

**AUTOREFERAT**  
przedstawiający opis dorobku i osiągnięć  
naukowych

ANNA ALEKSANDRA WALECKA

Łódź, kwiecień 2019

*Walecka*

## SPIS TREŚCI

1. Imię i nazwisko	3
2. Posiadane dyplomy i stopnie naukowe	3
3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych	3
4. Wskazanie głównego osiągnięcia naukowego	3
5. Charakterystyka osiągnięcia	4
6. Charakterystyka innych osiągnięć naukowo – badawczych	22
7. Dorobek dydaktyczny, popularyzatorski i organizacyjny	37
8. Podsumowanie	42

### 1. Imię i nazwisko

Anna Aleksandra Walecka

### 2. Posiadane dyplomy i stopnie naukowe

- 2011 r. – doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, Politechnika Łódzka, Wydział Organizacji i Zarządzania (obrona z wyróżnieniem).  
Tytuł rozprawy doktorskiej: Uwarunkowania zachowań menedżerów w sytuacji kryzysu w przedsiębiorstwie  
Promotor: prof. dr hab. Stefan Lachiewicz
- 2002r. - kwalifikacje pedagogiczne w rozumieniu art. 9 ust. 1 ustawy „Karta Nauczyciela” - Studium Doskonalenia Pedagogicznego dla Asystentów Politechniki Łódzkiej, Wydział Organizacji i Zarządzania PŁ.
- 2002r. – magister zarządzania, Politechnika Łódzka, Wydział Organizacji i Zarządzania. Ukończone studia magisterskie na kierunku Zarządzanie i Marketing (dyplom z wyróżnieniem).  
Tytuł pracy magisterskiej: Kariery zawodowe kobiet – menedżerów  
Promotor: dr hab. Czesław Szmidt, prof. PŁ
- 2000r. – licencjat zarządzania, Politechnika Łódzka, Wydział Organizacji i Zarządzania. Ukończone studia licencjackie na kierunku Zarządzanie i Marketing (dyplom z wyróżnieniem).  
Tytuł pracy licencjackiej: Uwarunkowania negocjacji handlowych na przykładzie wybranej firmy  
Promotor: dr Elżbieta Jędrych

### 3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych

- od 15.01.2012 – Adiunkt, Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji (dawniej: Wydział Organizacji i Zarządzania) Politechniki Łódzkiej.
- 2005-2011 – Asystent, Instytut Zarządzania/Katedra Systemów Zarządzania/ Katedra Zarządzania, Wydział Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej.
- 2004-2005 – Starszy specjalista Kierujący Biurem, Instytut Zarządzania, Wydział Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej.
- 2000-2004 – młodszy referent/referent/starszy referent, Instytut Zarządzania, Wydział Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej.

### 4. Wskazanie głównego osiągnięcia naukowego

Osiągnięciem naukowym, które wskazuję jako mające znaczący wkład w rozwój nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu jest monografia naukowa pt.: „Kapitał relacyjny a odporność przedsiębiorstwa na zjawiska kryzysowe”, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2019, autor: Anna Walecka.

Recenzentami wydawniczymi pracy byli:

- Prof. dr hab. Aldona Glińska – Noweś, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu
- dr hab. Aneta Zelek, prof. ZPSB, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Szczecinie.

Książka jest wynikiem projektu badawczego NCN nr 2014/15/D/HS4/01170, pt. „Kapitał relacyjny przedsiębiorstw a ich odporność na kryzys”.

## 5. Charakterystyka osiągnięcia

W ostatnich latach w literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu, w tym z zarządzania strategicznego, obserwuje się zwiększone zainteresowanie tworzeniem i budowaniem relacji, sieci czy innych form koordynacji współpracy międzyorganizacyjnej<sup>1</sup>. Dzieje się tak dlatego, że współczesne warunki konkurencyjności niejako zmuszają przedsiębiorstwa do korzystania z relacji z podmiotami zewnętrznymi w celu uzupełniania swoich wewnętrznych kompetencji<sup>2</sup>. Każda organizacja bowiem, jako system otwarty – dokonuje transferu aktywów materialnych i niematerialnych z otoczeniem gospodarczym. Chcąc rozwijać się, musi tworzyć różne sieci powiązań ze swoimi interesariuszami, zarówno z klientami, jak i dostawcami czy konkurentami.

Współpraca ta umożliwia przedsiębiorstwu osiągnięcie ponadprzeciętnej wiedzy oraz konkurencyjności. Orientacja na interesariuszy zewnętrznych przedsiębiorstwa przyczynia się do stałego wzrostu zainteresowania zarówno badaczy, jak i praktyków zarządzania, możliwościami oraz oceną znaczenia relacji organizacji z otoczeniem w kontekście stymulowania wzrostu efektów prowadzonej działalności. Dobre relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem pozwalają firmie na lepsze poznanie potrzeb swoich kontrahentów, co przyczynia się do zwiększenia prawdopodobieństwa sukcesu poprzez znalezienie innowacyjnych rozwiązań dopasowanych do ich wymagań.

Choć otoczenie to ma charakter dynamiczny i nieciągły<sup>3</sup>, to jednak przedsiębiorstwa nie są skazane wyłącznie na adaptację do niego, ale mogą je również współtworzyć<sup>4</sup>. Dlatego też firmy nawiązują takie relacje z otoczeniem, dzięki którym

---

<sup>1</sup> R. Lenart, Kierunki badań nad kapitałem relacyjnym, *Przegląd Organizacji*, Nr 7/2015, s. 19.

<sup>2</sup> A. Zakrzewska-Bielawska, Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 27, Wałbrzych 2014, s. 20.

<sup>3</sup> M. Romanowska, Trwałe wartości zarządzania strategicznego, [w:] R. Krupski (red.), *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria Zarządzanie i Marketing, s. 61.

<sup>4</sup> E. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 38.

generują wartość dodaną<sup>5</sup>. Dążąc do minimalizowania ryzyka wynikającego z zawierania współpracy z nieznanymi partnerami<sup>6</sup>, świadomie kreują swój **kapitał relacyjny**.

Kapitał relacyjny jest pojęciem niezwykle wielowymiarowym i złożonym. Jest on różnie w literaturze przedmiotu definiowany i interpretowany. Jedne definicje podkreślają znaczenie kategorii kapitału, tym samym traktując kapitał relacyjny jako nagromadzone zasoby, służące do realizacji i rozwijania działalności gospodarczej<sup>7</sup>. Inne podejścia wskazują na kapitał relacyjny jako zasoby relacyjne stworzone przez organizację, jej kapitał zewnętrzny, potencjał przedsiębiorstwa wynikający z jakości, wartości niematerialnych aktywów rynkowych (marki, relacji, kontraktów, umów np. licencyjnych); zbiór własności intelektualnych przedsiębiorstwa<sup>8</sup>; potencjał przedsiębiorstwa, związany z niematerialnymi aktywami rynkowymi<sup>9</sup>, czy rodzaj i zakres relacji jakie wygeneruje organizacja<sup>10</sup>.

Poprzez kapitał relacyjny w niniejszej monografii rozumiem **ogół relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem (ich ilość i jakość)**<sup>11</sup>. **Kapitał relacyjny wewnętrzny** tworzą więzi z interesariuszami substancjonalnymi<sup>12</sup>, tj. osobami współtworzącymi organizację poprzez swoją pracę, wiedzę, doświadczenie i kompetencje<sup>13</sup>. **Kapitał relacyjny zewnętrzny** to relacje z interesariuszami kontraktowymi (znajdują się tu podmioty kooperujące, dostawcy, odbiorcy i konkurenci) i kontekstowymi

---

<sup>5</sup> Głównym celem kształtowania relacji jest dążenie do efektywniejszej kreacji wartości niż może to być osiągnięte za pośrednictwem mechanizmu rynkowego [M. Johnson, F. Selnes, Customer portfolio management: Toward a dynamic theory of exchange relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 68/2004, s. 2]. Jednak nie zawsze tak się dzieje [E. Piwoni-Krzeszowska, Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014, s. 12]. Często, prywatnie długookresowych, silnych więzi nie jest do końca uzasadniony, gdyż mogą one ograniczać lub opóźniać rozpoznanie zmian zachodzących w otoczeniu, utrudniając tym samym możliwość efektywnego reagowania przedsiębiorstwa na nowe warunki funkcjonowania [M. Granovetter, The strength of weak ties: A network theory revisited, *Sociological Theory*, Vol. 1/1983, s. 201-233], w tym reagowania na sytuacje kryzysowe i kryzysy.

<sup>6</sup> Tendencja do nawiązywania przypadkowych aliansów z nieznanymi partnerami zwiększa bowiem ryzyko ekonomiczne [K. Perechuda, I. Chomiak-Orsa, Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania, *Zarządzanie i Finanse*, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2013, s. 308].

<sup>7</sup> Kapitał to podstawowa kategoria ekonomii i dyscyplin pokrewnych, jak finanse i rachunkowość, która oznacza nagromadzone zasoby, służące do realizacji i rozwijania działalności gospodarczej [A. Matysiak, Kapitał jako proces, *Zeszyty Naukowe* Nr 6/ 2008, s. 86]. Tym samym kapitał relacyjny jest rozumiany jako pochodna terminu kapitał w takim właśnie ujęciu.

<sup>8</sup> K. Perechuda, I. Chomiak-Orsa, *Znaczenie kapitału...*, op.cit., s. 293.

<sup>9</sup> A. Sokołowska A., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, Nowe trendy w naukach ekonomicznych w zarządzaniu, PTE, Warszawa 2005, s. 18.

<sup>10</sup> R. Krupski R., *Teorie zmian w teorii zarządzania strategicznego. Próba kojarzenia*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?*, *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości* 2013, t. 22, Wałbrzych, s. 98.

<sup>11</sup> A. Walecka, A. Zelek, *Kapitał relacyjny firm w prewencji i interwencji antykryzysowej*, *Organizacja i Kierowanie*, t. 2/2017, z.176, s. 169.

<sup>12</sup> M.A. Rodriguez, J.E. Ricard, P. Sanchez, *Sustainable development and the sustainability of competitive advantage: A dynamic and sustainable view of the firm*, *Creativity & Innovation Management*, 11(3)/2002, s. 135-146.

<sup>13</sup> Zaliczono do nich zarówno pracowników przedsiębiorstwa, jak i kadrę kierowniczą oraz właścicieli/akcjonariuszy.

Haly

(instytucjonalnymi) - w grupie tej wymienia się instytucje społeczne i rządowe, organizacje proekologiczne, media, ugrupowania konsumenckie, społeczności lokalne i inne.

