

Załącznik nr 2

AUTOREFERAT
na temat
dorobku i osiągnięć
w pracy naukowo-badawczej

Beata Bajcar

Katedra Systemów Zarządzania i Rozwoju Organizacji

Wydział Zarządzania
Politechnika Wrocławska

19 września 2024

Spis treści

1. Dane osobowe.....	3
2. Posiadane dyplomy i stopnie naukowe.....	3
3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych.....	3
4. Osiągnięcia naukowe jako podstawa do ubiegania się o nadanie stopnia doktora habilitowanego..	4
4.1. Ogólne przedstawienie głównych osiągnięć naukowych.....	4
4.2. Ogólne przedstawienie innych osiągnięć naukowych.....	5
4.3. Szczegółowe omówienie głównych osiągnięć naukowych	10
4.4. Szczegółowe omówienie innych osiągnięć naukowych	29
4.5. Wkład głównych osiągnięć w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości	41
4.6. Wkład innych osiągnięć w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości	45
5. Wykaz pozostałej aktywności naukowo-badawczej.....	51
5.1. Cyberzachowania – diagnoza, źródła i konsekwencje	51
5.2. Zainteresowania zawodowe – konceptualizacja, pomiar, uwarunkowania i konsekwencje.....	53
5.3. Orientacja temporalna i percepcja dystansu czasowego – konceptualizacja, pomiar i konsekwencje dla aktywności społecznej i zawodowej.....	56
6. Współpraca naukowa z badaczami z uczelni polskich i zagranicznych	59
7. Podsumowanie aktywności naukowo-badawczej.....	60
8. Osiągnięcia dydaktyczne, organizacyjne oraz popularyzujące naukę	61
8.1. Osiągnięcia dydaktyczne	61
8.2. Osiągnięcia organizacyjne	62
8.3. Osiągnięcia popularyzujące naukę	62
9. Inne informacje dotyczące kariery zawodowej.....	62
9.1. Nagrody	62
9.2. Udział w projektach i przedsięwzięciach komercyjnych/dla gospodarki	63
10. Literatura cytowana	64

1. Dane osobowe

Beata Bajcar

Katedra Systemów Zarządzania i Rozwoju Organizacji
Wydział Zarządzania
Politechnika Wroclawska

Profile naukowe na wybranych portalach:

- ORCID: 0000-0001-5044-4070
- Scopus Author ID: 57190394494
- Web of Science ID: DUQ-3989-2022
- Google scholar: Beata Bajcar

2. Posiadane dyplomy i stopnie naukowe

- **Doktor nauk humanistycznych w zakresie psychologii (2003)**
Uniwersytet Opolski, Wydział Historyczno-Pedagogiczny
Tytuł rozprawy: *Profile orientacji temporalnej – wymiary i konsekwencje psychologiczne*.
Promotor: prof. dr hab. Czesław Nosal – Politechnika Wroclawska
- **Magister psychologii (1995)**
Uniwersytet Wroclawski. Wydział Historyczno-Filozoficzny
Tytuł pracy: *Typy umysłowości, orientacja temporalna a strategiczne aspekty myślenia i zachowania*. Promotor: prof. dr hab. Czesław Nosal
- **Magister pedagogiki (1992)**
Uniwersytet Wroclawski. Wydział Historyczno-Filozoficzny
Tytuł pracy: *Tolerancyjność deklarowana przez nauczycieli a jej uczniowski odbiór*.
Promotor: dr Wiesława Piasta

3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych

Od 2003	Adiunkt badawczo-dydaktyczny, Politechnika Wroclawska, Wydział Zarządzania (do 2021 Wydział Informatyki i Zarządzania)
1994 - 2003	Asystent badawczo-dydaktyczny, Politechnika Wroclawska, Wydział Informatyki i Zarządzania
Od 2011	Wykładowca, Polsko Amerykańska Szkoła Biznesu, Program Executive MBA, Politechnika Wroclawska
2009 – 2012	Wykładowca, studia podyplomowe <i>Psychologia w firmie i życiu społecznym</i> , Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej, Wydział Zamiejscowy we Wrocławiu
2008 –2016	Wykładowca, studia podyplomowe <i>Zarządzanie potencjałem pracowników</i> , Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej, Wydział Zamiejscowy we Wrocławiu
2006 - 2018	Wykładowca, Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej, Wydział Psychologii we Wrocławiu
2005 - 2011	Wykładowca, Dolnośląska Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Techniki w Polkowicach
2004 - 2013	Wykładowca, Wyższa Szkoła Zarządzania „Edukacja” we Wrocławiu
2004 - 2010	Wykładowca, Akademia Sztuk Pięknych we Wrocławiu
2004 - 2008	Wykładowca, Wyższa Szkoła Zarządzania i Finansów we Wrocławiu

4. Osiągnięcia naukowe jako podstawa do ubiegania się o nadanie stopnia doktora habilitowanego

Zgodnie z art. 219 ust. 1 pkt. 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2021 r. poz. 478 z późn. zm), podstawą do ubiegania się o nadanie stopnia doktora habilitowanego w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości są przedstawione poniżej moje osiągnięcia naukowe z rozróżnieniem na główne osiągnięcia i inne osiągnięcia.

4.1. Ogólne przedstawienie głównych osiągnięć naukowych

Moje główne osiągnięcia naukowe pt. ***Prokrastynacja w warunkach pracy. Perspektywa podmiotowa i perspektywa związana z miejscem pracy*** zostały zawarte w autorskiej monografii naukowej ([M1]¹ Bajcar, 2024). Monografia ta stanowi teoretyczne i empiryczne studium zjawiska prokrastynacji² w warunkach pracy, obejmuje następujące osiągnięcia, które mają znaczny wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości:

- Zestawienie i autorska systematyzacja stanowisk teoretycznych i wyników badań nad prokrastynacją ogólną i nad prokrastynacją w warunkach pracy. W wyniku gruntownego przeglądu koncepcji teoretycznych i ustaleń empirycznych, przedstawiono założenia definicyjne, cechy charakterystyczne, podstawowe koncepcje teoretyczne, a także skalę i koszty zjawiska oraz jego różne konsekwencje ([M1] Bajcar, 2024, rozdział 1). Ponadto dokonano przeglądu badań dotyczących podmiotowych i kontekstualnych źródeł prokrastynacji ogólnej i prokrastynacji w pracy, ze szczególnym uwzględnieniem organizacyjnych przyczyn tego zjawiska. Uzyskany w ten sposób **aktualny stan wiedzy w tym obszarze stanowi teoretyczne podstawy do zrozumienia i wyjaśnienia zjawiska prokrastynacji w pracy, a także punkt wyjścia dla projektowania przyszłych badań w tym zakresie** ([M1] Bajcar, 2024, rozdział 2).
- Empiryczna weryfikacja dwuwymiarowej koncepcji prokrastynacji w pracy w polskich warunkach organizacyjnych, obejmującej prokrastynację offline (*soldiering*) i online (*cyberslacking*). Koncepcja ta była weryfikowana w różnych strefach językowych krajów europejskich (Metin i in., 2020), ale dotychczas nie sprawdzono jej użyteczności w Polsce. Empiryczna weryfikacja koncepcji prokrastynacji w pracy była powiązana z walidacją kwestionariusza PAWS (*Procrastination at Work Scale*), będącego operacjonalizacją tej koncepcji. Ponadto, opracowana została dodatkowa autorską behawioralna miara do pomiaru zachowań prokrastynacyjnych pracowników w warunkach polskich przedsiębiorstw, która jest również operacjonalizacją dwuczynnikowej koncepcji prokrastynacji w pracy. Wyniki badań przeprowadzonych na próbie ponad 1800 pracowników wykazały wysoki poziom rzetelności i trafności tych narzędzi pomiarowych, potwierdzając w ten sposób ich **użyteczność do pomiaru zjawiska w przyszłych badaniach naukowych i do diagnozy zachowań prokrastynacyjnych pracowników w polskich przedsiębiorstwach**. Wobec dotychczasowego braku metod badania prokrastynacji w polskich warunkach organizacyjnych, przeprowadzone przeze mnie badania dostarczyły dwóch wystandaryzowanych narzędzi pomiaru, tj. kwestionariusz PAWS i autorski kwestionariusz zachowań prokrastynacyjnych ([M1] Bajcar, 2024, rozdział 3, sekcja 1 i 2).

¹ Numeracja i oznaczenia literowe publikacji są analogiczne do tych zastosowanych w *Wykazie osiągnięć i aktywności naukowych oraz współpracy z otoczeniem* (Załącznik 3 w dokumentacji wniosku habilitacyjnego). [M] – monografia.

² Prokrastynacja jest definiowana jako "dobrowolne odwlekanie zamierzonego i koniecznego i/lub osobiście ważnego działania, pomimo spodziewanych potencjalnych negatywnych konsekwencji, które przeważają nad pozytywnymi skutkami odwlekania" (Klingsieck, 2013b, s. 26).

- Opracowanie oryginalnego konceptualnego modelu predykcyjnego prokrastynacji pracowników w organizacji, który integruje: (a) efekty cech podmiotowych i czynników związanych z pracą w predykcji zachowań prokrastynacyjnych pracowników, (b) pośredniczącą rolę stresu i motywacji do pracy dla w/w zależności, która wskazuje na mechanizmy wyjaśniające prokrastynację w pracy, a także (c) interakcyjny efekt charakterystyk pracy (o charakterze wymagań pracy i zasobów pracy) na zachowania prokrastynacyjne pracowników ([M1] Bajcar, 2024, rozdział 3, sekcja 2). Testowany model konceptualny jest bardziej złożony i obejmuje więcej predyktorów podmiotowych i związanych z pracą niż modele testowane w dotychczasowych badaniach.

Osiągnięcie to rozszerza wiedzę na temat prokrastynacji w warunkach pracy jako rodzaju dysfunkcyjnych zachowań organizacyjnych, a także uwarunkowań i mechanizmów wzbudzenia i nasilania zachowań prokrastynacyjnych. Ponadto znajomość źródeł prokrastynacji pracowników w warunkach organizacyjnych **może wspierać zarządzanie zasobami ludzkimi w zakresie kształtowania optymalnego środowiska pracy** poprzez identyfikację warunków sprzyjających (czynników ryzyka) i osłabiających (czynniki ochrony) zachowania prokrastynacyjne pracowników w organizacji ([M1] Bajcar, 2024, rozdział 3, sekcja 2).

- Opracowanie kierunków działań i oryginalnych strategii interwencji wobec zachowań prokrastynacyjnych pracowników w oparciu o wyniki przeprowadzonych badań. Zaproponowano interwencje *indywidualne* (zorientowane na pracownika) i interwencje *organizacyjne*, a także strategię *zorientowaną na wzmacnianie zasobów osobistych* oraz strategię *zorientowaną na optymalizację wymagań i zasobów pracy*. Zaproponowane interwencje nawiązują do znanych w literaturze strategii przezwycięzania prokrastynacji ogólnej bądź dysfunkcyjnych zjawisk lub zachowań organizacyjnych. Tak więc, są one częściowo empirycznie zweryfikowane, ale ich skuteczność w przezwycięzaniu zachowań prokrastynacyjnych w warunkach organizacyjnych wymaga potwierdzenia w przyszłych badaniach. **To osiągnięcie wspomaga procesy zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji poprzez ograniczanie zachowań prokrastynacyjnych i optymalizację efektywności kapitału ludzkiego** ([M1] Bajcar, 2024, rozdział 3, sekcja 3).

Część przeprowadzonych przeze mnie badań zostało zrealizowanych w ramach stażu naukowego, odbytego w okresie 2021-2022 w Uniwersytecie SWPS we Wrocławiu. Szczegóły stażu zostały opisane w paragrafie 6.

[M1] Bajcar, B. (2024). *Understanding Procrastination at Work. Individual and Workplace Perspectives*. Routledge. Book series: Routledge Advances in Management and Business Studies.
<https://doi.org/10.4324/9781003422860>

4.2. Ogólne przedstawienie innych osiągnięć naukowych

Poza głównymi osiągnięciami naukowymi, wskazuję również inne osiągnięcia wynikające z mojej dotychczasowej aktywności naukowej w trzech obszarach badawczych: (1) cyberbulimantwo w pracy, (2) przywództwo organizacyjne i zachowania podwładnych, oraz (3) kompetencje strategiczne w kontekście organizacyjnym.

4.2.1. Cyberbumelanctwo w pracy – koncepcja, diagnoza, źródła, konsekwencje

Do osiągnięć naukowych w tym obszarze badań, które mają oryginalny wkład w rozwój nauki o zarządzaniu i jakości zaliczam:

- Opracowanie oryginalnej konceptualizacji zjawiska cyberbumelanctwa³, która obejmuje różne aspekty zjawiska wynikające z dynamiki rozwoju technologii informacyjnych, zmieniających się funkcji Internetu i zachowań związanych z użytkowaniem Internetu w pracy ([K1]⁴ Bajcar i Babiak, 2023). Nowe podejście do cyberbumelanctwa aktualizuje wiedzę na temat zjawiska, ukazując współczesne nawyki i zachowania pracowników w cyberprzestrzeni, a także stanowi punkt odniesienia do projektowania przyszłych badań.
- Opracowanie i walidacja autorskiej *Skali Cyberbumelanctwa* (CBLS-15) na podstawie rewizji dotychczasowych instrumentów badawczych. W wyniku przeprowadzonych badań, CBLS-15 okazał się trafnym i rzetelnym narzędziem **do pomiaru zachowań cyberbumelanctwa pracowników w badaniach naukowych** nad zachowaniami organizacyjnymi o zasięgu lokalnym i międzynarodowym, a także do diagnozy i monitorowania zjawiska **w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach** ([K1] Bajcar i Babiak, 2023).
- Nakreślenie obrazu zjawiska cyberbumelanctwa pracowników w polskich organizacjach, który stanowi źródło wiedzy przydatnej **w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi w celu opracowywania strategii przezwycięzania procederu cyberbumelanctwa w warunkach organizacyjnych** ([K1] Bajcar i Babiak, 2023; [K8] Bajcar i Babiak, 2020).
- Identyfikacja organizacyjnych źródeł i negatywnego wpływu cyberbumelanctwa pracowników w warunkach organizacyjnych na efekty ich pracy ([K1] Bajcar i Babiak, 2023; [K8] Bajcar i Babiak, 2020). Ta wiedza dostarcza wglądu w specyficzne źródła i konsekwencje nadużywania Internetu przez pracowników w polskich warunkach organizacyjnych, umożliwiając organizację środowiska pracy sprzyjającego ograniczeniu zachowań cyberbumelanctwa wśród pracowników. Ponadto, wyniki naszych badań **rozszerzają dostępną w literaturze wiedzę na temat potencjalnych uwarunkowań i konsekwencji zjawiska cyberbumelanctwa pracowników w warunkach organizacyjnych** ([K1] Bajcar i Babiak, 2023; [K8] Bajcar i Babiak, 2020).

Osiągnięcia w obszarze cyberbumelanctwa w pracy są związane z następującymi publikacjami:

[K1] Bajcar, B., Babiak, J. (2023). Excessive Internet use in the organizational context: A proposition of the new instrument to measure cyberloafing at work. W: Mikińska, J., de Mulatier, C., Paszynski, M., Krzhizhanovskaya, V. V., Dongarra, J. J., Sloat, P. M. (Red.) *Computational Science – ICCS 2023. ICCS 2023. Lecture Notes in Computer Science*, 14073 (s.509-523). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-35995-8_36

[K8] Bajcar, B., Babiak, J. (2020). Job characteristics and cyberloafing among Polish IT professionals: Mediating role of work stress. W: K. S. Soliman (Red.) *Proceedings of 36th International Business Information Management Association Conference* (s. 6565-6578).

Wkład osiągnięć w tym obszarze badań w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości został szczegółowo omówiony w paragrafie [4.6.1](#).

³ Cyberbumelanctwo (*cyberloafing*) jest definiowane jako nadmierne korzystanie z Internetu, urządzeń cyfrowych i aplikacji w warunkach pracy w celach niezwiązanych z pracą (Tandon i in., 2020).

⁴ Numeracja i oznaczenia literowe publikacji są analogiczne do tych zastosowanych w *Wykazie osiągnięć i aktywności naukowych oraz współpracy z otoczeniem* (Załącznik 3 w dokumentacji wniosku habilitacyjnego).
[K] – referat konferencyjny.

4.2.2. Przywództwo organizacyjne i zachowania podwładnych – diagnoza, źródła, konsekwencje

Badania w tym obszarze koncentrowały się na identyfikacji podmiotowych źródeł i konsekwencji różnych typów przywództwa organizacyjnego w dwóch różnych paradygmatach badawczych, tj. opartych na samoopisie menedżerów (*self-report*) i na ocenach podwładnych (*observer-report*).

Do moich osiągnięć naukowych w tym obszarze badań wskazują następujące efekty pracy badawczej:

- Empiryczna weryfikacja koncepcji przywództwa transformacyjnego, transakcyjnego i destruktywnego oraz adaptacja narzędzi (w pełnej i skróconej wersji) do pomiaru stylów w warunkach polskich przedsiębiorstw. Wyniki badań potwierdziły uniwersalność przywództwa destruktywnego i specyficzność koncepcji przywództwa transformacyjnego i transakcyjnego wśród polskich menedżerów, rozszerzając wiedzę w zakresie wzorców przywódczych w polskich organizacjach. W efekcie procesu adaptacji, powstały wystandaryzowane narzędzia do pomiaru przywództwa o wysokim poziomie rzetelności i trafności pomiaru. W obliczu braku takich metod badawczych w warunkach polskich, **zapropozowane narzędzia mogą być wykorzystywane w przyszłych badaniach naukowych nad przywództwem organizacyjnym i w praktyce zarządzania polskich przedsiębiorstw** ([A2]⁵ Bajcar i Babiak, 2022; [K9] Babiak i Bajcar, 2020).
- Identyfikacja podmiotowych i organizacyjnych źródeł i konsekwencji różnych (konstruktywnych i destruktywnych) stylów przywództwa organizacyjnego i w zarządzaniu projektami wśród polskich menedżerów w paradygmacie *badania samoopisowych* ([K6] Babiak, Bajcar, 2020; [K5] Babiak i in., 2017; [A15] Bajcar i Babiak, 2016; [A16] Bajcar i Babiak, 2015; [R1]⁵ Bajcar, 2014; [A4] Capaldo i in., 2021).
- Identyfikacja wewnętrznych i zewnętrznych źródeł i konsekwencji stylów przywództwa konstruktywnego i destruktywnego polskich menedżerów z *perspektywy oceny podwładnych*, jak efekty pracy (*work outcomes*), zachowania i dobrostan pracowników ([A2] Bajcar i Babiak, 2022; [K2] Babiak i Bajcar, 2019; [K9] Babiak i Bajcar, 2020). Uzyskane w tym zakresie wyniki badań **rozszerzają wiedzę teoretyczną w nauce o zarządzaniu i jakości na temat specyfiki przywództwa organizacyjnego w warunkach polskich przedsiębiorstw oraz ich uwarunkowań jako źródła wskazań do optymalizacji efektywności przywództwa i całej organizacji**.
- Identyfikacja wzorców/profilu percepcji przywództwa organizacyjnego (vs politycznego) w systemie pojęciowym polskich pracowników i studentów (jako przyszłych pracowników) i ich uwarunkowań podmiotowych ([R2] Bajcar i in. 2014). Badania te rozszerzają wiedzę na temat **rol ukrytych koncepcji przywództwa u podwładnych w kształtowaniu realnych stylów przywództwa menedżerów oraz stanowią wsparcie dla zarządzania zasobami ludzkimi w zakresie kształtowania efektywnych stylów przywództwa** i postaw pracowniczych wobec przełożonych.
- Identyfikacji profili charakterystycznych dla polskich menedżerów, które reprezentują różnice indywidualne przywództwa destruktywnego i konstruktywnego, jak i profili zachowań i efektów pracy podwładnych ([K2] Babiak i Bajcar, 2019; [A16] Bajcar i Babiak, 2015). Zastosowanie analizy profilowej pozwala na uchwycenie zmienności konfiguracji wielu powiązanych ze sobą zmiennych i wyodrębnienie charakterystycznych wzorców przywództwa i powiązanych z nimi zachowań podwładnych. **Wyniki badań w tym zakresie dostarczają wiedzy na temat zróżnicowania zachowań przywódczych oraz kryteriów różnicujących, które mogą stanowić użyteczną wiedzę dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi**.

⁵ Numeracja i oznaczenia literowe publikacji są analogiczne do tych zastosowanych w *Wykazie osiągnięć i aktywności naukowych oraz współpracy z otoczeniem* (Załącznik 3 w dokumentacji wniosku habilitacyjnego).

[A] – artykuł w czasopiśmie, [R] – rozdział w monografii.

Osiągnięcia w obszarze przywództwa organizacyjnego są związane z następującymi publikacjami:

- [A2] **Bajcar, B.**, Babiak, J. (2022). Transformational and transactional leadership in the Polish organizational context: Validation of the full and short forms of the Multifactor Leadership Questionnaire. *Frontiers in Psychology - Organizational Psychology*, 13(908594), 1-18. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.908594>
- [A4] Capaldo, G., Capone, V., Babiak, J., **Bajcar, B.**, Kuchta, D. (2021). Efficacy beliefs, empowering leadership, and project success in public research centers: An Italian–Polish study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13), art. 6763, 1-19. <https://doi.org/10.3390/ijerph18136763>
- [A15] **Bajcar, B.**, Babiak, J. (2016). Kompetencje emocjonalne i społeczne polskich menedżerów. Inteligencja emocjonalna jako predyktor stylów kierowania. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 97, 15-26.
- [A16] **Bajcar, B.**, Babiak, J. (2015). Style kierowania polskich menedżerów - uwarunkowania organizacyjne. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacje i Zarządzanie*, 79, 21-41.
- [R1] **Bajcar, B.** (2014). Are all managers strategists? Thinking and behavioral styles of Polish managers. W: T. Marek, W. Karwowski, M. Frankowicz, J. Kantola P. Zgaga, (Red.), *Human Factors of a Global Society: A System of Systems Perspective* (s.527-540). London, New York: Taylor Francis Group. CRC Press.
- [R2] **Bajcar, B.**, Babiak, J., Nosal, C. (2014). How cognitive complexity and need for closure determines individual differences in implicit leadership theories. In T. Marek (Red.), *Advances in Science, Technology, Higher Education and Society in the Conceptual Age: STHESCA* (s. 291 – 304). Kraków: AHFE Conference. <http://doi.org/10.54941/ahfe100402>
- [K2] Babiak, J., **Bajcar, B.** (2019). From leader’s destructive traits to employees’ work outcomes – A mediational role of leader effectiveness. W: K.S. Soliman (Red.), *Vision 2025: Education excellence and management of innovations through sustainable economic competitive advantage*. Proceedings of 34th International Business Information Management Association Conference (s.10572-10585).
- [K5] Babiak, J., **Bajcar, B.**, Nosal, C.S. (2017). Heterogeneity of leadership styles as behavioral units: The role of personality in searching for leadership profiles. In: W: Kantola, J.I., Barath, T., Nazir, S., Andre, T. (Red.), *Advances in Human Factors, Business Management, Training and Education. Advanced in Intelligent Systems and Computing* (s.107-120). Switzerland: Springer International Publishing. http://doi.org/10.1007/978-3-319-42070-7_11
- [K6] **Bajcar, B.**, Babiak, J., Nosal, C.S. (2015). When leaders become strategists: A new look at the determinants of leadership styles through their relationship with strategic thinking. *Procedia Manufacturing* 3, 3669 – 3676. <http://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.777>
- [K9] Babiak, J., **Bajcar, B.** (2020). Validation of a full and a short form of the abusive supervision scale in Polish organizational context. W: K. S. Soliman (Red.) *Proceedings of 36th International Business Information Management Association Conference* (s. 5177-5188).

Wkład osiągnięć w tym obszarze badań w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości został szczegółowo omówiony w paragrafie [4.6.2](#).

4.2.3. Kompetencje strategiczne w kontekście organizacyjnym – koncepcja, diagnoza, profile, źródła, konsekwencje

Jako osiągnięcia naukowe w tym obszarze wskazuję następują efekty pracy badawczej:

- Opracowanie i empiryczna weryfikacja oryginalnej koncepcji wielowymiarowego modelu kompetencji strategicznych, oraz autorskiego narzędzia pomiaru kompetencji strategicznych (*Skala Myślenia i Działania Strategicznego*; SMiDS) w wersji pełnej i skróconej. Koncepcja obejmuje 11 kompetencji, które reprezentują dwa nadrzędne konstrukty umysłowych i behawioralnych kompetencji myślenia i działania strategicznego, związanych z deliberacyjnym etapem opracowania strategii oraz z implementacją strategii. Walidacja SMiDS potwierdziła wysoki poziom trafności i rzetelności pomiaru kompetencji strategicznych wśród polskich menedżerów, wskazując **dużą użyteczność narzędzia w diagnozie kompetencji strategicznych w badaniach naukowych i praktyce organizacyjnej** ([K7] [Bajcar, 2020](#); [A12] [Bajcar, 2017](#)).
- Opracowanie profilowego ujęcia kompetencji strategicznych wyrażające różnice indywidualne wśród menedżerów i pracowników na stanowiskach wykonawczych. W wyniku zastosowania analizy profilowej wyodrębniono 4 grupy osób o odmiennych profilach kompetencji strategicznych

(tj. Aktywiści, Myśliciele, Stratedzy i Pasywiści), które wyrażają charakterystyczne wzorce myślenia i działania strategicznego. Podejście profilowe pozwoliło na identyfikację konfiguracji wzajemnie powiązanych ze sobą kompetencji, które mają większą moc regulacyjną i ekspanacyjną dla aktywności organizacyjnej i menedżerskiej. Koncepcja profilu pozwala na bardziej trafne zróżnicowanie kompetencji strategicznych poprzez uwzględnienie współzależności wielu różnych aspektów działania w realnych sytuacjach organizacyjnych. Osiągnięcie to rozszerza wiedzę na temat **zróżnicowania profili kompetencyjnych menedżerów i pracowników oraz kryteriów różnicujących, użytecznych dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi**. Wiedza ta umożliwia także **optymalizację wykorzystania kompetencji strategicznych w zarządzaniu zasobami ludzkimi poprzez dopasowanie kompetencji pracownika do zadań organizacyjnych** ([K7] Bajcar, 2020; [A12] Bajcar, 2017; [R1] Bajcar, 2015).

- Identyfikacja podmiotowych i organizacyjnych źródeł i konsekwencji kompetencji myślenia i działania strategicznego menedżerów i pracowników na stanowiskach wykonawczych. Opracowano również charakterystyki profili kompetencyjnych Aktywistów, Myślicieli, Strategów i Pasywistów. Wśród cech podmiotowych, wykazano osobowościowe, temperamentalne i umysłowe uwarunkowania kompetencji strategicznych. Wśród czynników kontekstowych determinujących wzorce kompetencji strategicznych ujawniono istotną rolę wieku, stażu pracy i poziomu zarządzania. Ujawniony układ predykcji może mieć **ważne znaczenie dla zarządzania zasobami ludzkimi w rozwoju i doskonaleniu kompetencji strategicznych na poziomie edukacji akademickiej i kariery zawodowej** ([A12] Bajcar, 2017; [R1] Bajcar, 2015; [M2] Bajcar i in., 2011).
- Ustalenie zależności między kompetencjami strategicznymi a stylami przywództwa menedżerów polskich przedsiębiorstw. Wyniki tych badań wykazały, że kompetencje strategiczne determinują style przywództwa polskich menedżerów. Ujawnione zależności bezpośrednie i pośrednie świadczą o strategicznym podłożu złożonych wzorców przywództwa organizacyjnego. Wyniki tych badań **rozszerzają wiedzę na temat relacji między zarządzaniem strategicznym realizowanym przez menedżerów a przejawianymi zachowaniami przywódczymi** wobec podwładnych. Kompetencje strategiczne determinując szeroką perspektywę przywództwa w umyśle lidera, zwiększają elastyczność, innowacyjność i efektywność menedżerską i organizacyjną ([K6] Bajcar i in., 2015).

Moje osiągnięcia w obszarze badań nad kompetencjami strategicznymi są związane z 11 publikacjami, w tym 7 prac jednoautorskich. Do najważniejszych zaliczam 5 z nich:

- [K7] Bajcar, B. (2020). Development and validation of a new tool to measure the profile of strategic competencies in the organizational practice. W: Z. Wilimowska, L. Borzemski, J. Świątek (Red.), *Advances in Intelligent Systems and Computing Information Systems Architecture and Technology: Proceedings of 40th Anniversary International Conference on Information Systems Architecture and Technology, ISAT 2019* (s. 299-309). Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-30443-0_27
- [A12] Bajcar, B. (2017). Individual differences in strategic thinking and behavior styles. *Psychological Studies* 55(1), 1-14. <http://doi.org/10.2478/V1067-010-0158-3>.
- [K6] Bajcar, B., Babiak, J., Nosal, C.S. (2015). When leaders become strategists: A new look at the determinants of leadership styles through their relationship with strategic thinking. *Procedia Manufacturing* 3, 3669 – 3676. <http://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.777>
- [R1] Bajcar, B. (2014). Are all managers strategists? Thinking and behavioral styles of Polish managers. W: T. Marek, W. Karwowski, M. Frankowicz, J. Kantola P. Zgaga, (Red.), *Human Factors of a Global Society: A System of Systems Perspective* (s.527-540). London, New York: Taylor Francis Group. CRC Press.
- [M2] Bajcar, B., Borkowska, A., Czerw, A., Gąsiorowska, A. (2011). *Satysfakcja z pracy w zawodach z misją społeczną. Psychologiczne uwarunkowania*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

Wyniki przeprowadzonych przeze mnie badań mają znaczny wkład w rozwój wiedzy w nauce o zarządzaniu i jakości w zakresie zarządzania strategicznego opartego na kompetencjach (*skill-based*) (Grant i Baden-Fullen, 2018). Wkład osiągnięć w tym obszarze badań w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości został szczegółowo omówiony w paragrafie [4.6.3](#).

4.3. Szczegółowe omówienie głównych osiągnięć naukowych

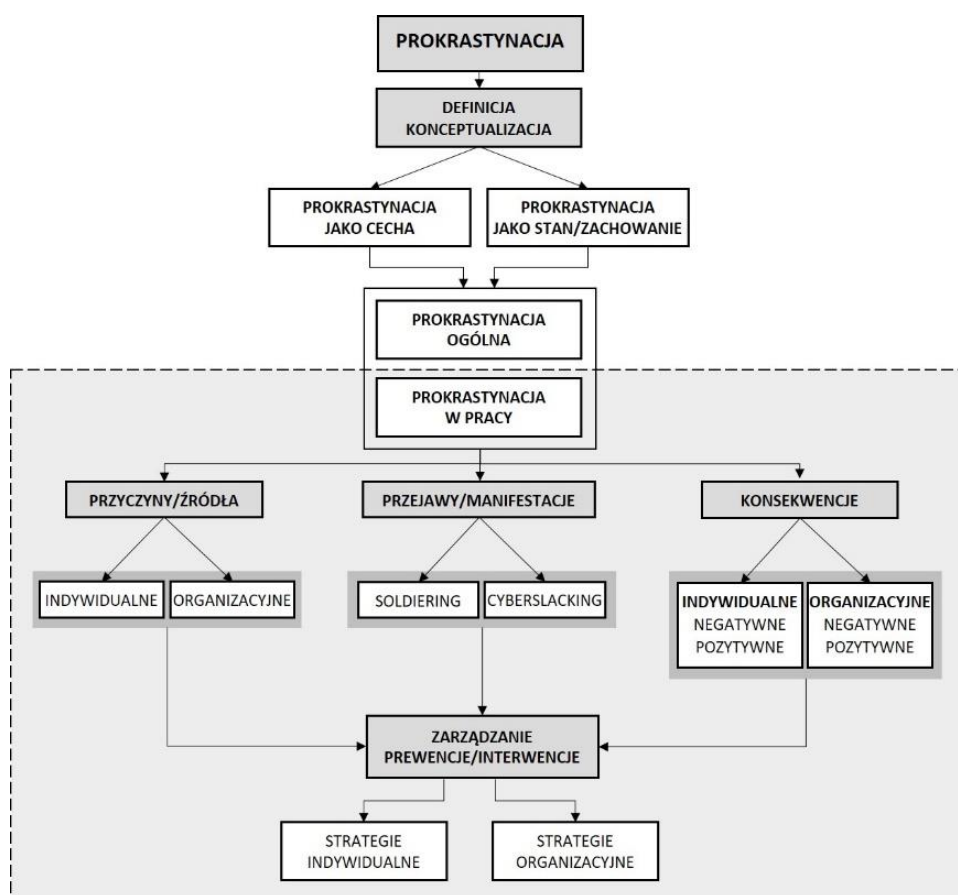
Moje główne osiągnięcia naukowe pt. *Prokrastynacja w warunkach pracy. Perspektywa podmiotowa i perspektywa związana z miejscem pracy* zostały zawarte w autorskiej monografii naukowej ([M1] Bajcar, 2024). Monografia ta stanowi teoretyczne i empiryczne studium zjawiska prokrastynacji w warunkach pracy, obejmuje następujące osiągnięcia, które mają znaczny wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości.

4.3.1. Przesłanki podjętej problematyki i prowadzonych badań

We współczesnych czasach prokrastynacja jest niezwykle powszechnym zachowaniem (Ferrari, 2010), co wydaje się być skutkiem szybko rosnących wymagań wobec ludzi, zewnętrznych i wewnętrznych. Ludzie często realizują wiele celów i długoterminowych planów, aby zaspokoić różne potrzeby wyższego rzędu i ambicje, jak np. sukces akademicki czy zawodowy, poprawa wyników i osiągnięcie wyższego statusu społeczno-ekonomicznego (Steel, 2007). W obliczu rosnącej odpowiedzialności, obowiązków, terminów i trudnych lub awersyjnych zadań w warunkach pracy i zadań organizacyjnych, ludzie mogą doświadczać presji, stresu i niepokoju o realizację swoich celów. W rezultacie są bardziej skłonni do odwlekania zadań, radząc sobie w ten sposób z wyczerpaniem i dyskomfortem emocjonalnym. Na przykład, ludzie odwołują wykonanie terminowych nieprzyjemnych bądź trudnych zadań, zobowiązań (np. płatności rachunków, podatków, wizyt lekarskich, badań profilaktycznych, podjęcia decyzji czy realizacji celów (jak rozpoczęcie diety, nauki języków obcych, oszczędzania, itp.) (Klingsieck, 2013a). Szczególnie dobrze opisana jest w literaturze prokrastynacja akademicka, wskazująca wysoki poziom nasilenia skłonności do odwlekania realizacji zadań akademickich u studentów (jak rozpoczęcie lub zakończenie projektu zaliczeniowego, pracy semestralnej czy magisterskiej, a także przygotowanie do egzaminu, itp.) (Steel i Klingsieck, 2016).

Nieco słabiej jest natomiast reprezentowana w literaturze **prokrastynacja w pracy**. O ile w literaturze psychologicznej pojawiają się od niedawna doniesienia z badań nad odwlekaniami w pracy, to w literaturze zarządzania ta problematyka jest praktycznie nieobecna. Powszechność zgeneralizowanej tendencji do zachowań prokrastynacyjnych sugeruje, że mogą one równie często występować w środowisku pracy (Nguyen i in., 2013) i pociągać za sobą negatywne konsekwencje zarówno dla jednostki, jak i organizacji (Chauchan i in., 2020). Zachowanie to w warunkach organizacyjnych może być coraz bardziej problematyczne w dzisiejszych czasach, gdy od pracowników oczekuje się wykonywania coraz większej liczby zadań w określonych ramach czasowych. Środowisko pracy i konkretne zadania w pracy mogą sprzyjać zachowaniom prokrastynacyjnym, zwłaszcza gdy kładzie się nacisk na terminowość wykonania zadań oraz u pracowników szczególnie podatnych na odwlekanie zadań. W obliczu ciągłej niepewności organizacyjnej i rynkowej pracownicy mogą uciekać się do odwlekania wykonywania pracy (De Clercq, 2023), aby poradzić sobie z niekorzystnymi warunkami pracy i zwiększyć poczucie bezpieczeństwa. Chociaż odwlekanie pracy może być skutecznym sposobem doraźnego radzenia sobie ze stresem w pracy, to często ma niekorzystny wpływ na wydajność pracownika i zagraża realizacji celów organizacji. Z tego względu **zjawisko to może być problemem do przewyciężenia, ale i wyzwaniem w kontekście pracy i organizacji**.