Niewątpliwie kapitał relacyjny przedsiębiorstwa może być postrzegany jako zasób strategiczny i jako taki przyczynia się do budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Wydaje się jednak, iż może również być istotnym czynnikiem wpływającym na odporność firmy na **zjawiska kryzysowe**.

Przez zjawiska kryzysowe w niniejszej monografii rozumie się zarówno **sytuacje kryzysowe, jak i kryzysy w przedsiębiorstwie**. **Kryzys** – podobnie, jak i kapitał relacyjny – jest bardzo różnie interpretowany w literaturze przedmiotu. Może być on postrzegany jako stan (ujęcie statyczne)<sup>14</sup> lub jako proces (ujęcie dynamiczne)<sup>15</sup>. Często kryzys postrzegany jest jako swoisty punkt zwrotny w przebiegu zdarzeń, punkt krytyczny, kluczowy moment czy zasadniczy zwrot akcji, po którym następuje zmiana<sup>16</sup>, lub jako trudna sytuacja decyzyjna, która prowadzi do punktu zwrotnego w rozwoju przedsiębiorstwa<sup>17</sup>.

W niniejszej monografii kryzys rozumiem jako proces niekorzystnych zjawisk, przełom między fazami rozwoju i problem natury decyzyjnej<sup>18</sup> oraz **strategiczny wymiar dla organizacji**, grożący nie tylko ograniczeniami w funkcjonowaniu i dalszym rozwoju, ale nawet bankructwem. Z kryzysem nieodłącznie związane jest pojęcie **sytuacji kryzysowej**<sup>19</sup>, przez którą w niniejszej pracy rozumiem **zbiór okoliczności, które doprowadziły do kryzysu**<sup>20</sup>.

Rozważania podejmowane w monografii umiejscowione są na pograniczu podejścia zasobowego, wyłaniającego się paradygmatu relacyjnego i teorii interesariuszy (kapitał relacyjny przedsiębiorstwa) oraz koncepcji rozwoju przez kryzys, koncepcji mitów organizacyjnych czy teorii chaosu (kryzysy w organizacji).

---

<sup>14</sup> Por.: Ch. F. Hermann, Some Consequences of Crisis which Limit the Viability of Organizations, "Administrative Science Quarterly" 1963, no 8, J.R. Caponigro, The Crisis Counselor. A Step-By-Step Guide to Managing a Business Crisis, NTX, Chicago 2000; R.M. Barton, Crisis Management, Oxford Press Publishers, Oxford 1993.

<sup>15</sup> Por.: R. Oldkorn, Management, MacMillan, London 1989; L.E. Greiner, Evolution and Revolution as Organizations Grow, Harvard Business Review, May-June 1998; I.I. Mitroff, Managing Crises before they Happen, American Management Association, New York 2001.

<sup>16</sup> A. Krummenacher, Krisenmanagement. Leitaden zum Verhindern und Bewaltigen von Unternehmungskrisen, Verlag Industrielle Organisation, Zurich 1981, s. 4.

<sup>17</sup> U. Krystek, Unternehmungskrisen. Beschriedung und Bewaltigung Uberlebenskrisischer Prozesse in Unternehmungen, Gabler GmbH, Wiesbaden 1987, s. 3.

<sup>18</sup> Por. B. Nogalski, H. Macinkiewicz, Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać, Difin, Warszawa 2004.

<sup>19</sup> Sytuacja kryzysowa, podobnie jak kryzys różnie bywa interpretowana w literaturze przedmiotu. Jedni autorzy utożsamiają kryzys z sytuacją kryzysową (taka analogia wydaje się błędna i należy się jej wystrzegać. Mimo, że terminy te często stosuje się zamiennie, dzielą je znaczne różnice), inni uważają, że sytuacja kryzysowa poprzedza pojawienie się kryzysu, jeszcze inni, że kryzys poprzedza pojawienie się sytuacji kryzysowej.

<sup>20</sup> Obejmuje ona etapy i wydarzenia poprzedzające i kształtujące kryzys. Za sytuację kryzysową uważa się więc taki stan organizacji, który jest wynikiem kształtowania się pewnych niekorzystnych zjawisk w czasie.

Analiza relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem oraz kryzysu w organizacji może być dokonywana na poziomie indywidualnym, organizacyjnym lub międzyorganizacyjnym.

W niniejszej monografii wykorzystałam wszystkie te podejścia, choć wiodąca jest **perspektywa organizacyjna**. To z punktu widzenia badanych przedsiębiorstw analizowałam ich poziom kapitału relacyjnego, wielkość sieci (liczbę relacji z interesariuszami substancyjnymi, kontraktowymi i instytucjonalnymi) oraz ich jakość, a także bezpośrednie i pośrednie działania antykryzysowe, mające na celu kreować ich **odporność na zjawiska kryzysowe**. Jak zaznaczyłam bowiem wcześniej, wychodzę z założenia, iż kapitał relacyjny przedsiębiorstwa nie tylko przyczynia się do budowania przewagi konkurencyjnej ale również, a może przede wszystkim, może **determinować jego odporność na zjawiska kryzysowe**.

Analizując literaturę przedmiotu, dotyczącą kapitału relacyjnego oraz zjawisk kryzysowych w przedsiębiorstwie zauważyłam niedostatek badań, poświęconych obu tym zjawiskom<sup>21</sup>. Dokonany przegląd literatury pozwolił mi na zidentyfikowanie **luk badawczych**.

Dostrzeżona **luka teoretyczna** wynikała z nieładu terminologicznego w zakresie zagadnienia kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa. Zauważyłam, iż zainteresowanie kapitałem relacyjnym przedsiębiorstwa jest charakterystyczne dla reprezentantów różnych dziedzin nauki. Powoduje to, iż dotąd nie udało się dopracować powszechnie akceptowanej definicji kapitału relacyjnego, czy jego składowych. Samo pojęcie kapitału relacyjnego, choć nadal młode, jest dość szeroko opisane w literaturze przedmiotu<sup>22</sup>. Analiza literatury, wykazała jednak niedostatek rozwiązań z zakresu zarządzania organizacją uwzględniających powiązanie **kapitału relacyjnego z aspektami zarządzania kryzysowego**.

Z kolei studia literaturowe dotyczące zagadnienia kryzysu w organizacji w niewielkim zakresie nawiązują do aspektów kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa.

Zdiagnozowana **luka empiryczna** wynikała z niedostatku badań zależności pomiędzy kapitałem relacyjnym przedsiębiorstwa a zjawiskami kryzysowymi mającymi w nich miejsce. Przegląd dotychczasowych badań wskazuje na opracowania poświęcone kapitałowi relacyjnemu w kontekście zachowań gospodarczych firm, m.in.:

<sup>21</sup> Analizy dotychczasowego stanu wiedzy o kapitale relacyjnym oraz kryzysie w organizacji dokonano w oparciu o systematyczny przegląd zagranicznej i krajowej literatury opublikowanej do końca lutego 2019 r. Analizie poddano bazy pełnotekstowe: EBSCO, Scopus, Web of Science oraz bazę Politechniki Łódzkiej. W rezultacie przeszukiwania tychże baz uzyskano ponad 27.000 publikacji związanych z KR (kryteria wyszukiwania zawężano wraz z kolejnymi krokami postępowania badawczego), ponad 1.300.000 publikacji poświęconych kryzysowi – zarówno w organizacji, jak i globalnemu (samej odporności na kryzys już zdecydowanie mniej – niespełna 500), a tylko 56 publikacji poświęconych obu tym zjawiskom.

<sup>22</sup> W tym miejscu należy wskazać prace wybranych autorów: W.J. Hudson (1993), T.A. Stewart (1997), K. Sveiby (1998), A. Brooking (1996, 1999), W.R. Bukowitz, R.L. Willimas (2000), P.J. Buckley, M.J. Carter (2000), K. Perechuda (1997, 1998, 1999, 2005), K. Perechuda, I. Chomiak – Orsa (2013), M. Bratnicki (1999, 2000), pod red. M. Bratnickiego, J. Strużyny (2001), pod red. R. Borowieckiego, M. Romanowskiej (2001), M. Dobija (1998, 1999, 2003), B. Mikuła (2000, 2001), A. Sokołowska (2001, 2002, 2005) i wiele innych.

innowacyjności przedsiębiorstw<sup>23</sup>, czy budowaniu przez nie przewagi konkurencyjnej<sup>24</sup>. Mało jest jednak badań poświęconych **znaczeniu kapitału relacyjnego w kontekście budowania odporności na kryzys**.

**Luka metodyczna**, dostrzeżona przeze mnie wynika ze zidentyfikowanego braku standaryzowanych metod pomiaru kapitału relacyjnego<sup>25</sup> oraz wielości podejść do determinant odporności przedsiębiorstwa na kryzys, a także sposobów jej pomiaru.<sup>26</sup> Brakuje również analizy powiązań między ilością i jakością kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa a odpornością firm na kryzys.

Dostrzeżone luki badawcze doprowadziły mnie do wskazania **kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa jako jednego z istotnych**, choć słabo jeszcze rozpoznanych i niedocenionych, czynników wpływających **na odporność przedsiębiorstwa na zjawiska kryzysowe**.

W oparciu o powyższe podstawy teoretyczne, sformułowałam problem badawczy w postaci, następujących **pytań**:

- **Pytanie 1.** Co kształtuje kapitał relacyjny przedsiębiorstwa?
- **Pytanie 2.** Co determinuje odporność organizacji na kryzys?
- **Pytanie 3.** W jaki sposób kapitał relacyjny wpływa na odporność przedsiębiorstwa na zjawiska kryzysowe?

W wyniku tak postawionych pytań badawczych, sformułowałam **cele rozprawy**.

**Celem głównym** monografii jest określenie wpływu kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa na jego odporność na kryzys.

Cel ten rozpisałam na trzy płaszczyzny: naukową, metodyczną oraz utylitarną.

**Celem naukowym** pracy jest identyfikacja podstawowych obszarów zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie (C1) oraz zarządzania kapitałem relacyjnym w przedsiębiorstwie (C2), a także wyznaczenie endogenicznych i egzogenicznych determinant odporności na kryzys (C3).

**Celem metodycznym** jest rozpoznanie instrumentów pomiaru kapitału relacyjnego, stosowanych w przedsiębiorstwie, ocena ich przydatności (C4) oraz próba opracowania własnych syntetycznych instrumentów pomiarowych badanych zjawisk, a także sformułowanie modelu zależności pomiędzy tymi zjawiskami (C5).