Aby w pełni zrozumieć zjawisko prokrastynacji w pracy, należy zacząć od nakreślenia podstaw teoretycznych i dorobku empirycznego tego fenomenu na poziomie bardziej podstawowym. W literaturze przedmiotu prokrastynacja jest rozpatrywana z wielu różnych punktów widzenia. Najczęściej wyróżniane aspekty zjawiska ilustruje schemat na Rysunku 1. W myśl przedstawionego metamodelu są to: przyczyny zjawiska, przejawy/manifestacje, konsekwencje i zarządzanie zjawiskiem poprzez potencjalne działania interwencyjne.



Rysunek 1. Perspektywy analizy zjawiska prokrastynacji.

W literaturze psychologicznej prokrastynacja jest najczęściej definiowana jako "dobrowolne odwlekanie zamierzonego i koniecznego i/lub osobiście ważnego działania, pomimo spodziewanych potencjalnych negatywnych konsekwencji, które przeważają nad pozytywnymi skutkami odwlekania" (Klingsieck, 2013b, s. 26). Zazwyczaj odwlekanie oznacza zachowanie irracjonalne i dysfunkcjonalne. Ponadto prokrastynacja jest konceptualizowana **jako cecha i jako stan**. Prokrastynacja jako cecha oznacza dyspozycyjną tendencję do irracjonalnego odwlekania, przejawiającą się w różnych dziedzinach życia, natomiast prokrastynacja jako stan wyraża tendencję do zachowań odwlekania wywołanych przez czynniki kontekstualne, np. kontekst akademicki lub zawodowy.

Prokrastynacja w pracy jest natomiast definiowana jako tendencja do irracjonalnego odwlekania zadań zawodowych i angażowania się w godzinach pracy w czynności niezwiązane z pracą, zarówno offline, jak i online (Metin i in., 2016). Odwlekanie w pracy dostarcza pracownikowi natychmiastowej poprawy nastroju, choć jednocześnie zdaje on sobie sprawę z negatywnych konsekwencji swojego zachowania w dłuższej perspektywie czasu. Prokrastynacja w warunkach pracy i organizacji często *przejawia się* w odwlekanii przez przydzielonych zadań lub nadawaniem priorytetu przyjemnym czynnościom offline bądź online niezwiązanym z pracą. Prokrastynacja offline, określana w literaturze jako **soldiering**, może ona przejawiać się w warunkach pracy w takich zachowaniach jak, częste i wydłużające się przerwy na kawę, szybkie przeglądanie prasy, rozmowy ze współpracownikami, wykonywanie osobistych połączeń telefonicznych, załatwianie spraw osobistych lub angażowanie się w inne czynności niezwiązane z pracą. W niektórych przypadkach pracownicy mogą spędzać znaczną część dnia pracy na wykonywaniu tych czynności.

Jednak rosnąca automatyzacja i cyfryzacja życia i pracy we współczesnych organizacjach spowodowały znaczące zmiany w strukturalnych i społecznych aspektach miejsc pracy. Tradycyjne formy pracy z wyznaczonym czasem w siedzibie organizacji coraz częściej są zastępowane przez mobilne i elastyczne warunki pracy. Te zmiany przyczyniły się do pojawienia się prokrastynacji online, określanej jako **cyberslacking** albo **cyberloafing**, a w literaturze polskiej jako cyberbumelanctwo bądź cyberdryfowanie (Kuś i Korotusz, 2016). Charakteryzuje się ono odwlekaniem wykonania pracy poprzez nadmierne angażowanie się w czynności online niezwiązane z pracą, takie jak przeglądanie serwisów informacyjnych, zakupy online, odwiedzanie portali społecznościowych, pobieranie zasobów multimedialnych (jak muzyka, filmy, aplikacje, gry, itp.), granie w gry, planowanie wakacji lub poszukiwanie pracy. Internet zapewnia wiele możliwości rozrywki, które odwracają uwagę od obowiązków związanych z pracą (Tandon i in., 2020). W związku z tym, cyberslacking stał się dominującą formą prokrastynacji w warunkach organizacyjnych (Lim i in., 2019). Na poziomie organizacyjnym prokrastynacja może przejawiać się w odkładaniu na później krytycznych decyzji zarządczych i organizacyjnych, takich jak rozszerzanie działalności firmy, planowanie i realizacja inwestycji, wdrażanie innowacji czy restrukturyzacja zasobów ludzkich. Niewątpliwie wiąże się to z kosztami indywidualnymi, społecznymi i organizacyjnymi, które rozpatruje się w kategoriach kosztów utraconego czasu pracy i obniżonej produktywności, a w konsekwencji strat finansowych dla organizacji. Badanie przeprowadzone przez Dariusa Foroux (2019) wykazało, że około 88% pracujących Amerykanów osób badanych miało tendencję do odkładania zadań na później. Z sondażu portalu Salary (2012) wynika, że około 69% badanych pracowników odwleka codziennie zadania w pracy, a przeciętny pracownik marnuje 1,86 godziny dziennie w pracy, co obniża wydajność pracy i straty w wynagrodzeniu średnio o 4030 dolarów rocznie na pracownika. Inne statystyki wskazują, że utrata wydajności pracy z powodu prokrastynacji skutkuje średnim kosztem od 8 000 do 10 000 USD na pracownika rocznie (Nguyen i in., 2013; Sirois, 2022). Według sondażu globalnej agencji rekrutacyjnej OfficeTeam (2017), pracownicy biurowi spędzają średnio 8 godzin tygodniowo na zajęciach niezwiązanych z pracą, w tym około 5 h w tygodniu na przeglądaniu Internetu. W skrajnych przypadkach pracownicy mogą tracić w ten sposób około 10 godzin tygodniowo, co stanowi 25% ogólnego czasu pracy. Z innego badania przeprowadzonego na pracownikach siedmiu różnych regionów świata (tj. Australii, Francji, Niemiec, Nowej Zelandii, Singapuru, Wielkiej Brytanii i Stanów Zjednoczonych) wynika natomiast, że odwlekanie trudnych zadań w pracy obniża wydajność pracy u 12% badanych pracowników (Statista, 2014). Na tle statystyk światowych, prokrastynacja w pracy wśród Polaków nie różni się znacząco od innych nacji. Według badania portalu LiveCareer (2021), Polacy poświęcają średnio około 1 godziny 18 minut na czynności niezwiązane z pracą. Niewątpliwie skutkuje to poważnym ograniczeniem realnego czasu pracy, a z oszacowań Work Service, średnio 3 do 5 przerw dziennie przerwy na papierosa w trakcie godzin pracy dziennie kosztują polskich przedsiębiorców w sumie prawie 31 mln złotych (Business Insider, 2017). Statystyki dotyczące intensywności i częstotliwości prokrastynacji w warunkach pracy potwierdzają, że zjawisko może być problematyczne dla organizacji.

Niezwykle ważnym przedmiotem analizy i badań wydają się **przyczyny i źródła prokrastynacji w pracy**. Skłonność do odwlekania zadań w pracy może być determinowana poprzez *indywidualne cechy i predyspozycje* pracownika, jak na przykład niska sumienność, niska samoskuteczność, unikanie negatywnych emocji związanych z realizacją pracy (m.in. silne poczucie lęku przed niepowodzeniem) (Steel i in., 2022). Jednak *czynniki organizacyjne i charakterystyki pracy*, mogą również stwarzać warunki sprzyjające zachowaniom prokrastynacyjnym (Harris i Sutton, 1983; Nguyen i in., 2013; van Eerde, 2016), jak na przykład obciążenie ilościowe i jakościowe w pracy, terminowość wykonania zadań, czy autonomia w pracy. W miejscach pracy, w których dotrzymywanie terminów jest mniej istotne, prokrastynacja może również występować, choć jej przyczyny mogą być inne. Wysokie ryzyko pojawienia się u pracowników zachowań prokrastynacyjnych może wystąpić również w warunkach pracy o wysokim stopniu samoorganizacji i kontroli przez pracownika, w których czas nie jest prostym kwantyfikatorem wyników pracy. Wiedza i świadomość przyczyn i uwarunkowań zachowań prokrastynacyjnych może ułatwić zrozumienie zjawiska w warunkach pracy i organizacji.

Prokrastynacja w warunkach pracy ma zazwyczaj **konsekwencje indywidualne i organizacyjne**. Najczęściej są to następstwa *negatywne*, choć mogą wystąpić również pewne korzyści (*konsekwencje pozytywne*). Odwlekanie wykonania zadań poprzez angażowanie się pracownika w czynności niezwiązane z pracą prowadzi zazwyczaj do marnowania czasu pracy i obniżenia wydajności pracy (Thatcher i in., 2008; Nguyen i in., 2013), co jest często postrzegane w kontekście organizacyjnym jako nadużycie wobec pracy. Należy jednak zauważyć, że prokrastynacja pracowników niekoniecznie oznacza niesubordynację, lenistwo czy zaniedbanie względem pracy, a raczej sposób radzenia sobie ze stresem. W rezultacie prokrastynacja zwiększa psychologiczne koszty pracy dla pracowników w postaci narastającego stresu, frustracji, wyczerpania czy wypalenia zawodowego, a także obniżonej motywacji i produktywności. Odwlekanie lub unikanie pracy przez pracowników lub menedżerów może skutkować obniżoną jakością pracy, niedotrzymaniem terminów realizacji zadań lub projektów u poszczególnych pracowników i całych zespołów. Prokrastynacja może również powodować reakcję łańcuchową, prowadząc do opóźnień w innych projektach lub zadaniach, które zależą od ukończenia odwlekanej pracy. Zakłócanie przepływu pracy, utrudnianie współpracy i ostatecznie wpływanie na zdolność organizacji do terminowego osiągnięcia celów to potencjalne konsekwencje prokrastynacji. Generalnie, prokrastynacja ma zazwyczaj negatywne konsekwencje zarówno dla organizacji, jak i pracowników, w tym obniżoną wydajność i zwiększone koszty pracy.

Jak pokazują przedstawione powyżej badania sondażowe, odwlekanie pracy i angażowanie się pracowników w aktywności niezwiązane z pracą (zarówno offline jak i online) coraz częściej pojawiają się w warunkach organizacyjnych (np. Salary 2012; 2014), co implikuje potrzebę identyfikacji i przewyższania czy **zarządzania prokrastynacją pracowników w organizacji**. Dlatego ważne jest, aby lepiej poznać i zrozumieć prokrastynację w kontekście zachowań organizacyjnych i móc skutecznie przeciwdziałać jej negatywnym konsekwencjom i ograniczać związane z nią koszty. Rozwój wiedzy na temat prokrastynacji pozwoli pracodawcom i menedżerom na trafne rozpoznanie i monitorowanie zachowań prokrastynacyjnych wśród pracowników, a także dostosować indywidualne i organizacyjne strategie interwencyjne do przewyższania takich zachowań i obniżaniu ich negatywnych konsekwencji na poziomie indywidualnym i organizacyjnym.

Jednak niewiele było dotychczas badań empirycznych, które koncentrowały się na prokrastynacji w kontekście nauki organizacji i zarządzania. Prokrastynacja w warunkach pracy była często traktowana jako cecha i mierzona za pomocą narzędzi dedykowanych dla prokrastynacji ogólnej. Stosunkowo niedawno rozwinął się nurt badań nad prokrastynacją w warunkach pracy, zainicjowany pojawieniem się konceptualizacji tego zjawiska i narzędzia jego pomiaru (Metin i in., 2016). Od tego momentu naukowcy coraz częściej badają naturę prokrastynacji, pojawiającą się w warunkach pracy i organizacji (Göncü Köse i Metin, 2018; Hen i in., 2021; Hutmanová i in., 2022; Metin i in., 2020; Metin i in., 2018; Metin i in., 2016; Mosquera i in., 2022; Rehman i in., 2019; Saman i Wirawan, 2021; Tudose i Pavalache-Ilie, 2021; van den Berg i Roosen, 2018; Wang i in., 2021; Yao i in., 2023). Dotychczasowe badania koncentrowały się na identyfikacji indywidualnych i kontekstualnych korelatów zjawiska w warunkach organizacyjnych. Wyniki tych badań wykazały, że prokrastynacja w pracy wiąże się z cechami podmiotu, jak sumienność, prokrastynacja ogólna i decyzyjna, a także z dobrostanem i zdrowiem psychicznym pracowników. Ponadto prokrastynacji w pracy niski kapitał psychologiczny pracowników, silny stres, nuda, niskie zaangażowanie w pracę, niezadowolenie z pracy, i trudności w regeneracji zasobów (*recovery at work*). Pracownicy odwlekający zadania w pracy przejawiają większą skłonność do zachowań nieproduktywnych (*unproductive work behavior*) i kontrproduktywnych w pracy (*counterproductive work behavior*), większą intencję zmiany pracy (*turnover intention*), a niższą wydajnością zadaniową (*task performance*) i kontekstową (*contextual performance*) oraz tendencją do zachowań obywatelskich w pracy (*citizenship work behavior*). Ponadto badacze ustalili, że prokrastynacja w pracy jest powiązana z charakterystykami i organizacją pracy w organizacji, takimi jak obciążenie pracą (*workload*), a szczególnie wymagania poznawcze (*mental demands*), a także zasoby pracy (*job resources*), a szczególnie autonomia (*autonomy*), możliwości rozwoju (*development possibilities*), autentyczność w pracy (*authenticity at work*), tworzenie pracy (*job crafting*), przywództwo transformacyjne i paternalistyczne.

Dotychczasowe badania dają wstępny obraz zjawiska prokrastynacji pracowników w kontekście organizacyjnym oraz orientację w strukturze potencjalnych predyktorów i skutków. Ze względu na stosunkowo nieliczne badania w tym obszarze, ta wiedza może stanowić inspirację i dobry punkt wyjścia do dalszych badań, aby w większym stopniu zrozumieć i wyjaśnić zjawisko prokrastynacji w warunkach organizacji, a nade wszystko ustalić, co jest jej przyczyną, a co skutkiem.

Aktualny stan wiedzy na temat prokrastynacji w pracy charakteryzuje się jednak brakiem koncepcji teoretycznych i stosunkowo małym zasobem wyników badań, jak i niekonkluzywnością odkryć empirycznych. W związku z tym, istnieje potrzeba intensywnych badań natury zjawiska, jej źródeł i konsekwencji w różnych kontekstach organizacyjnych, zawodowych, społecznych i kulturowych. Co więcej, współczesna zmieniająca się rzeczywistość pracy może stanowić poważne źródło zachowań prokrastynacyjnych ze względu na ciągły napływ nowych, wymagań, zadań, celów czy form pracy. Ponadto, dostęp do nowych technologii i narzędzi pracy, takich jak sztuczna inteligencja, stanowi permanentne źródło rozproszenia uwagi i pokusy angażowania się w działania niezwiązane z pracą, zwiększając w ten sposób prokrastynację zadań w pracy. Z tych względów, prokrastynacja pracowników jawi się jako problem i jako wyzwanie dla pracowników i dla praktyków zarządzania, w szczególności cyberbumelanctwo jako współczesny przejaw prokrastynacji online. Sprostanie tym wyzwaniom wymaga wieloaspektowego i systemowego podejścia, które uwzględni wsparcie organizacyjne, ukierunkowane interwencje i zrozumienie dynamiki leżącej u podstaw zachowań prokrastynacyjnych we współczesnych warunkach pracy.

W tym obszarze badań moje główne osiągnięcia zostały przedstawione w autorskiej monografii ([M1] Bajcar, 2024) i opisane szczegółowo w poniższych paragrafach 4.3.2 – 4.3.5.

4.3.2. Autorska systematyzacja stanowisk teoretycznych i wyników badań nad prokrastynacją ogólną i w warunkach pracy

Problematyka badań nad prokrastynacją w pracy wymaga uwzględnienia dotychczasowej wiedzy i dorobku empirycznego w zakresie zjawiska prokrastynacji w sensie ogólnym. To pozwoli nakreślić szersze podstawy teoretyczne dla zachowań prokrastynacyjnych w warunkach pracy i organizacji.

Mając na względzie potencjalną dużą wartość wiedzy o prokrastynacji ogólnej (*general procrastination*) jako zgeneralizowanej dyspozycji od odwlekania w wyjaśnianiu zachowań prokrastynacyjnych pracowników w warunkach pracy i organizacji, dokonano gruntownego przeglądu i autorskiej systematyzacji głównych stanowisk teoretycznych i wyników badań w obszarze prokrastynacji ogólnej jako konstruktów pokrewnego z prokrastynacją w pracy. Przeanalizowano założenia definicyjne, charakterystykę, manifestacje, typologie, a także jej dysfunkcyjny i proaktywny charakter, przejawiający się w różnych dziedzinach życia codziennego. Omówiono również główne koncepcje opisujące i wyjaśniające mechanizmy wzbudzenia prokrastynacji, jak procesy samoregulacyjne, luka między intencją a działaniem, mechanizmy samoutrudniania oraz motywacja temporalna. Następnie przedstawiono determinanty społeczno-demograficzne, osobowościowe, afektywne i motywacyjne, a także charakterystyki zadań sprzyjających ogólnej tendencji do odwlekania rozpoczęcia i zakończenia realizacji zadań. Omówiono również dane na temat skali zjawiska prokrastynacji oraz kosztów i konsekwencji prokrastynacji ogólnej dla efektywności wykonywania zadań, dla dobrostanu psychicznego i zdrowia fizycznego ([M1] Bajcar 2024, rozdział 1). Powstałe w ten sposób opracowanie oferuje kompendium aktualnej wiedzy na temat prokrastynacji ogólnej, sposobów jej konceptualizacji, źródeł, mechanizmów i konsekwencji, która może rozszerzać perspektywę opisu i wyjaśniania zachowań prokrastynacyjnych w warunkach organizacyjnych **w teoretycznym i praktycznym nurcie nauki o zarządzaniu i jakości.**

Ponadto, dokonano przeglądu i autorskiej syntezy stanowisk teoretycznych i wyników dotychczasowych badań nad prokrastynacją w pracy, jej dwuwymiarową konceptualizacją, manifestowaną w wymiarze offline (*soldiering*) i online (*cyberslacking*), a także przeanalizowano ich podobieństwa i różnice w stosunku do prokrastynacji ogólnej (*general procrastination*) i zachowań kontrproduktywnych w pracy (*counterproductive work behavior*). Zaprezentowano również dane sondażowe na temat skali rozpowszechnienia prokrastynacji offline i online w środowisku pracy i jej konsekwencji dla wydajności pracy i dobrostanu pracowników oraz kosztów dla organizacji. Ponadto, dokonano przeglądu wyników dotychczasowych badań ujawniających indywidualne predyktory prokrastynacji w pracy, w tym czynniki społeczno-demograficzne, cechy osobowości oraz czynniki emocjonalne i motywacyjne. Przedstawiono również wyniki badań, które wykazały istotne związki różnych charakterystyk pracy, czynników organizacyjnych i czynników związanych z zatrudnieniem a prokrastynacją offline i online ([M1] Bajcar 2024, rozdział 2). Zestawienie aktualnej wiedzy na temat prokrastynacji w pracy jest unikalnym opracowaniem w literaturze, które systematyzuje dotychczasowe stanowiska teoretyczne i wyniki badań, **wnosząc wkład do nauki o zarządzaniu** na temat dysfunkcyjnych zachowań organizacyjnych, nakreślając aktualny dorobek teoretyczny i empiryczny na temat prokrastynacji w warunkach pracy, który może być przydatny w opisywaniu i wyjaśnianiu zjawiska i w poszukiwaniu możliwości ograniczenia jego niekorzystnych następstw i optymalizacji efektywności pracy. Dokonana w monografii systematyzacja założeń teoretycznych i doniesień badawczych może stanowić również źródło inspiracji w projektowaniu przyszłych badań nad prokrastynacją w pracy na gruncie nauki o zarządzaniu i jakości oraz rozszerza ramy teoretyczne wyjaśniania uzyskanych w tym zakresie odkryć empirycznych.

4.3.3. Empiryczna weryfikacja dwuwymiarowej koncepcji prokrastynacji w pracy i walidacja narzędzia pomiaru

Kolejnym ważnym osiągnięciem przedstawionym w monografii ([M1] Bajcar 2024, Rozdział 3, sekcja 1) jest **walidacja dwuwymiarowej koncepcji prokrastynacji w pracy i narzędzia jej pomiaru PAWS** (*Procrastination at Work Scale*; Metin i in., 2020) w polskich warunkach organizacyjnych. Dotychczas proces walidacji został przeprowadzony w różnych strefach językowych krajów europejskich, jak Holandia, Turcja, Czechy, Ukraina, Wielka Brytania, Chorwacja, Słowenia i Finlandia. W związku z tym, przeprowadziłam proces walidacji kwestionariusza PAWS w polskich warunkach organizacyjnych. Badania zostały przeprowadzone w próbie ponad 1800 polskich pracowników, a proces walidacji obejmował kilka etapów, jak confirmacja modelu czynnikowego, estymacja różnych parametrów rzetelności i trafności teoretycznej pomiaru.

Wyniki przeprowadzonych badań potwierdzają dwuczynnikową strukturę prokrastynacji w pracy (z wykorzystaniem confirmacyjnej analizy czynnikowej), która jest reprezentowana poprzez dwojaki rodzaj zachowań organizacyjnych reprezentujących odwlekanie bądź unikanie wykonania pracy na rzecz bardziej przyjemnych czynności niezwiązanych z pracą. Pierwszy typ, *prokrastynacja offline* (*soldiering*), odnosi się do tendencji do opóźniania i unikania zadań zawodowych w zamian za czynności niezwiązane z pracą. Drugi czynnik, *prokrastynacja online* (*cyberslacking*), wiąże się z angażowaniem się w aktywności online niezwiązane z pracą kosztem obowiązków zawodowych.

Ponadto pomiar prokrastynacji w pracy z wykorzystaniem kwestionariusza PAWS osiągnął wysoki **poziom rzetelności na poziomie pozycji testowych, jak i na poziomie skal pomiarowych**. Na poziomie pozycji testowych, korelacje między pozycjami (*inter-item correlations*), współczynniki korelacji wewnątrzklasowych pozycji (ICC; *interclass correlation coefficients*) i korelacje pozycji z wynikiem w skali (*item-total correlations*) uzyskały wartości wysokie lub umiarkowane, co oznacza wysoki poziom mocy dyskryminacyjnej pozycji testowych kwestionariusza PAWS. Rzetelność kwestionariusza PAWS na poziomie skal pomiarowych również uzyskała wysoki poziom estymowanych parametrów, tj. spójności wewnętrznej (*internal consistency*), rzetelności połówkowej (*split-half reliability*), istotności różnic między skrajnymi grupami wyników (*extreme-scores group differences*),

średniej wyodrębnionej wariancja (AVE; *average variance extracted*), rzetelności łącznej (*composite reliability*) a także umiarkowany poziom krótko- i długoterminowej stabilności pomiaru w czasie (*test-retest correlations*). To może sugerować, że prokrastynacja w pracy (mierzona za pomocą PAWS) może być podatna na wpływ różnych czynników sytuacyjnych związanych z pracą.

Przeprowadzona analiza trafności teoretycznej pomiaru za pomocą PAWS wykazała powiązania prokrastynacji w pracy z ogólną prokrastynacją i zachowaniami kontrproduktywnymi w pracy, wskazując na pewną (choć niezbyt silną) konwergencyjność tych konstruktów. Umiarkowane i silne korelacje pomiędzy prokrastynacją w pracy a prokrastynacją ogólną mogą wskazywać, że oba konstrukty mają wspólne determinanty dyspozycyjne, jednak reprezentują nieco inne zachowania. Jest to zgodne z wcześniejszymi ustaleniami wskazującymi na umiarkowane związki między tymi konstruktami (Hen i in., 2021; Metin i in., 2016). Oba wymiary prokrastynacji, offline (*soldiering*) i online (*cyberslacking*) można również uznać za specyficzne przejawy dyspozycyjnej tendencji do prokrastynacji (Klingsieck, 2013a; van Eerde, 2016), wzmocniane lub osłabiane poprzez czynniki sytuacyjne związane z pracą lub środowiskiem organizacyjnym. Ponadto wykazano powiązania między prokrastynacją pracy a pasywnymi zachowaniami kontrproduktywnymi w pracy polegającymi na unikaniu bądź na wycofaniu się z wykonywania pracy. Pracownicy mogą celowo unikać awersyjnych zadań w pracy bądź je odwlekać, oszczędzając w ten sposób czas i energię. Badacze uzasadniają, że takie niewłaściwe wykorzystanie zasobów przynosi efekt kontrproduktywny i wynika z deficytów samoregulacji albo dezadaptacyjnych strategii radzenia sobie ze stresem i przywracania zasobów osobistych pracownika (Balducci i in., 2011). To może sugerować, że prokrastynacja jest strategią unikania awersyjnej pracy (He i in., 2021), a nie chęcią odwetu i wyrządzenia szkody organizacji (Koay i in., 2022).

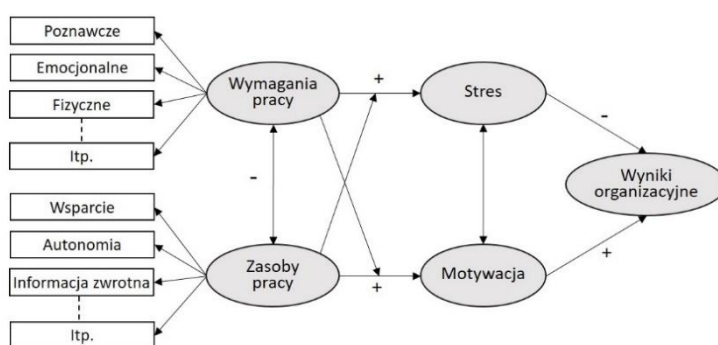
W empirycznej weryfikacji koncepcji prokrastynacji w pracy zastosowano dodatkowo pomiar behawioralnych wskaźników prokrastynacji offline (*soldiering*) i online (*cyberslacking*). W tym celu **opracowano autorską miarę częstości zachowań prokrastynacyjnych**, obejmujący 6 rodzajów zachowań odwlekania, w wymiarze offline (np. przekładanie spotkań służbowych bez powodu, załatwianie prywatnych spraw w czasie pracy, nadużywanie przerw w pracy, odwlekanie rozpoczęcia nowego zadania, itp.) i 6 zachowań w wymiarze online (np. wysyłanie i odbieranie prywatnych maili w pracy, robienie zakupów online w pracy, itp.). Narzędzie uzyskało wysoki poziom rzetelności pomiaru. Analiza cotygodniowych pomiarów częstości zachowań prokrastynacyjnych pracowników wykazała umiarkowane wahania częstości odwlekania w czasie w obrębie danej osoby badanej (*within-person analysis*). W ten sposób została dodatkowo zweryfikowana została stabilność pomiaru prokrastynacji w czasie. Wyniki tej analizy wykazały, że część wariancji prokrastynacji pracowników jest wyjaśniana przez indywidualną dynamikę zachowań prokrastynacyjnych pracowników, a inną część można tłumaczyć w kontekście czynników zewnętrznych/kontekstualnych.

Podsumowując, **przedstawione osiągnięcia mają znaczny wkład w rozwój nauki o zarządzaniu i jakości**. Zweryfikowana empirycznie dwuwymiarowa struktura prokrastynacji w pracy w polskich warunkach organizacyjnych rozszerza wiedzę na temat dysfunkcyjnych zachowań organizacyjnych, tj. prokrastynacji offline (*soldiering*) i online (*cyberslacking*). Ponadto proces walidacji PAWS potwierdza jego uniwersalność kulturową oraz użyteczność jako trafnego i rzetelnego narzędzia pomiaru dwóch rodzajów prokrastynacji pracowników w polskich przedsiębiorstwach. Opracowanie i zastosowanie alternatywnej (autorskiej) miary częstości zachowań prokrastynacyjnych rozszerza zestaw dostępnych wystandaryzowanych narzędzi do diagnozy dwuwymiarowej prokrastynacji w pracy w przyszłych badaniach naukowych i w ramach zarządzania zasobami ludzkimi. Diagnoza zachowań prokrastynacyjnych u pracowników może pozwolić oszacować skalę zjawiska w organizacji, jej źródła i adekwatne strategie przewyżczenia. Uzyskany w badaniach wysoki poziom trafności teoretycznej pomiaru prokrastynacji w pracy wskazuje jednocześnie miejsce i powiązania innych konstruktów (tj. prokrastynacji ogólnej i zachowań kontrproduktywnych w pracy) w szerszej sieci nomologicznej prokrastynacji w pracy. To rozszerza wiedzę na temat kontekstu teoretycznego i potencjalnych predyktorów i konsekwencji zachowań prokrastynacyjnych pracowników w organizacjach.

4.3.4. Empiryczna weryfikacja konceptualnego modelu predykcyjnego prokrastynacji w pracy

4.3.4.1. Propozycja konceptualnego modelu predykcyjnego

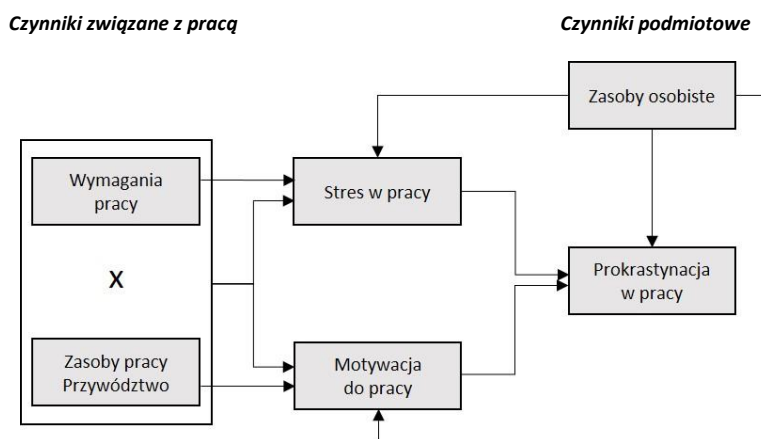
Bazując na postulatach teoretycznych i wcześniejszych ustaleniach empirycznych dotyczących specyficznej natury prokrastynacji w pracy (Klingsieck, 2013a; van Eerde, 2016), zaprojektowałam model konceptualny prokrastynacji w pracy, oparty na interakcyjnym podejściu, które integruje jej podmiotowe i związane z pracą uwarunkowania, a także leżące u podstaw potencjalne mechanizmy. Ogólny model konceptualny został osadzony w ramach teoretycznych modelu wymagań i zasobów pracy (*job demands-resources model*, JD-R; Bakker i in., 2023), który zakłada wpływ wymagań i zasobów pracy oraz ich interakcji na wyniki organizacyjne (jak skuteczność, efektywność, innowacyjność, zachowania proefektywnościowe w pracy) za pośrednictwem dwóch paralelnych procesów regulacyjnych, tj. energetycznego i motywacyjnego (por. Rysunek 2).



Rysunek 2. Model wymagań i zasobów w pracy (Źródło: Bakker i Demerouti, 2007).

W procesie energetycznym wysokie wymagania pracy prowadzą do wysokiego stresu i nadmiernego wyczerpywania zasobów, a w konsekwencji do obniżenia poziomu wydajności pracowników w organizacji. Alternatywnie, proces motywacyjny utrzymuje równowagę pomiędzy negatywnymi skutkami nadmiernych wymagań i zasobów w pracy. Dostępne zasoby pracy mogą zwiększać zaangażowanie pracowników w pracę, a następnie osiągnięcia lepszych wyników związanych z pracą. Ponadto model wymagań i zasobów zakłada interakcyjny wpływ wymagań i zasobów pracy na procesy energetyczne i motywacyjne. Zasoby pracy pełnią rolę bufora (*buffering effect*) dla wpływu wysokich wymagań na wzrost stresu i wyczerpania pracowników, co w konsekwencji może zwiększyć efektywność pracownika w pracy. Ponadto duża dostępność zasobów pracy, wysokie wymagania pracy mogą wzmocnić (*boosting effect*) pozytywny wpływ zasobów pracy na wzrost poziomu zaangażowania w pracę, co ostatecznie może prowadzić do większej wydajności w pracy (Bakker i in., 2023).

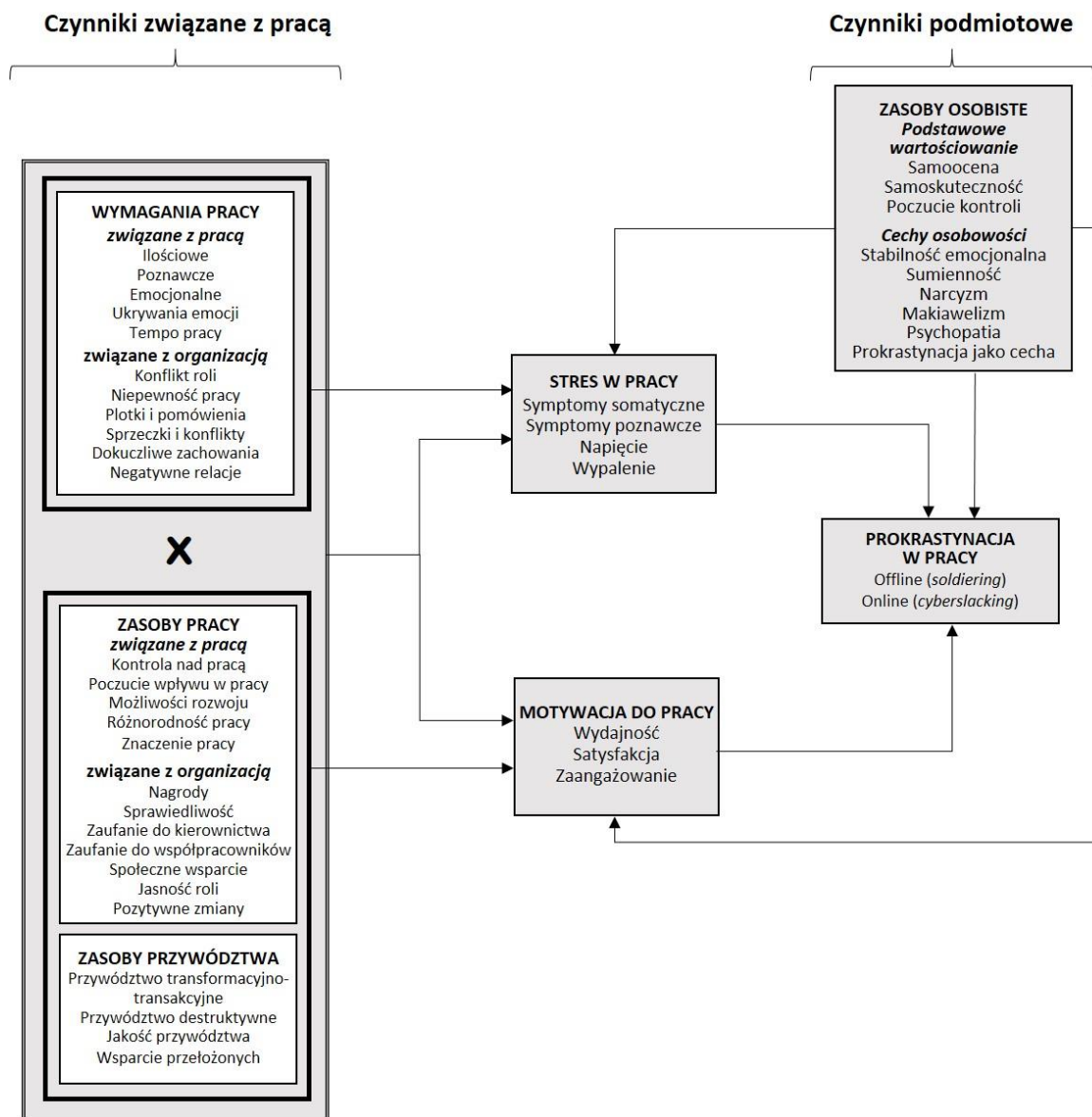
W świetle tych założeń można oczekiwać analogicznych efektów wymagań pracy i zasobów pracy w przewidywaniu prokrastynacji w pracy, która może być swoistą reakcją pracownika na nadmierne wymagania pracy oraz na ograniczoną dostępność lub brak zasobów pracy w organizacji. W związku z tym jest prawdopodobne, że wpływ wymagań i zasobów w pracy na prokrastynację w pracy jest mediowany poprzez mechanizmy związanymi z procesami energetycznymi i motywacyjnymi. Zgodnie z założeniami modelu wymagań i zasobów pracy (JD-R; Bakker i in., 2023), w testowanym modelu konceptualnym założono mediacyjną rolę stresu w pracy i motywacji do pracy w relacji między predyktorami (tj. wymaganiami pracy, zasobami pracy, zasobami przywództwa i zasobami osobistymi) a prokrastynacją w pracy. Zbadano również efekty interakcji zasobów pracy i wymagań pracy oraz zasobów przywództwa z wymaganiami pracy na zmienność prokrastynacji w warunkach organizacyjnych. Dodatkowo założono pośredniczący wpływ stresu w pracy i motywacji do pracy na związki między analizowanymi predyktorami a prokrastynacją w pracy (por. Rysunek 3).