<sup>23</sup> Zajmują się tym m.in.: Etkowitz (1998, 2000, 2003); Lane, Lubatkin (1998); Cooke, Willis (1999); Keeble, Wilkinson (1999); Ahuja, Gautam (2000); Elfring, Hulsink (2001); Yli-Renko, Autio, Sapienza (2001); Capello (2002); Liao, Welsch (2003); Capello, Faggian (2005); Marques, Simon, Caranana (2006); Chen, Lin, Chang (2006); Anderson, Park, Jack (2007); McCarthy, Pitt, Campbell, van der Merwe, Salehi-Sangeri (2007).

<sup>24</sup> Poruszane w pracach m.in.: Ostgaard, Birley (1994); Dyer, Singh (1998); Morgan, Hunt (1999); Ulaga, Eggert (2005); Barney (2002); Erikson (2002), Lechner, Dowling (2003); Pages, Garmise (2003).

<sup>25</sup> Najczęściej do pomiaru kapitału relacyjnego stosuje się metody pomiaru kapitału intelektualnego. W literaturze przedmiotu znaleźć można wiele metod i narzędzi do pomiaru kapitału intelektualnego. Omówiono je w rozdziale 1 rozprawy.

<sup>26</sup> Najczęściej do pomiaru odporności na kryzys badacze nauk o zarządzaniu sięgają po narzędzia typowe dla ekonomii i finansów, metody oceny efektywności oraz metody prognozowania zagrożenia finansowego. Metody te omówiono w rozdziale 2 pracy.



**Celem** utylitarnym pracy jest (C6) sformułowanie zaleceń i rekomendacji dla kadry kierowniczej przedsiębiorstw, dotyczących zarządzania kapitałem relacyjnym w celu zwiększenia odporności przedsiębiorstwa na zjawiska kryzysowe.

Tak wyznaczonym celom rozprawy podporządkowałam zakres i metody badań.

**Zakres badań** empirycznych określiłam w ujęciach: przedmiotowym, podmiotowym, przestrzennym i czasowym.

**Zakres przedmiotowy** badań stanowią dwie grupy problemów:

- **kapitał relacyjny przedsiębiorstwa**, jego rodzaje (kapitał relacyjny wewnętrzny i kapitał relacyjny zewnętrzny) oraz determinanty jego występowania;
- **odporność organizacji na kryzys** – występowanie zjawisk kryzysowych w organizacjach i determinanty ich występowania oraz podejmowane przez firmy działania antykryzysowe.

Przedstawia go rysunek 1.

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

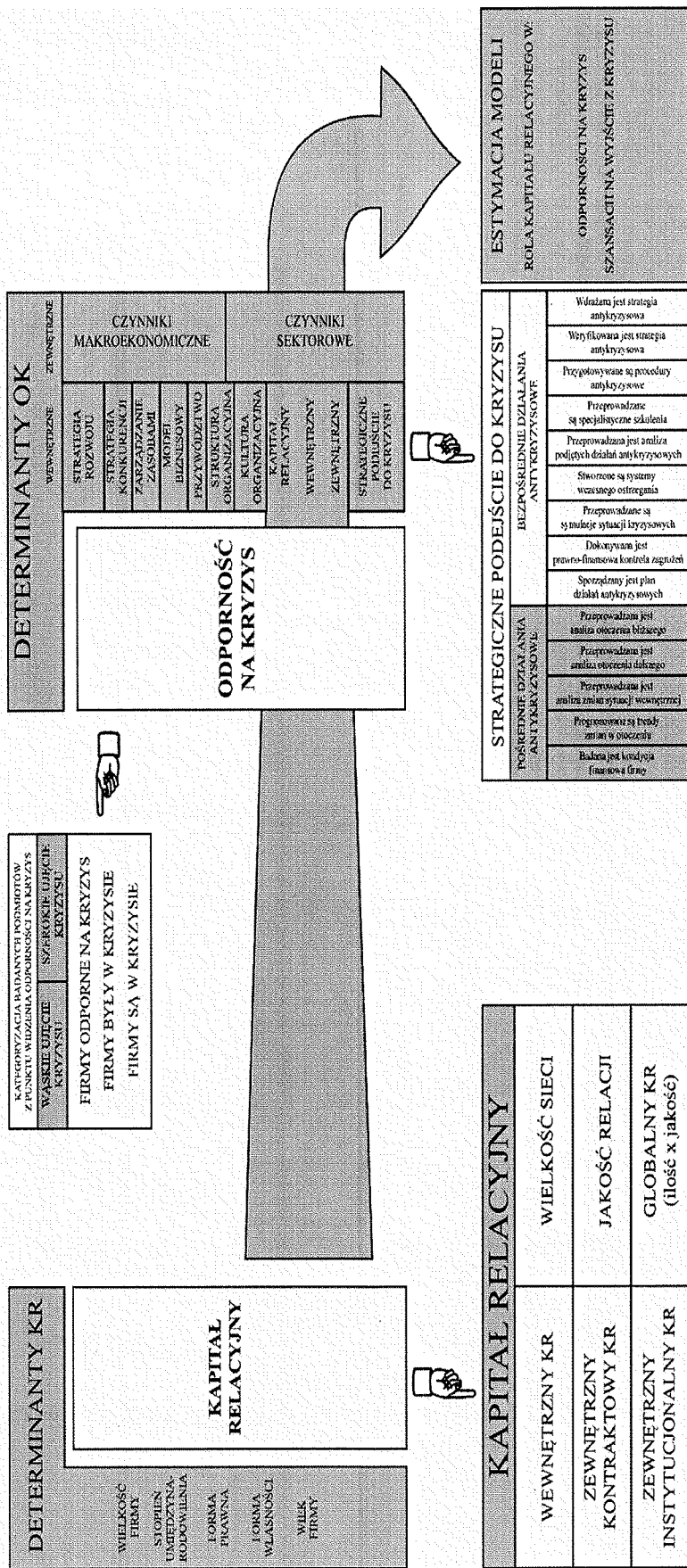
**Zakres przestrzenny** badań odnosi się do Polski – badaniom podlegały przedsiębiorstwa funkcjonujące na jej terytorium.

**Zakres czasowy** badań objął lata 2013-2017<sup>27</sup>. Pięcioletni okres funkcjonowania badanych podmiotów wydaje się wystarczającą perspektywą badawczą, by móc ocenić wpływ kapitału relacyjnego na odporność badanych firm na zjawiska kryzysowe.

Dostrzegając zależności pomiędzy kapitałem relacyjnym przedsiębiorstw a ich odpornością na zjawiska kryzysowe zbudowałam model badawczy (rysunek 2) oraz sformułowałam **hipotezę główną pracy**, zgodnie z którą: **Kapitał relacyjny przedsiębiorstwa determinuje jego odporność na kryzys.**

---

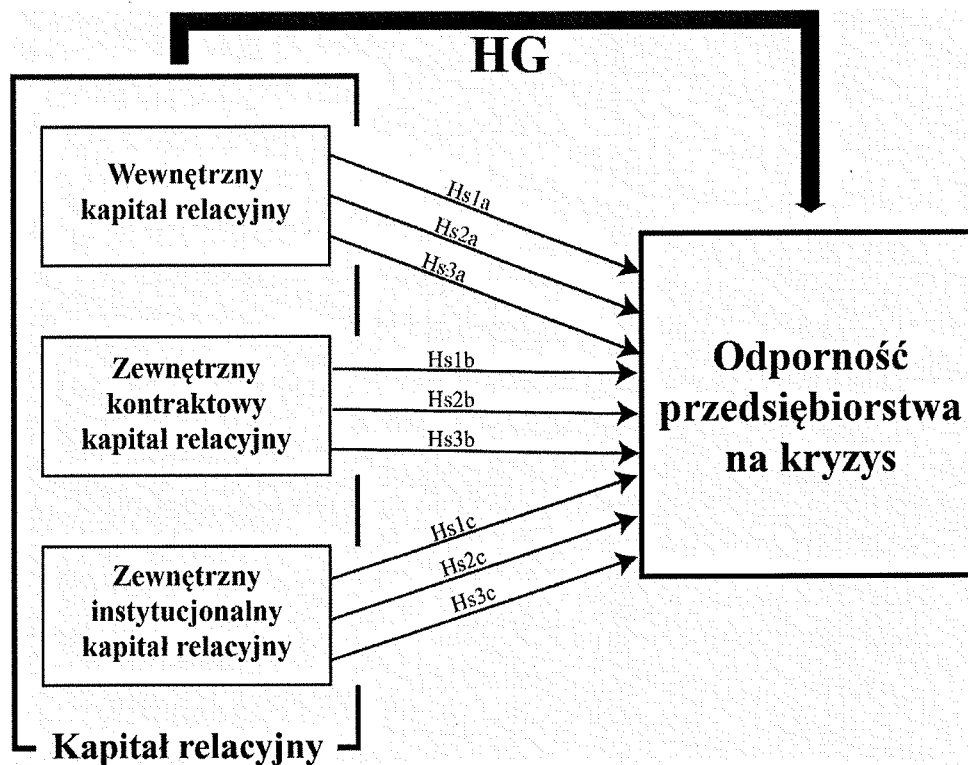
<sup>27</sup> Badania prowadziłam w roku 2018, jednak odnosiły się one do ostatnich 5 lat funkcjonowania przedsiębiorstwa.



Rysunek 1. Zakres przedmiotowy badań

Źródło: opracowanie własne

Handwritten signature or mark.



**Rysunek 2. Model zależności pomiędzy kapitałem relacyjnym a odpornością przedsiębiorstwa na kryzys**

*Źródło: opracowanie własne.*

Rozwinięciem hipotezy głównej są **3 hipotezy szczegółowe:**

**HS1:** Im większy a) wewnętrzny kapitał relacyjny b) zewnętrzny kontraktowy kapitał relacyjny c) zewnętrzny instytucjonalny kapitał relacyjny tym większe jest prawdopodobieństwo odporności przedsiębiorstwa na kryzys.

**HS2:** Im wyższa jakość a) wewnętrznego kapitału relacyjnego b) zewnętrznego kontraktowego kapitału relacyjnego c) zewnętrznego instytucjonalnego kapitału relacyjnego tym większe jest prawdopodobieństwo odporności przedsiębiorstwa na kryzys.

**HS3:** Im większy globalny a) wewnętrzny kapitał relacyjny b) zewnętrzny kontraktowy kapitał relacyjny c) zewnętrzny instytucjonalny kapitał relacyjny tym większe jest prawdopodobieństwo odporności przedsiębiorstwa na kryzys.