Rysunek 3. Ogólny model konceptualny zależności testowanych w badaniach własnych.

W celu weryfikacji modelu konceptualnego, zaprojektowano serię pięciu badań przekrojowych, w których dokonano modelowania zależności predykcyjnych pomiędzy wymaganiami pracy, zasobami pracy, zasobami przywództwa w organizacji i zasobami osobistymi a prokrastynacją pracowników, a także mediacyjną rolę stresu w pracy i motywacji w wyjaśnianiu wykrytych zależności. Wyniki wskazują na systematyczny efekt tych cech na prokrastynację w warunkach pracy i rzucają światło na ich potencjalne źródła i mechanizmy wyjaśniające w organizacjach. W badaniach 1-4 przetestowano: (1) pośredni efekt wymagań pracy, zasobów pracy, zasobów przywództwa i zasobów osobistych na prokrastynację w pracy poprzez stres w pracy i/lub motywację do pracy jako mediatory równoległe (*modele mediacji paralelnej*), (2) efekty interakcyjne wymagań pracy z zasobami pracy i zasobami przywódczymi na prokrastynację poprzez stres i/lub motywację do pracy (*modele moderowanej mediacji*) oraz (3) związki między wymaganiami pracy, zasobami pracy i zasobami osobistymi a prokrastynacją w pracy w warunkach niskich i wysokich wymagań pracy (*warunkowe modele mediacji*). W każdym z czterech badań model empiryczny różnił się konfiguracją testowanych wymagań pracy, zasobów pracy, zasobów przywództwa i zasobów osobistych. W tym badaniu sprawdzono, czy prokrastynacja w pracy zmienia się z tygodnia na tydzień i czy predyktory związane z pracą przewidują tygodniowe wahania zachowań prokrastynacji pracowników. W badaniu 5 sprawdzono, jaka jest rola wymagań i zasobów pracy oraz zasobów przywództwa organizacyjnego (*between-person*) w przewidywaniu zmienności zachowań prokrastynacyjnych na poziomie jednostki (*within-person*). W badaniu 5 testowano również mediacyjną rolę stresu i motywacji pracowników w celu ustalenia mechanizmów wyjaśniających wpływ wymagań i zasobów na zmienność zachowań prokrastynacyjnych na poziomie pracownika. Zestawienie zmiennych uwzględnionych w badaniach 1-5 przedstawia Rysunek 4.

Badania przeprowadzono łącznie wśród 3628 osób pracujących w wieku 19 do 76 lat ($M_{\text{wieku}} = 36,4$; $SD_{\text{wieku}} = 10,7$) w różnych zawodach i różnych typach organizacji i realizujących różny rodzaj pracy. W celu uniknięcia efektu wspólnej wariancji metod (*common method variance*) (Podsakoff i in., 2003), pomiar zmiennych we wszystkich badaniach został przeprowadzony w kilku sesjach w odstępie od 2 do 8 tygodni. Badania były dobrowolne i przeprowadzono online, a przed przystąpieniem do badania badani udzielili zgody na udział w tym badaniu. Niniejszy projekt badawczy został pozytywnie zaopiniowany przez Komisję ds. Etyki Badań Naukowych Politechniki Wrocławskiej.



Rysunek 4. Szczegółowy model konceptualny prokrastynacji w pracy – predyktory i mediatory.

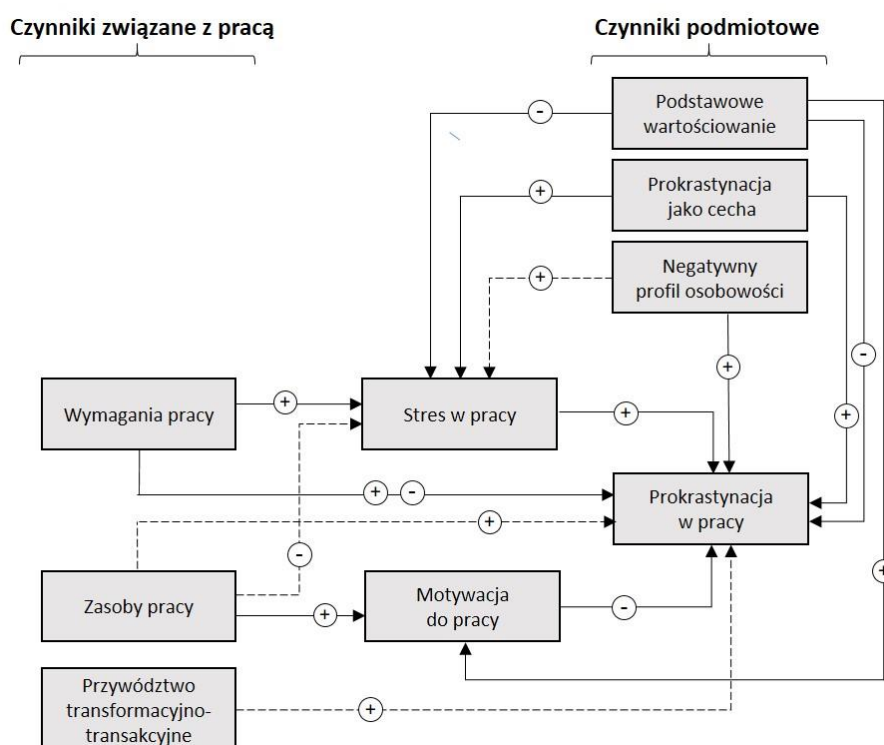
4.3.4.2. Empiryczna weryfikacja modelu predykcyjnego prokrastynacji w pracy i w organizacji

Podmiotowe i związane z pracą uwarunkowania prokrastynacji w pracy

Konceptualny model uwzględniający potencjalne predyktory (indywidualne i związane z pracą) i mechanizmy wyjaśniające prokrastynację w pracy (por. Rysunek 3 i 4) został poddany empirycznej weryfikacji w pięciu odrębnych badaniach. Wyniki przeprowadzonych badań stanowią znaczące osiągnięcie naukowe w postaci dowodów empirycznych i wzbogacenia wiedzy naukowej na temat podmiotowych i organizacyjnych źródeł zachowań prokrastynacyjnych wśród pracowników. Wykazano, że zarówno cechy indywidualne pracownika, jak i charakterystyki pracy i czynniki organizacyjne odgrywają istotną rolę w predykcji zachowań prokrastynacyjnych pracowników.

Predyktory/Cechy podmiotowe. Wyniki przeprowadzonych badań wykazały, że prokrastynacja pracowników w organizacji jest głównie determinowana przez cechy indywidualne, takie jak negatywny profil cech osobowości (tj. niska stabilność emocjonalna, niska sumienność, wysoki narcyzm, wysoki makiawelizm i wysoki psychotyzm), cechy podstawowego samowartościowania (*core self-evaluations*),

tj. niska samoocena (*self-esteem*), niska samoskuteczność (*self-efficacy*) i zewnętrzne poczucie kontroli (*locus of control*) oraz *prokrastynacja jako cecha* (por. Rysunek 5). Wszystkie testowane charakterystyki podmiotowe wywierają bezpośredni i pośredni wpływ na prokrastynację w warunkach pracy. Negatywny profil osobowości i prokrastynacja jako cecha wiążą się bezpośrednio z wysoką prokrastynacją w pracy i pośrednio poprzez wysoki poziom stresu w pracy. Badanie 3 i 4 wykazało bezpośredni związek między negatywnym profilem cech osobowości a wyższym poziomem prokrastynacji w pracy, co potwierdza założone hipotezy (por. Tabela 1). Ponadto, ogólna skłonność do prokrastynacji może zwiększać poziom stresu pracownika, a tym samym nasilać zachowania prokrastynacyjne w miejscu pracy. Dodatkowo, niski poziom podstawowego samowartościowania wywierały wpływ na nasilenie zachowań prokrastynacyjnych w pracy. Efekt ten był mediowany równocześnie poprzez zwiększony stres w pracy i poprzez zmniejszoną motywację do pracy, co tworzy złożony obraz, jak indywidualne cechy przeplatają się, wpływając na prokrastynację w warunkach organizacji.



Rysunek 5. Syntetyczny wzorek efektów czynników podmiotowych i związanych z pracą w predykcji prokrastynacji w pracy wykrytych w badaniach 1-5. Znak ⊕/⊖ oznacza kierunek zależności. Strzałka oznaczona przerywaną linią reprezentuje słaby efekt.

Podsumowując, wyniki przeprowadzonych badań potwierdzają predykcyjną rolę cech indywidualnych w przewidywaniu zachowań odwlekania pracowników, przyczyniając się tym samym do rozszerzenia wiedzy na temat podmiotowych źródeł zjawiska prokrastynacji w pracy i lepszego zrozumienia tego zjawiska w warunkach organizacji.

Predyktory/Czynniki związane z pracą. Prezentowane badania ujawniły również ważną rolę czynników związanych z pracą w przewidywaniu prokrastynacji w pracy. W oparciu o model wymagań i zasobów pracy (JD-R; Bakker i in., 2023), seria pięciu badań wykazała istotne efekty wymagań pracy, zasobów pracy i zasobów przywództwa na prokrastynację w pracy.

Wymagania pracy stawiane pracownikom w organizacjach były reprezentowane w badaniach jako różne konfiguracje następujących czynników: wymagania ilościowe, poznawcze i emocjonalne, wymagania ukrywanie emocji, tempo pracy, niepewność pracy, konflikt ról, negatywne relacje społeczne, zachowania dokuczliwe, konflikty i kłótnie, plotki i pomówienia. Wyniki badań ujawniły niespójny obraz wpływu wymagań w pracy na prokrastynację pracowników; w dwóch badaniach zaobserwowano pozytywny efekt wymagań, a pozostałych trzech badaniach związku są znikome lub nieistotne (por. Rysunek 3). Wysokie wymagania w pracy pociągają za sobą wysoki poziom wysiłku potrzebnego do wykonania zadań zawodowych, co może sprzyjać wyczerpaniu osobistych zasobów. Ten efekt wysokich wymagań w pracy na wzrost prokrastynacji w pracy można wyjaśnić dążeniem do regeneracji w pracy (*recovery at work*; Sonnentag i Fritz, 2015). Mechanizm ten odnosi się do działań mających na celu zmniejszenie objawów stresu fizycznego i psychicznego wywołanego pracą. Aby zmniejszyć swoje obciążenie pracą, odreagować i odzyskać zasoby, pracownicy mogą odwlekać wykonanie pracy i angażować się w działania niezwiązane z pracą, zarówno online, jak i offline, takie jak czatowanie ze współpracownikami, robienie częstych i długich przerw (DeArmond i in., 2014; Metin i in., 2016), przeglądanie Internetu lub załatwianie spraw osobistych online (Henle i Blanchard, 2008). Zachowania te mogą zatem pełnić funkcję strategii radzenia sobie z przytłaczającymi wymaganiami pracy i regeneracji zasobów. Więcej światła na te zależności rzuca mediacyjna rola stresu w pracy, opisana poniżej.

Zasoby pracy. Wpływ zasobów pracy w organizacjach na prokrastynację został przeanalizowany w pięciu różnych badaniach, w których zasoby były reprezentowane przez różne konfiguracje takich charakterystyk pracy i organizacji, jak: poczucie wpływu w pracy, możliwości rozwoju, różnorodność pracy, znaczenie pracy, zaufanie wertykalne i horyzontalne, sprawiedliwość organizacyjna, nagrody, kontrola nad pracą, jasność ról i pozytywne zmiany w miejscu pracy. Wyniki wszystkich pięciu badań wykazały, że *zasoby związane z treścią i organizacją pracy* (reprezentowane przez poczucie wpływu w pracy, możliwości rozwoju, różnorodność pracy, znaczenie pracy, kontrolę nad pracą, jasność ról i pozytywne zmiany w miejscu pracy) mają bardzo niewielki lub statystycznie nieistotny bezpośredni wpływ na prokrastynację pracowników. *Zasoby związane z organizacją* reprezentowane przez czynniki kapitału społecznego i organizacyjnego (jak zaufanie wertykalne i horyzontalne, sprawiedliwość organizacyjna, nagrody również nie wywierają bezpośredniego wpływu na prokrastynację pracowników. Można zatem założyć, że duża dostępność bądź bogactwo różnych zasobów w środowisku pracy nie sprzyja bezpośrednio prokrastynacji w pracy, a jest prawdopodobnie uwikłane w bardziej złożone zależności. Większy wgląd w zjawisko prokrastynacji zapewnia analiza pośredniego wpływu zasobów pracy na prokrastynację poprzez motywację do pracy, opisana poniżej.

Zasoby przywództwa organizacyjnego. Wpływ zasobów przywództwa na prokrastynację podwładnych został zbadany poprzez analizę predykcyjnej roli przywództwa transformacyjno-transakcyjnego, wysokiej jakości przywództwa zorientowanego na pracownika, wsparcia menedżerskiego, a także przywództwa destrukcyjnego. Jednak wyniki badań ujawniły statystycznie nieistotny lub bardzo słaby wpływ zasobów przywództwa organizacyjnego na prokrastynację podwładnych w organizacji. Wyniki te nie potwierdzają wcześniejszych badań, które wykazały predykcyjną rolę przywództwa transformacyjnego i paternalistycznego (Göncü Köse i Metin, 2018) oraz inkluzywnego (Lin, 2018) w zmniejszaniu prokrastynacji, a nadużywanie władzy w organizacji (*abusive supervision*) był skorelowany ze zwiększoną prokrastynacją (He i in., 2021; Koay i in., 2022). Chociaż hipotezy zakładające wpływ zasobów przywództwa zostały w większości potwierdzone (por. Tabela 1), zaobserwowane bardzo słabe i niejednoznaczne efekty mogą wskazywać na bardziej złożone relacje między tymi konstruktami i wymagają dalszej weryfikacji empirycznej.

Podsumowując wyniki zaprezentowanych badań, wymagania w pracy, zasoby pracy i zasoby przywództwa stanowią znaczące (ale nie jedyne) źródło prokrastynacji w pracy. To może sugerować, że czynniki podmiotowe pozwalają przewidywać prokrastynację w pracy w większym stopniu niż czynniki związane z pracą. Jednak nie należy lekceważyć roli czynników organizacyjnych i związanych z pracą w wyjaśnianiu prokrastynacji pracowników. Silniejszy wpływ czynników indywidualnych wynika

prawdopodobnie z faktu, że podmiotowe cechy mogą sprzyjać uruchamianiu bądź osłabianiu zachowań prokrastynacyjnych w sytuacjach, które mogą aktywować takie procesy jak samoregulacja emocjonalna lub behawioralna, przywracanie zasobów lub reakcja na różne czynniki motywacyjne. Odkrycia te można wyjaśnić przez pryzmat teorii siły sytuacyjnej (Meyer i in., 2020), która sugeruje, że behawioralna ekspresja osobowości zależy od siły sytuacji. W „silnych sytuacjach” pewne silne oczekiwania i ograniczenia mogą przeważać nad indywidualnymi różnicami osobowości. Czynniki związane z pracą tworzą „słabe sytuacje”, które mogą nie wystarczyć do wyjaśnienia wpływu poszczególnych czynników na zachowania prokrastynacyjne. Integrując perspektywę indywidualną i sytuacyjną, omówione w monografii wyniki badań dostarczają danych, które pozwalają potwierdzić częściowo konceptualny model prokrastynacji w pracy, uwzględniający jej źródła podmiotowe i związane z pracą oraz mechanizmy regulacyjne, osadzone w teorii JD-R (Bakker i in., 2023). Odkrycia te wnoszą szczególny wkład w rozwój wiedzy o podmiotowych i kontekstualnych predyktorach prokrastynacji w kontekście pracy i organizacji. Dodatkowo, umożliwiają one rozpoznanie potencjalnych czynników ryzyka wzbudzania i nasilania prokrastynacji oraz czynników ochrony przed prokrastynacją pracowników w warunkach organizacyjnych. Dzięki temu wpisują się w nurt badań, który integruje podejścia do prokrastynacji oparte na cechach i sytuacji (van Eerde, 2016).

Mediacyjna rola stresu w pracy i motywacji do pracy

Zaprezentowane rezultaty przeprowadzonych badań wykazały, że stres w pracy i motywacja do pracy pełnią rolę mediatorów między wymaganiami pracy, zasobami pracy i zasobami osobistymi a prokrastynacją pracowników, potwierdzając większość hipotez zakładających efekty mediacji (por. Tabela 1). Relacje te wyrażają dwa równoległe mechanizmy leżące u podstaw prokrastynacji pracowników (por. Rysunek 4), które korespondują z procesami regulacyjnymi proponowanymi w modelu wymagań i zasobów pracy (JD-R; Bakker i in., 2023).

Stres w pracy okazał się mediatorem zależności między wymaganiami pracy a zachowaniami prokrastynacyjnymi, nawiązując do procesu energetycznego w modelu wymagań i zasobów pracy (JDR; Bakker i in., 2023). Zgodnie z modelem, nadmiernie wymagająca praca powoduje obciążenie i wyczerpanie zasobów, co może prowadzić do niekorzystnych wyników w pracy, w tym również do nasilenia skłonności do zachowań prokrastynacyjnych w pracy. Jak wykazały badania, wymagania związane ze specyfiką czy obciążeniem pracą, konfliktami ról, niepewnością zatrudnienia, zachowaniami ofensywnymi oraz relacjami interpersonalnymi w organizacji są istotnymi predyktorami stresu w pracy. Zasoby pracy dotyczące treści i organizacji pracy powodują obniżenie stresu w pracy, a w konsekwencji niski poziom prokrastynacji pracowników. Efekty te korespondują z procesami energetycznymi biorącymi udział w regulacji stresu pracownika (Bakker i in., 2023). Pracownicy mogą szukać różnych sposobów osiągnięcia równowagi psychicznej i odzyskać siły po zmęczeniu i wyczerpaniu. Dlatego prokrastynacja w pracy może być reakcją na przeciążenie w pracy i trudności w jego przezwyciężeniu. Nadmierne wymagania pracy mogą prowadzić do negatywnych emocji, stresu i wyczerpania (Hobfoll i in., 2018), co może zwiększać podatność pracowników na prokrastynację w warunkach organizacyjnych i do angażowania się w działania niezwiązane z pracą w celu redukcji stresu i regeneracji utraconych zasobów osobistych.

Dodatkowo, stres w pracy okazał się mediatorem zależności między cechami podmiotowymi a prokrastynacją w pracy. Stwierdzono, że negatywny profil osobowości reprezentowany przez ogólną tendencję do prokrastynacji, niską samoocenę, poczucie własnej skuteczności, wysoki narcyzm, makiawelizm, psychopatię oraz, niską sumienność i stabilność emocjonalną, zwiększa stres pracowników, który sprzyja nasilaniu zachowań prokrastynacyjnych. Pracownicy prawdopodobnie szukają ulgi i obniżenia stresu w czynnościach niezwiązanych z pracą. Stwierdzono również, że zasoby pracy dostępne w organizacji działają osłabiająco na prokrastynację poprzez redukcję stresu. W związku z tym, pracownicy mogą odwlekać pracę w trybie offline (*soldiering*) czy online (*cyberslacking*), aby poradzić sobie ze stresem i ochronić swoje zasoby osobiste.

Podsumowując wyniki przeprowadzonych badań, prokrastynacja w pracy jest zachowaniem zorientowanym na ochronę własnych zasobów, a nie aktywnym i świadomym działaniem na szkodę organizacji (definiowanym jako zachowanie kontrproduktywne w pracy). Jednak zachowania te mogą okazać się nieskuteczne i prowadzić do negatywnych konsekwencji, napędzając w ten sposób spiralę stresu i dodatkowo nasilając prokrastynację lub inne nieprzystosowawcze zachowania organizacyjne.

Motywacja do pracy. Przedstawione badania wykazały systematyczny wpływ pozytywnego samowartościowania u pracowników i zasobów pracy dostępnych w organizacji na obniżenie ich prokrastynacji zadań organizacyjnych, pośrednio poprzez procesy wewnętrznej motywacji do pracy (por. Rysunek 3). Zarówno wysokie samowartościowanie, jak i zasoby pracy zwiększyły motywację do pracy, prowadząc do zmniejszenia prokrastynacji w pracy mierzonej interindywidualnie (*between-person level*), jak i intraindywidualnie (*within-person level*). Ustalenia te są zgodne z założeniami modelu JD-R (Bakker i in., 2023) i wskazują istotną rolę procesów motywacyjnych w wyjaśnianiu prokrastynacji pracowników w warunkach pracy. *Zasoby osobiste* wyrażające duży potencjał motywacyjny, mogą prowadzić do wzrostu motywacji wewnętrznej pracowników, zwiększając tym samym ich pozytywne efekty pracy i/lub zmniejszając negatywne efekty. Podobnie, *zasoby pracy* dostępne w organizacji jak zachęty finansowe, awanse i uznanie, czy pozytywna atmosfera w pracy, mogą stanowić zewnętrzne źródła motywacji do pracy i mogą wzmacniać motywację wewnętrzną pracowników. W ten sposób wysoka motywacja może złagodzić prokrastynację pracowników w pracy. Procesy motywacyjne leżą zatem u podstaw skutecznych strategii ograniczania prokrastynacji offline (*soldiering*) i online (*cyberslacking*) w warunkach organizacyjnych, wpisując się w jeden z ugruntowanych nurtów interwencji prokrastynacji ogólnej i akademickiej opartego na stymulacji motywacji (np. van Eerde i Klingsieck, 2018). Wbrew oczekiwaniom, pośredni efekt zasobów przywództwa organizacyjnego na prokrastynację pracowników poprzez motywację lub stres okazał się nieistotny. W świetle wcześniejszych badań nad rolą przywództwa w przewidywaniu motywacji i prokrastynacji podwładnych, wyniki aktualnych badań mogą sugerować, że wpływ zasobów przywództwa na prokrastynację jest bardziej złożony i wymaga dalszych badań. Podsumowując, proces energetyczny może służyć jako skuteczny sposób wyjaśnienia nasilania tendencji do prokrastynacji pracy poprzez stres w pracy, podczas gdy proces motywacyjny może stanowić mechanizm ilustrujący osłabianie prokrastynacji poprzez stymulowanie motywacji do pracy. Odkrycia te wskazują na równoczesną rolę procesów emocjonalnych i motywacyjnych w regulacji zachowań prokrastynacyjnych. To może ułatwić bardziej kompleksowe zrozumienie zjawiska prokrastynacji w pracy, a także wspierać zarządzanie zasobami ludzkimi w opracowywaniu skutecznych strategii radzenia sobie z prokrastynacją w warunkach organizacyjnych.

Wyniki przeprowadzonych przeze mnie badań wskazują na mechanizmy wyjaśniające oparte na mediacyjnej roli stresu i motywacji między podmiotowymi i organizacyjnymi czynnikami a zachowaniami prokrastynacyjnymi. Te efekty pośrednie są zgodne z założeniami: (1) teorii wymagań i zasobów pracy (JD-R; Bakker i in., 2023); (2) teorii zachowania zasobów (*conservation of resources theory*; COR; Hobfoll i in., 2018); oraz (3) teorii autodeterminacji (*self-determination theory*; Deci i in., 2017).

Nawiązując do *teorii wymagań i zasobów w pracy* (JD-R; Bakker i in., 2023), wymagania i zasoby pracy uruchamiają dwa różne procesy podstawowe, tj. energetyczny i motywacyjny w przewidywaniu wyników w pracy. Wymagania pracy mogą wywoływać duże napięcie, wyczerpanie lub wypalenie, podczas gdy zasoby pracy mogą wywoływać zaangażowanie lub motywację do pracy. Zidentyfikowane zależności sugerują występowanie dwóch równoczesnych mechanizmów emocjonalnych i motywacyjnych w regulacji prokrastynacji w pracy. Z jednej strony, dostępne zasoby i wymagania pracy wpływały na motywację, co następnie obniża prokrastynację pracowników w organizacji. Z drugiej strony, stres spowodowany niekorzystnymi warunkami pracy lub niewystarczającymi zasobami pracy, może zwiększać skłonność pracowników do odwlekania wykonania zadań służbowych.

Zgodnie z założeniami *teorii zachowania zasobów* (COR; Hobfoll i in., 2018), utrata lub zagrożenie utraty zasobów może prowadzić do napięcia, wyczerpania i negatywnych efektów pracy. Podobnie zasoby pracy mogą ograniczyć utratę zasobów i chronić przed negatywnymi skutkami. Stres może być zatem postrzegany jako odpowiedź na postrzegane zagrożenie utraty zasobów, podczas gdy motywacja

może być postrzegana jako mechanizm pozyskiwania lub zatrzymywania zasobów. Ogólnie rzecz biorąc, wyniki omawianych badań można uzasadnić w oparciu o teorię zachowania zasobów, podkreślając rolę wymagań i zasobów pracy we wzbudzaniu reakcji stresowych, motywacji i ostatecznie zachowań prokrastynacyjnych w miejscu pracy.

Pośredni efekt zasobów pracy na prokrastynację w pracy za pośrednictwem motywacji do pracy nawiązuje do regulacyjnej roli motywacji wewnętrznej, postulowanej przez *teorię autodeterminacji* (Deci i in., 2017). W świetle założeń tej teorii, zasoby pracy są źródłem motywacji i zaangażowania w pracę, ponieważ zaspokajają podstawowe potrzeby psychologiczne, takie jak potrzeba autonomii, więzi i kompetencji, co może prowadzić do wysokich wyników związanych z pracą (Halbesleben, 2010). Niska motywacja do pracy może skłaniać pracowników do robienia przerw w pracy lub zastępowania ich czynnościami niezwiązanymi z pracą. Pracownicy mocno zaangażowani w swoją pracę, wykazują większą determinację w wykonywaniu zadań i doświadczają pozytywnych emocji podczas pracy, co ułatwia im oparcie się pokusie prokrastynacji.

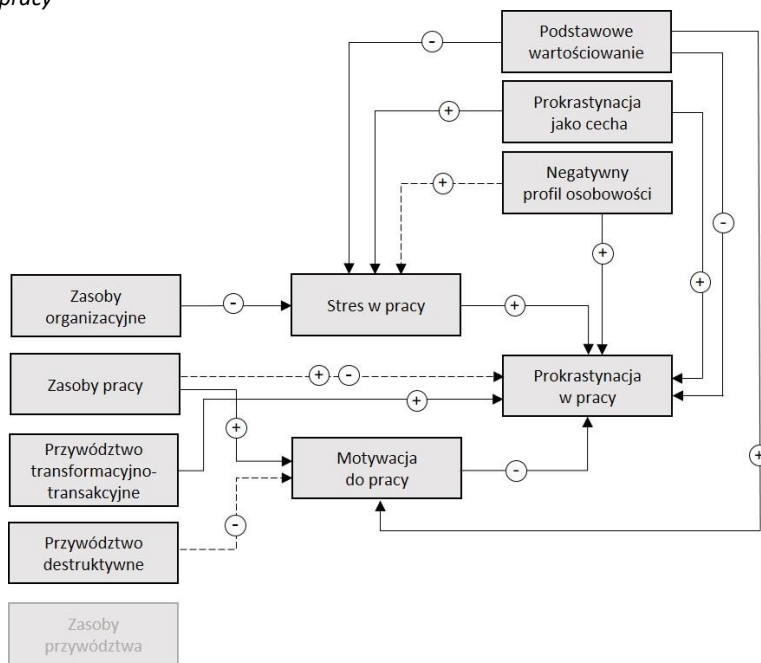
Wszystkie te wyjaśnienia dają lepszy wgląd w obraz i mechanizmy prokrastynacji pracowników jako typu dysfunkcyjnych zachowań organizacyjnych.

Interakcyjny efekt wymagań i zasobów pracy w predykcji prokrastynacji w pracy

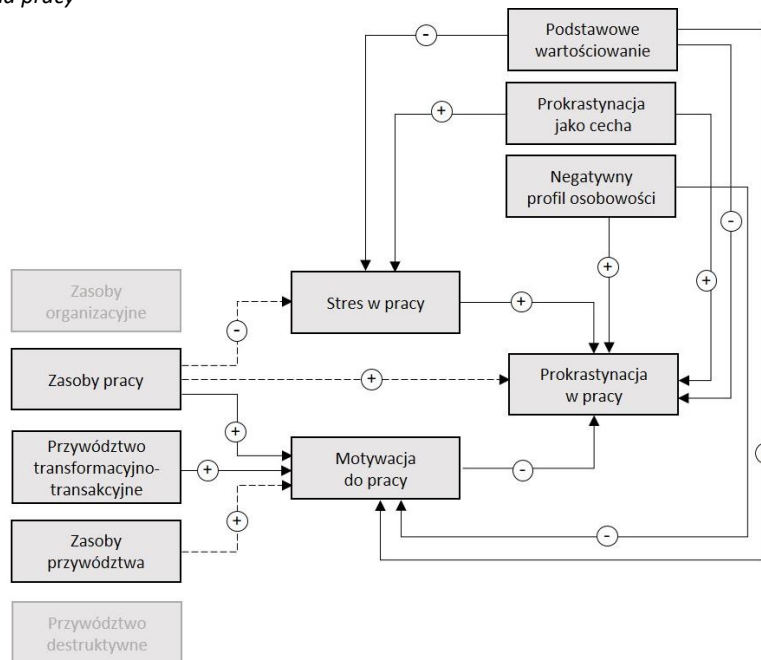
Zgodnie z modelem wymagań i zasobów pracy (Bakker i in., 2023), zasoby pracy dostępne w organizacji mogą buforować wpływ wymagań pracy na stan stresu i wyczerpania (*buffering effect*), podczas gdy wysokie wymagania pracy wzmacniają wpływ zasobów pracy na procesy motywacji do pracy (*boosting effect*). W omawianych badaniach efekt interakcji między wymaganiami pracy a zasobami pracy ujawnił różne wzorce zależności między czynnikami podmiotowymi i tymi związanymi z pracą a prokrastynacją w pracy (por. Rysunek 6).

Niezależnie od poziomu wymagań w pracy, prokrastynacja jest determinowana przez zasoby osobiste, takie jak podstawowe samowartościowanie, negatywny profil cech osobowości i prokrastynację jako cechę. Jednak w warunkach pracy o niskim poziomie wymagań motywacja do pracy działała jako czynnik pośredniczący w relacjach zasobów pracy i przywództwa destruktywnego na prokrastynację w pracy. Prawdopodobnie pracownicy są bardziej gotowi i energiczni do pracy i zachowują stabilność emocjonalną, gdy praca nie jest pilna albo przytłaczająca, dostępne są narzędzia organizacyjne, a przywództwo nie jest dysfunkcyjne. Dzięki temu pracownicy nie odczuwają potrzeby odzyskania zasobów do pracy nad swoimi zadaniami poprzez angażowanie się w czynności niezwiązane z pracą, jak soldiering czy cyberslacking. Wyniki te wpisują się w założenia teorii siły sytuacyjnej (Meyer i in., 2020), która zakłada, że ekspresja cech osobowości jest silniejsza w sytuacjach słabych (tj. przy niskich wymaganiach pracy), co ma wpływ na zachowania w pracy. W warunkach wysokich wymagań pracy, predyktorami prokrastynacji w pracy były zasoby pracy, zasoby przywództwa i przywództwo transformacyjno-transakcyjne, których wpływ był mediowany przez motywację do pracy. Zasoby pracy obniżają poziom prokrastynacji, poprzez zwiększenie motywacji i redukcję stresu pracowników. To sugeruje, że nawet w trudnym środowisku pracy wystarczające zasoby w pracy zmniejszają nasilenie niepożądanych zachowań, w tym również prokrastynacji. Ponadto, przywództwo transformacyjno-transakcyjne i inne zasoby przywództwa (jak orientacja na ludzi, wsparcie) pośrednio wpływają na większą skłonność pracowników do odwlekania pracy poprzez zmniejszenie ich motywacji do pracy. To może oznaczać, że w warunkach wysokich wymagań pracy, wspierające i zorientowane na ludzi przywództwo przyczynia się do wzrostu wewnętrznej motywacji pracowników do inicjowania lub wykonywania zadań. W rezultacie mogą oni mieć mniejszą skłonność do prokrastynacji.

A. Niskie wymagania pracy



B. Wysokie wymagania pracy



Rysunek 6. Syntetyczny wzorek efektów czynników indywidualnych i związanych z pracą w predykcji prokrastynacji w pracy w warunkach niskich (A) i wysokich (B) wymagań pracy wykrytych w badaniach 1-5. Zmienne oznaczone na szaro nie wykazały statystycznie istotnego efektu. Strzałki oznaczone przerywaną linią odzwierciedlają słabe efekty.

Podsumowując wyniki przeprowadzonych badań, wpływ zasobów pracy i przywództwa na prokrastynację zależy od poziomu wymagań pracy. Pomimo ujawnienia różnych wzorców zależności w warunkach niskich vs wysokich wymagań pracy, większość hipotez dotyczących moderacyjnej roli wymagań pracy nie została potwierdzona (Tabela 1). To sugeruje potrzebę dalszych badań, które zweryfikują założenia o wzmacniającym efekcie wysokich wymagań postulowanym przez modelu wymagań i zasobów pracy (Bakker i in., 2023).