Zdając sobie sprawę z faktu, iż kapitał relacyjny przedsiębiorstwa oraz wynikająca z niego odporność organizacji na zjawiska kryzysowe są w dalszym ciągu zjawiskami

*Uczel*

niedostatecznie rozpoznany w literaturze przedmiotu, zdecydowałam się na wybór **metod i narzędzi badawczych**, w oparciu o pluralistyczne<sup>28</sup> podejście do metodologii.

Zdecydowałam się na **zastosowanie podejścia mieszanego**, tj. podejścia w którym badacz łączy elementy badań ilościowych i jakościowych, przy czym badaniami podstawowymi były te o charakterze ilościowym (badania ankietowe). Przebrałam 600 przedsiębiorstw znajdujących się na terenie całej Polski. Badania jakościowe (badania eksperckie<sup>29</sup>) miały charakter wprowadzający do badań ilościowych. Na ich podstawie określiłam m.in. istotne czynniki determinujące pojawienie się kryzysu w organizacji oraz czynniki kształtujące kapitał relacyjny przedsiębiorstwa. Poprzez połączenie zarówno badań jakościowych, jak i ilościowych zastosowałam **triangulację metod badawczych**<sup>30</sup>.

Postawione cele, hipotezy naukowe i zadane pytania wyznaczyły logikę **treści opracowania**. Ostatecznie praca ma charakter teoretyczno-empiryczny, złożona jest z czterech rozdziałów (dwóch o charakterze teoretycznym i dwóch empirycznych), wstępu oraz podsumowania i wniosków.

**Rozdział pierwszy** poświęcony jest kapitałowi relacyjnemu przedsiębiorstwa. Omówiłam w nim kapitał intelektualny, rozwój badań nad tym kapitałem oraz dwie odrębne lecz zbliżone ścieżki myślenia o kapitale intelektualnym. Omówiłam cechy oraz składniki kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa według różnych autorów. Następnie przytoczyłam najczęściej definiowany podział kapitału intelektualnego (KI) na kapitał ludzki i kapitał strukturalny, w ramach którego omówiłam kapitał organizacyjny i **relacyjny przedsiębiorstwa**. W dalszych rozważaniach skupiłam się już wyłącznie na kapitale relacyjnym przedsiębiorstwa, który coraz częściej rozpatrywany jest jako trzeci, równorzędny element składowy kapitału intelektualnego. Omówiłam definicje kapitału relacyjnego, proponując jednocześnie własną. Scharakteryzowałam liczne podejścia do składowych kapitału relacyjnego oraz różne rodzaje więzi (relacji) pomiędzy podmiotami gospodarczymi, prezentowane w literaturze przedmiotu. W następnej części scharakteryzowałam interesariuszy przedsiębiorstwa, kształtujących jego kapitał relacyjny, omówiłam wybrane rodzaje interesariuszy przedsiębiorstwa oraz sposoby zarządzania relacjami z interesariuszami. Przytoczyłam dostępne w literaturze przedmiotu modele zarządzania relacjami z interesariuszami przedsiębiorstwa. Ostatnią część rozdziału 1 poświęciłam sposobom pomiaru kapitału relacyjnego w przedsiębiorstwach. Pomiar ten najczęściej dokonywany jest za pomocą metod pomiaru kapitału intelektualnego w organizacji, jednak nie zawsze adaptacja tych metod jest możliwa. Dlatego też do pomiaru kapitału relacyjnego proponuje się zastosowanie zarówno mierników ilościowych i jakościowych. Na koniec tej części opracowania zaprezentowałam metodykę pomiaru kapitału relacyjnego proponowaną przez T. Czubę,

---

<sup>28</sup> Nauki o zarządzaniu cechuje interdyscyplinarność, a tym samym pluralizm i eklektyzm metodologiczny [Ł. Sułkowski, Epistemologia i metodologia zarządzania, PWE, Warszawa 2012].

<sup>29</sup> Metodykę i wyniki badań eksperckich omówiono w rozdziale 3.3. i 4.1.

<sup>30</sup> Por. N. Denzin, Sociological Methods: A Sourcebook, Aldine Transaction 2006.

M. Szczepańca i T. Jurkiewicza<sup>31</sup>, którą – po drobnej modyfikacji na własne potrzeby – wykorzystałam w procesie empirycznym.

**Rozdział drugi** poświęciłam odporności organizacji na zjawiska kryzysowe. W pierwszej jego części skupiłam się na omówieniu zjawiska kryzysu i sytuacji kryzysowych, występujących w organizacjach. Zdefiniowałam kryzys według różnych autorów, odwołując się do jego statycznego, jak i dynamicznego postrzegania oraz zaproponowałam własną definicję tego zjawiska. Liczne definicje odnoszące się do kryzysu w przedsiębiorstwie umożliwiły określenie jego cech charakterystycznych. Następnie zdefiniowałam sytuację kryzysową, która w literaturze przedmiotu postrzegana jest z 3 różnych punktów widzenia, jako: pojęcie tożsame z kryzysem, sytuację poprzedzającą pojawienie się kryzysu (takie podejście prezentuję również ja) oraz sytuację następującą po wystąpieniu kryzysu. Następnie skupiłam się na rodzajach kryzysu w przedsiębiorstwie. Omówiłam je opierając się na różnych klasyfikacjach tego zjawiska, a także scharakteryzowałam endo- i egzogeniczne przyczyny<sup>32</sup> i symptomy kryzysu w przedsiębiorstwie.

W kolejnej części skupiłam się na – niezwykle istotnej z punktu widzenia celu niniejszej monografii - odporności organizacji na zjawiska kryzysowe. Zdefiniowałam pojęcie odporności, w tym odporności na kryzys zarówno w szerokim, jak i w wąskim, znaczeniu. Zaproponowałam własną perspektywę postrzegania tego zjawiska. Następnie skupiłam się na czynnikach determinujących odporność na kryzys, a także na sposobach jej pomiaru, które – podobnie jak w przypadku kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa – są bardzo niejednorodne. Badacze, próbując dokonać pomiaru odporności przedsiębiorstwa na kryzys najczęściej odwołują się do metod stosowanych w dziedzinie ekonomii i finansów. Na koniec tej części zaprezentowałam ogólnościowe modele przewidywania upadku przedsiębiorstwa oraz modele dostosowane do przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach polskich.

Ostatnia część drugiego rozdziału poświęcona jest działaniom antykryzysowym, które determinują odporność organizacji na kryzys. Scharakteryzowałam różne rodzaje działań antykryzysowych, w zakresie różnych funkcji zarządzania, a także zaproponowałam autorski podział działań na bezpośrednie i pośrednie działania antykryzysowe. Powyższe działania stają się punktem wyjścia do określenia głównych rodzajów strategii antykryzysowych, które następnie wyjaśniłam. Rozdział 2 kończy omówienie skutków pojawienia się w przedsiębiorstwie zjawisk kryzysowych.

**Rozdział trzeci** to pierwszy z rozdziałów empirycznych. Opisuję w nim podstawy metodyczne podjętych badań. Scharakteryzowałam w nim luki badawcze, cele badawcze, postawione hipotezy (zarówno główną, jak i wynikające z niej hipotezy szczegółowe) oraz opisałam procedurę badawczą, zgodnie z którą postępowano. Druga część rozdziału 3 poświęcona jest omówieniu metodyki badań eksperckich oraz charakterystyce osób,

---

<sup>31</sup> T. Czuba, M. Szczepaniec, T. Jurkiewicz, Kapitał relacyjny w małych i średnich firmach. Raport z badań ilościowych, marzec 2011, s. 8.

<sup>32</sup> Choć według niektórych autorów jest to podział sztuczny [szerzej: M. Romanowska, Kryzys w przedsiębiorstwie, [w:] M. Romanowska, W. Mierzejewska (red.), Przedsiębiorstwo odporne..., op.cit., s. 28].

biorących udział w badaniu. Następnie, skupiłam się na badaniach ilościowych. Zaprezentowałam autorski model badawczy, w którym zaproponowałam dwie główne zmienne (kapitał relacyjny przedsiębiorstwa i odporność organizacji na kryzys) oraz zaproponowałam metody pomiaru tych zmiennych. Omówiłam również zastosowane miary i narzędzia analizy statystycznej. Ostatnią część rozdziału 3 poświęciłam zasadom doboru próby do badań ilościowych oraz scharakteryzowałam przedsiębiorstwa, biorące udział w badaniu ankietowym.

**Rozdział czwarty** omawia wyniki przeprowadzonych przeze mnie badań empirycznych. Rozpoczyna go część poświęcona badaniom eksperckim. Badania te w pierwszym etapie wskazały na endo- i egzogeniczne determinanty pojawienia się kryzysu w przedsiębiorstwie. Po określeniu tych determinant - podczas dyskusji panelowej – eksperci określili znaczenie kapitału relacyjnego w budowaniu odporności na kryzys firm, które reprezentują.

Kolejne części rozdziału 4 poświęciłam **wynikom badań ilościowych**. Omówiłam w nich kapitał relacyjny badanych firm, scharakteryzowałam znaczenie dla badanych firm różnych grup interesariuszy i określiłam rodzaje relacji, jakie najczęściej firmy nawiązują. Kapitał relacyjny badanych firm – zgodnie z założeniami całej monografii - zobrazowałam z perspektywy ilościowej<sup>33</sup> i jakościowej<sup>34</sup>. Dokonałam oceny jakości kapitału relacyjnego zarówno w wymiarze wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Na koniec dokonałam holistycznej oceny kapitału relacyjnego w badanych firmach, poprzez iloczyn wielkości sieci i jakości relacji z daną grupą interesariuszy.

Kolejno przedstawiłam wnioski dotyczące zarządzania kapitałem relacyjnym przez badane firmy oraz stosowanych metod pomiaru kapitału relacji. W dalszej części rozdziału 4 skupiłam się na określeniu poziomu odporności badanych firm na zjawiska kryzysowe. Znając już charakterystykę badanych firm z punktu widzenia odporności na kryzys, przyjrzałam się prowadzonym przez badane firmy działaniom antykryzysowym (bezpośrednie i pośrednie działania antykryzysowe) i determinantom tych działań. Na koniec dokonałam pomiaru zależności pomiędzy badanymi zjawiskami. Ostatnia część rozdziału 4 poświęcona jest estymacji zbudowanych modeli statystycznych. Szacowałam tu rolę kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa w wychodzeniu firmy z kryzysu i odporności przedsiębiorstwa na kryzys.

Monografię kończą **podsumowanie i wnioski**. W części tej sformułowałam najważniejsze wnioski wynikające z przeprowadzonych badań. I tak:

---

<sup>33</sup> Z perspektywy ilościowej, przedstawiono wielkość sieci relacji badanych firm z różnymi grupami interesariuszy.

<sup>34</sup> Biorąc pod uwagę perspektywę jakościową, zobrazowano ją przez pryzmat sześciu wymiarów: JKR1 – pozyskiwania od danej grupy interesariuszy ważnych informacji o rynku, JKR2 – istotnego wpływu grupy na ofertę produktów firmy, JKR3 – istotnego wpływu grupy na jakość procesów w firmie, JKR4 – długofalowego charakteru współpracy, JKR5 – zaufania do danej grupy, czy JKR6 – korzyści ze współpracy z daną grupą interesariuszy.

## W obszarze kapitału relacyjnego badanych firm:

1. Badane przedsiębiorstwa zdają sobie sprawę ze znaczenia dla swojej firmy poszczególnych grup interesariuszy. Ich kapitał relacyjny kształtują zarówno interesariusze substanowiący (pracownicy, kadra kierownicza i właściciele/akcjonariusze), jak i kontraktowi i instytucjonalni. Jako najważniejszą dla siebie grupę postrzegają klientów (to dla nich budują swoją ofertę i oni w dużej mierze o niej decydują) oraz właścicieli/akcjonariuszy i kadre kierowniczą. Dużą wagę przywiązuje się również do pracowników firmy, dostawców, konkurentów i instytucji finansowych.
2. Firmy nawiązują różnego rodzaju relacje z interesariuszami. Jeśli chodzi o **trwałość relacji**, to długofalowa współpraca dotyczy przede wszystkim dostawców i instytucji finansowych. Relacje z klientami mają charakter długo- i średniokresowy, incydentalne relacje nawiązywane są z mediami, społecznościami lokalnymi, organizacjami zrzeszającymi podmioty w branży/mieście, sektorem B+R i instytucjami rynku pracy.
3. Biorąc pod uwagę **stopień sformalizowania** relacji z otoczeniem, okazuje się, iż relacje formalne dotyczą zwłaszcza instytucji finansowych i dostawców, zaś z klientami i konkurentami najczęściej współpraca ma charakter nieformalny. Badane firmy dużą wagę przywiązują do zaufania, którym darzą swoich interesariuszy.
4. **Wielkość sieci relacji** firm z otoczeniem jest różna. Największe znaczenie dla badanych firm odgrywają klienci indywidualni, dostawcy i konkurenci. Wielkość zewnętrznych sieci relacji w mikroprzedsiębiorstwach i małych firmach jest podobna. W średnich i dużych firmach jest większa, „budują” ją jednak zwłaszcza klienci indywidualni i instytucjonalni, dostawcy i konkurenci.
5. **Jakość kapitału relacyjnego** badanych firm jest wysoka. Wewnętrzny kapitał relacyjny oceniany jest najsilniej w obszarach „zaufanie” i „korzyści ze współpracy”. Biorąc pod uwagę jakość zewnętrznego kapitału relacyjnego, najwyższy jest on w stosunku do klientów i dostawców badanych firm. W tym obszarze również bardzo istotne jest dla badanych firm zaufanie.
6. Biorąc pod uwagę **ogólną ocenę** kapitału relacyjnego w odniesieniu do danej grupy interesariuszy, badane firmy **wyżej oceniają wewnętrzny kapitał relacyjny niż zewnętrzny** (potwierdzają to również wyniki badań eksperckich). W ramach kapitału relacyjnego wewnętrznego najważniejszy jest kapitał właścicieli i akcjonariuszy. Istotny jest również kapitał relacyjny w stosunku do pracowników przedsiębiorstwa. Biorąc pod uwagę kapitał relacyjny zewnętrzny, wysoki jest on w odniesieniu do klientów i dostawców.
7. Kapitał relacyjny badanych firm jest wyraźnie powiązany z okresem działalności przedsiębiorstwa – **wyższy kapitał relacyjny mają firmy starsze**. Zarówno wielkość sieci, jak i ogólna wartość kapitału relacyjnego, uwzględniająca ilościowe i jakościowe ujęcie, jest tym **wyższa, im średnio dłuższa historia rynkowa przedsiębiorstwa**. Badane firmy prowadzą działania sprzyjające budowaniu i wzmocnieniu kapitału relacyjnego, a w swojej działalności przedsiębiorstwa w różnym stopniu wykorzystują różne metody pomiaru kapitału relacyjnego.

## **W obszarze wrażliwości badanych firm na zjawiska kryzysowe i determinant odporności na kryzys:**

1. Z punktu widzenia **wrażliwości na kryzys** w organizacji, badane firmy sklasyfikowano w 3 grupy: firmy w kryzysie, firmy, które były w kryzysie i firmy odporne na kryzys (dokonując operacjonalizacji pojęcia kryzysu odniesiono się do węższego i szerszego pojęcia). Określając sytuację przedsiębiorstw z punktu widzenia wystąpienia zdarzeń zakłócających lub zagrażających normalnemu funkcjonowaniu firmy, pod uwagę wzięto również takie obiektywne wskaźniki, jak kondycja finansowa czy zmiany zatrudnienia oraz perspektywy rozwoju firmy w najbliższych 3 latach.
2. **Kondycja finansowa** badanych firm **istotnie różni się w latach 2013-2017**. W 2017 r. kondycja firm była istotnie wyższa niż we wszystkich wcześniejszych latach. Istotnie wyższa była również w roku 2016 w porównaniu z rokiem 2013. We wszystkich badanych latach **kondycja finansowa firm odpornych na kryzys jest istotnie wyższa niż pozostałych**, a w latach 2015-2017 istotnie wyższa jest ona również w firmach, które wyszły z kryzysu w porównaniu z aktualnie borykającymi się z takimi problemami. W badanym okresie rósł również odsetek firm, które miały dodatni wynik finansowy. Badane firmy w dużej mierze optymistycznie oceniają również perspektywy rozwoju w swoim sektorze (3/4 badanych).
3. **Firmy w kryzysie są starsze niż pozostałe** (funkcjonują na rynku przeciętnie od ok. 18 lat). Czynnikiem różnicującym przedsiębiorstwa pod tym względem jest również forma prawna, forma własności oraz wielkość przedsiębiorstwa. Okazuje się, iż **duże firmy są mniej podatne na kryzys**.
4. Badane firmy najczęściej podejmują standardowe działania antykryzysowe, a ich ocena jest raczej średnia. Zdecydowanie rzadziej podejmują działania dedykowane przeciwdziałaniu sytuacjom kryzysowym i niwelowaniu ich skutków. Przy czym **firmy odporne na kryzys istotnie różnią się** od tych, które borykają się aktualnie z kryzysem z punktu widzenia trzech działań: częściej stosują analizy otoczenia dalszego (tu również firmy, które wyszły z kryzysu) oraz weryfikują strategie antykryzysowe i analizują podjęte działania antykryzysowe. Wydaje się w związku z tym, iż firmy odporne na kryzys nie doświadczają tego zjawiska właśnie dlatego, że przygotowują się na stawianie czoła wszelakim trudnościom.
5. Biorąc pod uwagę szerszą definicję kryzysu (uwzględniającą także wynik finansowy i ocenę zagrożeń w sektorze), widać wyraźnie różnice między różnymi typami firm. **Paradoksalnie, firmy aktualnie będące w tak rozumianym kryzysie istotnie częściej niż obie pozostałe grupy identyfikują się z prowadzeniem szeroko pojętych działań związanych z kryzysem** – stosują procedury związane z postępowaniem wobec sytuacji kryzysowej, prowadzą specjalistyczne szkolenia dotyczące struktur kryzysowych i symulacje sytuacji kryzysowych, tworzą systemy wczesnego ostrzegania przed kryzysem, jak również prognozują trendy zmian w otoczeniu. Być może wynika to z faktu, iż działania te realizowane są najczęściej tam, gdzie są w danym momencie potrzebne, a więc w firmach znajdujących się w kryzysie. Firmy odporne, choć



powinny prowadzić strategiczne działania mające na celu niedopuszczenie do zjawisk kryzysowych, być może tego nie robią, gdyż nie czują takiej potrzeby. Uzupełnieniem tego jest fakt, iż firmy **odporne na kryzys istotnie rzadziej niż pozostałe grupy wdrażają i weryfikują strategie antykryzysowe.**

6. Odporność na kryzys badanych firm determinują czynniki endo- i egzogeniczne, przy czym najważniejsze dla badanych okazały się czynniki wewnętrzne. Istotny okazał się **kapitał relacyjny – zewnętrzny i wewnętrzny** oraz strategia rozwoju. Kolejne co do ważności są: zarządzanie zasobami, kultura organizacyjna, strategia konkurencji i struktura organizacyjna. Mniejsze znaczenie przywiązywano do przywództwa i modelu biznesowego. Dokonując oceny firm z punktu widzenia egzogenicznych determinant przeciwdziałania kryzysowi okazuje się, iż najważniejsze dla badanych firm są czynniki sektorowe.
7. Analizując wyniki firm z punktu widzenia wielkości przedsiębiorstwa i jego sposobów radzenia sobie ze zjawiskami kryzysowymi, okazuje się, iż **wielkość firmy istotnie różnicuje sposoby radzenia sobie z kryzysem.**

**W obszarze zależności pomiędzy kapitałem relacyjnym firm i ich odpornością/wrażliwością na zjawiska kryzysowe:**

1. Wrażliwość badanych firm na zjawiska kryzysowe jest istotnie powiązana z ich poziomem kapitału relacyjnego. Zależność ta – we wszystkich trzech ujęciach (ilościowy, jakościowy i syntetyczny) jest statystycznie istotna.
2. **Wielkość sieci** jest istotnie niższa w firmach w kryzysie względem obu pozostałych. Oznacza to, iż przedsiębiorstwa będące w sytuacji kryzysowej nawiązują zdecydowanie mniej relacji z interesariuszami. Być może nawet ta mała sieć relacji jest przyczyną pojawiających się w przedsiębiorstwach problemów.
3. **Jakościowy kapitał relacyjny** jest istotnie niższy w firmach będących w kryzysie w porównaniu z pozostałymi grupami, a w firmach, które wyszły z kryzysu jest istotnie **wyższy** niż w odpornych na kryzys. Podobne wnioski dotyczą **globalnego kapitału relacyjnego. Istotnie wyższy jego poziom odnotowano w firmach, które wyszły z kryzysu** względem obu pozostałych grup, a między firmami odpornymi na kryzys i będącymi w kryzysie różnice nie są istotne. Oznaczać to może, że **wysoki poziom kapitału relacyjnego ułatwia przedsiębiorstwom wyjście z kryzysu.** Jak zauważono również podczas badań eksperckich, firmy często nie doceniają kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa, póki nie ma takiej potrzeby. Dopiero w sytuacji kryzysu, by firma mogła wyjść z kłopotów, ujawnia się siła relacji, szczególnie z pracownikami. To dzięki ich zaangażowaniu w podejmowane działania oraz gotowości do poświęceń, firmie udaje się kryzys pokonać<sup>36</sup>.