Tabela 1. Zestawienie hipotez badawczych w badaniach 1-5

Hipotezy	Weryfikacja H
Badanie 1	
H.1.1. Podstawowe samowartościowanie jest bezpośrednio związana z niską prokrastynacją w pracy	potwierdzona
H.1.2. Podstawowe samowartościowanie jest pośrednio związana z prokrastynacją w pracy poprzez motywację do pracy	potwierdzona
H.1.3. Wysokie zasoby pracy są pośrednio związane z niską prokrastynacją w pracy poprzez motywację do pracy	potwierdzona
H.1.4. Przywództwo transformacyjno-transakcyjne jest pośrednio związane z niską prokrastynacją w pracy poprzez motywację do pracy	odrzucona
H.1.5. Interakcja między wymaganiami pracy a zasobami pracy jest pośrednio związana z prokrastynacją w pracy poprzez motywację do pracy, tak że pośredni wpływ zasobów pracy na prokrastynację w pracy poprzez motywację do pracy jest silniejszy w warunkach wysokich niż niskich wymagań pracy	odrzucona
H.1.6. Interakcja wymagań pracy z przywództwem transformacyjno-transformacyjnym jest pośrednio związana z prokrastynacją w pracy poprzez motywację do pracy, tak że pośredni wpływ przywództwa transformacyjno-transformacyjnego na prokrastynację w pracy poprzez motywację do pracy jest silniejszy w warunkach wysokich niż niskich wymagań pracy	odrzucona
Badanie 2	
H.2.1. Prokrastynacja jako cecha jest bezpośrednio związana z dużą prokrastynacją w pracy.	potwierdzona
H.2.2. prokrastynacja jako cecha jest pośrednio związana z prokrastynacją w pracy poprzez stres w pracy.	potwierdzona
H.2.3. Wymagania pracy są pośrednio związane z dużą prokrastynacją w pracy poprzez stres w pracy.	potwierdzona
H.2.4. Wysokie zasoby związane z pracą są pośrednio związane z niską prokrastynacją w pracy poprzez stres w pracy	potwierdzona
H.2.5. Wysokie zasoby związane z organizacją są pośrednio związane z niską prokrastynacją w pracy poprzez stres w pracy	odrzucona
H.2.6. Interakcja między wymaganiami pracy a zasobami związanymi z pracą jest pośrednio związana z prokrastynacją w pracy poprzez stres w pracy, tak że pośredni wpływ zasobów związanych z pracą na prokrastynację w pracy poprzez stres w pracy jest silniejszy w warunkach wysokich niż niskich wymagań pracy	potwierdzona
H.2.7. Interakcja między wymaganiami pracy a zasobami związanymi z organizacją jest pośrednio związana z prokrastynacją w pracy poprzez stres w pracy, tak że pośredni wpływ zasobów związanych z organizacją na prokrastynację w pracy poprzez stres w pracy jest silniejszy w warunkach wysokich niż niskich wymagań pracy	odrzucona
Badanie 3	
H.3.1. Negatywny profil cech osobowości jest bezpośrednio związany z dużą prokrastynacją w pracy.	potwierdzona
H.3.2. Negatywny profil cech osobowości jest pośrednio związany z dużą prokrastynacją w pracy poprzez zaangażowanie w pracę.	odrzucona
H.3.3. Wysokie zasoby pracy są pośrednio związane z niską prokrastynacją w pracy poprzez zaangażowanie w pracę	potwierdzona
H.3.4. Destrukcyjne przywództwo jest pośrednio związane z wysoką prokrastynacją w pracy poprzez zaangażowanie w pracę	odrzucona
H.3.5. Interakcja między wymaganiami pracy a zasobami pracy jest pośrednio związana z prokrastynacją w pracy poprzez zaangażowanie w pracę, tak że pośredni wpływ zasobów pracy na prokrastynację w pracy poprzez zaangażowanie w pracę jest silniejszy w warunkach wysokich niż niskich wymagań pracy	odrzucona
H.3.6. Interakcja między wymaganiami pracy a destrukcyjnym przywództwem jest pośrednio związana z prokrastynacją w pracy poprzez zaangażowanie w pracę, tak że pośredni wpływ destrukcyjnego przywództwa na prokrastynację w pracy poprzez zaangażowanie w pracę jest silniejszy w warunkach wysokiego niż niskiego popytu na pracę	odrzucona
Badanie 4	
H.4.1. Podstawowe samowartościowanie jest bezpośrednio związana z niską prokrastynacją w pracy	potwierdzona
H.4.3. Negatywny profil cech osobowości jest bezpośrednio związany z dużą prokrastynacją w pracy	potwierdzona
H.4.2. Podstawowe samowartościowanie jest pośrednio związana z niską prokrastynacją w pracy, paralelnie poprzez stres w pracy i motywację do pracy	potwierdzona
H.4.4. Negatywny profil cech osobowości jest pośrednio związany z niską prokrastynacją w pracy, paralelnie poprzez stres w pracy i motywację do pracy.	częściowo potwierdzona
H.4.5. Wysokie wymagania pracy są pośrednio związane z dużą prokrastynacją w pracy poprzez stres w pracy	potwierdzona
H.4.6. Wysokie zasoby pracy są pośrednio związane z niską prokrastynacją w pracy poprzez motywację do pracy	potwierdzona
H.4.7. Wysokie zasoby przywództwa są pośrednio związane z niską prokrastynacją w pracy poprzez motywację do pracy	odrzucona
H.4.8. Interakcja między wymaganiami pracy a zasobami pracy jest pośrednio związana z prokrastynacją w pracy poprzez motywację do pracy, tak że pośredni wpływ zasobów pracy na prokrastynację w pracy poprzez motywację do pracy jest silniejszy w warunkach wysokich niż niskich wymagań pracy	odrzucona
H.4.9. Interakcja między wymaganiami pracy a zasobami przywództwa jest pośrednio związana z prokrastynacją w pracy poprzez motywację do pracy, tak że pośredni wpływ zasobów przywództwa na prokrastynację w pracy poprzez motywację do pracy jest silniejszy w warunkach wysokich niż niskich wymagań pracy	potwierdzona
Badanie 5	
H.5.1. Wysokie zasoby pracy są pośrednio związane z niskim poziomem tygodniowych zmiennością zachowań prokrastynacyjnych w pracy poprzez motywację do pracy	potwierdzona
H.5.2. Wysokie zasoby przywództwa są pośrednio związane z niską tygodniową zmiennością zachowań prokrastynacyjnych w pracy poprzez motywację do pracy	odrzucona
H.5.3. Wysokie wymagania pracy są pośrednio związane z wysoką tygodniową zmiennością zachowań prokrastynacyjnych w pracy poprzez stres w pracy	odrzucona
H.5.4. Interakcja między wymaganiami pracy a zasobami pracy jest pośrednio związana z cotygodniową zmiennością zachowań prokrastynacyjnych w pracy poprzez motywację do pracy, tak że pośredni wpływ wysokich zasobów pracy na tygodniową prokrastynację w pracy jest silniejszy w warunkach wysokich niż niskich wymagań	odrzucona
H.5.5. Interakcja wymagań pracy i zasobów przywództwa jest pośrednio związana z cotygodniową prokrastynacją w pracy (poprzez motywację do pracy), pośredni wpływ zasobów przywództwa na cotygodniową prokrastynację w pracy jest silniejszy w warunkach wysokich niż niskich wymagań pracy	odrzucona

Prokrastynacja w pracy - czynniki ryzyka i czynniki ochrony

Biorąc pod uwagę funkcje regulacyjne predyktorów prokrastynacji w pracy ujawnionych w badaniach własnych, można wskazać czynniki ryzyka lub czynniki ochronne przeciw zachowaniom prokrastynacyjnym pracowników. Wśród cech podmiotowych, negatywny profil osobowości i dyspozycyjna skłonność do prokrastynacji zwiększają ryzyko prokrastynacji w pracy, a podstawowe samowartościowanie chronią przed jej wystąpieniem. Wśród czynników związanych z pracą, wymagania pracy mogą być zarówno czynnikiem ryzyka, jak i ochrony, w zależności od poziomu (niskie vs wysokie) i od sposobu percepcji przez pracownika (przeszkody vs wyzwania). Może to sugerować krzywoliniowy związek (w kształcie litery U) między wymaganiami pracy a prokrastynacją. Zarówno niskie, jak i wysokie wymagania pracy determinują wysoką prokrastynację, podczas gdy umiarkowany poziom obciążenia pracą może zmniejszyć prokrastynację. Podobnie zasoby pracy i przywództwa zwiększają lub zmniejszają odwlekanie w pracy, w zależności od rodzaju zasobów pracy. *Zasoby związane z treścią i organizacją pracy* są czynnikami chroniącymi przed prokrastynacją w pracy, konsekwentnie zmniejszając tendencję pracowników do odwlekania zarówno poprzez mechanizmy regulacji motywacji i stresu. *Zasoby związane z organizacją*, reprezentujące kapitał społeczny i organizacyjny, są czynnikiem ryzyka dla prokrastynacji tylko w warunkach niskich wymagań pracy. Zasoby przywództwa można uznać za czynniki ochrony przed prokrastynacją, choć badania ostatecznie nie potwierdzają, że konstruktywne i wspierające przywództwo zmniejsza skłonność podwładnych do prokrastynacji. Związek między zasobami przywództwa a prokrastynacją pracowników jest zatem nadal niejasny. W warunkach niskich wymagań pracy destrukcyjne przywództwo pośrednio zwiększa prokrastynację pracowników poprzez zmniejszanie ich motywacji do pracy, natomiast przy wysokich wymaganiach pracy zasoby przywództwa zmniejszają odwlekanie podwładnych poprzez stymulowanie ich motywacji do pracy. Wyniki przeprowadzonych badań wykazały stosunkowo silny wpływ cech podmiotowych i nieco słabszy wpływ czynników związanych z pracą na prokrastynację w pracy.

4.3.5. Opracowanie kierunków działań i strategii interwencji wobec prokrastynacji w pracy

Do osiągnięć głównym zaliczam opracowanie kierunków działań i strategii interwencji wobec zachowań prokrastynacyjnych pracowników w polskich warunkach organizacyjnych. Chociaż odwlekanie pracy może być skutecznym sposobem doraźnego radzenia sobie ze stresem w pracy, to często ma niekorzystny wpływ na wydajność pracownika i zagraża realizacji celów przedsiębiorstwa.

Jak pokazuje większość badań, prokrastynacja jest powszechnym zachowaniem, które w warunkach pracy i organizacji ma najczęściej niekorzystne konsekwencje dla pracownika i dla całej organizacji (Chauchan i in., 2020). Z tego względu **zjawisko to może być wyzwaniem i problemem do przewyciężenia w warunkach organizacji**. Negatywne skutki odwlekania zadań w pracy przekładają się na obniżenie wydajności i dobrostanu pracownika, co poważnie zagraża realizacji celów przedsiębiorstw. Stąd rodzi się potrzeba poszerzania wiedzy na temat specyfiki i mechanizmów prokrastynacji, a także kluczowych jej predyktorów podmiotowych i organizacyjnych. Wiedza ta może wspomóc zarządzanie zasobami ludzkimi w opracowywaniu kierunków i strategii przewyciężenia tych zachowań u pracowników, a także warunków efektywności stosowanych interwencji. Punktem wyjścia dla praktyków zarządzania zasobami ludzkimi do przewyciężenia prokrastynacji w organizacjach jest możliwość jej diagnozy u pracowników, oceny skali zjawiska i monitorowania zmian w wyniku podjętych działań interwencyjnych. Działania te może ułatwić dostępność wystandaryzowanych narzędzi pomiaru prokrastynacji w pracy w polskich warunkach organizacyjnych. W przypadku zidentyfikowania zachowań prokrastynacyjnych w organizacji jako nadmiernie problematycznych, potrzebne są działania organizacji zorientowane na przewyciężenie tych zachowań i ich niekorzystnych skutków. Wiedza na temat źródeł i konsekwencji odwlekania zadań w pracy i w organizacji pozwala na opracowanie strategii interwencyjnych, które sprzyjają również optymalizacji pracy i zachowań proefektywnościowych pracowników na rzecz wzrostu efektywności przedsiębiorstwa.

Na podstawie wyników badań przedstawionych w monografii ([M2] Bajcar, 2024), zaproponowano interwencje *indywidualne* (zorientowane na pracownika) i interwencje *organizacyjne*, a także strategie *zorientowane na wzmacnianie zasobów osobistych* oraz strategie *zorientowane na optymalizację wymagań i zasobów pracy*. Interwencje indywidualne (*individual-focused interventions*) są zorientowane na zmianę postrzegania, postaw lub zachowań pracowników w pracy. Interwencje organizacyjne (*organization-based intervention*) odnoszą się do strategii wypracowanych na podstawie polityk, procedur i aspektów kultury organizacyjnej (Murphy i Sauter, 2004).

Odnosząc się do założeń modelu wymagań i zasobów pracy (JD-R; Bakker i in., 2023), zaproponowano strategie interwencyjne oparte na: (1) zasobach osobistych (*personal resources-based interventions*), (2) wymagań pracy (*job demand-based interventions*) i (3) optymalizacji zasobów pracy (*job resource-based interventions*).

Interwencje ukierunkowane na wzmacnianie osobistych zasobów pracownika. Organizacje mogą wdrażać interwencje tzw. pierwotne i wtórne po zidentyfikowaniu konkretnych czynników ryzyka, które prowadzą do prokrastynacji pracowników. Skuteczny plan unikania prokrastynacji w miejscu pracy może rozpocząć się na poziomie indywidualnym od wdrożenia podstawowych działań, które wykorzystują mocne strony poszczególnych pracowników, aby zmniejszyć ich skłonność do odwlekania zadań. Korzystne może być również stworzenie środowiska pracy, które maksymalizuje zdolność pracowników do kontroli i samoregulacji zachowań prokrastynacyjnych.

Wśród interwencji opartych na zasobach osobistych zaproponowano strategie zorientowane na: (1) redukcję indywidualnych czynników ryzyka, (2) wspieranie indywidualnych czynników ochronnych, (3) zwiększanie samoświadomości niekorzystnych skutków i samoograniczanie własnych zachowań prokrastynacyjnych, (4) zarządzanie czasem i priorytetyzacja zadań w organizacji, czy (5) zarządzanie stresem w pracy. Wśród interwencji indywidualnych szczególnie użytecznych w przewyżnianiu prokrastynacji pracowników w organizacji wskazano również (6) techniki uważności i relaksacji, (7) programy wsparcia i coachingu pracowników, (8) trening umiejętności samoregulacji i elementy terapii poznawczo-behawioralnej (CBT; *cognitive-behavioral therapy*) i (9) terapii akceptacji i zaangażowania (ACT; *Acceptance and Commitment Therapy*).

Wszystkie zaproponowane interwencje mogą być przydatne w redukcji negatywnych emocji i prokrastynacji pracowników i reorientacji zachowania pracowników w kierunku zaangażowania i realizacji zadania (m.in. van Eerde i Klingsieck, 2018).

Interwencje ukierunkowane na optymalizację wymagań i zasobów pracy. W świetle wyników badań o ważnej roli czynników związanych z pracą w predykcji prokrastynacji pracowników, zaproponowano działania w zakresie organizacji warunków pracy i projektowania stanowisk pracy ukierunkowanego na równoważenie wymagań pracy w stosunku do zasobów pracy. Optymalizacja wymagań pracy stawianych pracownikom w organizacji może zmniejszyć ich stres i przeciwdziałać ich prokrastynacji. Prokrastynacja jest bowiem często wywołana uczuciem przytłoczenia lub stresu z powodu nadmiernego obciążenia pracą. Dlatego interwencje te będą ściśle związane z redukcją stresu i zorientowane na promowanie zdrowego środowiska pracy.

Wśród tych strategii interwencyjnych zaproponowano strategie przekształcania pracy (*job crafting*), kreowanie środowiska pracy opartego na zmniejszeniu przeciążenia pracowników (*overload*) i na stymulacji wyzwań w pracy. Ponadto, skutecznymi metodami przewyżniania zachowań prokrastynacyjnych w organizacji mogą być strategie organizacyjne związane z jasnym formułowaniem celów i oczekiwań, udzielaniem regularnych informacji zwrotnych, a także strategie wspierające pracowników w reinterpretacji wymagań, oderwaniu się od pracy w celach regeneracyjnych, czy utrzymywaniu równowagi praca-życie.

Ponadto optymalizacja zasobów pracy dostępnych w organizacji może mieć na celu kreowanie sprzyjającego środowiska pracy, które stymuluje wewnętrzną motywację pracowników do pracy, co może być kierunkiem efektywnego przeciwdziałania prokrastynacji i maksymalizacji wydajności pracownika. Wśród interwencji opartych na zasobach najbardziej obiecujące okazały się strategie

zorientowanych na wzmocnienie wewnętrznej i zewnętrznej motywacji do pracy, jak: wzbogacanie pracy, adekwatny system nagród oraz promowanie środowiska pracy sprzyjającego samorealizacji w pracy i dobrostanowi pracowników w organizacji.

Interwencje mające na celu przeciwdziałanie prokrastynacji pracowników zostały opracowane na podstawie wyników badań przedstawionych w monografii, ale nawiązują do znanych w literaturze strategii przezwycięzania prokrastynacji ogólnej. Drugi rodzaj strategii interwencyjnych wobec zjawiska prokrastynacji w pracy został zaadaptowany ze zbioru znanych w literaturze interwencji wobec dysfunkcyjnych zjawisk lub zachowań organizacyjnych. Tak więc, są one częściowo empirycznie zweryfikowane, ale skuteczność zastosowania ich w przezwycięzaniu zachowań prokrastynacyjnych w warunkach organizacji wymaga weryfikacji w przyszłych badaniach. Pomyślnie wdrożenie tych interwencji wymaga konsekwentnego wysiłku i zaangażowania zarówno na poziomie indywidualnym, jak i organizacyjnym. Wybór interwencji powinien opierać się na konkretnych potrzebach, celach i kontekście organizacji. Regularne szkolenia, monitorowanie i wdrażanie interwencji może przyczynić się do zdrowszego i bardziej produktywnego miejsca pracy. To z kolei może pomóc przezwyciężyć prokrastynację w pracy.

Przedstawione powyżej główne osiągnięcia naukowe stanowią przedmiot **autorskiej monografii naukowej** ([M2\] Bajcar, 2024](#)).

[M1] Bajcar, B. (2024). *Understanding Procrastination at Work. Individual and Workplace Perspectives*. Routledge. Book series: Routledge Advances in Management and Business Studies.
<https://doi.org/10.4324/9781003422860>

4.4. Szczegółowe omówienie innych osiągnięć naukowych

Poza głównymi osiągnięciami naukowymi, do oceny wskazałam również inne osiągnięcia w trzech różnych obszarach badawczych: (1) cyberbumelanctwo w pracy, (2) przywództwo organizacyjne i zachowania podwładnych, a także (3) kompetencje strategiczne w kontekście organizacyjnym.

4.4.1. Cyberbumelanctwo w pracy – koncepcja, diagnoza, źródła, konsekwencje

W wyniku badań nad prokrastynacją, wraz z dr Babiak zainteresowałyśmy się zjawiskiem cyberbumelanctwa w pracy (*cyberloafing, cyberslacking*). W literaturze polskiej cyberloafing jest określany jako cyberbumelanctwo, cyberlenistwo, bądź cyberdryfowanie ([\[M1\] Bajcar, 2024](#)). Dotyczy ono nadmiernego korzystania z Internetu, urządzeń cyfrowych i aplikacji w celach niezwiązanych z pracą. Jak donoszą liczne badania, zjawisko cyberbumelanctwa w pracy przyjmuje niepokojące rozmiary i przekłada się na poważne koszty dla pracowników i dla przedsiębiorstw. Jak wynika z sondażu portalu Salary (2012), około 39% pracowników spędza maksymalnie 1 godzinę na korzystaniu z Internetu w pracy do wykonywania osobistych zadań w czasie pracy. Kolejne 29% pracowników - do 2 godzin, a 21% - do 5 godzin tygodniowo uprawia cyberbumelanctwo w pracy. Kolejne badania Salary (2014) wskazują jednak trend wzrostowy tego zjawiska. Cyberbumelanctwo pracowników powoduje duży spadek wydajności i strat finansowych dla firmy. Na przykład szacuje się, że w Stanach Zjednoczonych wydajność pracowników z powodu nadużywania przez pracowników Internetu w pracy spada od 30 do 40% (Szpunar, 2009) i kosztuje firmy około 85 miliardów dolarów (Zakrzewski, 2016). W warunkach polskich, badania sondażowe portalu LiveCareer (2021) wykazały, że ponad 58% pracowników w różnym wieku i na różnym etapie kariery zawodowej korzysta z Internetu w celach prywatnych w godzinach pracy.

Wyniki przeprowadzonych przeze mnie badań w tym zakresie (we współpracy z dr Babiak) wykazały, że cyberbumelanctwo pracowników ma destruktywny charakter, i ma swoje źródła w środowisku pracy, które wzbudza i nasila nadużywanie Internetu w pracy za pośrednictwem wysokiego poziomu stresu ([\[K8\] Bajcar i Babiak, 2020](#)). Stres pracowników prawdopodobnie jest redukowany przez angażowanie się w aktywności online niezwiązane z pracą.

Kolejnym moim projektem badawczym w tym obszarze było opracowanie (w kooperacji z dr Babiak) oryginalnej konceptualizacji cyberbumelanctwa w warunkach organizacyjnych i nowego narzędzia do diagnozy zjawiska. Krytyczna analiza dotychczasowych narzędzi pomiarowych tego zjawiska wykazała ich niedostosowanie do rozwijających się nowych cyberzachowań w wyniku dynamicznego rozwoju technologii informacyjnych. To zainspirowało nas do pracy nad koncepcją nowego narzędzia pomiarowego. Nasza autorska *Skala Cyberbumelanctwa* CBLS-15 ([K1] Bajcar i Babiak, 2023) obejmuje aspekty zjawiska wynikające z dynamiki rozwoju technologii informacyjnych, zmieniających się funkcji Internetu i zachowań związanych z użytkowaniem Internetu w pracy. Nasze narzędzie uwzględnia rozwijające się nowe nawyki i zachowania w cyberprzestrzeni, które występują bądź mogą się pojawić w warunkach pracy. CBLS-15 służy do pomiaru czterech wymiarów tego zjawiska: 1) *Przeglądanie informacji*, 2) *Sieci społecznościowe*, 3) *Sprawy osobiste* i 4) *Hazard i treści dla dorosłych*. Narzędzie CBLS-15 uzyskało wysoki poziom rzetelności i trafności teoretycznej, potwierdzając jego użyteczność do diagnozy zjawiska cyberbumelanctwa w warunkach polskich przedsiębiorstw. Badania pokazały również, że cyberbumelanctwo jest powiązane z wysokim obciążeniem pracą, dużymi wymaganiami poznawczymi, doświadczanym konfliktem ról i stresem, a także z niską wydajnością pracy i satysfakcją z pracy ([K1] Bajcar i Babiak, 2023). Ujawniono również, że poziom cyberbumelanctwa pracowników jest istotnie wyższy w warunkach nieograniczonego dostępu do Internetu w firmie.

Podsumowując, przeprowadzone przez nas badania w tym zakresie stanowią osiągnięcia, które mają znaczący wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. Według mojej wiedzy, są to prawdopodobnie **pierwsze systematyczne badania nad zachowaniami cyberbumelanctwa w warunkach polskich przedsiębiorstw**. Problematyka cyberbumelanctwa w warunkach pracy wpisuje się w **obszar zachowań organizacyjnych**, które mają przeważające konsekwencje dysfunkcyjne, choć mogą pełnić również funkcję regeneracyjną dla pracowników w warunkach pracy i dla przedsiębiorstw. Stąd, analiza ich skali, przyczyn i skutków ma duże znaczenie **dla rozpoznania, zrozumienia i zarządzania tymi zachowaniami pracowników**.

Ze względu na przeważające negatywne skutki, zachowania związane z nadużywaniem Internetu w pracy w celach niezwiązanych z pracą stanowią wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach. W wyniku tych badań dostarczono nowe oryginalne narzędzie do diagnozy zjawiska cyberbumelanctwa, które odpowiada na współczesne trendy w cyberzachowaniach w warunkach organizacji. Narzędzie **CBLS-15** uzyskało wysoki poziom rzetelności pomiaru oraz trafności teoretycznej i dyskryminacyjnej. **Może być wykorzystywane jako uwspółcześiona metoda pomiaru różnych zachowań cyberbumelanctwa w przyszłych badaniach naukowych i praktyce organizacyjnej o zasięgu lokalnym i międzynarodowym**. Ponadto CBLS-15 daje możliwość diagnozy i monitorowania zjawiska nadużywania Internetu w przedsiębiorstwach jako użyteczny instrument zarządzania zasobami ludzkimi w ograniczaniu procederu cyberbumelanctwa pracowników, jego negatywnych konsekwencji albo jego przeorientowaniu na regenerację wyczerpanych zasobów energetycznych pracownika. Badacze wciąż zgłębiają wiedzę na temat cyberbumelanctwa, które jest zjawiskiem stosunkowo nowym. Wpisując się w ten eksploracyjny nurt badań, przeprowadzone przez nas badania **dostarczają wiedzy na temat źródeł i konsekwencji nadużywania Internetu w pracy/tych zachowań wśród pracowników w polskich warunkach organizacyjnych**. Ponadto, **rozszerzają dostępną w literaturze wiedzę o zjawisku cyberbumelanctwa w pracy**. W kontekście organizacji, wyniki naszych badań dostarczają ważnych informacji, w jaki sposób organizować środowisko pracy, które nie będzie sprzyjać ujawnianiu i/lub nasilaniu zachowań związanych z korzystaniem z Internetu w celach niezwiązanych z pracą.

Moje osiągnięcia naukowe w tym obszarze są związane z 2 publikacjami współautorskimi. *Mój wkład pracy w tym obszarze badań polegał na współudziale w opracowaniu koncepcji i metodologii badań, wstępnej analizie problemu, przygotowaniu metodologii i realizacji badań, w analizie danych, krytycznej analizie wyników oraz na wszystkich etapach opracowywania publikacji*. Wkład osiągnięć w tym obszarze badań w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości został szczegółowo omówiony w paragrafie [4.6.1](#)

[K1] Bajcar, B., Babiak, J. (2023). Excessive Internet use in the organizational context: A proposition of the new instrument to measure cyberloafing at work. W: Mikińska, J., de Mulatier, C., Paszynski, M., Krzhizhanovskaya, V.V., Dongarra, J.J., Sloot, P.M. (Red.), *Computational Science – ICCS 2023. ICCS 2023. Lecture Notes in Computer Science*, 14073 (s.509-523). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-35995-8_36

[K8] Bajcar, B., Babiak, J. (2020). Job characteristics and cyberloafing among Polish IT professionals: Mediating role of work stress. W: K. S. Soliman (Red.), *Proceedings of 36th International Business Information Management Association Conference* (s. 6565-6578).

4.4.2. Przywództwo organizacyjne i zachowania podwładnych – diagnoza, źródła, konsekwencje

Moje zainteresowania i badania w zakresie przywództwa organizacyjnego dotyczyły eksploracji podmiotowych źródeł i konsekwencji różnych typów przywództwa organizacyjnego w dwóch różnych paradygmatach badawczych, z perspektywy samoopisu menedżerów (*self-report*) i z perspektywy oceny podwładnych (*observer-report*), tj.:

Perspektywa podwładnych

- (1) Przywództwo transformacyjne i transakcyjne (*full range leadership*; Avolio i Bass, 2004) polskich menedżerów ([A2] Bajcar i Babiak, 2022).
- (2) Przywództwo destruktywne (*leader's destructive traits; abusive supervision*) polskich menedżerów i ich wpływu na różne rodzaje efekty pracy podwładnych ([K9] Babiak, Bajcar 2020; [K2] Babiak, Bajcar 2019)
- (3) Ukryte teorie przywództwa (*implicit leadership theories*) organizacyjnego i politycznego u pracowników i studentów ([R2] Bajcar i in., 2014).

Perspektywa menedżera

- (4) Międzykulturowe różnice przywództwa w zespole projektowym i ich rola w predykcji efektywności pracy podwładnych ([A4] Capaldo i in. 2021).
- (5) Podmiotowe i organizacyjne uwarunkowania i konsekwencje stylów przywództwa polskich menedżerów ([K5] Babiak i in., 2017; [A15] Bajcar i Babiak, 2016; [A16] Bajcar i Babiak, 2015; [K6] Bajcar i in., 2015; [R1] Bajcar, 2014).

Przywództwo transformacyjno-transakcyjne. Kolejnym realizowanym przeze mnie projektem badawczym była weryfikacja koncepcji przywództwa transformacyjno-transakcyjnego (*full range leadership*; Avolio i Bass, 2004) w przekrojowych badaniach w polskich organizacjach ([A2] Bajcar i Babiak, 2022). W ramach tych badań miałam swój znaczący wkład w dokonanie adaptacji *Wieloczynnikowego Kwestionariusza Przywództwa (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ-5x Short)* do warunków polskich. Narzędzie zostało opracowane w pełnej (MLQ-FF) i skróconej wersji (MLQ-SF) pełnej i skróconej wersji narzędzia, które stanowią standaryzowane narzędzie diagnozy zachowań przywódczych polskich menedżerów w badaniach naukowych i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach. Pełna wersja skali obejmuje 36 pozycji testowych, natomiast wersja skrócona – 18 pozycji testowych. Obie wersje kwestionariusza, MLQ-FF i MLQ-SF osiągnęły satysfakcjonujący poziom rzetelności i trafności zewnętrznej.

Weryfikacja koncepcji *full range leadership* ujawniła unikalną/oryginalną trójczynnиковą strukturę stylów przywództwa transformacyjnego i transakcyjnego u polskich menedżerów z perspektywy oceny 1065 podwładnych (*observer-report*): (1) *styl transformacyjno-wspierający*, (2) *inspirująco-zadaniowy*, (3) *pasywno-unikowy*. Nie potwierdziła się natomiast oryginalna struktura koncepcji *full range leadership*, obejmującej 9 wymiarów, zredukowanych do trzech czynników II rzędu, tj. styl transformacyjny, transakcyjny i leseferyczny. Kwestionariusz MLQ-5X Short w pełnej i skróconej wersji uzyskał wysokie miary rzetelności i trafności teoretycznej w relacji do przywództwa autentycznego i efektów pracy podwładnych (tj. satysfakcji z pracy, efektywności pracy,

zaangażowania w pracę i przywiązania organizacyjnego) ([A2] Bajcar i Babiak, 2022). Badania te wpisują się w nurt badań, które dyskutują z klasyczną koncepcją przywództwa wg Avolio i Bassa (2004).

W tych badaniach miałam wkład we wszystkich pracach związanych z opracowaniem koncepcji i metodologii badań, przeprowadzeniem badań, analizą danych, krytyczną analizą wyników oraz w zredagowaniu publikacji.

Przywódtwo destruktywne. W ramach badań nad destruktywnym przywództwem, we współpracy z dr Babiak dokonaliśmy adaptacji *Skali Nadużywania Władzy (Abusive Supervision Scale; Tepper, 2000)* do warunków polskich przedsiębiorstw ([K9] Babiak, Bajcar 2020). Pełna wersja skali składa się z 15 pozycji, które mierzą postrzeganie przez podwładną obraźliwych postaw i/lub zachowań przełożonego. Każda pozycja jest oceniana w 5-stopniowej skali Likerta (1 - nie przypominam sobie, aby kiedykolwiek używał tego zachowania wobec mnie, 5 - on/ona używa tego zachowania bardzo często w stosunku do mnie). Opracowano i empirycznie zweryfikowano również skróconą wersję skali, która obejmuje 8 pozycji. Obie wersje skali, pełna i skrócona, wykazują wysokie miary rzetelności i trafności teoretycznej, co czyni to narzędzie wysoce użyteczne do diagnozy destruktywnych zachowań przywódczych w badaniach naukowych, jak i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach. Na podstawie ocen 1397 pracowników wykazano, że nadużywanie władzy wiąże się pozytywnie ze stresem w pracy, zachowaniami ofensywnymi wobec innych i zachowaniami kontrproduktywnymi w pracy, natomiast negatywnie z kapitałem społecznym w organizacji, z zaangażowaniem pracowników w pracę, wydajnością i satysfakcją z pracy ([K9] Babiak, Bajcar 2020), co potwierdza wysoką trafność pomiaru narzędzia i koresponduje z wynikami innych badań (Mackey i in., 2017).

Inne badania w tym obszarze ([K2] Babiak, Bajcar 2019) przeprowadzono w grupie 802 pracowników (466 kobiet; 30-70 lat), którzy oceniali poziom cechy swojego przełożonego i efekty swojej pracy. Wyniki badania wykazały negatywny wpływ wielu różnych destruktywnych cech lidera określanych jako (1) niekonsekwentny tyran *inconsistent tyrant*, (2) leniwy i niekompetentny (*lazy and incompetent*), (3) nadmiernie negatywnie emocjonalny (*overly emotional with negative characteristics*) i (4) nieostrożny w kontaktach z ludźmi (*careless when dealing with people*), na efekty pracy podwładnych (work outcomes), jak wydajność pracy, satysfakcja z pracy i zaangażowanie w pracę ([K2] Babiak, Bajcar 2019). Ponadto wykazano, że efektywność menedżera jest mediatorem zależności pomiędzy negatywnymi cechami menedżera a wydajnością i satysfakcją podwładnych. Efekt destruktywnego lidera na zaangażowanie pracowników w pracę był bardziej złożony, ponieważ był pośredniczony sekwencyjnie (*serial mediation*) poprzez efektywność przełożonego i postrzeganą przez pracownika własną wydajność i satysfakcję. W wyniku analizy skupień metodą k-średnich, wśród przebadanych pracowników wyodrębniono 4 charakterystyczne profile efektywności pracy w powiązaniu z przywództwem destruktywnym: (1) *podatni naśladowcy (susceptible followers)* z silnym destrukcyjnym obrazem lidera i jego efektywności oraz niską własną satysfakcją, zaangażowaniem i wydajnością pracy (20% respondentów); (2) *zrównoważeni gracze (balanced players; 34%)* o umiarkowanie negatywnym obrazie lidera i własnych efektów pracy; (3) *dobrzy pracownicy (good workers; 29%)* postrzegający niski destruktywnośći zachowań lidera oraz wysoki poziom własnej efektywności w pracy, oraz (4) *niezależni wykonawcy (17%)*, którzy destruktywnej percepcji osobowości lidera wykazują wysoką efektywność, satysfakcję i zaangażowanie w pracę. Ponadto wykazałyśmy, że istnieją różnice płciowe w stylach przywództwa ([K5] Babiak i in., 2017). Mężczyźni na stanowiskach kierowniczych w większym stopniu przejawiają destrukcyjne zachowania wobec podwładnych niż kobiety, a kobiety częściej niż mężczyźni stosują style przywództwa zorientowane na zadania. Badania te pokazały duży potencjał menedżerski kobiet i **wzbogaciły obraz destrukcyjnego przywództwa i ich konsekwencji w kontekście polskich organizacji.**

Mój wkład w tych badaniach był znaczący w zakresie opracowania koncepcji badań, metodologii badań, przeprowadzenia badań i analizy danych oraz krytycznej analizy uzyskanych wyników. Miałam również duży wkład w przygotowanie publikacji.

Ukryte teorie przywództwa organizacyjnego i politycznego. Badania w tym zakresie ([R2] Bajcar i in., 2014), z udziałem dr Babiak i prof. Nosala, koncentrowały się na eksploracji ukrytych teoriach przywództwa (Offermann i in., 1993) organizacyjnego i politycznego, występujących w strukturze reprezentacji pojęciowych pracowników i osób w procesie kształcenia zawodowego (tj. studentów). Identyfikacja subiektywnych koncepcji przywództwa u pracowników może mieć bowiem duże znaczenie praktyczne w budowaniu relacji przełożony – podwładny, efektywności lidera i wydajności pracy podwładnych. W przeprowadzonych badaniach w grupie pracowników i studentów różnych kierunków (zarządzania, prawa, medycyny i informatyki) wykazano, że istnieją dwa charakterystyczne wzorce wyobrazeniowe przywództwa. Pierwszy z nich odzwierciedla *prototypowe cechy* (idealnego) lidera, a drugi wyraża *antyprototyp przywódcy*, obejmując negatywne jego charakterystyki. Pozytywne koncepcje przywództwa są aktywizowane poprzez procesy poznawcze postrzegających pracowników, jak wysoki poziom złożoności poznawczej (tj. zdolności do wielowymiarowego przetwarzania), zdecydowania i innowacyjnego myślenia, natomiast negatywny wzorzec lidera wiąże się z wysoką potrzebą domknięcia poznawczego (tj. przetwarzania uproszczonego i schematycznego) i innowacyjnym stylem poznawczym. Wyniki naszych badań pokazały, że badani różnie postrzegali przywódców politycznych i organizacyjnych. Ponadto przypisują oni nieco inne cechy kobietom i mężczyznom na stanowiskach kierowniczych. Mężczyźni natomiast mają inne wyobrażenie o przywódcach niż kobiety. W badaniach dokonano również porównania wzorców ukrytych teorii przywódców organizacyjnych i politycznych. Przywódcom organizacyjnym oceniający przypisywali wyższą charyzmę, większy dynamizm, energię i entuzjazm w działaniu, ale niższą męskość i siłę w porównaniu z przywódcami politycznymi.

Osiągnięciem w tych badaniach jest ustalenie wzorców i uwarunkowań percepcji przywództwa organizacyjnego w systemie pojęciowym polskich pracowników i studentów (potencjalnych menedżerów). Ukryte wzorce przywództwa u aktualnych i przyszłych menedżerów mają ważne implikacje dla zarządzania organizacją i kreowania własnego stylu przywództwa wobec podwładnych, natomiast wzorce przywództwa w systemie pojęciowym podwładnych pozwalają na przewidywanie postaw wobec realizowanych stylów przywództwa przez ich przełożonych, a ich uwarunkowania stanowią wzorce predykcji określonych koncepcji przywództwa. Wiedza ta może stanowić **wsparcie dla efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi w zakresie kształtowania efektywnych stylów przywództwa i postaw pracowniczych wobec przełożonych.**

Mój wkład w tym projekcie badawczym polegał na pełnieniu wiodącej roli w opracowaniu koncepcji i metodologii badań, wstępnej analizie problemu, przygotowaniu metodologii i realizacji badań, a także w analizie danych, krytycznej analizie wyników oraz na wszystkich etapach opracowywania manuskryptu.

Dwa kolejne badania prowadzone były w paradygmacie samoopisu zachowań przywódczych przez menedżerów.

Style przywództwa menedżerów. Badania w tym zakresie były oparte na konceptualizacji stylów przywództwa zaproponowanej przez dr Babiak (2015), reprezentującej styl strukturyzujący, kontrolujący, partycypacyjny, makiaweliczny, nagradzający i zdystansowany, które tworzą charakterystyczne profile przywództwa. W wyniku analizy skupień metodą k-średnich, we współpracy z dr Babiak wyodrębniono cztery charakterystyczne profile przywódców: (1) Pseudokierownicy, (2) Makiaweliści, (3) Pseudodemokraci i (4) Naturalni liderzy ([K5] Babiak i in., 2017).

Profil 1 - *Pseudokierownicy* (21,6% badanych menedżerów) charakteryzuje się średnim poziomem stylów makiawelicznego i zdystansowanego oraz niskimi wynikami w pozostałych stylach. Pseudokierownicy w niewielkim stopniu są zorientowani na realizację zadań, ograniczają możliwości partycypacji podwładnych w podejmowaniu decyzji oraz ograniczają kontakty z podwładnymi i unikają stosowania nagród w kierowaniu i kontaktów z podwładnymi. Wykazują dużą pasywność w kierowaniu. Profil 2 - *Makiaweliści* (24,3% badanych) – charakteryzuje się wysokim poziomem stylu kontrolującego, makiawelicznego i zdystansowanego i średni poziom stylu strukturyzującego,

partycypacyjnego i nagradzającego. Makiaweliści nie przywiązują wagi do jakości pracy i do respektowania norm moralnych w organizacji, wykazują umiarkowaną aktywność w przewidywaniu błędów w pracy i w zapobieganiu nim, nagradzaniu i dzieleniu się informacjami i wiedzą, równocześnie w średnim stopniu umożliwiają podwładnym partycypację w decyzjach. Są to menedżerowie aktywni, którzy preferują w kierowaniu wywieranie nacisków, utrzymywanie dyscypliny, manipulowanie i orientację na wynik. Profil 3 - *Naturalni liderzy* (26,7 % badanych) – koncentrują się na realizowaniu zadań, przewidywaniu i zapobieganiu błędom w pracy, współpracy i komunikacji ze swoimi podwładnymi, a także na nagradzaniu ich pracy. Równocześnie menedżerowie ci mają skłonność do utrzymywania dużej dyscypliny w pracy i przestrzegania własnych wytycznych i w nieco mniejszym stopniu są makiaweliczni wobec podwładnych. Naturalni liderzy kierują w sposób stymulujący do większego zaangażowania i wysiłku, kładąc nacisk na realizowanie celów organizacji i stosując różne metody motywowania swoich podwładnych. Profil 4 - *Pseudodemokraci* (27,4% badanych) słabo nadzorują i dyscyplinują podwładnych w pracy, stronią od udzielania kar, a także w małym stopniu zorientowane na przewidywanie niekorzystnych zdarzeń w pracy i osiąganie celów organizacyjnych. Pseudodemokraci wykazują niechęć do podejmowania wysiłku związanego z pracą i do unikania kierowniczej odpowiedzialności. Równocześnie są umiarkowanymi zwolennikami partycypacji podwładnych w zarządzaniu, co wskazuje na ich pasywność w kierowaniu. Kryterium różnicującym te profile przywództwa jest poziom aktywności lidera. Dla naturalnych liderów jest to wysoka aktywność w autentycznym kierowaniu, wśród Makiawelistów natomiast wysoka aktywność nastawiona na manipulowanie. Pseudokierownicy i pseudodemokraci cechują się wysoką pasywnością w sferze kierowania, jak i w zakresie budowania relacji z podwładnymi.

Badania prowadzone we współpracy z dr Babiak wykazały również podmiotowe i organizacyjne uwarunkowania stylów przywództwa wśród menedżerów w polskim kontekście organizacyjnym. Wśród podmiotowych uwarunkowań, istotną rolę odgrywają cechy osobowości menedżera, jak neurotyczność, ekstrawersja, otwartość na doświadczenie, ugodowość i sumienność ([K5] Babiak i in., 2017), a także kompetencje inteligencji emocjonalnej ([A15] Bajcar i Babiak, 2016).

Nasze badania potwierdziły osobowościowe podłoże stylów przywództwa polskich menedżerów, ujawniając charakterystyczne wzorce osobowościowe dla poszczególnych stylów przywództwa, tj. stylu strukturyzującego, nagradzającego, partycypacyjnego, kontrolującego, makiawelicznego i zdystansowanego. U podstaw *stylu strukturyzującego* leżą cechy ekstrawersji i sumienności. *Styl partycypacyjny* i *nagradzający* wiążą się z ekstrawersją, sumiennością i ugodowością, a *styl nagradzający* dodatkowo z otwartością na doświadczenie. *Styl kontrolujący* koreluje z neurotycznością, zamkniętością na doświadczenie, nieustępliwością i sumiennością. *Styl makiaweliczny* jest powiązany z nieustępliwością i neurotycznością, a *styl zdystansowany* – z neurotycznością, introwersją, zamkniętością i niską sumiennością. Analiza profilowa wykazała, że *Naturalni liderzy* charakteryzują się stabilnością emocjonalną i stosunkowo wysokim poziomem ekstrawersji, otwartości, ugodowości i sumienności. *Pseudokierownicy* mają wysoką neurotyczność i introwersję, niski poziom otwartości, ugodowości i sumienności. *Makiaweliści* charakteryzują się wysoką neurotycznością, ekstrawersją i sumiennością, a także zamkniętością i nieustępliwością. *Pseudodemokraci* natomiast wykazują niższy poziom neurotyczności i sumienności, a także umiarkowaną ekstrawersji otwartości i ugodowości. Wykryte różnice w konfiguracjach cech osobowości w każdym z profili przywództwa potwierdziły spójne wewnętrznie wzorce cech i zachowań przywódczych. Wyniki te wpisują się w sytuacyjny nurt, który zakłada, że skuteczne przywództwo wymaga pewnej umiejętności wykorzystywania odpowiednich stylów zachowań stosownie do wymagań sytuacji ([K5] Babiak i in., 2017).

Z tych badań wynika również, że polscy menedżerowie wykazują umiarkowany poziom kompetencji emocjonalnych. Choć analiza różnic wykazała, że kobiety na stanowiskach kierowniczych, menedżerowie młodszy i z krótszym stażem pracy wykazują wyższe kompetencje emocjonalne. Inteligencja emocjonalna okazała się istotnym (choć niezbyt silnym) predyktorem stylów przywództwa, choć układ zależności jest złożony i często mediowany przez inne zmienne. Wszystkie kompetencje

emocjonalne (tj. regulacja nastroju, percepcja emocji i empatia, wgląd i wiedza emocjonalna) istotnie bezpośrednio i pośrednio wpływają na style przywództwa, choć z różnym natężeniem ([A15] Bajcar i Babiak, 2016). Wysoki poziom regulacji nastroju bezpośrednio wiąże się z częstym stosowaniem stylu strukturyzującego, nagradzającego, partycypacyjnego i rzadszym stosowaniem stylów kontrolującego oraz zdystansowanego. Ponadto regulacja nastroju w sposób pośredni, przez styl strukturyzujący wpływa na style partycypacyjny, nagradzający, i kontrolujący, a przez styl zdystansowany – na style kontrolujący i makiaweliczny. To sugeruje, że regulacja nastroju, definiowana jako wysoka samokontrola emocjonalna, stabilny nastrój i adekwatne do okoliczności zachowanie, wyraża się w kooperatywnym sposobie kierowania, opartym na merytorycznych aspektach pracy. Poza tym, ułatwia on sprawną regulację relacji z podwładnymi i stosowanie nagradzania wobec nich, a także swobodniejszego komunikowania się z nimi. To oznacza, że wysoka regulacja nastroju sprzyja zachowaniom. Regulacja nastroju pośrednio ogranicza posługiwanie się stylem makiawelicznym poprzez zachowania przywódcze zorientowane na organizację pracy i realizację zadań, czyli nie sprzyja generowaniu kłamstw, manipulowaniu oraz przekraczaniu norm społecznych. Zdolność percepcji emocji i empatii bezpośrednio wiążą się ze stylem strukturyzującym, partycypacyjnym i nagradzającym. Ponadto uzyskano pośredni efekt zdolności percepcji emocji i empatii – przez styl strukturyzujący – na częstsze stosowanie przywództwa nagradzającego, kontrolującego i partycypacyjnego i nieco słabszy na styl makiaweliczny. To oznacza, że osoby silnie empatyczne bardziej adekwatnie reagują na emocje innych, co wpływa korzystnie na relacje społeczne w organizacji. Zdolność wglądu i wiedzy emocjonalnej wykazał bezpośredni związek ze stylem zdystansowanym, a pośrednio wiąże się ze stylem kontrolującym i makiawelicznym.

Eksploracja obszaru **predyktorów organizacyjnych** ujawniła, że typ organizacji, szczebel zarządzania, staż pracy i liczba podwładnych są istotnymi predyktorami indywidualnego stylu przywództwa i wyznaczają charakterystyczny typ/wzorec przywódczy. Oznacza to, że samo kierowanie i efektywność kierowania ludźmi w organizacji są zdeterminowane między innymi specyfiką środowiska organizacyjnego ([A16] Bajcar i Babiak, 2015). Tak więc, przedsiębiorcy (właściciele firm) najczęściej wykazują profil przywództwa charakterystyczny dla Makiawelistów i Naturalnych liderów. W firmach zagranicznych dominują pseudodemokraci, a najmniej jest Makiawelistów, natomiast w firmach krajowych występuje dość zrównoważony rozkład czterech typów kierowania. Rezultaty badań pokazują również, że im dłuższy staż pracy, tym silniejsze preferencje do przywództwa kontrolującego i zdystansowanego, partycypacyjnego i nagradzającego. Style strukturyzujący, zdystansowany, partycypacyjny i nagradzający osiągnęły wyższy poziom u menedżerów kierujących dużymi zespołami w porównaniu z menedżerami małych i średnich zespołów. Styl kontrolujący uzyskał istotnie wyższy poziom u kierujących średnimi i dużymi zespołami niż u kierujących małymi zespołami pracowników. Natomiast kierownicy małych zespołów w porównaniu ze średnimi zespołami wykazują istotnie niższy poziom makiawelicznego stylu kierowania ([A16] Bajcar i Babiak, 2015).

W ramach studiów nad stylami przywództwa wykryto również zależności między kompetencjami myślenia i działania strategicznego a stylami przywództwa organizacyjnego ([R1] Bajcar, 2014). Szczegóły i wyniki badań w tym zakresie zostały opisane w paragrafie 4.4.3.

Mój wkład w ten obszar badań polegał na wspieraniu dr Babiak w konceptualizacji i metodologii badań, a także na udziale w krytycznej analizie wyników i w opracowaniu koncepcji publikacji, koordynacji prac nad publikacją, współudziale w przygotowaniu manuskryptów.

Przywództwo w zarządzaniu projektami. Kolejne badania były realizowane w paradygmacie międzykulturowym i dotyczyły roli przywództwa wzmacniającego (*empowering leadership*) przejawianego przez badaczy pełniących rolę menedżerów w projektach badawczych w Polsce i we Włoszech ([A4] Capaldo i in., 2021). Wyniki tych badań wykazały istotnie wyższe poczucie własnej skuteczności w zarządzaniu zespołem polskich badaczy oraz wyższą satysfakcję z projektów u włoskich naukowców. Ponadto wykazaliśmy, że niezależnie od kontekstu narodowego, kompetencje miękkie (jak wzmacniający styl przywództwa, poczucie własnej skuteczności w zarządzaniu projektami, poczucie własnej skuteczności w zarządzaniu zespołem i zbiorowa skuteczność zespołu projektowego)

były istotnie związane z sukcesem projektu i satysfakcją z projektu badawczego. Analiza różnic międzykulturowych dodatkowo wskazuje na różnice i podobieństwa w uwarunkowaniach skutecznego zarządzania projektami badawczymi w Polsce i we Włoszech. Te badania dały lepszy wgląd w specyfikę zarządzania projektami badawczymi, ich źródła indywidualne i zewnętrzne, a także proponują model konceptualny przyszłych badań nad predyktorami sukcesu projektów badawczych. Wyniki badań w tym zakresie **rozszerzają wiedzę teoretyczną w subdyscyplinach nauki o zarządzaniu i jakości na poziomie operacyjnym, tj. zachowań organizacyjnych i zarządzania projektami i procesami** na temat roli charakterystyk lidera projektu i stylu przywództwa w przewidywaniu powodzenia projektów badawczych.

Mój wkład w tych badaniach polegał na współudziale w opracowaniu koncepcji badań, analizie danych, krytycznej analizie wyników, sformułowaniu wniosków i wszystkich etapach opracowywania publikacji.

Podsumowując, **moje osiągnięcia wynikające z badań nad przywództwem organizacyjnym wnoszą znaczny wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości w nurcie teoretycznym i praktycznym.** Szczególnie wpisują się w obszar subdyscypliny zachowań organizacyjnych i zarządzania procesami i projektami na poziomie operacyjnym oraz zarządzania zasobami ludzkimi na poziomie funkcjonalnym. Szczegółowy opis wkładu osiągnięć w tym obszarze badań znajduje się w paragrafie [4.6.2](#).

Moje osiągnięcia naukowe w tym obszarze są przedstawione w 11 publikacjach.

- [A2] **Bajcar, B.**, Babiak, J. (2022). Transformational and transactional leadership in the Polish organizational context: Validation of the full and short forms of the Multifactor Leadership Questionnaire . *Frontiers in Psychology - Organizational Psychology*, 13(908594), 1-18. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.908594>
- [A4] Capaldo, G., Capone, V., Babiak, J., **Bajcar, B.**, Kuchta, D. (2021). Efficacy beliefs, empowering leadership, and project success in public research centers: An Italian–Polish study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13), art. 6763, 1-19. <https://doi.org/10.3390/ijerph18136763>
- [A15] **Bajcar, B.**, Babiak, J. (2016). Kompetencje emocjonalne i społeczne polskich menedżerów. Inteligencja emocjonalna jako predyktor stylów kierowania. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 97, 15-26.
- [A16] **Bajcar, B.**, Babiak, J. (2015). Style kierowania polskich menedżerów - uwarunkowania organizacyjne. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacje i Zarządzanie*, 79, 21-41.
- [R1] **Bajcar, B.** (2014). Are all managers strategists? Thinking and behavioral styles of Polish managers. W: T. Marek, W. Karwowski, M. Frankowicz, J. Kantola P. Zgaga, (Red.), *Human Factors of a Global Society: A System of Systems Perspective* (s.527-540). London, New York: Taylor Francis Group. CRC Press.
- [R2] **Bajcar, B.**, Babiak, J., Nosal, C. (2014). How cognitive complexity and need for closure determines individual differences in implicit leadership theories. In T. Marek (Red.), *Advances in Science, Technology, Higher Education and Society in the Conceptual Age: STHESCA* (s. 291 – 304). Kraków: AHFE Conference. <http://doi.org/10.54941/ahfe100402>
- [K2] Babiak, J., **Bajcar, B.** (2019). From leader’s destructive traits to employees’ work outcomes – A mediational role of leader effectiveness. W: K.S. Soliman (Red.), *Vision 2025: Education excellence and management of innovations through sustainable economic competitive advantage*. Proceedings of 34th International Business Information Management Association Conference (s.10572-10585).
- [K5] Babiak, J., **Bajcar, B.**, Nosal, C.S. (2017). Heterogeneity of leadership styles as behavioral units: The role of personality in searching for leadership profiles. W: W: Kantola, J.I., Barath, T., Nazir, S., Andre, T. (Red.), *Advances in Human Factors, Business Management, Training and Education. Advanced in Intelligent Systems and Computing* (s.107-120). Switzerland: Springer International Publishing. http://doi.org/10.1007/978-3-319-42070-7_11
- [K6] **Bajcar, B.**, Babiak, J., Nosal, C.S. (2015). When leaders become strategists: A new look at the determinants of leadership styles through their relationship with strategic thinking. *Procedia Manufacturing* 3, 3669 – 3676. <http://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.777>
- [K9] Babiak, J., **Bajcar, B.** (2020). Validation of a full and a short form of the abusive supervision scale in Polish organizational context. W: K. S. Soliman (Red.) *Proceedings of 36th International Business Information Management Association Conference* (s. 5177-5188).

4.4.3. Kompetencje strategiczne w kontekście organizacyjnym – koncepcja, diagnoza, profile, źródła, konsekwencje

Przedmiotem moich zainteresowań i wieloletnich badań były również kompetencje myślenia i działania strategicznego na poziomie indywidualnym w organizacjach. Ten obszar badań wpisuje się w szerszy nurt eksploracji i doskonalenia kompetencji zarządzania strategicznego (Grant i Baden-Fuller, 2018). Podejście strategiczne w zarządzaniu polega na antycypowaniu lub adaptacji do przewidywanych potrzeb społecznych w zakładanym okresie, a ponadto przyspieszeniu ich rozwoju (organizacji) zgodnie z dostępnymi zasobami. Instrumenty zarządzania strategicznego, jak myślenie strategiczne, planowanie strategiczne, czy kreowanie czy wdrażanie strategii przedsiębiorstwa jest obecne na wszystkich poziomach funkcjonowania i zarządzania w przedsiębiorstwie, tj. na poziomie indywidualnym, grupowym i organizacyjnym (Bonn, 2005).

Zarządzanie strategiczne jest subdyscypliną nauk o zarządzaniu, czerpiącą wiedzę z różnych dziedzin, jak ekonomia, finanse, marketing, ale również antropologia, psychologia czy socjologia. W związku z tym, wymaga różnych perspektyw teoretycznych i badawczych. Prowadzone przeze mnie badania nad indywidualnymi kompetencjami strategicznymi menedżerów i pracowników wpisują się zatem w nurt behawioralnej szkoły/modelu zarządzania strategicznego opartego na paradygmacie zachowań strategicznych (Grunig, 2018). W obliczu dużej dynamiki i nieprzewidywalności zjawisk ekonomicznych, społecznych i politycznych, kompetencje zarządzania strategicznego nabierają szczególnego znaczenia, a zwłaszcza kompetencje menedżera umożliwiające osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez jego przedsiębiorstwo (Drucker, 2017; Mintzberg, 2012). Pozwalają one menedżerom na działanie zorientowane na przyszłość, globalne myślenie, antycypowanie zdarzeń, planowanie długoterminowe, zdolność do reagowania na nieprzewidywalne zmiany, podejmowanie ryzyka czy elastyczne i kreatywne dopasowanie do bieżącej sytuacji (Mintzberg, 2012).

Poza tym, problematyka moich badań nad kompetencjami strategicznymi wpisuje się w dominujące współcześnie podejście kompetencyjne (*skill-based*) do zarządzania strategicznego (Gosling i Mintzberg, 2004), które stopniowo wypiera oparte na teorii (*theory-based*) podejście do kształcenia i rozwoju umiejętności zarządzania strategicznego (Grant, 2008). Podejście to kładzie nacisk na rozwój umiejętności poznawczych i behawioralnych, istotnych z punktu widzenia praktyki zarządzania strategicznego. To sugeruje potrzebę identyfikacji i praktycznego uczenia kompetencji strategicznych na poziomie edukacji akademickiej i w ramach zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach (Grant i Baden-Fuller, 2018).

W tym nurcie rozważań nad zarządzaniem strategicznym, **zapropnowałam koncepcję wielowymiarowego modelu kompetencji strategicznych menedżerów i pracowników**, integrującą perspektywę zarządzania i perspektywę różnic indywidualnych. W konceptualizacji kompetencji strategicznych, zastosowałam strategię racjonalną, opierając się na teoretycznych założeniach zarządzania i myślenia strategicznego (Stabryła, 2017). Model kompetencji strategicznych obejmuje umysłowe kompetencje strategiczne: analityczność, globalność myślenia, przewidywanie konsekwencji, planowanie długoterminowe, analiza strategiczna, a także behawioralne kompetencje strategiczne, jak elastyczność, aktywność, kreatywność, wytrzymałość, skłonność do ryzyka i skuteczność działania ([K7] Bajcar, 2020). Zbiór tych umysłowych i behawioralnych kompetencji strategicznych umożliwia menedżerowi łączenie wizji przyszłości z dotychczasową wiedzą, podejście analitycznym z szerokim/globalnym spojrzeniem na problem, jednoczesne kreowanie nowych rozwiązań i dostosowywanie się do sytuacji, a także ograniczanie niepewności i ryzyka.

Na użytek empirycznej weryfikacji tej wielowymiarowej konceptualizacji została opracowałam autorską *Skalę Myślenia i Działania Strategicznego SMiDS* ([K7] Bajcar, 2020) w pełnej i skróconej wersji, do pomiaru kompetencji strategicznych. W pełnej wersji każda z 11 skal pomiarowych ma po 10 pozycji, a w wersji skróconej po 6 pozycji testowych. Empiryczna weryfikacja ujawniła dwuczynnikową strukturę kompetencji strategicznych. Czynniki 1 skupia kompetencje umysłowe (analityczność, przewidywanie konsekwencji, analiza strategiczna, globalność myślenia, planowanie długoterminowe) reprezentujące

styl deliberacyjny w aktywności strategicznej, natomiast czynnik 2 obejmuje kompetencje behawioralne (tj. elastyczność, aktywność, kreatywność, wytrzymałość, skłonność do ryzyka i skuteczność) reprezentujące *styl implementacyjny* w aktywności strategicznej. Ta dwuwymiarowa struktura kompetencji strategicznych występuje w grupie menedżerów, jak i pracowników podwładnych. Proces walidacji narzędzia wykazała wysoki poziom trafności i rzetelności pomiaru za pomocą SMiDS. W rezultacie powstało standaryzowane narzędzie, które może służyć do pomiaru kompetencji strategicznych w badaniach naukowych i praktyce zarządzania. SMiDS był wykorzystywany w innych badaniach naukowych, a także w praktyce komercyjnej do diagnozy kompetencji strategicznych w programach szkoleniowych firmy doradczo-szkoleniowej ([K7] Bajcar, 2020).

W celu identyfikacji **różnic indywidualnych w zakresie kompetencji myślenia i działania strategicznego** zastosowano analizę profilową. W wyniku analizy skupień metodą k-średnich wyodrębniłam 4 grupy osób o odmiennych profilach kompetencji strategicznych, tj. Aktywiści, Myśliciele, Stratedzy i Pasywiści. *Aktywiści* – przejawiają wysoki poziom behawioralnych i niski poziom umysłowych kompetencji strategicznych, wyrażając implementacyjny styl aktywności strategicznej. *Myśliciele* - charakteryzują się wysokim poziomem myślenia i niskim poziomem działania strategicznego, wyrażający styl deliberacyjny. *Stratedzy* – wykazują duże nasilenie zarówno umysłowych jak i behawioralnych kompetencji strategicznych, wyrażający pragmatyczne dążenie do efektywności i dostosowania działalności do wymagań sytuacji. Profil *Pasywistów*- charakteryzuje się niskim poziomem wszystkich kompetencji myślenia i działania strategicznego. Ich pasywny styl wyraża tendencję podmiotu do zachowania status quo, płynięcia z prądem lub oczekiwania na bieg wydarzeń ([K7] Bajcar, 2020; [A12] Bajcar, 2017). Zastosowane podejście profilowe do identyfikacji stylów myślenia i działania strategicznego i charakterystycznych wzorców kompetencyjnych pozwala na lepsze uchwycenie wzajemnie powiązanych kompetencji i ich korelatów, a także bardziej trafne określenie różnic indywidualnych w tym zakresie. Koncepcja profilu zakłada, że kompetencje strategiczne nie występują w formie wyizolowanej, są raczej konfiguracjami, które mają silniejszą moc regulacyjną i eksplanacyjną dla aktywności organizacyjnej/menedżerskiej. Badanie zachowań organizacyjnych z perspektywy konfiguracji różnych aspektów myślenia i działania jest nieco bliższe autentycznym zachowaniom menedżerskim w realnych sytuacjach organizacyjnych.

Wyniki przeprowadzonych przeze mnie badań wykazały, że **kompetencje strategiczne mają źródła podmiotowe i organizacyjne**. Wśród cech indywidualnych, ujawniono ich osobowościowe, temperamentalne i poznawcze uwarunkowania ([K7] Bajcar, 2020; [A12] Bajcar, 2017). Kompetencje myślenia strategicznego zarówno menedżerów jak i podwładnych wiążą się istotnie z takimi cechami osobowości, jak sumienność, słabiej ze stabilnością emocjonalną oraz z preferencjami poznawczymi, jak racjonalność, metodyczność myślenia i głębokość przetwarzania, a słabiej z intuicyjnością ([K7] Bajcar, 2020; [R1] Bajcar, 2014). To oznacza, że stratedzy są analityczni i sekwencyjni w przetwarzaniu informacji, polegają na faktach i preferują logiczny porządek i dokładność, a także przemyślane i zaplanowane działania. Behawioralne kompetencje strategiczne są natomiast powiązane istotnie z cechami temperamentu (głównie z niską reaktywnością, wysoką aktywnością i ruchliwością procesów nerwowych), cechami osobowości (przede wszystkim ze stabilnością emocjonalną i ekstrawersją) oraz preferencjami poznawczymi, jak twórczość i intuicyjność w myśleniu ([A12] Bajcar, 2017). Stratedzy zorientowani na działanie działają szybko i spontanicznie, nie lubią skomplikowanych i rutynowych procedur, preferują nowość i różnorodność. Takie osoby są przygotowane na zmiany, łatwo dostosowują się do sytuacji, podejmują wiele kwestii jednocześnie i pozostawiają sprawy otwarte, aby móc coś zmienić w przyszłości.

Kompetencje strategiczne menedżerów są uwarunkowane przez zmienne organizacyjne, takie jak staż pracy czy poziom zarządzania ([R1] Bajcar, 2014). Profil kompetencji strategicznych charakteryzuje bardziej menedżerów w wieku powyżej 40 lat, z wyższym stażem pracy i zajmujących wyższe stanowiska kierownicze. Menedżerowie z większym stażem są bardziej refleksyjni, analityczni i zorientowani strategicznie niż menedżerowie z mniejszym stażem zawodowym. Wiek i staż pracy prawdopodobnie sprzyjają większej refleksyjności i myśleniu „szerokimi kategoriami”, kształtowaniu

się u menedżera wzorca kompetencji strategicznych i wpływu procesów uczenia się. Wyniki badań potwierdziły również, że w polskich organizacjach menedżerowie wyższego szczebla łatwiej dostosowują się do zmian w otoczeniu, podejmują większe ryzyko w celu osiągnięcia strategicznych celów firmy. Menedżerowie niższego szczebla są nieco mniej pragmatyczni i odważni, ale nie jest to przeszkodą w wykonywaniu ich obowiązków. Ponadto kierownicy wyższego szczebla mają większą zdolność do długoterminowego planowania niż kierownicy niższego szczebla. Niezależnie od stanowiska, kierownicy mają podobny (wysoki) poziom kompetencji analizy, globalnego myślenia, przewidywania konsekwencji, a także elastyczności. Profile kompetencji strategicznych na niższym i wyższym szczeblu zarządzania przyjmują podobny kształt, choć wśród menedżerów wyższego szczebla poziom kompetencji umysłowych i behawioralnych jest wyższy w porównaniu z kierownikami niższego szczebla ([R1] Bajcar, 2014).

Wykazano również, że wśród badanych prawie połowa menedżerów charakteryzowała się wysokim poziomem wszystkich kompetencji strategicznych. *Stratedzy* integrują procesy myślenia strategicznego (tj. analizy i oceny sytuacji, myślenia globalnego, planowania długoterminowego, opracowywania strategii) z behawioralnymi kompetencjami strategicznymi związanymi z procesami wdrożenia strategii. Styl strategiczny stanowi najbardziej racjonalny i innowacyjny wzorec działania, większa przedsiębiorczość i efektywność menedżerów w radzeniu sobie z problemami organizacyjnymi i wyzwaniem ekonomicznymi. Dlatego Stratedzy są zapewne w dużym stopniu przyczyniać się do wzrostu rozwoju i sukcesu firmy. Są to najczęściej menedżerowie najwyższego szczebla w krajowych i międzynarodowych firmach, w wieku powyżej 50 lat (choć duży odsetek jest w wieku 25-35 lat), z ponad 20-letnim stażem pracy. Około 36% polskich menedżerów wykazują wysokim poziomem kompetencji myślenia strategicznego, ale obniżonym poziomem kompetencji behawioralnych (tzw. Myśliciele). Myśliciele, skupiają się raczej na diagnozie, pracy koncepcyjnej i podejmowaniu decyzji, rozważają alternatywne kierunki działania, ale nie angażują się w realizację swoich pomysłów i projektów. Myśliciele delegują realizację strategii swoim podwładnym. Warto zauważyć, że styl ten może przejawiać się w nadmiernym teoretyzowaniu i odwlekaniu procesów implementacji strategii. Myśliciele są zwykle zatrudnieni w firmach krajowych i międzynarodowych lub są właścicielami firm. Najczęściej są to menedżerowie średniego szczebla o różnym stażu pracy i stażu na stanowisku kierowniczym. Wśród badanych menedżerów było zaledwie 13% aktywistów, którzy wykazują wysoki poziom behawioralnych kompetencji strategicznych, związanych z wdrożeniem strategii, ale niskim poziomem kompetencji myślenia strategicznego. *Aktywiści* na stanowiskach menedżerskich koncentrują się na testowaniu dostępnych wariantów działania w dynamicznych warunkach. Brak umiejętności przewidywania szans i zagrożeń oraz brak alternatywnych strategii może skutkować nieskutecznymi działaniami. Styl aktywny ma więc ograniczone zdolności adaptacyjne w obliczu współczesnych problemów i wyzwań, przed którymi stają organizacje. Aktywiści to menedżerowie w wieku 30-40 lat, z najkrótszym okresem zatrudnienia na stanowisku kierowniczym i z najkrótszym okresem zatrudnienia w ogóle. Najczęściej byli to kierownicy zespołów lub prezesi. Oznacza to, że profil kompetencji Aktywistów charakteryzuje menedżerów niższego szczebla. Wśród badanych menedżerów tylko 5% przejawiali profil Pasywistów. Wykazują oni niższy poziom poznawczych, jak i behawioralnych kompetencji strategicznych. Pasywiści wykazują silną tendencję do zachowywania status quo, do płynięcia z prądem lub czekania na to, jak potoczą się wydarzenia. Styl pasywny jest wysoce dysfunkcyjny w kontekście zarządzania organizacją. Jednak jego występowanie, zwłaszcza wśród aktywnych zawodowo menedżerów, może mieć niezwykle interesujące podłoże. Najczęściej są to mężczyźni na stanowiskach kierowniczych niższego szczebla o średnim stażu pracy doświadczeniu zawodowym ([R1] Bajcar, 2014). Wyniki przeprowadzonych przeze mnie badań wykazały również, że menedżerowie wykazują istotnie wyższy poziom kompetencji strategicznych w porównaniu do pracowników wykonawczych ([K7] Bajcar, 2020), jak i studentów kierunków zarządzania jako przyszłych menedżerów ([R1] Bajcar, 2014).

Podsumowując, praktyka zarządzania najwyraźniej sprzyja aktywizacji bądź rozwojowi potencjału myślenia i działania strategicznego. Taki układ predykcji sugeruje, że kompetencje strategiczne są do pewnego stopnia wrodzone, ale również i nabyte, co może mieć **ważne implikacje praktyczne dla zarządzania zasobami ludzkimi**. Po pierwsze, potwierdza to potrzebę kształtowania i wspierania kompetencji strategicznych u menedżerów na poziomie edukacji akademickiej i w pracy zawodowej.

Po drugie, wdrożenie programów rozwoju kompetencji strategicznych wymaga wcześniejszej diagnozy i monitorowania poziomu kompetencji menedżerskich. Po trzecie, dzięki diagnozie deficytów w obszarze kompetencji strategicznych, widoczne są potencjalne kierunki optymalizacji pracy (w nurcie dopasowania człowiek-organizacja) i rozwoju kompetencji strategicznych menedżerów i pracowników.

Na styku dwóch obszarów moich zainteresowań badawczych, w których opisałam swoje osiągnięcia naukowe, zostały przeprowadzone badania nad zależnościami pomiędzy kompetencjami strategicznymi a stylami przywództwa organizacyjnego u menedżerów polskich przedsiębiorstw ([K6] Bajcar i in., 2015). Wyniki tych badań wykazały, że behawioralne kompetencje strategiczne (zorientowane na działanie) wiążą się bezpośrednio i pozytywnie (choć niezbyt silnie) ze stylem przywództwa nagradzającego, partycypacyjnego, strukturyzującego i makiawelicznego, a negatywnie ze stylem kontrolującym. Kompetencje myślenia strategicznego wiążą się pozytywnie i bezpośrednio ze stylem strukturyzującym i kontrolującym. Pozostałe style przywództwa są zdeterminowane przez komponenty myślenia i działania strategicznego w sposób pośredni. Na przykład, przywództwo strukturyzujące jest istotnym mediatorem pomiędzy behawioralnymi i poznawczymi kompetencjami strategicznymi a wszystkimi innymi stylami przywództwa (tj. nagradzającego, partycypacyjnego, makiawelicznego, kontrolującego i zdystansowanego). Dodatkowo, pośrednie efekty kompetencji strategicznych na rodzaj przywództwa jest mediowany poprzez sekwencję innych stylów przywództwa. To oznacza, że zależności pomiędzy kompetencjami strategicznymi a zachowaniami przywódczymi wobec podwładnych istnieją, choć są mocno złożone. Dowodzi też wzajemnych zależności przyczynowych w strukturze zachowań przywódczych. Kompetencje myślenia strategicznego odgrywają ważną rolę predykcyjną głównie dla przywództwa zorientowanego na zadania. Kompetencje związane z działaniem strategicznym mają natomiast szerszy zakres wpływu na style przywództwa zorientowanego zarówno na relacje i na zadania. Wyniki tych badań wnoszą wkład w obraz relacji między zarządzaniem strategicznym realizowanym przez menedżerów a przejawianymi zachowaniami przywódczymi wobec podwładnych. Oznacza to, że kompetencje strategiczne determinuje szeroką perspektywę przywództwa w umyśle lidera, zwiększając elastyczność, innowacyjność i efektywność menedżerską i organizacyjną ([K6] Bajcar i in., 2015).

Badania nad stylem aktywności strategicznej przeprowadzone zostały również wśród pracowników zawodów z misją społeczną (tj. lekarzy, pielęgniarek, ratowników, policjantów, strażaków i nauczycieli). Wyniki tych badań ([M2] Bajcar i in., 2011) wykazały charakterystyczny profil aktywności strategicznej (określany w publikacji jako styl myślenia i działania), reprezentujący stosunkowo wysoki poziom kompetencji myślenia i działania strategicznego, za wyjątkiem umiarkowanego poziomu planowania strategicznego, elastyczności działania i niskiej skłonności do ryzyka. Wśród pracowników pracujących w zawodach służebnych społecznie, strategie funkcjonowania oparte są na wysokiej aktywności, skuteczności, planowaniu długoterminowym i przewidywaniu konsekwencji. Taki wzorzec kompetencji strategicznych jest determinowany przez profil osobowościowy zorientowany społecznie, tj. przez wysoki poziom zainteresowań społecznych, prospołecznych wartości, pozytywnego myślenia i zdolności do regulacji emocji, determinują silne poczucie misji w pracy, która zwiększa poziom odczuwanej satysfakcji z pracy ([M2] Bajcar i in., 2011). Ten wątek kompetencji strategicznych u pracowników wykonawczych wymaga jednak dalszej eksploracji.

W wyniku badań nad kompetencjami strategicznymi powstało 11 publikacji, w tym 7 autorskich, a w pozycjach współautorskich miałam wiodący wkład w opracowanie koncepcji badań, przeprowadzenie badań, opracowanie i krytyczną analizę wyników oraz przygotowanie publikacji.

Kluczowe dla osiągnięć w obszarze kompetencji strategicznych jest 5 publikacji:

[K7] Bajcar, B. (2020). Development and validation of a new tool to measure the profile of strategic competencies in the organizational practice. W: Z. Wilimowska, L. Borzemski, J. Świątek (Red.), *Advances in Intelligent Systems and Computing Information Systems Architecture and Technology: Proceedings of 40th Anniversary International Conference on Information Systems Architecture and Technology, ISAT 2019* (s. 299-309). Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-30443-0_27

- [A12] Bajcar, B. (2017). Individual differences in strategic thinking and behavior styles. *Psychological Studies* 55(1), 1-14. <http://doi.org/10.2478/V1067-010-0158-3>.
- [K6] Bajcar, B., Babiak, J., Nosal, C.S. (2015). When leaders become strategists: A new look at the determinants of leadership styles through their relationship with strategic thinking. *Procedia Manufacturing* 3, 3669 – 3676. <http://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.777>
- [R1] Bajcar, B. (2014). Are all managers strategists? Thinking and behavioral styles of Polish managers. W: T. Marek, W. Karwowski, M. Frankowicz, J. Kantola P. Zgaga, (Red.), *Human Factors of a Global Society: A System of Systems Perspective* (s.527-540). London, New York: Taylor Francis Group. CRC Press.
- [M2] Bajcar, B., Borkowska, A., Czerw, A., Gąsiorowska, A. (2011). *Satysfakcja z pracy w zawodach z misją społeczną. Psychologiczne uwarunkowania*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

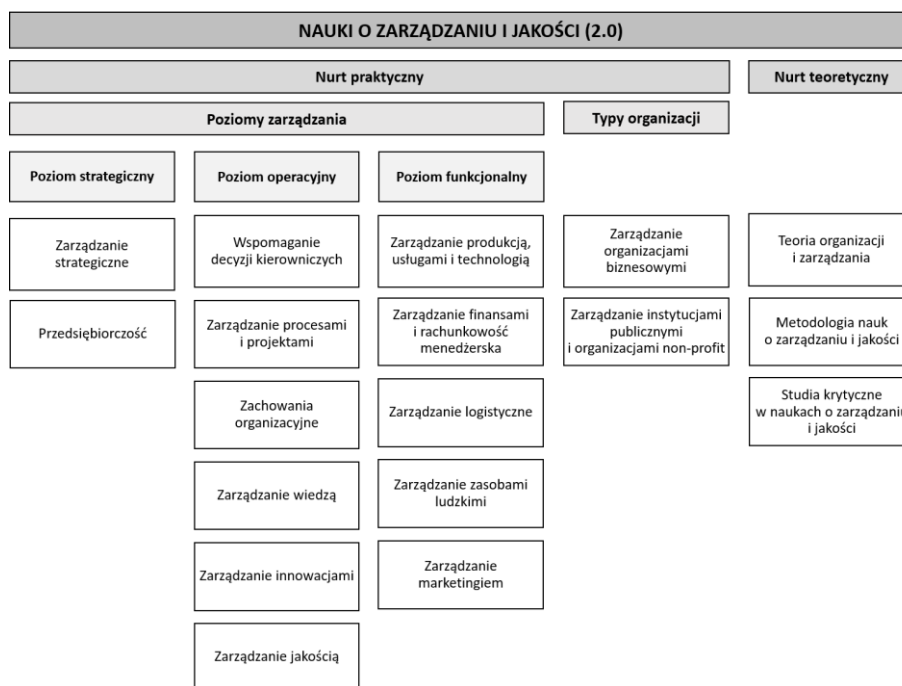
Wkład osiągnięć w obszarze badań nad kompetencjami strategicznymi w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości został szczegółowo omówiony w paragrafie [4.6.3](#).