<sup>36</sup> Szerzej na temat postaw w sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie: A. Walecka, Postawa menedżera w sytuacji kryzysu – studium przypadku mikroprzedsiębiorstwa, [w:] P. Wachowiak (red.), Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2012; A. Walecka, Przygotowanie pracowników na kryzys – wybrane wnioski z badań, [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz, L. Sołducho – Pelc (red.), Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Nr 366. Wrocław 2014; A. Walecka, Style kierowania zespołami pracowniczymi

4. Biorąc pod uwagę szerszą definicję kryzysu, **kapitał relacyjny firm będących w kryzysie jest wyraźnie niższy niż w firmach odpornych na kryzys i tych, które poradziły sobie z kryzysem.**
5. Duże przedsiębiorstwa charakteryzują się najwyższym globalnym kapitałem relacyjnym, co jest konsekwencją m.in. najbardziej rozbudowanych sieci relacji. Zdecydowanie najwyższy poziom kapitału relacyjnego (jakościowy i ilościowy) odnotowuje się w dużych firmach, które są odporne na kryzys. Wydaje się w związku z tym, iż **przedsiębiorstwa duże, jako te o silniej rozwiniętym kapitale relacyjnym (w stosunku do podmiotów mniejszych) wykazują wyższą odporność na kryzys.**
6. **Istnieje zależność pomiędzy kapitałem relacyjnym przedsiębiorstwa i jego szansą na wyjście z kryzysu.**

Biorąc pod uwagę kapitał relacyjny dla interesariuszy substanowiących, kontraktowych i instytucjonalnych jako istotny czynnik wyjścia z kryzysu jawi się **jakość kapitału relacyjnego w odniesieniu do interesariuszy kontraktowych** – im jest wyższy, tym większa szansa na wyjście z kryzysu. Oznacza to, iż w sytuacji trudności przedsiębiorstwa dobre relacje z interesariuszami w łańcuchu dostaw (klientami, dostawcami, kontrahentami) mogą pomóc pokonać firmie kryzys. Wyniki te potwierdzają również badania eksperckie.
7. **Wyższy globalny kapitał relacyjny sprzyja wyjściu z kryzysu.** Korzystne znaczenie odgrywa przy tym przede wszystkim jego **jakość**, a nie **wielkość sieci** – **im wyższa jakość kapitału relacyjnego, tym średnio większe prawdopodobieństwo wyjścia z kryzysu.** Szczególnie istotna jest tu jakość relacji z głównymi interesariuszami firmy – klientami, dostawcami i konkurentami, przy czym w dwóch pierwszych przypadkach sprzyja wyjściu z kryzysu, podczas gdy kapitał w odniesieniu do konkurentów jest **czynnikiem osłabiającym tę szansę.** Oznacza to, iż w sytuacji kryzysu w przedsiębiorstwie kadra kierownicza nie powinna za bardzo skupiać się na relacjach z konkurentami, a pielęgnować więzi z klientami i dostawcami. Potwierdzają to również wyniki badań eksperckich.
8. **Odporność na kryzys badanych firm zależy od jakości kapitału relacyjnego firmy. Im wyższy poziom jakości kapitału relacyjnego, tym większa szansa na odporność firmy na kryzys.** W dużej mierze odporność ta uzależniona jest od jakości kapitału relacyjnego względem pracowników i mediów, jest ona jednak determinowana również innymi czynnikami.

**Istotny wpływ na odporność na kryzys badanych firm ma również jakość kapitału w odniesieniu do interesariuszy kontraktowych** – im jest wyższa, tym średnio wyższe prawdopodobieństwo odporności na kryzys względem firm aktualnie w kryzysie.

9. Istotny statystycznie w budowaniu odporności przedsiębiorstw na kryzys jest również wpływ **bezpośrednich działań antykryzysowych**, jednak, jak zaznaczono wcześniej, im są one bardziej zaawansowane, tym - **paradoksalnie – zwiększa się ryzyko kryzysu**. Wydaje się być to zastanawiające. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, iż bezpośrednio działania antykryzysowe prowadzone są zwłaszcza tam, gdzie są w danym momencie potrzebne, a więc w firmach znajdujących się w kryzysie (stąd ujemny znak parametru dla zmiennej BDAK).
10. Biorąc pod uwagę **globalny kapitał relacyjny** zaznacza się analogiczne do omówionego powyżej **znaczenie bezpośrednich i pośrednich działań antykryzysowych**. Dodatkowo, zaznacza się korzystny wpływ strategii rozwoju przedsiębiorstwa i struktury organizacyjnej (**im większą wagę przywiązuje się do nich w firmie z punktu widzenia przeciwdziałania kryzysowi, tym średnio większa szansa wyjścia z kryzysu**).
11. Badane firmy dokonując samooceny, z punktu widzenia zależności pomiędzy kapitałem relacyjnym a odpornością na kryzys, **doceniają rolę kapitału relacyjnego** w tym względzie. W ich opinii stanowi on istotny czynnik, umożliwiający uniknięcie sytuacji kryzysowych oraz wyjście z kryzysu. Opinie te potwierdzają również wyniki badań eksperckich.
12. Na prawdopodobieństwo wyjścia przedsiębiorstwa z kryzysu wpływa wiele czynników. **Jest ono tym większe**, im: wyższa jest jakość kapitału relacyjnego, bardziej jest rozwinięte strategiczne podejście do kryzysu o pośrednim charakterze, większą wagę z punktu widzenia zdolności do przeciwdziałania kryzysowi przypisuje się zarządzaniu zasobami przedsiębiorstwa, mniejszą wagę z punktu widzenia zdolności do przeciwdziałania kryzysowi przypisuje się strategii konkurencji.
13. **Koncentrowanie się na konkurentach**, przecenianie znaczenia konkurencji z punktu widzenia przeciwdziałania kryzysowi, **nie sprzyja wyjściu z kryzysu**. Wydaje się w związku z tym, iż firmy powinny **koncentrować się** na zasobach przedsiębiorstwa, budowaniu jakości kapitału relacyjnego oraz **stosować podejście strategiczne** - prowadzić analizę otoczenia dalszego (np. dotyczącą regulacji prawnych, wskaźników określających stan gospodarki, kierunków zmian postępu technologicznego) i bliższego (np. dotyczącą konkurencji, nabywców, dostawców, substytutów), a także prowadzić analizę **zmian sytuacji wewnętrznej**, kondycji finansowej firmy i prognozować trendy zmian w otoczeniu.

Wnioski te umożliwiły odpowiedzi na zadane we wstępie opracowania pytania badawcze oraz umożliwiły weryfikację postawionych hipotez. Przedstawiłam je w tabeli 1.

**Tabela 1. Weryfikacja hipotez szczegółowych, postawionych w pracy**

Hipoteza	Weryfikacja	Uwagi
Hs1a: Im większy wewnętrzny kapitał relacyjny tym większe jest prawdopodobieństwo odporności przedsiębiorstwa na kryzys	Weryfikacja niejednoznaczna	Tylko odporność na kryzys postrzegana szeroko potwierdza tę hipotezę. Przedsiębiorstwa które wyszły z kryzysu (BK) mają wyższy poziom WKR niż firmy odporne (OK) i będące w kryzysie (AK).
Hs2a: Im większy zewnętrzny kontraktowy kapitał relacyjny tym większe jest prawdopodobieństwo odporności przedsiębiorstwa na kryzys	Weryfikacja pozytywna	-
Hs3a: Im większy zewnętrzny instytucjonalny kapitał relacyjny tym większe jest prawdopodobieństwo odporności przedsiębiorstwa na kryzys	Weryfikacja niejednoznaczna	Tylko odporność na kryzys postrzegana szeroko potwierdza tę hipotezę. Przedsiębiorstwa które wyszły z kryzysu (BK) mają większy ZIKR niż firmy odporne (OK) i będące w kryzysie (AK).
Hs1b: Im wyższa jakość wewnętrznego kapitału relacyjnego tym większe jest prawdopodobieństwo odporności przedsiębiorstwa na kryzys	Weryfikacja pozytywna	-
Hs2b: Im wyższa jakość zewnętrznego kontraktowego kapitału relacyjnego tym większe jest prawdopodobieństwo odporności przedsiębiorstwa na kryzys	Weryfikacja pozytywna	-
Hs3b: Im wyższa jakość zewnętrznego instytucjonalnego kapitału relacyjnego tym większe jest prawdopodobieństwo odporności przedsiębiorstwa na kryzys	Weryfikacja niejednoznaczna	Tylko odporność na kryzys postrzegana szeroko potwierdza tę hipotezę. Przedsiębiorstwa odporne na kryzys (OK) i te, które wyszły z kryzysu (BK) mają wyższą jakość ZIKR niż firmy w kryzysie (AK).
Hs1c: Im większy globalny wewnętrzny kapitał relacyjny tym większe jest prawdopodobieństwo odporności przedsiębiorstwa na kryzys	Weryfikacja pozytywna	-
Hs2c: Im większy globalny zewnętrzny kontraktowy kapitał relacyjny tym większe jest prawdopodobieństwo odporności przedsiębiorstwa na kryzys	Weryfikacja pozytywna	-
Hs3c: Im większy globalny zewnętrzny instytucjonalny kapitał relacyjny tym większe jest prawdopodobieństwo odporności przedsiębiorstwa na kryzys	Weryfikacja niejednoznaczna	Odporność na kryzys postrzegana szeroko daje podstawę do odrzucenia Hs3c. Przedsiębiorstwa, które są w kryzysie (AK) mają wyższy globalny ZIKR niż firmy odporne na kryzys (OK).

Źródło: opracowanie własne.

Pozwoliło to również na pozytywną weryfikację hipotezy głównej.

Ostatnia część dysertacji poświęcona jest wkładowi pracy w **rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu**. Wydaje mi się, iż realizacja przedstawionych w pracy celów

pozwoiliła na wypełnienie istniejcych w literaturze przedmiotu luk o charakterze teoretycznym, empirycznym i metodycznym, w czym moana upatrywać wkładu do dyscypliny nauki o zarzadzaniu:

**Luka teoretyczna** – w toku realizacji prac nad rozprawą zgromadziłam, zaprezentowałam i ustrukturyzowałam bogactwo podejść badawczy do kapitału relacyjnego przedsiębiorstw. Przedstawiłam różne definicje tego pojęcia, a na koniec zaproponowałam własną. Podobnie, ze składowymi kapitału relacyjnego. Dokonałam ich klasyfikacji i zaproponowałam własne ujęcie.