4.5. Wkład głównych osiągnięć w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości

Osiągnięcia naukowe przedstawione w monografii dostarczają interdyscyplinarnego spojrzenia na prokrastynację w pracy. Zgodnie z klasyfikacją dziedzin i dyscyplin naukowych według Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju OECD (2007), zachowania prokrastynacyjne można rozpatrywać z perspektywy dwóch subdyscyplin w zakresie nauk społecznych, tj. psychologii i zarządzania. Z perspektywy psychologii, badania przedstawione w niniejszej monografii rozszerzają dotychczasowe empiryczne ustalenia poprzez identyfikację potencjalnych podmiotowych determinant oraz mechanizmów emocjonalnych i motywacyjnych umożliwiających wyjaśnienie prokrastynacji pracowników. Z perspektywy nauk o zarządzaniu i jakości, wyniki prezentowanych badań ujawniają kontekstualne czynniki wzbudzające lub wzmacniające prokrastynację w pracy w połączeniu ze źródłami podmiotowymi nakreślając szeroką perspektywę. Wśród charakterystyk pracy, wykryto istotne efekty wymagań pracy, zasobów pracy i zasobów przywództwa w predykcji prokrastynacji pracowników.

Tak więc, zaprezentowane przeze mnie podejście do prokrastynacji integruje psychologiczną i organizacyjną perspektywę analizy zjawiska, rozpatrując indywidualne i kontekstowe (związane z zatrudnieniem, pracą i organizacją) źródła zachowań prokrastynacyjnych, a także emocjonalno-motywacyjne mechanizmy leżące u ich podstaw. W ten sposób, uzyskane **osiągnięcia rozszerzają wiedzę w dziedzinie nauk o zarządzaniu i jakości dostarczając potrzebnej w literaturze systematyzacji dotychczasowej wiedzy na temat prokrastynacji w warunkach pracy, a także nowych ustaleń empirycznych w wyniku przeprowadzonych badań własnych, umożliwiając pełniejsze rozpoznanie i zrozumienie prokrastynacji jako specyficznego zachowania organizacyjnego**. Z powyższych powodów, teoretyczne i empiryczne studium na temat prokrastynacji w pracy przedstawione w niniejszej monografii przyczynia się do rozwoju nauk o zarządzaniu zarówno w nurcie teoretycznym, jak i praktycznym wg aktualnej klasyfikacji nauk o zarządzaniu i jakości (2.0), przedstawionej na Rysunku 7 (Bełz i in., 2019).

W nurcie teoretycznym nauk o zarządzaniu i jakości, główne osiągnięcia wnoszą znaczący wkład w rozwój wiedzy naukowej w ramach subdyscypliny **teoria zarządzania i organizacji**. Monografia przedstawia autorską systematyzację koncepcji teoretycznych i wyników dotychczasowych badań nad prokrastynacją ogólną i zachowaniami prokrastynacyjnymi w warunkach pracy, ze szczególnym uwzględnieniem podmiotowych i związanych z pracą źródeł, konsekwencji i mechanizmów wyjaśniających. W ten sposób, monografia stanowi zbiór aktualnych informacji umożliwiających kompleksowe zrozumienie prokrastynacji jako specyficznego zjawiska w miejscu pracy, w tym jej przejawów offline i online. Ta autorska systematyzacja wiedzy może służyć jako teoretyczne podstawy dla projektowania przyszłych badań w zakresie prokrastynacji w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.



Rysunek 7. Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu i jakości (wersja 2.0) (Źródło: Betz i in. 2019).

Opracowany przeze mnie konceptualny model predykcyjny prokrastynacji w pracy, jej przejawów i potencjalnych predyktorów, został empirycznie zweryfikowany w serii badań własnych. Wyniki przeprowadzonych badań pozwoliły na **rozszerzenie wiedzy w zakresie teorii organizacji i zarządzania** na temat podmiotowych i organizacyjnych determinant zachowań prokrastynacyjnych w miejscu pracy oraz mechanizmów leżących u jej podstaw. Dzięki temu ustalono, że prokrastynacja w pracy ma charakter kontekstualny związany z pracą i organizacją. To pozwala zakładać, że prokrastynacja pracowników w organizacji stanowi potencjalne źródło dystrakcji i stymulacji efektywnego zarządzania i rozwoju organizacji. Poprzez integrację stanowisk teoretycznych i wcześniejszych ustaleń empirycznych z wynikami bieżących badań, monografia dostarcza uaktualnionego spojrzenia i możliwości zrozumienia prokrastynacji jako rodzaju zachowania pracowników. Zarówno przegląd i autorska systematyzacja aktualnej wiedzy, jak i wyniki moich badań w zakresie prokrastynacji w warunkach pracy mogą stanowić cenne źródło inspiracji do przyszłych badań i dalszego rozwoju nauki na styku nauki o zarządzaniu i jakości z różnymi dyscyplinami naukowymi.

Empiryczna weryfikacja konceptualnego modelu predykcyjnego prokrastynacji w pracy wykazały lub potwierdziły użyteczność zastosowanych metod badawczych w obszarze **metodologii nauk o zarządzaniu i badań w zakresie zachowań organizacyjnych**, jak walidacja narzędzi pomiarowych i modelowanie związków między predyktorami a zachowaniami prokrastynacyjnymi na poziomie wewnątrzsobniczym (*within-person*) i międzysobniczym (*between-person*). Moim osiągnięciem jest również **rozszerzenie potencjału badań nad zachowaniami organizacyjnymi poprzez dostarczenie dwóch wystandaryzowanych narzędzi pomiaru prokrastynacji w pracy w polskich warunkach organizacyjnych**. Zaadaptowany do warunków polskich kwestionariusz PAWS i mój autorski kwestionariusz zachowań prokrastynacyjnych mogą być wykorzystywane w przyszłych badaniach naukowych i do diagnozy prokrastynacji pracowników w praktyce zarządzania. Ponadto mogą stanowić potencjalne podejście metodologiczne albo punkt odniesienia w przyszłych badaniach w dyscyplinie zarządzania nad prokrastynacją w pracy w różnych ramach teoretycznych i kontekstach organizacyjnych.

W **nurcie praktycznym** nauk o zarządzaniu, wskazane osiągnięcia naukowe w ramach badań nad prokrastynacją w pracy wnoszą znaczny wkład w rozwój wiedzy na **poziomie operacyjnym** zarządzania w zakresie subdyscyplin: (1) zachowania organizacyjne (2) wspieranie decyzji menedżerskich oraz na **poziomie funkcjonalnym** w rozwój subdyscypliny (3) zarządzanie zasobami ludzkimi.

Problematyka prokrastynacji w miejscu pracy wpisuje się w paradygmat badań nad **zachowaniami organizacyjnymi** z perspektywy różnic indywidualnych i uwarunkowań kontekstualnych. Wyniki przeprowadzonych przeze mnie badań rozszerzają obraz zjawiska prokrastynacji w pracy, jego skalę, przyczyny oraz mechanizmy wyjaśniające. Przegląd stanowisk teoretycznych i wyniki badań sugerują dość jednoznacznie dysfunkcyjny charakter zachowań prokrastynacyjnych jako indywidualnej strategii ochrony własnych zasobów przez pracowników. Prokrastynacja w pracy jako rodzaj zachowań organizacyjnych niesie ze sobą głównie szkodliwe konsekwencje dla pracowników i organizacji jako całości. Może ona działać jak dystraktor wydajności i rozwoju kariery, a także wpływać negatywnie na nastrój i samopoczucie pracownika poprzez obniżenie poziomu samooceny, zwiększenie lęku i depresji, a w konsekwencji na zdrowie fizyczne i psychiczne pracowników. W warunkach organizacyjnych zachowania prokrastynacyjne mogą prowadzić do pogorszenia wyników pracy, wolniejszego rozwoju kariery i zmniejszonej wydajności organizacyjnej. Warto jednak zauważyć, że prokrastynacja w pracy może mieć również potencjalne korzyści dla osób i organizacji. W szczególności jego funkcja regeneracyjna wydaje się warta uwagi i empirycznej weryfikacji. Dodatkowo, wyniki badań wykazały indywidualne i związane z pracą źródła oraz mechanizmów wyjaśniających prokrastynację w pracy.

Powszechność zachowań prokrastynacyjnych w pracy i jej szkodliwe następstwa dla pracownika i dla całej organizacji są często nierozpoznane bądź bagatelizowane przez praktyków zarządzania. Takie negatywne zjawiska, jak stres w pracy, obniżona motywacja do pracy, produktywność i morale pracowników są regularnie przypisywane przyczynom innym niż prokrastynacja. Jeśli jednak odwlekanie wykonania zadań w pracy staje się częste i intensywne, to może prowadzić do inercji organizacyjnej, która utrudnia realizację celów przedsiębiorstwa. W związku z tym, systematyczny przegląd koncepcji teoretycznych i ustaleń empirycznych zawartych w monografii może ułatwić rozpoznanie czynników zarówno podmiotowych, jak i warunków pracy sprzyjających uruchamianiu i nasilaniu zachowań prokrastynacyjnych (*risk vs protective factors*), **wspomagając** w ten sposób **podejmowania trafnych decyzji menedżerskich**. Ze względu na silnie wybrzmiewający dysfunkcyjny charakter prokrastynacji pracowników w warunkach pracy, organizacja powinna kreować sprzyjające środowisko pracy, w którym pracownicy nie mają powodu ani zachęt do zachowań odwlekania pracy w wymiarze offline (*soldiering*) lub online (*cyberslacking*). Może to pomóc firmom w maksymalizowaniu wydajności pracowników i efektywności w osiąganiu celów organizacyjnych.

Zawarta w monografii systematyzacja aktualnej wiedzy na temat zachowań prokrastynacyjnych może okazać się niezwykle przydatna w praktyce **zarządzania zasobami ludzkimi**, w szczególności w rekrutacji, selekcji, rozwoju kariery i rozwoju kompetencji. Po pierwsze, może uwrażliwiać na zachowania prokrastynacyjne pojawiające się w organizacji oraz ich przyczyn i konsekwencji. Ponadto, dostarcza kadrze zarządzającej wgląd w to, kiedy pracownicy odwlekają, czy ma to negatywne konsekwencje oraz jak motywować ich do zmiany tych zachowań. Dzięki temu organizacje mogą wspierać zaangażowanie, kreatywność i wydajność pracowników, jednocześnie zmniejszając ich prokrastynację. Tak więc, propozycja wystandaryzowanego narzędzia pomiaru prokrastynacji w pracy (PAWS) oraz autorskiej behawioralnej miary zachowań prokrastynacyjnych może okazać się użyteczną metodą w diagnozowaniu prokrastynacji offline (*soldiering*) i online (*cyberslacking*) w pracy w warunkach polskich. Jednocześnie, pomiar prokrastynacji pracowników może dostarczyć informacji na temat skali tego zjawiska w organizacji jako punkt wyjścia do podjęcia określonych działań prewencyjnych czy interwencyjnych. Po drugie, zawarta w monografii systematyczna i kompleksowa wiedza na temat zachowań prokrastynacyjnych może pomóc w identyfikacji czynników ryzyka i czynników ochronnych dla zachowań prokrastynacyjnych w warunkach pracy w celu opracowania skutecznych działań prewencyjnych i interwencyjnych. Wiedza ta zapewnia cenny wgląd w zrozumienie natury i mechanizmów leżących u podstaw ujawniania się lub nasilania tego problematycznego zjawiska w środowisku pracy, wspierając menedżerów zarządzania zasobami ludzkimi w tworzeniu warunków pracy sprzyjających zwiększeniu motywacji do pracy i optymalizacji wydajności, a osłabiających tendencję do zachowań prokrastynacyjnych pracowników. Ponadto, wyniki przeprowadzonych przeze mnie badań dostarczyły lub wzmocniły potencjalne przesłanki do opracowania strategii interwencyjnych opartych na jednostce (*individual-focused interventions*)

i na organizacji (*organization-based interventions*) w celu przeciwdziałania lub przewycięzania nadmiernej prokrastynacji pracowników i złagodzenia negatywnych jej skutków.

Przedstawione w monografii osiągnięcia naukowe mają znaczny wkład w rozwój nauki o zarządzaniu i jakości w nurcie teoretycznym i praktycznym (por. Tabela 2) i stanowi cenne źródło inspiracji do przyszłych badań i dalszego rozwoju nauki na styku różnych dyscyplin w zakresie nauk społecznych.

Tabela 2. Wkład głównych osiągnięć naukowych w rozwój nauki o zarządzaniu i jakości

Subdyscyplina	Wkład
Nurt teoretyczny	
Teoria zarządzania i organizacji	<ul style="list-style-type: none"> - Dostarczenie autorskiej systematyzacji stanowisk teoretycznych i danych empirycznych o zjawisku prokrastynacji w pracy jako teoretyczne podstawy do projektowania przyszłych badań w tym obszarze. - Pogłębienie wiedzy teoretycznej na temat specyfiki zachowań prokrastynacyjnych w warunkach pracy, ich podmiotowych i organizacyjnych predyktorów i mechanizmów działania. - Rozszerzenie wiedzy teoretycznej w zakresie natury zachowań prokrastynacyjnych w pracy oraz jej potencjalnych funkcji i konsekwencji dla efektywnego zarządzania w organizacji. - Interdyscyplinarna perspektywa analizy prokrastynacji integrująca wiedzę z nauki o zarządzaniu i jakości z wiedzą psychologiczną.
Metodologia nauk o zarządzaniu	<ul style="list-style-type: none"> - Potwierdzenie użyteczności stosowanych metod badawczych w dziedzinie zarządzania, takich jak walidacja narzędzi pomiarowych i modelowanie relacji między predyktorami a zachowaniami prokrastynacyjnymi pracowników na poziomie intraindywidualnym i interindywidualnym. - Zapewnienie zaplecza metodologicznego w postaci wystandaryzowanych narzędzi pomiaru oraz sprawdzonego podejścia metodologicznego i analitycznego w przyszłych badaniach nad prokrastynacją w warunkach pracy.
Nurt praktyczny	
Poziom operacyjny	
Zachowania organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> - Zapewnienie cennego wglądu w zrozumienie natury prokrastynacji w warunkach pracy, a także poznanie jego zróżnicowanych przyczyn (podmiotowych i organizacyjnych) - Uzyskanie wglądu podstawowych mechanizmów zachowań prokrastynacyjnych w środowisku zawodowym, które wyjaśniają dysfunkcyjne odwołanie.
Wspomaganie decyzji menedżerskich	<ul style="list-style-type: none"> - Umożliwienie rozpoznawania i ograniczania warunków pracy (czynników ryzyka i ochrony) sprzyjających lub przeciwdziałających zachowaniom prokrastynacyjnym poprzez identyfikację źródeł podmiotowych i związanych z pracą. - Dostarczenie wiedzy wspierającej organizację w kształtowaniu środowiska pracy, które sprzyja zaangażowaniu i wydajności pracy oraz ograniczaniu zachowań prokrastynacyjnych pracowników.
Poziom funkcjonalny	
Zarządzanie zasobami ludzkimi	<ul style="list-style-type: none"> - Wspomaganie efektywności zarządzania zasobami ludzkimi w zakresie minimalizacji niekorzystnych zjawisk organizacyjnych i optymalizacji efektywności pracy. - Uwzględnienie prokrastynacji jako kryterium negatywnego w procesach rekrutacji, selekcji, rozwoju kariery i rozwoju kompetencji pracowników. - Stwarzanie możliwości diagnozy zachowań prokrastynacyjnych w organizacji, monitorowania skali zjawiska i jego konsekwencji dla pracownika i organizacji. - Zapewnienie teoretycznych podstaw/ram do opracowania i wdrażania strategii interwencji w przewycięzaniu prokrastynacji pracowników.

4.6. Wkład innych osiągnięć w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości

Moje inne osiągnięcia naukowe wskazane w trzech obszarach badawczych, (1) cyberbumelanctwo w pracy, (2) przywództwo organizacyjne i zachowania podwładnych oraz (3) kompetencje strategiczne w kontekście organizacyjnym, mają znaczący wkład w rozwój nauki o zarządzaniu i jakości.

4.6.1. Cyberbumelanctwo w pracy – koncepcja, diagnoza, źródła, konsekwencje

W ramach badań nad cyberbumelanctwem pracy wskazałam następujące osiągnięcia:

- Opracowanie oryginalnej konceptualizacji zjawiska cyberbumelanctwa⁶, która obejmuje różne aspekty zjawiska wynikające z dynamiki rozwoju technologii informacyjnych, zmieniających się funkcji Internetu i zachowań związanych z użytkowaniem Internetu w pracy ([K1] Bajcar i Babiak, 2023). Nowe podejście do cyberbumelanctwa aktualizuje wiedzę na temat zjawiska, ukazując współczesne nawyki i zachowania pracowników w cyberprzestrzeni, a także stanowi punkt odniesienia do projektowania przyszłych badań.
- Opracowanie i walidacja autorskiej *Skali Cyberbumelanctwa* (CBLS-15) na podstawie rewizji dotychczasowych instrumentów badawczych. W wyniku przeprowadzonych badań, CBLS-15 okazał się trafnym i rzetelnym narzędziem **do pomiaru zachowań cyberbumelanctwa pracowników w badaniach naukowych** nad zachowaniami organizacyjnymi o zasięgu lokalnym i międzynarodowym, a także do diagnozy i monitorowania zjawiska **w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach** ([K1] Bajcar i Babiak, 2023).
- Nakreślenie obrazu zjawiska cyberbumelanctwa pracowników w polskich organizacjach, który stanowi **źródło wiedzy przydatnej w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi w celu opracowywania strategii przewyższania procederu cyberbumelanctwa w warunkach organizacyjnych** ([K1] Bajcar i Babiak, 2023; [K8] Bajcar i Babiak, 2020).
- Identyfikacja organizacyjnych źródeł i negatywnego wpływu cyberbumelanctwa pracowników w warunkach organizacyjnych na efekty ich pracy ([K1] Bajcar i Babiak, 2023; [K8] Bajcar i Babiak, 2020). Ta wiedza dostarcza wglądu w specyficzne źródła i konsekwencje nadużywania Internetu przez pracowników w polskich warunkach organizacyjnych, umożliwiając organizację środowiska pracy sprzyjającego ograniczaniu zachowań cyberbumelanctwa wśród pracowników. Ponadto, wyniki naszych badań **rozszerzają dostępną w literaturze wiedzę na temat potencjalnych uwarunkowań i konsekwencji zjawiska cyberbumelanctwa pracowników w warunkach organizacyjnych** ([K1] Bajcar i Babiak, 2023; [K8] Bajcar i Babiak, 2020).

Osiągnięcia w tym obszarze mają znaczny wkład w rozwój nauki o zarządzaniu i jakości zarówno w nurcie teoretycznym, jak i praktycznym. W nurcie teoretycznym moje osiągnięcia przyczyniają się do rozwoju teorii organizacji i zarządzania oraz metodologii nauk o zarządzaniu. W nurcie praktycznym, osiągnięcia te mają ważne implikacje dla zachowań organizacyjnych i zarządzania zasobami ludzkimi. Szczegółowo przedstawiony wkład tych osiągnięć w rozwój nauki o zarządzaniu i jakości znajduje się w Tabeli 3.

⁶ Cyberbumelanctwo (*cyberloafing*) jest definiowane jako nadmierne korzystanie z Internetu, urządzeń cyfrowych i aplikacji w warunkach pracy w celach niezwiązanych z pracą (Tandon i in., 2020).

Tabela 3. Wkład osiągnięć naukowych w obszarze *Cyberbumelanctwo w pracy w rozwój nauki o zarządzaniu i jakości*

Subdyscyplina	Wkład
Nurt teoretyczny Wkład osiągnięć w rozwój dyscypliny	
Teoria zarządzania i organizacji	<ul style="list-style-type: none"> - Rozszerzenie wiedzy teoretycznej w NZJ na temat zjawiska cyberbumelanctwa w pracy i jego potencjalnych barier lub stymulatorów efektywnego zarządzania w organizacji. - Dostarczenie wstępnego obrazu zjawiska cyberbumelanctwa pracowników w polskich organizacjach jako punkt wyjścia/odniesienia do projektowania przyszłych badań.
Metodologia nauk o zarządzaniu	<ul style="list-style-type: none"> - Dostarczenie nowego wystandaryzowanego narzędzia do pomiaru zachowań cyberbumelanctwa pracowników w badaniach naukowych nad zachowaniami organizacyjnymi o zasięgu lokalnym i międzynarodowym.
Nurt praktyczny	
Poziom operacyjny	
Zachowania organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> - Dostarczenie wstępnego obrazu zachowań cyberbumelanctwa pracowników w polskich organizacjach. - Dostarczenie wglądu w specyficzne źródła i konsekwencje nadużywania Internetu przez pracowników w polskich warunkach organizacyjnych.
Poziom funkcjonalny	
Zarządzanie zasobami ludzkimi	<ul style="list-style-type: none"> - Stworzenie możliwości diagnozy zjawiska nadużywania Internetu w pracy we współczesnych organizacjach. - Umożliwienie organizacjom systematycznego monitorowania skali zjawiska cyberbumelanctwa i ich konsekwencji. - Uwzględnienie prokrastynacji jako negatywnego kryterium w procesach rekrutacji pracowników. - Wskazanie warunków i zmiennych nasilających i osłabiających zachowania cyberbumelanctwa w pracy. - Umożliwienie organizacji środowiska pracy sprzyjającego ograniczaniu zachowań cyberbumelanctwa w pracy. - Zapewnienie teoretycznych podstaw/ram do opracowania i wdrożenia strategii zarządzania zorientowanych na przewyższanie cyberbumelanctwa w pracy.

4.6.2. Przywództwo organizacyjne i zachowania podwładnych – diagnoza, źródła, konsekwencje

W ramach badań nad przywództwem organizacyjnym i zachowaniami podwładnych wskazałam następujące osiągnięcia:

- Empiryczna weryfikacja koncepcji przywództwa transformacyjnego, transakcyjnego i destruktywnego, a także adaptacja narzędzi (w pełnej i skróconej wersji) do pomiaru stylów przywództwa w warunkach polskich przedsiębiorstw. Wyniki badań potwierdziły uniwersalność przywództwa destruktywnego i specyficzność koncepcji przywództwa transformacyjnego i transakcyjnego wśród polskich menedżerów, rozszerzając wiedzę w zakresie wzorców przywódczych w polskich organizacjach. W efekcie procesu adaptacji, powstały wystandaryzowane narzędzia do pomiaru przywództwa o wysokim poziomie rzetelności i trafności pomiaru. W obliczu braku takich metod badawczych w warunkach polskich, **zaproponowane narzędzia mogą być wykorzystywane w przyszłych badaniach naukowych nad przywództwem organizacyjnym i w praktyce zarządzania polskich przedsiębiorstw** ([A2] Bajcar i Babiak, 2022; [K9] Babiak, Bajcar 2020).
- Identyfikacja podmiotowych i organizacyjnych źródeł i konsekwencji różnych (konstruktywnych i destruktywnych) stylów przywództwa organizacyjnego i w zarządzaniu projektami wśród polskich menedżerów w paradygmacie *badania samoopisowych* ([K5] Babiak i in., 2017; [A15] Bajcar i Babiak, 2016; [A16] Bajcar i Babiak, 2015; [K6] Bajcar i in., 2015; [R1] Bajcar, 2014; [A4] Capaldo i in. 2021).
- Identyfikacja wewnętrznych i zewnętrznych źródeł i konsekwencji stylów przywództwa konstruktywnego i destruktywnego polskich menedżerów z *perspektywy oceny podwładnych*, jak efekty pracy (*work outcomes*), zachowania i dobrostan pracowników ([K9] Babiak, Bajcar 2020; [K2] Babiak, Bajcar 2019; [A2] Bajcar i Babiak, 2022). Uzyskane w tym zakresie wyniki badań **rozszerzają wiedzę teoretyczną w nauce o zarządzaniu i jakości na temat specyfiki przywództwa organizacyjnego w warunkach polskich przedsiębiorstw oraz ich uwarunkowań jako źródła wskazań do optymalizacji efektywności przywództwa i całej organizacji**.
- Identyfikacja wzorców/profilu percepcji przywództwa organizacyjnego (vs politycznego) w systemie pojęciowym polskich pracowników i studentów (jako przyszłych pracowników) i ich uwarunkowań podmiotowych ([R2] Bajcar i in., 2014). Badania te rozszerzają wiedzę na temat **roli ukrytych koncepcji przywództwa u podwładnych w kształtowaniu realnych stylów przywództwa menedżerów oraz stanowią wsparcie dla zarządzania zasobami ludzkimi w zakresie kształtowania efektywnych stylów przywództwa** i postaw pracowniczych wobec przełożonych.
- Identyfikacja profili charakterystycznych dla polskich menedżerów, które reprezentują różnice indywidualne przywództwa destruktywnego i konstruktywnego, jak i zachowań i efektów pracy podwładnych ([K2] Babiak, Bajcar 2019; [A16] Bajcar i Babiak, 2015). Zastosowanie analizy profilowej pozwala na uchwycenie zmienności konfiguracji wielu powiązanych ze sobą zmiennych i wyodrębnienie charakterystycznych wzorców przywództwa i powiązanych z nimi zachowań podwładnych. **Wyniki badań w tym zakresie dostarczają wiedzy na temat zróżnicowania zachowań przywódczych oraz kryteriów różnicujących, które mogą stanowić użyteczną wiedzę dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi**.

Osiągnięcia w tym obszarze mają znaczący wkład w rozwój nauki o zarządzaniu i jakości zarówno w nurcie teoretycznym, jak i praktycznym. W nurcie teoretycznym moje osiągnięcia rozwijają teorię organizacji i zarządzania oraz metodologię nauk o zarządzaniu. W nurcie praktycznym, osiągnięcia te mają ważne implikacje dla subdyscypliny zachowań organizacyjnych, zarządzania zasobami ludzkimi, a także dla zarządzania procesami i projektami (por. Tabela 4).

Tabela 4. Wkład osiągnięć naukowych w obszarze *Przywództwo organizacyjne i zachowania podwładnych* w rozwój nauki o zarządzaniu i jakości

Subdyscyplina	Wkład
Nurt teoretyczny Wkład osiągnięć w rozwój dyscypliny	
Teoria zarządzania i organizacji	<ul style="list-style-type: none"> - Pogłębianie wiedzy teoretycznej w nauce o zarządzaniu i jakości na temat źródeł i konsekwencji konstruktywnych i destruktywnych stylów przywództwa jako źródła potencjalnych barier lub stymulatorów efektywnego kierowania ludźmi w organizacji. - Rozszerzenie wiedzy teoretycznej nad stylami przywództwa w paradygmacie badań z perspektywy samoopisu menedżerów (<i>self-report</i>) i z perspektywy oceny podwładnych (<i>observer-report</i>). - Rozszerzenie wiedzy na temat podmiotowych i organizacyjnych źródeł predykcji stylów przywództwa, a także specyfiki przywództwa w polskich warunkach organizacyjnych. - Włączenie/wykorzystanie perspektywy różnic indywidualnych i podejścia profilowego do analizy zachowań przywódczych i podwładnych do teorii organizacji i zarządzania.
Metodologia nauk o zarządzaniu	<ul style="list-style-type: none"> - Dostarczenie standaryzowanych narzędzi do pomiaru stylów przywództwa w przyszłych badaniach naukowych nad przywództwem w warunkach polskich przedsiębiorstw. - Potwierdzenie użyteczności stosowanych metodologii badań w dziedzinie zarządzania, takich jak łączenie badań samoopisowych z oceną podwładnych jako obserwatorów (<i>self- vs observer-report</i>), walidacja narzędzi pomiarowych, wielozmiennowa analiza profilowa, modelowanie zależności mediacyjnych w predykcji przywództwa organizacyjnego. - Dostarczenie potwierdzenia dla zastosowanego podejścia metodologicznego i analitycznego, użytecznego w planowaniu przyszłych badań nad przywództwem.
Nurt praktyczny	
Poziom operacyjny	
Zachowania organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> - Zapewnienie cennego wglądu w styl przywództwa poprzez identyfikację jego podmiotowych i organizacyjnych uwarunkowań z perspektywy samooceny i oceny podwładnych. - Uzyskanie wglądu w różnice indywidualne w zakresie przywództwa, reprezentowane przez charakterystyczne wzorce zachowań (profile) menedżera, jak i wzorce zachowań i efektów pracy podwładnych.
Zarządzanie procesami i projektami	<ul style="list-style-type: none"> - Dostarczenie wiedzy na temat roli charakterystyk lidera projektu i stylu przywództwa w przewidywaniu sukcesu projektów badawczych. - Ujawnienie specyfiki i uniwersalnych aspektów zarządzania projektami poprzez wykazanie różnic i podobieństw w zakresie uwarunkowań zarządzania projektami badawczymi w Polsce i we Włoszech.
Poziom funkcjonalny	
Zarządzanie zasobami ludzkimi	<ul style="list-style-type: none"> - Rozszerzenie możliwości diagnozy stylów przywództwa w warunkach polskich przedsiębiorstw z dwóch perspektyw, samoopisowej i oceny podwładnych. - Umożliwienie identyfikacji profili zachowań przywódczych i optymalizacji dopasowania menedżera do pracy/projektu/organizacji. - Umożliwienie organizacjom optymalizacji efektywności przywództwa w organizacji i kompetencji przywódczych menedżerów. - Możliwość wykorzystywania stylu przywództwa jako kryterium rekrutacji i oceny okresowej menedżera. - Zapewnienie teoretycznych podstaw/ram do opracowania i wdrożenia strategii zarządzania i interwencji prokrastynacji pracowników.

4.6.3. Kompetencje strategiczne w kontekście organizacyjnym – koncepcja, diagnoza, profile, źródła, konsekwencje

W ramach badań nad koncepcją kompetencji strategicznych wskazują następujące osiągnięcia:

- Opracowanie i empiryczna weryfikacja oryginalnej koncepcji wielowymiarowego modelu kompetencji strategicznych, oraz autorskiego narzędzia pomiaru kompetencji strategicznych (*Skala Myślenia i Działania Strategicznego*; SMiDS) w wersji pełnej i skróconej. Koncepcja obejmuje 11 kompetencji, które reprezentują dwa nadrzędne konstrukty umysłowych i behawioralnych kompetencji myślenia i działania strategicznego, związanych z deliberacyjnym etapem opracowania strategii oraz z implementacją strategii. Walidacja SMiDS potwierdziła wysoki poziom trafności i rzetelności pomiaru kompetencji strategicznych wśród polskich menedżerów, wskazując **dużą użyteczność narzędzia w diagnozie kompetencji strategicznych w badaniach naukowych i praktyce organizacyjnej** ([K7] Bajcar, 2020; [A12] Bajcar, 2017).
- Opracowanie profilowego ujęcia kompetencji strategicznych wyrażających różnice indywidualne menedżerów i pracowników na stanowiskach wykonawczych. W wyniku zastosowania analizy profilowej wyodrębniono 4 grupy osób o odmiennych profilach kompetencji strategicznych (tj. Aktywiści, Myśliciele, Stratedzy i Pasywiści), które wyrażają charakterystyczne wzorce myślenia i działania strategicznego. Podejście profilowe pozwoliło na identyfikację konfiguracji wzajemnie powiązanych ze sobą kompetencji, które mają silniejszą moc regulacyjną i eksplanacyjną dla aktywności organizacyjnej/menedżerskiej. Koncepcja profilu pozwala na bardziej trafne zróżnicowanie indywidualne kompetencji strategicznych poprzez uwzględnienie współzależność wielu różnych aspektów działania w realnych sytuacjach organizacyjnych. Osiągnięcie to rozszerza wiedzę na temat **zróżnicowania profili kompetencyjnych menedżerów i pracowników oraz kryteriów różnicujących, użytecznych dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi**. Wiedza w tym zakresie umożliwia także **optymalizację wykorzystania kompetencji strategicznych w zarządzaniu zasobami ludzkimi poprzez dopasowanie kompetencji pracownika do zadań organizacyjnych** ([K7] Bajcar, 2020; [A12] Bajcar, 2017; [R1] Bajcar, 2014).
- Identyfikacja podmiotowych i organizacyjnych źródeł i konsekwencji kompetencji myślenia i działania strategicznego menedżerów i pracowników na stanowiskach wykonawczych. Opracowano również charakterystyki profili kompetencyjnych Aktywistów, Myślicieli, Strategów i Pasywistów. Wśród cech podmiotowych, wykazano osobowościowe, temperamentalne i umysłowe uwarunkowania kompetencji strategicznych. Wśród czynników kontekstowych determinujących wzorce kompetencji strategicznych ujawniono istotną rolę wieku, stażu pracy i poziomu zarządzania. Ujawniony układ predykcji może mieć **ważne znaczenie dla zarządzania zasobami ludzkimi w rozwoju i doskonaleniu kompetencji strategicznych na poziomie edukacji akademickiej i kariery zawodowej** ([A12] Bajcar, 2017; [R1] Bajcar, 2014; [M2] Bajcar i in., 2011).
- Ustalenie zależności między kompetencjami strategicznymi a stylami przywództwa menedżerów polskich przedsiębiorstw. Wyniki tych badań wykazały, że kompetencje strategiczne determinują style przywództwa polskich menedżerów. Ujawnione zależności bezpośrednio i pośrednio świadczą strategicznym podłożu złożonych wzorców przywództwa. Wyniki tych badań **rozszerzają wiedzę na temat relacji między zarządzaniem strategicznym realizowanym przez menedżerów a przejawianymi zachowaniami przywódczymi wobec podwładnych**. Kompetencje strategiczne determinując szeroką perspektywę przywództwa w umyśle lidera, zwiększają elastyczność, innowacyjność i efektywność menedżerską i organizacyjną ([K6] Bajcar i in., 2015).

Osiągnięcia w tym obszarze mają znaczący wkład w rozwój nauki o zarządzaniu i jakości w nurcie teoretycznym, jak i praktycznym. W nurcie teoretycznym moje osiągnięcia rozwijają teorię organizacji i zarządzania oraz metodologię nauk o zarządzaniu. W nurcie praktycznym, osiągnięcia te mają implikacje dla subdyscyplin zachowań organizacyjnych, zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania strategicznego opartego na kompetencjach w nurcie szkoły behawioralnej (Grant i Baden-Fullen, 2018) (por. Tabela 5).

Tabela 5. Wkład osiągnięć naukowych w obszarze *Kompetencje strategiczne w kontekście organizacyjnym* w rozwój nauki o zarządzaniu i jakości

Subdyscyplina	Wkład
Nurt teoretyczny	
Teoria zarządzania i organizacji	<ul style="list-style-type: none"> - Opracowanie oryginalnej koncepcji wielowymiarowego modelu kompetencji strategicznych menedżerów i podwładnych. - wprowadzenie profilowego ujęcia kompetencji strategicznych wyrażających różnice indywidualne menedżerów jako podejście metodologiczne w badaniach nad kompetencjami menedżerskimi. - Przedstawienie obrazu i konfiguracji kompetencji strategicznych menedżerów w polskich warunkach organizacyjnych. - Pogłębianie wiedzy teoretycznej na temat podmiotowych i organizacyjnych źródeł i skutków myślenia i działania strategicznego jako zbioru potencjalnych barier lub stymulatorów efektywnego zarządzania w organizacji. - Dostarczenie wglądu w układ zależności między kompetencjami strategicznymi a stylem przywództwa polskich menedżerów.
Metodologia nauk o zarządzaniu	<ul style="list-style-type: none"> - Opracowanie i walidacja autorskiego narzędzia pomiaru umysłowych i behawioralnych kompetencji strategicznych wyrażające procesy opracowania i wdrażania strategii. - Wykazanie użyteczności metod badawczych i podejść analitycznych w dziedzinie zarządzania, takich jak psychometryczna walidacja narzędzi pomiarowych, analiza profilowa, modelowanie efektów bezpośrednich i mediacyjnych zmiennych podmiotowych i organizacyjnych w predykcji kompetencji strategicznych. - Dostarczenie zweryfikowanego podejścia metodologicznego i analitycznego użytecznego w przyszłych badaniach nad kompetencjami strategicznymi.
Nurt praktyczny	
Poziom strategiczny	
Zarządzanie strategiczne	<ul style="list-style-type: none"> - Rozszerzenie wiedzy na temat zarządzania i myślenia strategicznego według szkoły behawioralnej i podejścia kompetencyjnego (<i>skill-based</i>) do zarządzania strategicznego. - Aplikacja perspektywy różnic indywidualnych w podejściu do kompetencji zarządzania strategicznego. - Wprowadzenie oryginalnej koncepcji profili kompetencji strategicznych użytecznych na stanowiskach menedżerskich i niemenedżerskich.
Poziom operacyjny	
Zachowania organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> - Nakreślenie obrazu kompetencji strategicznych polskich menedżerów i pracowników na stanowiskach wykonawczych. - Uzyskanie wglądu w źródła i konsekwencje kompetencji strategicznych. - Dostarczenie wiedzy na temat związków między kompetencjami strategicznymi menedżera a jego stylem przywództwa.
Poziom funkcjonalny	
Zarządzanie zasobami ludzkimi	<ul style="list-style-type: none"> - Umożliwienie organizacjom diagnozę profilu kompetencji strategicznych menedżerów i podwładnych i bardziej adekwatnego wykorzystania potencjału pracowników. - Stwarza możliwość identyfikacji deficytów kompetencji strategicznych i ustalenia kierunków ich rozwoju/doskonalenia w celu maksymalizacji efektywności zarządzania. - Uwzględnienie kompetencji strategicznych jako kryterium w procesach rekrutacji i oceny pracowników. - Stwarza możliwość ustalenia potencjalnych podmiotowych i organizacyjnych warunków wzmacniających i osłabiających ujawnianie i doskonalenie kompetencji strategicznych. - Zapewnienie teoretycznych podstaw/ram do opracowania programów rozwoju kompetencji strategicznych. - Umożliwienie optymalizacji stylów przywództwa poprzez rozwój kompetencji strategicznych menedżerów.

5. Wykaz pozostałej aktywności naukowo-badawczej

Moje zainteresowania i aktywność badawcza mają charakter interdyscyplinarny w obszarze nauk społecznych, na styku psychologii i nauk o zarządzaniu i jakości. Dotychczasowy dorobek naukowy oscyluje wokół kilku obszarów badawczych: (1) cyberzachowania, jak cyberchondria cyberbumelanctwo lub cyberdryfowanie (*cyberloafing*, *cyberslacking*), oraz podmiotowe i organizacyjne aspekty interakcji człowiek – komputer w warunkach pracy, (2) zainteresowania zawodowe ich struktura, uwarunkowania i konsekwencje dla pracy zawodowej, oraz (3) rola orientacji temporalnej i dystansu czasowego w funkcjonowaniu jednostki.

5.1. Cyberzachowania – diagnoza, źródła i konsekwencje

Przedmiotem moich zainteresowań badawczych są cyberzachowania, jak (1) cyberbumelanctwo czy cyberdryfowanie (*cyberloafing*, *cyberslacking*), i cyberchondria oraz ich podmiotowe i sytuacyjne źródła i konsekwencje dla podmiotu i kontekstu organizacyjnego i społecznego.

Cyberbumelanctwo czy cyberdryfowanie zostało przedstawione w obszarze osiągnięć naukowych, będących podstawą do ubiegania się o nadanie stopnia doktora habilitowanego (paragraf [4.2.1](#) i [4.4.1](#)).

Cyberchondria. Zainicjowany (we współpracy z dr Babiak z Politechniki Wrocławskiej i dr hab. Olchowską-Kotalą z Uniwersytetu Medycznego we Wrocławiu) w warunkach polskich nurt badań nad zjawiskiem cyberchondrii umożliwiły znaczący wkład w rozwój wiedzy na temat tego zjawiska. W pierwszej kolejności dokonano adaptacji narzędzia do pomiaru cyberchondrii (*Cyberchondria Severity Scale*, CSS; McElroy i Shevlin, 2014). Skala Cyberchondrii CSS-PL została opracowana w pełnej i skróconej wersji przez zespół pod moim kierunkiem ([\[A9\] Bajcar i in., 2019](#)). CSS-PL jest narzędziem wykorzystywanym do pomiaru cyberchondrii w badaniach przez wielu innych polskich badaczy. Skala CSS-PL obejmuje 5 skal pomiarowych: *Kompulsywność*, *Nadmierność*, *Stres*, *Reasekuracja*, *Nieufność wobec lekarzy*. Pełna wersja skali CSS-PL obejmuje 33 pozycje, a skrócona wersja obejmuje 15 pozycji testowych z zastosowaną 5-stopniową skalą odpowiedzi Likerta (1 – nigdy, 5 – zawsze). Polska wersja kwestionariusza uzyskała wysokie wskaźniki rzetelności i trafności teoretycznej. Jest wykorzystywana w badaniach przesiewowych przez różnych badaczy z wielu ośrodków akademickich w całym kraju.

Rezultaty kolejnych badań w tym obszarze wykazały, że wśród podmiotowych uwarunkowań cyberchondrii istotną rolę odgrywają cechy osobowości (neurotyczność i samoocena), preferencje poznawcze (nietolerancja niepewności, pesymizm defensywny), a także konstrukty dysfunkcyjne (lęk o zdrowie, symptomy obsesyjno-kompulsywne). Wykryte zależności okazały się złożonymi układami mediacyjnymi. Tak więc, samoocena pośrednio wpływa na cyberchondrię paralelnie poprzez lęk o zdrowie i symptomy obsesyjno-kompulsywne ([\[A3\] Bajcar i Babiak, 2021](#)), natomiast efekt neurotyczności na cyberchondrię jest mediowany poprzez nietolerancję niepewności i pesymizm defensywny ([\[A6\] Bajcar i Babiak, 2020](#)). Wskazując na potencjalne kierunki praktyk prewencyjnych i interwencyjnych w przezwyciężaniu zjawiska cyberchondrii o poważnych konsekwencjach psychologicznych i społecznych. Programy interwencyjne dotyczące cyberchondrii mogą być oparte na zasadach terapii poznawczo-behawioralnej, która została uznana za skuteczną w leczeniu niskiej samooceny, lęku o zdrowie, objawów obsesyjno-kompulsywnych i problematycznego użytkowania Internetu. Ponadto, zwiększanie umiejętności korzystania z Internetu i edukowanie internautów w zakresie umiejętnego wyboru wiarygodnych źródeł danych wydaje się być podstawowymi technikami prewencyjnymi w ograniczaniu szkodliwych skutków cyberchondrii.

Byłam inicjatorką podjęcia badań w tym obszarze i miałam wiodący udział we wstępnej analizie problemu, projektowaniu koncepcji badań, przeprowadzeniu badań, opracowaniu danych, statystycznej analizie danych, krytycznej analizie wyników oraz koordynacji prac nad publikacjami. W rezultacie opublikowano 3 artykuły empiryczne.

- [A3] Bajcar, B., Babiak, J. (2021). Self-esteem and cyberchondria: Mediation effects of health anxiety and obsessive-compulsive symptoms in the community sample. *Current Psychology*, 40(6), 2820-2831. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00216-x>
- [A6] Bajcar, B., Babiak, J. (2020). Neuroticism and cyberchondria: Mediation effects of intolerance of uncertainty and defensive pessimism. *Personality and Individual Differences*, 162, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110006>.
- [A9] Bajcar, B., Babiak, J., Olchowska-Kotala, A. (2019). Cyberchondria and its measurement. The Polish adaptation and psychometric properties of Cyberchondria Severity Scale CSS-PL. *Polish Psychiatry*, 53(1), 49-60. <https://doi.org/10.12740/PP/81799>.

Interakcja człowiek-komputer w pracy. Kolejny obszar moich zainteresowań badawczych badań koncentruje się wokół problematyki podmiotowych aspektów interakcji człowieka z technologiami cyfrowymi, rolę mechanizmów psychologicznych w obsłudze lub korzystaniu z technologii informacyjnych w pracy zawodowej i w kontekście społecznym.

W ramach projektu *Badanie możliwości wykorzystania masowo produkowanych kontrolerów gier i metod rozpoznawania mimiki twarzy do sterowania komputerem osobistym przez osoby niepełnosprawne z ograniczoną możliwością ruchu*, wykonywanego na zlecenie Stowarzyszenia „Twoje Nowe Możliwości”, finansowany ze środków Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, brałam udział w eksperckiej ocenie użyteczności systemu Face Controller, przeznaczonego do sterowania komputerem osobistym poprzez ruchy głowy i mimikę twarzy. Ocena ta posłużyła do wprowadzenia zmian w testowanym systemie. Ponadto z moim udziałem dokonano opracowania metodyki testowania użyteczności przez użytkowników ze znacznym stopniem niepełnosprawności ruchowej i w przeprowadzeniu badań w tej grupie osób. Podejście badawcze oparto o normę ISO 9241-11⁷ oceniając użyteczność systemu Face Controller w wymiarach: skuteczności, efektywności i satysfakcji użytkownika. W ramach projektu przeprowadzone zostało badanie w grupie użytkowników ze znacznym stopniem niepełnosprawności i użytkownikach pełnosprawnych. W kolejnym kroku dokonano adaptacji *Kwestionariusza Oceny Urządzenia Wskazującego* zamieszczony w normie ISO 9241-9 ([K4] Jach i in., 2017), w dwóch wersjach: do oceny klasycznych systemów wskazujących (jak np. mysz komputerowa) oraz do oceny systemu wskazującego bazującego na ruchach głowy i mimice twarzy (system Face Controller). Opracowany *Kwestionariusz Oceny Urządzenia Wskazującego* jest uniwersalnym narzędziem do szybkiej identyfikacji kluczowych problemów z użytecznością testowanego systemu. Kwestionariusz zawiera 13 pozycji testowych, które mierzyły takie aspekty użyteczności, jak wymagany wysiłek, fizyczny, poznawczy do obsługi urządzenia, płynność, szybkość i precyzyjność działania, wysiłek poszczególnych części ciała, ogólny komfort użytkowania. Stosownie do stwierdzeń zastosowano trzy rodzaje 7-stopniowej skali Likerta. Pierwsza skala (1 - zbyt mała, 4 – odpowiednia, 7 - zbyt duża), druga skala (1 - bardzo mały, 4 – przeciętna, 7 – bardzo duża), trzecia skala (1 – brak, 4 – średnie, 7 – bardzo duże). Opracowaliśmy dwie różne wersje *Kwestionariusza Oceny Urządzenia Wskazującego*. Pierwsza z nich jest uniwersalna i została zweryfikowana w ocenie myszy komputerowej. Druga, specyficzna wersja skali miała na celu ocenę nietypowego urządzenia wskazującego – systemu Face Controller.

Kolejne badania w tym zakresie wykazały bardzo wysokie oceny satysfakcji użytkowników przy średnim poziomie ich efektywności ([K10] Jach i in., 2017). To może sugerować, że osoby z niepełnosprawnością dostrzegały źródła sukcesu w interakcji z systemem w czynnikach zewnętrznych (cechach systemu), natomiast przyczyn niepowodzeń w korzystaniu z systemu upatrywały w czynnikach wewnętrznych (własnych cechach czy niekompetencji). Ta konkluzja spowodowała rozwinięcie badań nad oceną wymiaru satysfakcji w testach użyteczności wykonywanych przez osoby

⁷ International Organization for Standardization (ISO). ISO 9241-11:2018, Ergonomic requirements for office work with visual display terminals (VDTs) - Part 11: Guidance on usability. *Ergonomiczne wymagania dotyczące pracy biurowej z terminalami wizualnymi (VDT) – Część 9: wymagania dla urządzeń wejściowych bez klawiatury* (Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna 2000).

ze znaczną niepełnosprawnością ruchową. W kolejnym badaniu wykazano bardzo wysokie subiektywne oceny użyteczności oraz przewagę emocji pozytywnych w trzech pomiarach stanu emocjonalnego i satysfakcji użytkowników podczas testów systemu Face Controller (przed kontaktem z systemem, przed wykonaniem testów i po ich zakończeniu). To zmieniło spojrzenie na badanie satysfakcji użytkownika systemu, która może wynikać nie z cech badanego systemu, ale z początkowego stanu emocjonalnego użytkownika ([K11] Bajcar i in., 2017). Ponadto wykazano ujawniło różne wzorce oceny użyteczności systemu FC u osób sprawnych i niepełnosprawnych ([A5] Bajcar i in., 2020). Osoby z niepełnosprawnościami zgłaszały wyższą satysfakcję i postrzeganą użyteczność technologii Face Controller w porównaniu z osobami bez niepełnosprawności, podczas gdy skuteczność i wydajność były niższe w obu grupach. Ten asymetryczny wzorec wyników w ocenach użyteczności nowych technologii wspomagających można uznać za rozszerzenie paradoksu niepełnosprawności na obszar HCI ([A5] Bajcar i in., 2020).

Podsumowując, badania systemu FC jako technologii wspomagającej dla osób z niepełnosprawnościami pokazały, że ocena użyteczności systemu zależy nie tylko od badanego systemu FC, ale również od czynników niezależnych, takich jak stan emocjonalny użytkowników i postrzegane przez nich źródła satysfakcji i dysfakcji z użytkowanego systemu. Nasze odkrycia przyczyniły się do poszerzenia wiedzy na temat potencjału/zasobów osobistych osób z niepełnosprawnościami mechanizmów poznawczych i motywacyjnych, pobudzając je lub tworząc bariery w korzystaniu z nowych technologii wspomagających jako wzbogacanie/rozszerzanie możliwości pracy zawodowej osób z niepełnosprawnościami w branży IT.

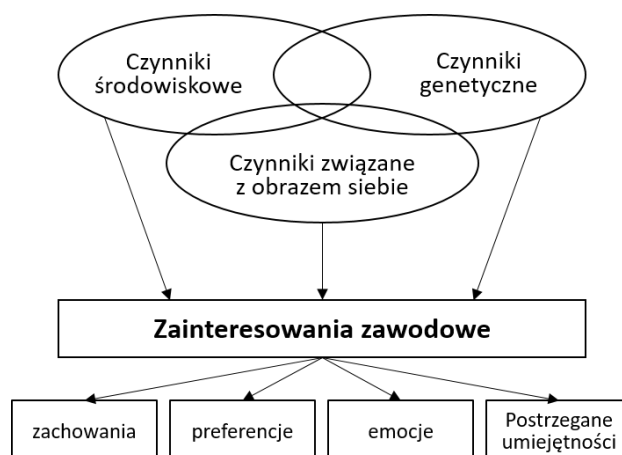
Mój wkład w tych badaniach był znaczący w zakresie opracowania koncepcji badań, metodologii badań, przeprowadzenia badań i analizy danych oraz krytycznej analizy uzyskanych wyników. Miałam również duży wkład w przygotowanie publikacji.

W wyniku eksploracji tego obszaru badań powstały 4 publikacje z moim udziałem.

- [A5] Bajcar, B., Borkowska, A., Jach, K. (2020). Asymmetry in usability evaluation of the assistive technology among users with and without disabilities. *The International Journal of Human-Computer Interaction*, 36(19), 1849-1866. <https://doi.org/10.1080/10447318.2020.1798084>.
- [K4] Jach, K., Bajcar, B., Borkowska, A. (2017). The adaptation of the Device Assessment Questionnaire ISO 9241-9 in the Polish samples. In *Information Systems Architecture and Technology: Proceedings of 38th International Conference on Information Systems Architecture and Technology – ISAT 2017* (s.253-262). http://doi.org/10.1007/978-3-319-67223-6_24. (indeksowane w Web of Science).
- [K10] Jach, K., Bajcar, B., Borkowska, A. (2017). The effectiveness and user satisfaction in the interface designed for disabled users – The pilot study. W: K. Blashky, (Red.), *Interfaces and Human Computer Interactions* (s. 27-34). IADIS Press.
- [K11] Bajcar, B., Jach, K., Borkowska, A. (2017). The usability of system and users' emotions during work with interface designed for disabled – The pilot study. W: K. Blashky, (Red.), *Interfaces and Human Computer Interactions* (s.46-53). IADIS Press.

5.2. Zainteresowania zawodowe – konceptualizacja, pomiar, uwarunkowania i konsekwencje

Wraz z zespołem z Zakładu Psychologii Zarządzania i Zachowań Konsumentkich przeprowadzone zostały szeroko zakrojone badania z obszaru doradztwa zawodowego i pozytywnej psychologii pracy. Badania te zainspirowane zostały w trakcie realizacji projektu w latach 2004-2006 na zlecenie Departamentu Rynku Pracy w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej. W ramach tego projektu zaproponowano **oryginalną konceptualizację uwarunkowań i przejawów zainteresowań zawodowych** (por. Rysunek 8) ([R8] Bajcar i Gąsiorowska, 2006; [M3] Nosal i in., 2006/2016).



Rysunek 8. Interakcyjny model uwarunkowań i przejawów zainteresowań zawodowych.

W oparciu o założenia zaproponowanego modelu teoretycznego, skonstruowano nowy autorski *Kwestionariusz Zainteresowań Zawodowych (KZZ)*, które jest **wykorzystywane do diagnozy zainteresowań zawodowych w doradztwie zawodowym i w planowaniu i zmianie ścieżki kariery zawodowej pracowników**. Kwestionariusz powstał w dwóch wersjach, KZZ-D służy do diagnozy zainteresowań zawodowych u osób dorosłych, natomiast KZZ-M u młodzieży ([M3] Nosal i in., 2006/2016), KZZ jest on jednym z głównych narzędzi diagnostycznych wykorzystywanym w placówkach doradztwa zawodowego w całej Polsce, tj. w Wojewódzkich i Powiatowych Urzędach Pracy, Centrach Informacji i Planowania Kariery Zawodowej, oraz Ochotniczych Hufcach Pracy w Polsce. Obie wersje KZZ obejmują 11 skal zainteresowań zawodowych (zainteresowania artystyczne, badawcze, handlowe, komunikacyjne, konwencjonalne, mechaniczne, opiekuńcze, realistyczne, perswazyjne, przedsiębiorcze i społeczne) oraz dwie skale kontrolne (aprobaty społecznej i reagowania na niepewność). W procesie walidacji narzędzia KZZ, wykryto różnice indywidualne, wyrażające się w 9 typowych profilach zainteresowań zawodowych, które stanowią punkt odniesienia do indywidualnej diagnozy i planowania ścieżki kariery zawodowej.

Opracowanie narzędzia pomiaru było dla nas inspiracją do dalszych badań nad konsekwencjami zainteresowań zawodowych i ich roli w dopasowaniu człowiek-praca i człowiek - organizacja i przewidywaniu satysfakcji z pracy, w szczególności oraz w odniesieniu do osób wykonujących tzw. zawody z misją społeczną. W latach 2008-2010 przeprowadzone zostały badania w ramach **kierowanego przeze mnie grantu MNiSW Zainteresowania zawodowe i strategie funkcjonowania w zawodach z misją społeczną**. W ramach projektu przeanalizowano profile zainteresowań zawodowych pod kątem dopasowania do pracy w zawodach lekarzy, pielęgniarek, nauczycieli, strażaków, policjantów, oraz osób kształcących się do pracy w tych zawodach. Stanowi to znaczący wkład w rozwój zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach zatrudniających takie osoby, a zwłaszcza w udoskonaleniu procesu rekrutacji pracowników na stanowiska pracy związane z realizacją misji społecznej.

Na użytek tych badań we współpracy z dr Borkowską, dr Czerw i dr Gąsiorowską, zostały opracowane i zwalidowane narzędzia pomiaru do pomiaru misji społecznej w pracy, satysfakcji z pracy oraz wartości i motywów w pracy ([M2] Bajcar i in., 2011).

- *Kwestionariusz Misji Społecznej w Pracy* służy do pomiaru poczucia misji w pracy składa się z 8 pozycji testowych, które służą do pomiaru 4 aspektów misji zawodowej: (1) *użyteczność społeczna*, (2) *uznanie społeczne*, (3) *oderwanie pracy od wynagradzania* oraz (4) *nadmierne zaangażowanie w pracę*. Kwestionariusz uzyskał wysokie wskaźniki trafności i rzetelności pomiaru w reprezentatywnej próbie polskich osób dorosłych i może służyć do diagnozy profilu pracownika w procesie rekrutacyjnym ([M2] Bajcar i in., 2011).

- *Wielowymiarowa Skala Satysfakcji z Pracy* ([M2] Bajcar i in., 2011) składa się z dwóch części. Pierwsza część obejmuje 9 szczegółowych aspektów pracy, które stanowią potencjalne źródło satysfakcji w pracy, jak koledzy, bezpośredni przełożeni, rodzaj zadań wykonywanych w pracy, warunki pracy, rozwój zawodowy, wynagrodzenie, czas pracy, stabilność zatrudnienia i firma/instytucja jako całość. Druga część kwestionariusza zawiera 3 pytania dotyczące ogólnej satysfakcji z pracy, zawodu i z życia. Narzędzie stanowi użyteczne narzędzie w procesie oceny poziomu satysfakcji z pracy w warunkach organizacyjnych.
- *Kwestionariusz Wartości i Motywów w Pracy* ([M2] Bajcar i in., 2011), obejmujący 26 potencjalnych wartości i motywów w pracy, reprezentujących 4 podskale: (1) Samorealizacja poprzez pracę (7 pozycji, np. dążenie do samospelnienia, realizowania swojego potencjału), (2) Prospołeczność (7 pozycji, np. bycie potrzebnym, przydatnym dla innych osób), (3) Bezpieczeństwo i sprawiedliwość w pracy (6 pozycji, np. równe traktowanie wszystkich pracowników), (4) Dążenie do dobrobytu (6 pozycji, np. przywiązanie do dóbr materialnych). W kwestionariuszu zastosowano 5-stopniową skalę odpowiedzi (1 – zdecydowanie mniej ważne, niż dla innych, 5 – zdecydowanie bardziej ważne, niż dla innych). Narzędzie dostarcza współczesnego podejścia do pomiaru utylitarnych wartości i motywacji do pracy.

Narzędzia te stanowią użyteczne narzędzia w badaniach naukowych z zakresu zarządzania i jakości, a także w zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacjach, szczególnie w procesie rekrutacji, cyklicznych pomiarach satysfakcji pracowników, systemie ocen okresowych.

Wyniki przeprowadzonych badań wykazały, że wybrane zainteresowania zawodowe (zwłaszcza zainteresowania społeczne) są predyktorami satysfakcji z pracy. Wśród kluczowych predyktorów satysfakcji zawodowej jest również poczucie misji w wykonywanym zawodzie, pozytywne myślenie (jako wymiar optymizmu), regulacja nastroju (jako wymiar inteligencji emocjonalnej), prospołeczność (jako wymiar wartości i motywów w pracy), oraz proaktywny styl działania strategicznego, a struktura zależności jest podobna zarówno u osób uczących się, jak i pracujących w zawodach z misją społeczną ([M2] Bajcar i in., 2011; [R5] Bajcar i in., 2011).

Wykazano w ten sposób, jakie czynniki pozwalają przewidywać satysfakcję z pracy pracowników w wybranych grupach zawodowych oraz kierunki zarządzania zachowaniami organizacyjnymi pracowników w tych grupach zawodowych.

W badaniach przeprowadzonych na reprezentatywnej próbie aktywnych zawodowo Polaków wykazano, że różnice między zainteresowaniami zawodowymi kobiet i mężczyzn zarówno wtedy, gdy były mierzone *Kwestionariuszem Preferencji Zawodowych* Hollanda, jak i wtedy, gdy były mierzone *Kwestionariuszem Zainteresowań Zawodowych* KZZ naszego autorstwa ([R5] Bajcar i in., 2011). To potwierdza założenia teorii ograniczania i kompromisu Gottfredson ([M4] Bajcar i in., 2006). Ponadto wykazano, że profil zainteresowań zawodowych może być predyktorem aktywności zawodowej vs bierności i bezrobocia pracowników na rynku pracy ([R8] Bajcar i Gąsiorowska, 2008). Wszystkie przeprowadzone badania nad zainteresowaniami zawodowymi (mierzonymi za pomocą KZZ) potwierdziły dużą trafność wewnętrzną i zewnętrzną zaproponowanego przez nas modelu konceptualnego interakcyjnego modelu uwarunkowań i przejawów zainteresowań zawodowych (por. Rysunek 8).

Mój wkład w prace nad tą problematyką był znaczący w opracowaniu modelu teoretycznego i koncepcji badań, operacjonalizacji modelu teoretycznego, konstrukcji narzędzi, przeprowadzenie badań, krytycznej analizie wyników, opracowaniu publikacji. Jako kierownik grantu koordynowałam prace zespołu badawczego.

W rezultacie badań w tym obszarze powstało 9 publikacji z moim udziałem. Wśród nich warto wskazać następujące pozycje:

- [M2] **Bajcar, B.**, Borkowska, A., Czerw, A., Gąsiorowska, A. (2011). *Satysfakcja z pracy w zawodach z misją społeczną. Psychologiczne uwarunkowania*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- [M3] Nosal, C., **Bajcar, B.**, Borkowska, A., Czerw, A., Gąsiorowska, A. (2006/2016). *Kwestionariusz Zainteresowań Zawodowych: Podręcznik metody*. Wydanie I/II. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej. Departament Rynku Pracy.
- [M4] **Bajcar, B.**, Borkowska, A., Czerw, A., Gąsiorowska, A., Nosal, C. (2006). *Psychologia preferencji i zainteresowań zawodowych: Przegląd teorii i metod*. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej. Departament Rynku Pracy, Zeszyty Informacyjno-Metodyczne Doradcy Zawodowego; 34.
- [A21] **Bajcar B.**, Gąsiorowska, A. (2006). Zmiana paradygmatu diagnozy zainteresowań w doradztwie zawodowym. *Zeszyty Informacyjno-Metodyczne Doradcy Zawodowego*, 37, 77-98.
- [R5] **Bajcar, B.**, Borkowska, A., Czerw, A., Gąsiorowska, A. (2011). Praca zawodowa w umyśle kobiet i mężczyzn: zróżnicowanie zainteresowań zawodowych. W: B. Bartosz (Red.), *Kobiecość i męskość: komunikacja, relacje, społeczeństwo* (s.273-285). ENETEIA - Wydawnictwo Psychologii i Kultury.
- [R8] **Bajcar, B.**, Gąsiorowska, A. (2008). Bezrobocie jako przejaw bierności w kontekście zainteresowań zawodowych. W: A. Keplinger (Red.), *Bierność społeczna. Studia interdyscyplinarne* (s.55-66). Wydawnictwo Psychologii i Kultury ENETEIA.

5.3. Orientacja temporalna i percepcja dystansu czasowego – konceptualizacja, pomiar i konsekwencje dla aktywności społecznej i zawodowej

Przedmiotem moich zainteresowań badawczych były zagadnienia subiektywnej reprezentacji czasu w umyśle człowieka i percepcji dystansu temporalnego oraz ich roli w funkcjonowaniu jednostki w aspekcie emocjonalnym, motywacyjnym społecznym i zadaniowym. Czas jako immanentna charakterystyka wszelkiej aktywności i podstawowy zasób jest przedmiotem rozważań naukowych na różnych poziomach (indywidualnym, zespołowym, organizacyjnym) (Aeon i Aguinis, 2017). To pociąga za sobą próby integracji wiedzy na temat indywidualnego stylu percepcji i szacowania /dyskontowania czasu z organizacyjnymi i społecznymi standardami/normami i formami strukturalizacji czasu (jak czas pracy, okres rozliczeniowy, plany długoterminowe, itp.). Co więcej, wraz z pojawieniem się gospodarki opartej na wiedzy praca stała się coraz bardziej elastyczna, a ciężar zarządzania czasem stopniowo przesuwają się z organizacji na pracowników, co sprawia, że zarządzanie czasem staje się coraz ważniejszą umiejętnością. Dla praktyków zarządzania zasobami ludzkimi oznacza to, że selekcja pracowników może być wykorzystywana do odsiewania kandydatów, których postawy, przekonania lub preferencje dotyczące czasu nie pasują do norm czasowych organizacji. Selekcja, w niektórych przypadkach, może być korzystna, ponieważ różnorodność w indywidualnych różnicach związanych z czasem może przynieść odwrotny skutek - ostatnie badania pokazują, że różnorodność czasowa w zespołach może zaszkodzić wydajności (Mohammed i Nadkarni, 2011).

Moje badania w tym obszarze dotyczyły trzech zagadnień: dystans temporalny, orientacja temporalna i perspektywa czasowa, oraz osobiste koncepcje czasu.

Rola oceny dystansu temporalnego w kształtowaniu samopoczucia i efektywności wykonania zadań.

W tym obszarze badań współpracowałam z prof. Lachowicz-Tabaczek i prof. Białkiem nad wpływem wyobrażeń bliskiej i dalekiej przyszłości na aktualny dobrostan i wykonywanie zadań. Wyniki tych badań wykazały, że kiedy ludzie myślą o sobie w dalekiej przyszłości, to bardziej pozytywnie oceniają swoje cele, osiągnięcia i kompetencje w dalekiej przyszłości (niż w bliskiej). Im bardziej odległa przyszłość, tym oceny ogólnych aspektów życia były bardziej pozytywne w porównaniu do aktualnych, ocen innych osób. Natomiast oceny konkretnych wymiarów. Efekt wyższych samoocen własnych celów, osiągnięć i kompetencji w odległej przyszłości występował u osób z niską samooceną ([\[A11\] Lachowicz-Tabaczek i Bajcar, 2017](#)). W wyniku pozytywnych ocen siebie w przyszłości ludzie doświadczali bardziej pozytywnych emocji w aktualnym czasie, deklarują wzrost samooceny i osiągają wyższe wyniki w rozwiązywaniu zadań poznawczych. W kolejnych badaniach ustaliliśmy, że pozytywne oceny szczegółowych aspektów swojego życia w odległej przyszłości (tj. cele, osiągnięcia, kompetencje) determinują wyższy poziom pozytywnego nastroju u osób z niską samooceną globalną. To może sugerować, że myślenie o bardziej odległej przyszłości może pomóc im przezwyciężyć tendencję

do potwierdzania obecnego (niezbyt pozytywnego) obrazu siebie i może motywować je do poprawy nastroju i uczuć wobec siebie ([A10] Lachowicz-Tabaczek i Bajcar, 2018). W kolejnym badaniu efekt pozytywnych ocen siebie w dalekiej przyszłości pozytywnie wpływa na wykonywanie zadań. W niektórych warunkach efekt ten był dodatkowo mediowany przez wzrost aktualnej samooceny i oceny własnych kompetencji. Wyniki tego badania pokazały, że myślenie o przyszłości może wpłynąć na wydajność w realizacji zadań ([A1] Bajcar i in., 2023). Podsumowując, wyniki przedstawionych powyżej badań mają znaczące implikacje praktyczne dla obszaru aktywności zawodowej. Wykazały one bowiem, jak korzystną rolę może odgrywać pozytywne myślenie o przyszłości w optymalizacji bieżącego funkcjonowania jednostki w sytuacjach zadaniowych. To może sugerować, że zastosowanie technik wyobrażeniowych dotyczących przyszłości może służyć jako sposób poprawy bieżącej efektywności działania i aktualnego dobrostanu w aktywności.

Miałam swój znaczący wkład we wstępnej analizie problemu, opracowaniu koncepcji i eksperymentalnego planu badawczego, prowadzeniu badań, analizie danych, krytycznej analizie wyników i w przygotowaniu publikacji.

Orientacja temporalna – struktura, diagnoza, uwarunkowania i konsekwencje. Ten obszar badań został zapoczątkowany jeszcze przed doktoratem. We współpracy z prof. Nosalem zaproponowaliśmy **oryginalną konceptualizację orientacji temporalnej** oraz autorskie narzędzie pomiaru. *Kwestionariusz Orientacji Temporalnej AION-2000* w pełnej i skróconej wersji ([M6] Nosal i Bajcar, 2004). AION-2000 obejmuje 8 skal pomiarowych do pomiaru podmiotowej perspektywy czasowej, charakterystyk/aspektów temporalnej organizacji działania i odczuwania presji czasu: (1) orientacja na przeszłość, (2) orientacja na terażniejszość, (3) orientacja na przyszłość, (4) telicznosc zachowania, (5) planowanie zachowania, (6) szczegółowość zachowania, (7) wykorzystanie czasu i (8) presja czasu.

W wyniku przeprowadzonych badań, ujawniono trójwymiarową strukturę orientacji temporalnej, która obejmuje trzy konstrukty II rzędu: (1) *rozpiętość pełnej perspektywy czasowej* (obejmująca perspektywę na przeszłość, terażniejszość i przyszłość), (2) *temporalna organizacja działania* (obejmująca wymiary telicznosci, planowania, szczegółowości i wykorzystania czasu), oraz (3) *nacisk czasu* (obejmujący wymiar odczuwania presji czasu). W ramach tego nurtu badań opracowałam 2 publikacje o charakterze przeglądowym; ([R13] Bajcar, 2003; [A22] Bajcar, 2002). W latach 2001-2003 prowadzone były szeroko zakrojone badania nad orientacją temporalną w ramach grantu naukowego KBN 5H01F 018 20 *Umysłowe reprezentacje czasu – wymiary, struktura, konsekwencje regulacyjne* (kierownik prof. C. S. Nosal), w którym byłam głównym wykonawcą. W badaniach tych wykazano, że orientacja temporalna podmiotu pełni funkcje regulacyjne w zakresie wyższych procesów umysłowych i zachowania w kontekście społecznym i zawodowym. **Zidentyfikowano dwa profile orientacji temporalnej** o odmiennych funkcjach regulacyjnych. *Profil proaktywny* charakteryzuje się dużą koncentracją na przeszłości i przyszłości, silną temporalną organizacją działania i niskim poczuciem nacisku czasu, okazał się wysoce adaptacyjnym wzorcem regulacji zachowania w wymiarze temporalnym. *Profil reaktywny* natomiast jest reprezentowany przez wymiary koncentracji na terażniejszości, niskiej organizacji działania w czasie i silnym odczuwaniem presji czasu, wskazując na dysfunkcyjny wzorzec temporalnej regulacji zachowania ([M6] Nosal i Bajcar, 2004). W badaniach wykazano również poznawcze, temperamentalne i osobowościowe determinanty orientacji temporalnej, jak racjonalność, stabilność emocjonalna, sumienność, reaktywność czy wytrzymałość ([M6] Nosal i Bajcar, 2004) oraz konsekwencje, jak postawy wobec pieniędzy ([R12] Bajcar i Gąsiorowska, 2004), kompetencje strategiczne ([R15] Nosal i Bajcar, 2000), zachowania na rynku pracy ([R7] Bajcar, 2008), efektywność pracy menedżerów ([R14] Bajcar, 2002; [A23] Bajcar, 2002).

Osobiste koncepcje czasu i jej konsekwencje regulacyjne. Wraz z prof. Nosalem zaproponowaliśmy **oryginalną wielowymiarową konceptualizację osobistych koncepcji czasu** jako pojęciowych reprezentacji czasu oraz jej operacjonalizację w formie skonstruowanego **autorskiego nowego narzędzia pomiaru**, które jest częścią kwestionariusza AION-2000 ([M6] Nosal i Bajcar, 2004). Obejmuje ono 7 wymiarów osobistych koncepcji czasu i sposobu jego percepcji: (1) czas linearny,

(2) czas cykliczny, (3) czas niekontrolowany, (4) czas tajemniczy, (5) czas destruktywny i (6) czas iluzoryczny. W ramach empirycznej weryfikacji zaproponowanej koncepcji wykazano, że osobiste koncepcje czasu mają trójskładową strukturę subiektywnych przekonań na temat czasu: (1) czas liniowy/regularny, (2) brak kontroli nad czasem oraz (3) czas jako złudzenie ([M6] Nosal i Bajcar, 2004). Wykazano również, że osobiste koncepcje czasu wykazują zróżnicowanie indywidualne w zależności od profilu orientacji temporalnej. *Profil proaktywny* wiąże się z postrzeganiem czasu jako możliwego do kontroli przez człowieka, mniej tajemniczy i destruktywny w porównaniu do osób charakteryzujących się *profilem reaktywnym*. Osoby o profilu reaktywnym traktują czas jako źródło potencjalnych problemów i zagrożeń. Jak pokazały wyniki badań, osobiste koncepcje czasu mają wpływ na funkcjonowanie zadaniowe podmiotu w wymiarze indywidualnym ([M6] Nosal i Bajcar, 2004) i organizacyjnym ([R14] Bajcar, 2002; [A23] Bajcar, 2002).