Podobnie, sytuacja wyglada w przypadku podejść badaczy do zjawisk kryzysowych w przedsiębiorstwie. Omówiłam różne definicje kryzysu w przedsiębiorstwie, a także dokonałam systematyzacji ich klasyfikacji z punktu widzenia różnych kryteriów. Na koniec zaproponowałam własną definicję kryzysu w przedsiębiorstwie. Wydaje się, iż dokonując analiz z zakresu kryzysu w przedsiębiorstwie i zachowań organizacji z punktu widzenia odporności na kryzys, istotnie nawiązałam do aspektów kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa, wykazując zależność pomiędzy tymi zagadnieniami.

**Luka empiryczna** – przeprowadzona analiza zależności pomiędzy kapitałem relacyjnym przedsiębiorstwa a odpornością na kryzys pozwoliła na wypełnienie istniejcej luki w tym zakresie. W wyniku prac nad dysertacją przeprowadziłam badania (zarówno jakościowe, jak i ilościowe) poświęcone kapitałowi relacyjnemu przedsiębiorstw, ich odporności na kryzys, oraz zależności pomiędzy nimi. Badania eksperckie, mające charakter wprowadzający do badań ilościowych, przeprowadziłam wśród 10 specjalistów – praktyków biznesu. Były to osoby z przynajmniej kilkuletnim doświadczeniem w biznesie, piastujące stanowiska kierownicze, uczestniczący w procesach adaptacji firmy do zmieniających się warunków (wewnętrznych i zewnętrznych) oraz – część z nich – uczestniczący w procesach restrukturyzacji i naprawy firmy oraz w procesach upadłościowych firmy. W wyniku dyskusji panelowej określiłam determinanty pojawienia się kryzysu w przedsiębiorstwie, a także znaczenie kapitału relacyjnego w budowaniu odporności firm na kryzys i determinanty tej odporności.

Badania ilościowe miały charakter reprezentatywny. Objęłam nimi 600 przedsiębiorstw różnej wielkości (zgodnie ze strukturą firm w Polsce) funkcjonujących w całej Polsce. W ich wyniku określiłam interesariuszy firm, z jakimi nawiązują relacje, o jakim charakterze, dokonałam pomiarów ich ilości i jakości, zgodnie z zaproponowaną przez siebie metodyką. Zbadałam metody pomiaru kapitału relacyjnego stosowane przez badane firmy oraz proces zarządzania relacjami z tymi interesariuszami. W odniesieniu do kryzysu w organizacji, dokonałam analizy działań antykryzysowych prowadzonych przez przedsiębiorstwa, czy endo- i egzogenicznych determinant odporności na kryzys. Zbadałam zależność pomiędzy kapitałem relacyjnym badanych firm a ich odpornością na zjawiska kryzysowe.

**Luka metodyczna** – w prowadzonych przeze mnie pracach dokonałam własnych metod pomiaru badanych zjawisk. Zaproponowałam własną metodykę pomiaru kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa, dzieląc ją na ilość (wielkość sieci) i jakość kapitału relacyjnego (odpowiadającego 6 różnym składowym jakości w odniesieniu do 13 różnych grup interesariuszy przedsiębiorstwa) oraz globalny wskaźnik kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa, stanowiący iloczyn dwóch poprzednich.

Zaproponowałam również własną klasyfikację przedsiębiorstw z punktu widzenia wrażliwości na kryzys, dzieląc je na trzy grupy - te, które są w kryzysie, te które były i te, które nigdy z kryzysem się nie zetknęły (odporne). Proponuję własną definicję przedsiębiorstwa w kryzysie (według 3 różnych ujęć – najwęższego, pośredniego i najszerszego) i dokonuję w całej pracy analiz z punktu widzenia 2 skrajnych podejść. Biorąc pod uwagę odporność na kryzys traktuję ją szeroko (czyli zarówno niedopuszczenie do kryzysu, jak i podjęcie właściwych działań, które umożliwiły wyjście z kryzysu). Z racji tego, iż podczas badań eksperckich okazało się, iż kapitał relacyjny może istotnie przyczynić się do pokonania przez firmy kryzysu, dokonując analizy badań ilościowych wyraźnie rozdzielałam wąskie ujęcie odporności na kryzys oraz szerokie ujęcie odporności na kryzys.

Proponuję również pomiar strategicznego podejścia do kryzysu przez badane firmy poprzez bezpośrednie i pośrednie działania antykryzysowe, czy zdolności firm do przeciwdziałania kryzysowi. Badam prawdopodobieństwo wyjścia przedsiębiorstw z kryzysu oraz odporności na kryzys. Proponuję własny model zależności pomiędzy kapitałem relacyjnym a odpornością przedsiębiorstwa na kryzys.

W tym miejscu muszę podkreślić, iż rozprawa nie wyczerpuje wszystkich problemów związanych z kształtowaniem kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa oraz budowaniem odporności firm na kryzys. Z uwagi na złożony charakter omawianych w pracy zagadnień, wymaga ona prowadzenia dalszych rozważań o charakterze teoretycznym i prowadzenia prac empirycznych. Dysertacja może zatem przyczynić się, moim zdaniem, do podjęcia krytycznej dyskusji naukowej nad znaczeniem kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa, nie tylko w kontekście budowania przez niego przewagi konkurencyjnej, ale również, a może przede wszystkim, wykorzystania go do budowania odporności na kryzys.

## **6. Charakterystyka innych osiągnięć naukowo – badawczych**

W lipcu 2000 r. ukończyłam z wyróżnieniem studia licencjackie na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej, na kierunku: Zarządzanie i Marketing (tytuł pracy: Uwarunkowania negocjacji handlowych na przykładzie wybranej firmy, promotor: dr Elżbieta Jędrych). Jak się później okazało, moja obrona była jednocześnie rozmową kwalifikacyjną do pracy, gdyż po niej, zaproponowano mi pozostanie na Uczelni. Moja pracowitość, sumienność i determinacja w działaniu zostały docenione przez ówczesne władze Instytutu Zarządzania, które zaproponowały mi posadę pracownika administracyjnego. Jako młodszy referent, a później referent i starszy referent odpowiedzialna byłam za proces związany z dyplomowaniem w Instytucie Zarządzania, a także obsługę kadrową pracowników Instytutu.

Jednocześnie, od października 2000 r. kontynuowałam edukację na studiach magisterskich na tym samym Wydziale, kończąc je z wyróżnieniem w lipcu 2002 r. (tytuł pracy magisterskiej: Kariery zawodowe kobiet – menedżerów, promotor pracy: dr hab. Czesław Szmidt, prof. PŁ).

Mając możliwość poznania środowiska naukowego Uczelni i związanej z nim działalności naukowej zdałam sobie sprawę, iż jest to dziedzina, którą chciałabym zajmować się w przyszłości. Dlatego też, zaraz po ukończonych studiach magisterskich podjęłam starania umożliwiające mi pracę w charakterze pracownika naukowo – dydaktycznego. W tym czasie, ukończyłam Studium Doskonalenia Pedagogicznego dla Asystentów Politechniki Łódzkiej, organizowane przez Wydział Organizacji i Zarządzania PŁ, uzyskując tym samym kwalifikacje pedagogiczne w rozumieniu art. 9 ust. 1 ustawy „Karta Nauczyciela”.

W latach 2002-2005 łączyłam swoje obowiązki wynikające ze stanowiska administracyjnego z prowadzeniem zajęć dla studentów studiów wieczorowych oraz niestacjonarnych. W ramach swojej pracy administracyjnej nadal odpowiedzialna byłam za sprawy kadrowe Instytutu Zarządzania, w którym z czasem objęłam stanowisko Starszego Specjalisty Kierującego Biurem.

Po roku pracy w tym charakterze zdałam sobie sprawę, iż piastowanie stanowiska kierowniczego oraz liczne zajęcia dydaktyczne, które realizowałam nie pozwalają mi na rozwijanie moich aspiracji naukowych. Dlatego też w 2004 r. zdecydowałam się na wzięcie udziału w konkursie na stanowisko asystenta, ogłoszonym przez Wydział Organizacji i Zarządzania, który wygrałam. Od roku 2005 zatrudniona byłam na stanowisku asystenta w Instytucie Zarządzania, a później (po zmianie struktury organizacyjnej Wydziału) w Katedrze Systemów Zarządzania i Katedrze Zarządzania, z którą jestem związana do dnia dzisiejszego (z roczną przerwą, związaną z urodzeniem dziecka).

Początkowo, moje zainteresowania naukowe związane były z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Skupiły się one na tematyce roli kobiet w zarządzaniu oraz aspektach związanych z umiejętnościami miękkimi menedżera, tj. motywowaniem pracowników do pracy, budowaniem efektywnych zespołów, czy prowadzeniem skutecznych negocjacji w biznesie. Tematyce tej poświęciłam 20 publikacji (w tym: 17 rozdziałów w monografii, 2 redakcje monografii, 1 artykuł w czasopiśmie). Wiele z tych publikacji powstało inspirowanych współpracą ze Studenckim Kołem Naukowym Experience, funkcjonującym przy Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej, którego byłam opiekunem.

Następnie moje zainteresowania badawcze stopniowo ewoluowały w kierunku zarządzania przedsiębiorstwem w sytuacji kryzysu. W obszarze tym szczególnie interesował mnie aspekt ludzki, związany z uwarunkowaniami zachowań kadry kierowniczej oraz pracowników przedsiębiorstwa w kryzysie. Tematyce tej poświęciłam 11 publikacji (w tym: 6 rozdziałów w monografii, 4 artykuły w czasopiśmie, 1 redakcję monografii). Z tego zakresu napisałam również pracę doktorską, przyjętą przez Radę Wydziału Organizacji i Zarządzania PŁ w dniu 7.12.2011, którą obroniłam z wyróżnieniem (tytuł pracy: Uwarunkowania zachowań menedżerów w sytuacji kryzysu w przedsiębiorstwie, promotor: Prof. dr hab. Stefan Lachiewicz). Praca ta została zgłoszona przez Senat Politechniki Łódzkiej w dniu 25.01.2012 r. do **nagrody Prezesa Rady Ministrów**.

Po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacji kryzysu w dalszym ciągu pozostawało w moim

obszarze zainteresowań naukowych. Ewolowało ono jednak rozszerzając się na aspekty związane z przedsiębiorczością technologiczną czy kapitałem relacyjnym przedsiębiorstwa.