Wyniki tych badań mają ważne implikacje dla funkcjonowania pracowników i menedżerów w sytuacjach zadaniowych i zawodowych ([R14] Bajcar, 2002; [A23] Bajcar, 2002), stanowiąc ważny czynnik predykcyjny i wyjaśniający mechanizmy zarządzania czasem w pracy na poziomie indywidualnym i organizacyjnym. Wykorzystanie wiedzy na temat indywidualnego stylu percepcji i regulacji czasu pozwalają na bardziej kompleksowe spojrzenie na podnoszenia efektywności pracy i zarządzanie czasem w organizacji jako predyktor wydajności pracy (Aeon i Aguinis, 2017; Claessen i in., 2007).

Podsumowując, wyniki badań w tym obszarze zostały przedstawione w 14 publikacjach, w tym 6 jednoutorskich. Wśród nich warto wskazać najważniejsze pozycje:

- [A1] Bajcar, B., Lachowicz-Tabaczek, K., Białek, M. (2023). Thinking about distant future self leads to better current task performance through higher future self-appraisals. *Social Psychology Journal*, 54(4). <https://doi.org/10.1027/1864-9335/a000518>
- [A7] Olchowska-Kotala, A., Bajcar, B. (2020). Predictors of performing colonoscopy, does time horizon matter? *Journal of Primary Prevention*, 41, 127–137. <https://doi.org/10.1007/s10935-020-00581-5>
- [A10] Lachowicz-Tabaczek, K., Bajcar, B. (2018). Thinking further ahead: Can temporal distance in thinking about one's future influence affect experienced by people with low self-esteem? *Personality and Individual Differences*, 131, 197-205. <http://doi.org/10.1016/j.paid.2018.04.039>
- [A11] Lachowicz-Tabaczek, K., Bajcar, B. (2017). Future self-appraisals and global self-esteem: Who benefits more from thinking about the future, and why? *Self and Identity*, 16(4), 460-479. <http://doi.org/10.1080/15298868.2016.1270850>
- [R7] Bajcar, B. (2008). Orientacja temporalna w perspektywie indywidualnej aktywności i bierności podmiotu. W: A. Keplinger (Red.), *Bierność społeczna. Studia interdyscyplinarne* (s.297-313). Wydawnictwo Psychologii i Kultury ENETEIA.
- [M6] Nosal, C., Bajcar, B. (2004). *Czas psychologiczny. Wymiary – struktura – konsekwencje*. Wydawnictwo Instytutu Psychologii PAN.
- [R12] Bajcar, B., Gąsiorowska, A. (2004). Poznawcze i temperamentalne uwarunkowania postaw wobec pieniędzy. W: T. Listwan (Red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Perspektywa globalna i lokalna* (27-42). Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu
- [R13] Bajcar, B. (2003). Psychologiczne modele temporalności. W: Z. Piskorz, T. Zaleśkiewicz (Red.), *Psychologia umysłu* (s. 82-95). Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- [A22] Bajcar, B. (2002). Wskaźniki czasu psychologicznego: Przegląd ważniejszych narzędzi pomiaru. *Przegląd Psychologiczny*, 45(4), 411-429.
- [A23] Bajcar, B. (2002). Znaczenie czasu w organizacji: Kompetencje temporalne menedżera. *Organizacja i Kierowanie*, 3, 49-58.
- [R14] Bajcar, B. (2002). Różnice międzykulturowe w percepcji czasu i ich znaczenie dla rozumienia efektywności zarządzania. W: M. Strykowska (Red.), *Współczesne organizacje - wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*. Wydawnictwo Fundacji Humaniora.
- [R15] Nosal, C., Bajcar, B. (2000). Orientacja temporalna a struktura zachowań strategicznych. W: S. Witkowski (Red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu* (s. 71-85). Acta Universitatis Wratislaviensis.

6. Współpraca naukowa z badaczami z uczelni polskich i zagranicznych

Staż naukowy na Uniwersytecie SWPS. W ramach rozwoju naukowo-badawczego, w okresie od 4 stycznia 2021 r. do 16 lutego 2022 r. odbyłam staż naukowy na Wydziale Psychologii Uniwersytetu SWPS we Wrocławiu⁸. W ramach stażu otrzymałam wsparcie merytoryczne badaczy uniwersytetu. Moim opiekunem naukowym była prof. dr hab. A. Gąsiorowska, zastępca Dyrektora Instytutu Psychologii. W okresie współpracy uczestniczyłam w seminariach naukowych, oraz w prowadzeniu badań nad zachowaniami organizacyjnymi prowadzonymi pod kierunkiem prof. Gąsiorowskiej. W tym czasie opracowałam koncepcję badań dziennikowych, a także autorskie narzędzie do pomiaru zachowań prokrastynacyjnych. Przeprowadziłam również badania pilotażowe i właściwe wśród pracowników w polskich organizacjach w celu identyfikacji dynamiki zachowań prokrastynacyjnych w warunkach pracy.

W ramach stażu pod kierunkiem prof. Gąsiorowskiej podjęłam próbę zastosowania wielopoziomowych modeli liniowych z efektami losowymi do analizy danych z badań dziennikowych. Efektem odbytego stażu naukowego jest rozszerzenie mojej wiedzy i kompetencji badawczych, a zrealizowane badania zostały przedstawione w autorskiej monografii ([M1] Bajcar, 2024, rozdział 3, sekcja 5) i wchodzi w skład głównych osiągnięć naukowych stanowiących podstawę do ubiegania się o nadanie stopnia doktora habilitowanego.

[M1] Bajcar, B. (2024). *Understanding Procrastination at Work. Individual and Workplace Perspectives*. Routledge. Book series: Routledge Advances in Management and Business Studies.
<https://doi.org/10.4324/9781003422860>

Współpraca naukowa z badaczami z Uniwersytetu w Neapolu w zakresie eksploracji indywidualnych i grupowych uwarunkowań sukcesu w zarządzaniu projektami w próbie członków projektów realizowanych w środowisku akademickim we Włoszech i w Polsce. Badana te sprawdzały zależności między umiejętnościami miękkimi (wzmacniającym styl przywództwa, przekonaniemi o własnej skuteczności i zbiorową skutecznością) badaczy a postrzeganym sukcesem projektów badawczych i satysfakcją z projektu, z uwzględnieniem różnic międzykulturowych. Wyniki wykazały istotnie wyższy poziom poczucia własnej skuteczności w zarządzaniu zespołem projektowym w próbie polskich badaczy oraz wyższą satysfakcję z projektów w próbie włoskich projektów badawczych. Wszystkie kompetencje tzw. Miękkie, uwzględnione w badaniu były związane z sukcesem projektu i satysfakcją z projektu. Na podstawie wyników zostały zaproponowane potencjalne strategie interwencji w celu uzyskania bardziej dojrzałej kultury projektowej w publicznych organizacjach badawczych.

Efektem współpracy jest publikacja:

[A4] Capaldo, G., Capone, V., Babiak, J., Bajcar, B., Kuchta, D. (2021). Efficacy beliefs, empowering leadership, and project success in public research centers: An Italian–Polish study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13), art. 6763, 119.
<https://doi.org/10.3390/ijerph18136763>

Współpraca naukowa z badaczami z Uniwersytetu Wrocławskiego, dr hab. Kingą Lachowicz-Tabaczek i dr hab. Michałem Białkiem w zakresie eksploracji badawczej w zakresie podmiotowych mechanizmów percepcji zdarzeń w różnych dystansach czasowych i ich konsekwencji dla dobrostanu i efektywności zadaniowej. Przeprowadzone zostały liczne badania eksperymentalne (w schemacie 2 x 2 i 3 x 2). Rezultaty badań ujawniły, że ludzie oceniają zdarzenia oraz własne cele i kompetencje bardziej pozytywnie w odległej (za 3 lata) niż bliskiej przyszłości (za 1 miesiąc). Ponadto im bardziej pozytywne były oceny przyszłości, tym bardziej pozytywny nastrój towarzyszył respondentom podczas badania. Lepiej też oceniali siebie w wymiarze globalnej samooceny. Zależności te były mediowane

⁸ Zaświadczenie o odbytych stażu znajduje się w załączniku 5 w dokumentacji wniosku habilitacyjnego.

przez pozytywne oceny własnej osoby. W wyniku tych badań ustalono również mechanizmy odpowiedzialne za te zależności. Wprowadzenie osoby w stan wyobrażania sobie bliskiej vs dalekiej przyszłości prowadziło do wzrostu nastroju, samooceny i wykonania zadań poprzez wzrost pozytywnych samoocen własnych kompetencji, celów i planów u osób badanych.

Efektom współpracy są 3 publikacje:

- [A1] **Bajcar, B.**, Lachowicz-Tabaczek, K., Białek, M. (2023). Thinking about distant future self leads to better current task performance through higher future self-appraisals. *Social Psychology Journal*, 54(4). <https://doi.org/10.1027/1864-9335/a000518>
- [A10] Lachowicz-Tabaczek, K., **Bajcar, B.** (2018). Thinking further ahead: Can temporal distance in thinking about one's future influence affect experienced by people with low self-esteem? *Personality and Individual Differences*, 131, 197-205. <http://doi.org/10.1016/j.paid.2018.04.0392.0035>
- [A11] Lachowicz-Tabaczek, K., **Bajcar, B.** (2017). Future self-appraisals and global self-esteem: Who benefits more from thinking about the future, and why? *Self and Identity*, 16(4), 460-479. <http://doi.org/10.1080/15298868.2016.1270850>

Współpraca naukowa z badaczami z Uniwersytetu Medycznego we Wrocławiu, dr hab. Agnieszką Olchowską-Kotalą w zakresie eksploracji zjawiska cyberchondrii i opracowywania narzędzia diagnozy i pomiaru cyberchondrii, a także w zakresie roli dystansu temporalnego w prewencyjnych zachowaniach prozdrowotnych. Współpraca była realizowana w ramach umowy między Uniwersytetem Medycznym i Politechniką Wrocławską o współpracy w projekcie badań *Temporalny i percepcyjny wymiar przetwarzania informacji medycznych i zachowań zdrowotnych. Konsekwencje dla jednostki i organizacji* w latach 2018 - 2022.

Efektom współpracy są dwie publikacje, w tym jedna z nich jest w języku polskim i angielskim:

- [A7] Olchowska-Kotala, A., **Bajcar, B.** (2020). Predictors of performing colonoscopy, does time horizon matter? *Journal of Primary Prevention*, 41, 127–137. <https://doi.org/10.1007/s10935-020-00581-51.6670>
- [A9] **Bajcar, B.**, Babiak, J., Olchowska-Kotala, A. (2019). Cyberchondria and its measurement. The Polish adaptation and psychometric properties of Cyberchondria Severity Scale CSS-PL. *Polish Psychiatry*, 53(1), 49-60. <https://doi.org/10.12740/PP/81799>
- [A9] **Bajcar, B.**, Babiak, J., Olchowska-Kotala, A. (2019). Cyberchondria i jej pomiar. Polska adaptacja i psychometryczne własności Skali Cyberchondrii CSS-PL. *Psychiatria Polska*, 53(1), 49-60. <https://doi.org/10.12740/PP/81799>

7. Podsumowanie aktywności naukowo-badawczej

Moje zainteresowania badawcze balansują na styku dyscyplin psychologii i zarządzania. W swoich projektach badawczych łączę paradygmat badań różnic indywidualnych z podejściem organizacyjnym do badanych zjawisk, opierając je na solidnych podstawach metodologicznych. W swoich badaniach ukazuję teoretyczne i praktyczne implikacje indywidualnych mechanizmów i zachowań w rzeczywistości organizacyjnej i w kontekście zarządzania. Często koncentruję się na poszukiwaniach wyjaśnienia zjawisk organizacyjnych przez pryzmat procesów psychologicznych. Moje projekty badawcze integrują wiedzę psychologiczną z wiedzą o zarządzaniu, oferując bardziej kompleksowe i interdyscyplinarne spojrzenie na problematykę pozytywnych i dysfunkcyjnych zachowań organizacyjnych i przywódczych, eksplorując, ich podmiotowe i organizacyjne uwarunkowania, a także ukazywania ich konsekwencji w wymiarze indywidualnym, organizacyjnym, a często również społecznym.

W opisie bibliometrycznym zawartym w Tabeli 6, wykorzystano następujące wskaźniki: (1) liczba publikacji, (2) współczynnik wpływu (*Impact Factor*) zgodny z rokiem publikacji oraz wg najnowszego wykazu z 4 lipca 2024; (3) liczba punktów wg listy ministerialnej obowiązującej w roku publikacji; oraz (4) liczba cytowań na podstawie bazy Web of Science i Scopus (bez autocytowań), Google Scholar i Researchgate (z dnia 15.09.2024/30.08.2024) oraz indeks Hirscha na podstawie baz Scopus, Researchgate i Google Scholar.

Tabela 6. Opis bibliometryczny publikacji

Wskaźnik	2000 - 2024
Liczba publikacji	
- Monografie i książki	6
- Artykuły	26
- Rozdziały w monografiach	15
- Referaty konferencyjne	12
Impact Factor	
- Wg roku publikacji	24,64
- Obecnie (wg wykazu z 4 lipca 2024)	21,50
Punkty MEiN/MNiSW	
- 2019-2024	1520
- 2000-2018	210
Cytowania (15.08.2024)	
- Web of Science (bez autocytowań)	145
- Scopus (2015-2024) (bez autocytowań)	154
- Google Scholar	846
- Researchgate	434
Indeks Hirscha	
- Scopus	6
- Google Scholar	16
- Researchgate	10

8. Osiągnięcia dydaktyczne, organizacyjne oraz popularyzujące naukę

8.1. Osiągnięcia dydaktyczne

8.1.1. Autorstwo i opieka nad kursami dydaktycznymi

Jestem autorem, opiekunem lub współopiekunem szeregu kursów dydaktycznych (w języku polskim i angielskim), opracowanych dla kierunku Zarządzanie, Inżynieria zarządzania i Inżynieria Systemów, na Wydziale Zarządzania (dawniej Wydziale Informatyki i Zarządzania) Politechniki Wrocławskiej, m.in.:

Psychologia w zarządzaniu, Narzędzia badań społecznych, Organizacja i zarządzanie czasem pracy, Psychologia decyzji i ryzyka, Zastosowanie psychologii w zarządzaniu, Motywowanie do pracy, Employee motivation and engagement, System ocen okresowych, Skuteczne zarządzanie czasem, Stres w organizacji, Efektywna praca w zespole, Psychologia zarządzania zespołami, Zarządzanie zespołami ludzkimi, Rozwijanie kompetencji menedżerskich, Rozwijanie kompetencji poznawczych i decyzyjnych, Decyzje i podejmowanie ryzyka, Psychologia społeczna w zarządzaniu, Rozwiązywanie konfliktów, Techniki negocjacji w biznesie.

8.1.3. Opieka nad pracami dyplomowymi

- Od 2003 Promotorstwo 96 prac magisterskich i 13 prac licencjackich w jęz. polskim i angielskim na kierunku Zarządzanie na Politechnice Wrocławskiej.
- Od 2014 Promotorstwo 40 prac dyplomowych w jęz. polskim i angielskim na podyplomowych studiach MBA Polsko-Amerykańskiej Szkoły Biznesu przy Politechnice Wrocławskiej.
- 2006 – 2018 Promotorstwo 35 prac magisterskich na kierunku Psychologia w SWPS we Wrocławiu.

8.2. Osiągnięcia organizacyjne

Aktywnie uczestniczę w życiu Wydziału Zarządzania Politechniki Wrocławskiej podejmując się pełnienia szeregu funkcji organizacyjnych.

- 2023 Udział w pracach nad opracowaniem nowych programów kształcenia w ramach Komisji Programowej kierunku Zarządzanie w zakresie koncepcji kształcenia psychologicznego na kierunkach Zarządzania i kierunkach technicznych
- 2020 - 2021 Przewodnicząca Komisji Etyki Badań Naukowych z udziałem ludzi przy Radzie Dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości Politechniki Wrocławskiej.
- Od 2014 Asystent Kierownika Zespołu Psychologii i Ergonomii ds. Dydaktyki
- 2015 Członek Komisji ds. Opracowania Efektów Kształcenia o charakterze menedżerskim w zakresie nauk technicznych, zgodnie z wytycznymi Krajowych Ram Kwalifikacji, dla studiów I i II stopnia technicznych kierunków kształcenia
- 2015 Członek Komisji ds. opracowania Kierunkowych Efektów Kształcenia na kierunku Zarządzanie, wg wytycznych Krajowych Ram Kwalifikacji, dla studiów I i II stopnia
- 2000 - 2014 Zastępca Kierownika ds. Dydaktyki w Zakładzie Psychologii Zarządzania i Zachowań Konsumenckich

8.3. Osiągnięcia popularyzujące naukę

- | | | |
|-----------------------------|----------------------------------|--|
| 2013 | Uniwersytetu III wieku w Oławie | Cykl wykładów pt. <i>Psychologiczne aspekty funkcjonowania człowieka po zakończeniu pracy zawodowej</i> |
| 2005 – 2009,
2012 – 2016 | Dolnośląski Festiwal Nauki | Warsztaty dla młodzieży szkolnej w zakresie efektywnej pracy w zespole oraz doskonalenia twórczego myślenia |
| 2005 | Urząd Miasta we Wrocławiu | Wykład pt. <i>Psychologiczne aspekty funkcjonowanie firm w Unii Europejskiej. Psychologiczne aspekty negocjacji międzynarodowych</i> |
| 2003-2004 | Akademia Menedżera Europejskiego | Wykłady i warsztaty z psychologicznych podstaw zarządzania i motywowania do pracy |

9. Inne informacje dotyczące kariery zawodowej

9.1. Nagrody

- 2023, 2020, 2017 Nagroda Rektora Politechniki Wrocławskiej za wyróżniającą się pracę na rzecz uczelni
2011, 2008, 2007
- 2018 Złota Odznaka Politechniki Wrocławskiej
- 2010 Brązowy Medal Rzeczypospolitej Polskiej za długoletnią służbę
- 2003 Nagroda Rektora za wyróżniającą się rozprawę doktorską

9.2. Udział w projektach i przedsięwzięciach komercyjnych/dla gospodarki

2012	Projekt <i>Kwestionariusz Zainteresowań Zawodowych (KZZ) – nowoczesne narzędzie doradcy zawodowego</i> współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach POKL. Priorytet 1. <i>Zatrudnienie i integracja społeczna</i> . Działanie 1.1. <i>Wsparcie systemowe instytucji rynku pracy</i> , realizowany przez TAW Polska sp. z o.o. na zlecenie Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich (nr umowy ZPC/31/1.44/2012)	Wykonawca w zakresie (1) opracowywania materiałów szkoleniowych dla doradców i trenerów wewnętrznych z zakresu diagnozy zainteresowań zawodowych (2) prowadzenia szkoleń z metodyki postępowania diagnostycznego KZZ dla doradców i trenerów wewnętrznych z wojewódzkich i powiatowych urzędów pracy, Centrów Informacji i Planowania Kariery Zawodowej i Ochotniczych Hufców Pracy w całej Polsce
2011	Projekt <i>Kształtowanie postaw kreatywnych rynkowo w edukacji inżyniera (2007 – 2013)</i> współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach POKL. Priorytet 8. <i>Regionalne kadry gospodarki</i> . Działanie 8.2.1. <i>Wsparcie dla współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw</i> (nr umowy 33/119/W10/2010)	Wykonawca w zakresie szkolenia inżynierów z kreatywnej pracy w zespole
2009 - 2010	Projekt <i>Strategia rozwoju energetyki na Dolnym Śląsku metodami foresightowymi</i> , współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Regionalnego w ramach PO IG (2007 – 2013). Działanie 1.1. <i>Wsparcie badań naukowych dla budowy gospodarki opartej na wiedzy</i> (nr umowy UDA-POIG.01.01.01-02-005/08-00).	Wykonawca jako ekspert w sprawie metodologii badań ankietowych metodą Delphi
2006-2008	Projekt <i>Makroregion innowacyjny. Foresight technologiczny dla województwa dolnośląskiego do 2020 roku</i> , współfinansowanym ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, w ramach SPO-WKP. Działanie 1.4. <i>Wzmocnienie współpracy między sferą badawczo-rozwojową a gospodarką</i> . Poddziałanie 1.4.5. <i>Projekty badawcze w obszarze monitorowania i prognozowania rozwoju technologii - foresight</i> (nr umowy WKP_1/1.4.5/1/2005/3/3/225)	Wykonawca jako ekspert i badacz zjawisk i zagrożeń społecznych
2006 - 2007	Projekt <i>Lekarz, pielęgniarka – nowoczesny pracownik służby zdrowia Zagłębia Miedziowego na Europejskim Rynku Pracy</i> współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach ZPORR. Priorytet 2: <i>Wzmocnienie rozwoju zasobów ludzkich w regionach</i> . Działanie 2.1 <i>Rozwój umiejętności powiązany z potrzebami regionalnych rynków pracy i możliwości kształcenia ustawicznego w regionie</i> , realizowany przez Wyższą Szkołę Przedsiębiorczości i Techniki w Polkowicach (nr umowy Z/2.02/II/2.1/21/78/U/23/06).	Wykonawca w zakresie szkolenia kadry medycznej z tematyki komunikacji społecznej w zakresie programu kształcenia ustawicznego w regionie Dolnego Śląska
2006-2007	Projekt <i>Kwestionariusz Zainteresowań Zawodowych – narzędzie pracy doradcy zawodowego</i> , współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach SPO-RZL. Działanie 1.1. <i>Rozwój i modernizacja instrumentów i instytucji rynku pracy</i> , realizowany przez Departament Rynku Pracy Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej (nr DWF_2_1.1_186 SPO RZL).	Wykonawca w zakresie (1) opracowania materiałów szkoleniowych do diagnozy zainteresowań zawodowych oraz (2) prowadzenia szkoleń w wojewódzkich i powiatowych urzędach pracy, Centrach Informacji i Planowania Kariery oraz OHP na terenie całej Polski
2006	Projekt <i>Podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstw przemysłu motoryzacyjnego poprzez szkolenia personelu</i> współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach SPO-RZL. Działanie 2.3. <i>Rozwój kadr nowoczesnej gospodarki</i> , realizowany przez Politechnikę Wrocławską na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.	Wykonawca w zakresie szkolenia pracowników firmy SITECH Sp. z o.o. w podnoszeniu kompetencji komunikacyjnych i negocjacyjnych

10. Literatura cytowana

- Aeon, B., Aguinis, H. (2017). It's about time: New perspectives and insights on time management. *Academy of Management Perspectives*, 31(4), 309-330. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0166>
- Avolio, B. J., and Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and sampler set: Multifactor Leadership Questionnaire, Manual and Sample Set. 3rd ed.* Redwood City, CA. Mind Garden.
- Babiak, J. (2014). Polish Managers' Leadership Styles: Developing and Validating the Managerial Styles of a Leading Questionnaire. *Polish Journal of Applied Psychology*, 12(2), 41-64. <https://doi.org/10.1515/pjap-2015-0008>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands-resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 25-53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Balducci, C., Schaufeli, W. B., Fraccaroli, F. (2011). The job demands-resources model and counterproductive work behaviour: The role of job-related affect. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(4), 467-496. <https://doi.org/10.1080/13594321003669061>
- Beź, G., Cyfert, S., Czakon, W., Dyduch, W., Latusek-Jurczak, D., Niemczyk J., Sopińska A., Szpitter, A., Urbaniak, M., Wiktor, J. (2019). *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu i jakości 2.0*. Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk. <https://docplayer.pl/129189552-Subdyscypliny-w-naukach-o-zarządzaniu-i-jakosci-2-0.html>
- Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: a multilevel approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 336-354. <https://doi.org/10.1108/01437730510607844>
- Business Insider, (2017). Palisz w pracy? Firma traci przez ciebie miliony. *Business Insider*, 2 sierpnia 2017. <https://businessinsider.com.pl/firmy/palenie-w-pracy-ile-kosztuje-pracodawce/c7020sj>
- Chauhan, R.S., MacDougall, A.E., Buckley, M.R., Howe, D.C., Crisostomo, M.E., Zeni, T. (2020). Better late than early? Reviewing procrastination in organizations. *Management Research Review*, 43(10), 1289-1308. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2019-0413>
- Claessens, B. J. C., Van Eerde, W., Rütte, C. G., Roe, R. A. (2007). A review of the time management literature. *Personnel Review*, 36, 255-276. <https://doi.org/10.1108/00483480710726136>
- DeArmond, S., Matthews, R. A., Bunk, J. (2014). Workload and procrastination: The roles of psychological detachment and fatigue. *International Journal of Stress Management*, 21(2), 137-161. <https://doi.org/10.1037/a0034893>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- De Clercq, D. (2023). Perceived person-organization misfit and procrastination behaviour. *European Management Review*, 1-16. <https://doi.org/10.1111/emre.12611>
- Drucker, P. F. (2017). *Menedżer skuteczny. Efektywności można się nauczyć.* Wydawnictwo MtBiznes.
- Ferrari, J. R. (2010). *Still procrastinating? The no-regrets guide to getting it done.* Wiley.
- Foroux, D. (2019). *Procrastination study: 88% of the workforce procrastinates.* Retrieved from <https://dariusforoux.com/procrastination-study/>
- Gosling, J., Mintzberg, H. 2004. The education of practicing managers. *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 19-22.
- Göncü Köse, A., Metin, U. B. (2018). Linking leadership style and workplace procrastination: The role of organizational citizenship behavior and turnover intention. *Journal of Prevention Intervention in the Community*, 46(3), 245-262. <https://doi.org/10.1080/10852352.2018.1470369>
- Grant, R. M. (2008). Why strategy teaching should be theory based. *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 276-281. <https://doi.org/10.1177/1056492608318791>
- Grant, R. M., Baden-Fuller, C. (2018). How to develop strategic management competency: Reconsidering the learning goals and knowledge requirements of the core strategy course. *Academy of Management Learning & Education*, 17(3), 322-338. <https://doi.org/10.5465/amle.2017.0126>

- Grunig, J. E. (2018). Strategic behavioral paradigm. W: R. L. Heath, W. Johansen (Red.), *The international encyclopedia of strategic communication* (s.1–6). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119010722.iesc0171>
- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. W: A. B. Bakker, M. P. Leiter (Red.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (s. 102–117). Psychology Press.
- Harris, N. N., Sutton, R. I. (1983). Task procrastination in organizations: A framework for research. *Human Relations*, 36(11), 987–995. <https://doi.org/10.1177/001872678303601102>
- He, Q., Wu, M., Wu, W., Fu, J. (2021). The effect of abusive supervision on employees' work procrastination behavior. *Frontiers in Psychology*, 12, 596704. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.596704>
- Hen, M., Goroshit, M., Viengarten, S. (2021). How decisional and general procrastination relate to procrastination at work: An investigation of office and non-office workers. *Personality and Individual Differences*, 172, 110581. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110581>
- Henle, C. A., Blanchard, A. L. (2008). The interaction of work stressors and organizational sanctions on cyberloafing. *Journal of Managerial Issues*, 20(3), 383–400. <https://www.jstor.org/stable/40604617>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Hutmanová, N., Hajduová, Z., Dorčák, P., Laskovský, V. (2022). Prevention of procrastination at work through motivation enhancement in small and medium enterprises in Slovakia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 10(2), 418–428. [https://doi.org/10.9770/jesi.2022.10.2\(26\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2022.10.2(26))
- Klingsieck, K. B. (2013a). Procrastination in different life-domains: Is procrastination domain specific? *Current Psychology*, 32(2), 175–185. <https://doi.org/10.1007/s12144-013-9171-8>
- Klingsieck, K. B. (2013b). Procrastination: When good things don't come to those who wait. *European Psychologist*, 18(1), 24–34. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000138>
- Koay, K. Y., Lim, V. K., Soh, P. C.-H., Ong, D. L. T., Ho, J. S. Y., Lim, P. K. (2022). Abusive supervision and cyberloafing: A moderated moderation model of moral disengagement and negative reciprocity beliefs. *Information Management*, 59(2), 103600. <https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103600>
- Kuś, J., Korotusz, P. (2016). Wirtualna ucieczka: Syntetyczny przegląd literatury dotyczącej zjawiska cyberdryingowania. *Studia Psychologiczne*, 54(3), 31-40. <https://doi.org/10.2478/V1067-010-0158-7>
- Lim, V. K.G., Teo, T. S. H., Lua, E. W. K. (2019). Impact of Daily Commuting on Cyberloafing and Procrastination. W: H. Krcmar, J. Fedorowicz, W. F. Boh, J. M. Leimeister, S. Wattal (Red.), *Proceedings of the 40th International Conference on Information Systems, ICIS 2019*. https://aisel.aisnet.org/icis2019/behavior_is/behavior_is/4
- Lin, H. (2018). The effect of inclusive leadership on employees' procrastination. *Psychology*, 09(04), 714–727. <https://doi.org/10.4236/psych.2018.94045>
- LiveCareer (2021). *Prokrastynacja: Czym jest i jak z nią walczyć*. <https://www.livecareer.pl/porady-zawodowe/prokrastynacja>
- Mackey, J. D., Frieder, R. E., Brees, J. R., Martinko, M. J. (2017). Abusive supervision: A meta-analysis and empirical review. *Journal of Management*, 43(6), 1940–1965. <https://doi.org/10.1177/0149206315573997>
- McElroy, E., Shevlin, M. (2014). The development and initial validation of the Cyberchondria Severity Scale (CSS). *Journal of Anxiety Disorders*, 28, 259–265. <https://doi.org/10.1016/j.janxdis.2013.12.007>
- Metin, U. B., Peeters, M. C. W., Taris, T. W. (2018). Correlates of procrastination and performance at work: The role of having "good fit". *Journal of Prevention Intervention in the Community*, 46(3), 228–244. <https://doi.org/10.1080/10852352.2018.1470187>
- Metin, U. B., Taris, T. W., Peeters, M. C. (2016). Measuring procrastination at work and its associated workplace aspects. *Personality and Individual Differences*, 101, 254–263. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.06.006>
- Metin, U. B., Taris, T. W., Peeters, M. C. W., Korpinen, M., Smrke, U., Razum, J., Kolářová, M., Baykova, R., Gaioshko, D. (2020). Validation of the Procrastination at Work Scale. *European Journal of Psychological Assessment*, 36(5), 767–776. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000554>
- Meyer, R. D., Kelly, E. D., Bowling, N. A. (2020). Situational strength theory. In D. C. Funder, J. F. Rauthmann, R. Sherman (Red.), *Oxford library of psychology. The Oxford handbook of psychological situations* (s. 78–95). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190263348.013.7>
- Mintzberg H. (2012). *Zarządzanie*. Wolters Kluwer Business.

- Mohammed, S., Nadkarni, S. (2011). Temporal diversity and team performance: The moderating role of team temporal leadership. *Academy of Management Journal*, 54(3), 489–508. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2011.61967991>
- Mosquera, P., Soares, M. E., Dordio, P., Melo, L. A. e. (2022). The thief of time and social sustainability: Analysis of a procrastination at work model. *Revista De Administração De Empresas*, 62(5), Artykuł e2021-0313. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020220510>
- Murphy, L. R., Sauter, S. L. (2004). Work organization interventions: State of knowledge and future directions. *Sozial- Und Praventivmedizin*, 49(2), 79–86. <https://doi.org/10.1007/s00038-004-3085-z>
- Nguyen, B., Steel, P., Ferrari, J. R. (2013). Procrastination's impact in the workplace and the workplace's impact on procrastination. *International Journal of Selection and Assessment*, 21(4), 388–399. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12048>
- OECD (2007). *Revised Field of Science and Technology (FOS) classification in the Frascati manual*, February 26, 2007.
- Offermann, L. R., Kennedy, J. K., Wirtz, P. W. (1994). Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability. *Leadership Quarterly*, 5(1), 43–58. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(94\)90005-1](https://doi.org/10.1016/1048-9843(94)90005-1)
- OfficeTeam (2017, July 19). Working hard or hardly working? Employees waste more than one day a week on non-work activities. <https://www.roberthalf.com/officeteam>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Rehman, S., Qamar-ul-islam Zunair A. (2019). Predictive relationship between procrastination, work stress and mental well-being among bank employees of Gujranwala. *International Journal of Scientific Research in Multidisciplinary Studies*, 5(12), 79–85.
- Salary (2012). *Wasting time at work survey*. <https://www.salary.com/chronicles/2012-wasting-time-at-work/>
- Salary (2014). *Wasting time at work survey*. <https://www.salary.com/chronicles/2014-wasting-time-at-work/>
- Saman, A., Wirawan, H. (2021). Examining the impact of psychological capital on academic achievement and work performance: The roles of procrastination and conscientiousness. *Cogent Psychology*, 8(1), Article 1938853. <https://doi.org/10.1080/23311908.2021.1938853>
- Sirois, F. M. (2022). *Procrastination: What it is, why it's a problem, and what you can do about it*. American Psychological Association.
- Sonnentag, S., Fritz, C. (2015). Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 72-103. <https://doi.org/10.1002/job.1924>
- Stabryła, A. (2017). *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Statista (2019). *Type of areas of life in which French people procrastinate 2019*. Statista Research Department. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/987270/procrastination-areas-life-france/#statisticContainer>
- Steel, P. (2007). The nature of procrastination: A meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure. *Psychological Bulletin*, 133(1), 65–94.
- Steel, P., Klingsieck, K. B. (2016). Academic procrastination: Psychological antecedents revisited. *Australian Psychologist*, 51(1), 36–46. <https://doi.org/10.1111/ap.12173>
- Steel, P., Taras, D., Ponak, A., Kammeyer-Mueller, J. (2022). Self-regulation of slippery deadlines: The role of procrastination in work performance. *Frontiers in Psychology*, 12, 783789. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.783789>
- Szpunar, M. (2009). Cyberslacking -Internet w pracy nie tylko do pracy. *E-mentor*, 30(3). <https://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/30/id/652>
- Tandon, A., Kaur, P., Ruparel, N., Islam, J. U., Dhir, A. (2022). Cyberloafing and cyberslacking in the workplace: Systematic literature review of past achievements and future promises. *Internet Research*, 32(1), 55–89. <https://doi.org/10.1108/INTR-06-2020-0332>
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190. <https://doi.org/10.5465/1556375>
- Thatcher, A., Wretschko, G., Fridjhon, P. (2008). Online flow experiences, problematic Internet use and Internet procrastination. *Computers in Human Behavior*, 24(5), 2236–2254. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2007.10.008>

- Tudose, C.-M., Pavalache-Ilie, M. (2021). Procrastination and work satisfaction. *Social Science and Law*, 14(63), 37–46. <https://doi.org/10.31926/but.ssl.2021.14.63.1.4>
- van den Berg, J., Roosen, S. (2018). Two faces of employee inactivity: Procrastination and recovery. *Journal of Prevention Intervention in the Community*, 46(3), 295–307. <https://doi.org/10.1080/10852352.2018.1470423>
- van Eerde, W. (2016). Procrastination and well-being at work. In F. M. Sirois T. A. Pychyl (Red.), *Procrastination, health, and well-being* (s.233–253). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-802862-9.00011-6>
- van Eerde, W., Klingsieck, K. B. (2018). Overcoming procrastination? A meta-analysis of intervention studies. *Educational Research Review*, 25, 73–85. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2018.09.002>
- Wang, J., Li, C., Meng, X., Liu, D. (2021). Validation of the Chinese version of the Procrastination at Work Scale. *Frontiers in Psychology*, 12, 726595. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.726595>
- Yao, S., Lu, J., Wang, H., Montgomery, J. J. W., Gorny, T., Ogbonnaya, C. (2023). Excessive technology use in the post-pandemic context: How work connectivity behavior increases procrastination at work. *Information Technology People*, 37(2) 583-604. <https://doi.org/10.1108/ITP-08-2022-0573>
- Zakrzewski, C. (2016, March 13). The key to getting workers to stop wasting time online. *Wall Street Journal*. <https://www.wsj.com/articles/the-key-to-getting-workers-to-stop-wasting-time-online-1457921545>

.....
(podpis wnioskodawcy)