Mój dorobek naukowy (po doktoracie) można w związku z tym przyporządkować do **następujących nurtów badawczych:**

1. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacji kryzysu
2. Kapitał relacyjny przedsiębiorstwa
3. Zależność pomiędzy kapitałem relacyjnym a odpornością przedsiębiorstwa na kryzys
4. Przedsiębiorczość technologiczna

Pierwszy z wymienionych nurtów, w którym przedmiot badań stanowi **przedsiębiorstwo w sytuacji kryzysu**, związany jest z realizowanymi przeze mnie projektami, finansowanymi ze środków: KBN pt. „Uwarunkowania zachowań menedżerów w sytuacji kryzysu w przedsiębiorstwie”, Nr NN115258736 (kierownik projektu: prof. dr hab. S. Lachiewicz) oraz NCN pt. „Kapitał relacyjny przedsiębiorstw a ich odporność na kryzys”, Nr 2014/15/D/HS4/01170 (kierownik projektu: dr Anna Walecka).

Pierwszy projekt rozpoczęłam jeszcze przez obroną pracy doktorskiej i kontynuowałam do roku 2012 jako główny wykonawca. Jego celem było określenie typów możliwych zachowań menedżerów w sytuacjach kryzysowych w przedsiębiorstwie oraz ocena wpływu różnorodnych czynników zewnętrznych i wewnętrznych na charakter tych zachowań.

Moja rola w realizacji tego projektu polegała przede wszystkim na: przygotowaniu całego procesu badawczego, przeprowadzeniu studiów literaturowych, opracowaniu narzędzi badawczych (zarówno kwestionariuszy wywiadu dla kadry kierowniczej przedsiębiorstw, jak i kwestionariuszy ankiety dla pracowników przedsiębiorstw w sytuacji kryzysowej), przeprowadzeniu badań pilotażowych i właściwych, selekcji i analizie zebranego materiału, dokonaniu obliczeń statystycznych oraz opracowaniu wyników badań.

W ramach rozważań poświęconych przedsiębiorstwom w sytuacji kryzysu uwagę swoją skupiałam przede wszystkim na sposobach zarządzania przedsiębiorstwem w sytuacji kryzysowej i w kryzysie, podjętych działaniach antykryzysowych oraz postawach i zachowaniach wewnętrznych udziałowców sytuacji kryzysowej, przez których rozumie się zarówno kadrę kierowniczą przedsiębiorstwa, jak i jego pracowników. Analizując podjęte przez menedżerów działania zaradcze w sytuacji kryzysu, szczególnie interesowały mnie ich determinanty, zarówno te zewnętrzne, jak i wewnętrzne (wynikające z samej organizacji, jak i cech kadry kierowniczej).

Drugi z projektów, którego jestem kierownikiem (Projekt badawczy NCN SONATA 8) rozpoczęłam w roku 2015 i kontynuuję do dnia dzisiejszego.



Wynikiem prowadzonych tu prac są następujące publikacje:

1. Autorska monografia wydana w języku angielskim: Walecka A., *Managers' Behaviour Determinants in the Enterprise Crisis Situation, A Series of Monographs*, Lodz 2014.
2. Artykuł w czasopiśmie indeksowanym w bazie **Web of Science** (Emerging Sources Citation Index): Walecka A., *Determinants of managers' behaviour in a crisis situation in an enterprise - an attempt at model construction*, *Management, University of Zielona Góra*, vol. 1/2016, 58-70.
3. Artykuły w innych czasopismach:
  - Szymańska K., Walecka A., *Culture Openness as an Element of Positive Potential of Enterprises in a Crisis Situation*, *Journal of Positive Management* vol. 6 Nos. 2-4/2015, s. 53-65.
  - Walecka A., *Osobowość kadry kierowniczej przedsiębiorstw w kryzysie – próba budowy modelu*, *Marketing i Rynek* Nr 5/2015, s. 358-372.
  - Walecka A., Dąbrowska A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem w kryzysie na przykładzie Przedsiębiorstwa Budowlanego Dąbrowski Henryk Dąbrowski*, *Marketing i Rynek* Nr 5/2015, s. 490-505.
  - Walecka A., Dąbrowska A., *Zarządzanie kryzysowe w przedsiębiorstwie na przykładzie Olmat Urszula Dąbrowska*, *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego, PTE o/Łódź*, Nr XVIII/2015, s. 97-111.
  - Walecka A., *Przygotowanie pracowników na kryzys – wybrane wnioski z badań*, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz, L. Sołoducho – Pelc (red.), *Prace Naukowe UE we Wrocławiu*, Nr 366/2014, s. 572-581.
  - Walecka A., *Style kierowania zespołami pracowniczymi podczas kryzysu w przedsiębiorstwie*, *Organizacja i Zarządzanie, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej* Nr 1144, z. 49/2013, s. 139-148.
  - Adamik A., Walecka A., *Specyfika podejmowanych działań antykryzysowych w przedsiębiorstwach rodzinnych*, [w:] A. Marjański (red.) *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Determinanty rozwoju, Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. XIII, z.8 Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2012, s. 31-45.
  - Walecka A., *Konkurencyjność przedsiębiorstw w dobie kryzysu gospodarczego*, [w:] A. Adamik (red.), *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego, Konkurencja, konkurencyjność, przewaga konkurencyjna w rozwoju współczesnych organizacji*, *Wydanie specjalne, PTE Oddział w Łodzi, Łódź* 2012, s. 37-51.
4. Rozdziały w monografiach wydanych w kraju:
  - Walecka A., *Zmiany w kulturze organizacyjnej w wyniku kryzysu w przedsiębiorstwie*, [w:] K. Szymańska (red.), *Kultura organizacyjna we współczesnych organizacjach*, *Monografie Politechniki Łódzkiej*, Łódź 2014, s. 103-113.

- Walecka A., Postawa menedżera w sytuacji kryzysu – studium przypadku mikroprzedsiębiorstwa, [w:] P. Wachowiak (red.), Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2012, s. 157-166.

Jedenaście z dwunastu wyżej wymienionych publikacji ma charakter teoretyczno-empiryczny i przedstawia wyniki badań własnych. Wymienione prace skupiają się, jak zaznaczyłam wcześniej, na podjętych działaniach kadry kierowniczej i pracowników przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysu oraz zmianach, jakie zachodzą w firmach w jego wyniku. Zmiany te uwidaczniają się m.in. w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa czy w sposobie zarządzania przedsiębiorstwem i kierowania ludźmi. Niewątpliwie kryzys jest bardzo trudną sytuacją dla wszystkich jego udziałowców, wymaga on również od kadry menedżerskiej całkowicie innych zachowań, aniżeli w warunkach korzystnego działania przedsiębiorstwa (np. rozwój lub stabilne funkcjonowanie firmy). Zachowania te są uzależnione od charakteru przedsiębiorstwa i jego otoczenia, od cech kadry kierowniczej i personelu wykonawczego oraz od wielu innych czynników sytuacyjnych. Czynniki te szczegółowo eksplorowałam i omówiłam w prezentowanych powyżej pozycjach literaturowych.

Dokonałam tu m.in.:

- określenia zachowań menedżerów w sytuacji kryzysu w przedsiębiorstwie oraz stopnia ich dostosowania do charakteru kryzysu, warunków otoczenia i sytuacji firmy,
- sformułowałam autorski model analizy uwarunkowań zachowań menedżerskich w kryzysie,
- dokonałam analizy czynników determinujących zachowania menedżerów w procesach kryzysowych, z uwzględnieniem determinant zewnętrznych, wewnętrznych organizacyjnych i wewnętrznych osobowościowych kadry kierowniczej,
- sformułowałam oraz zweryfikowałam model osobowości menedżera przedsiębiorstwa w kryzysie,
- dokonałam analizy i oceny stopnia przygotowania pracowników na kryzys,
- dokonałam analizy zmian zaistniałych w przedsiębiorstwie spowodowanych kryzysem, jaki w nim miał miejsce.

Zagadnienia związane z kryzysem w przedsiębiorstwie, a także ewolucją jego postrzegania były przedmiotem kilku staży badawczych w Zachodniopomorskiej Szkole Biznesu w Szczecinie, w dniach: 03-30 listopada 2014, 18-22 września 2017, 25 lutego – 6 marca 2019 (opiekun stażu – dr hab. Aneta Zelek, prof. ZPSB).

Wyniki badań prezentowane były również na kilku krajowych konferencjach naukowych, m.in.:

- XVI Konferencja Naukowa z cyklu Nowoczesne Zarządzanie Przedsiębiorstwem, organizowana przez Katedrę Zarządzania Potencjałem Społecznym Organizacji, Katedrę Ekonomii Międzynarodowej, Uniwersytetu Zielonogórskiego, Kolesin 23-24 maja 2016 r.

- VIII Ogólnopolska Konferencja Naukowa z cyklu Zarządzanie rozwojem organizacji pt. "Od kryzysu do sukcesu w biznesie", organizowana przez Katedrę Zarządzania PŁ, Busko Zdrój, 27 - 29 maja 2015.

Drugi i trzeci ze wskazanych przeze mnie nurtów badawczych są ewolucją **postrzegania kryzysu w przedsiębiorstwie przez pryzmat różnych czynników**. Związane są one z kierowanym przeze mnie projektem NCN, którego jestem również głównym wykonawcą.

Nurt poświęcony **kapitałowi relacyjnemu przedsiębiorstwa** jest wynikiem obserwacji otoczenia gospodarczego, w tym podmiotów, z którymi miałam okazję współpracować, m.in. podczas prowadzonych badań z zakresu zarządzania antykryzysowego lub prowadzonych przeze mnie szkoleń z zakresu kompetencji interpersonalnych. Współpraca ta upewniła mnie w przekonaniu, że relacje, jakie utrzymujemy z otoczeniem są niezwykle istotne. Pozwalają one na utrzymanie dobrej marki w biznesie, czy rozwój. Chcąc zgłębić tę tematykę sięgnęłam do bogatej literatury przedmiotu i rozpoczęłam własne badania empiryczne, związane z eksploracją tego zagadnienia.

Moje rozważania na temat kapitału relacyjnego przedstawiłam w następujących publikacjach:

1. Rozdział w monografii naukowej, wydanej za granicą: Walecka A., Relational Capital of Enterprises: Identification of the Phenomenon, [w:] B. Mehmet, D. Hakan, D. Ender, C. Ugur (red.), Eurasian Business Perspectives. Eurasian Studies in Business and Economics, Springer International Publishing, 8/1/2018, s. 157-168 – w trakcie indeksacji w bazie **Web of Science** (Conference Proceedings Citation Index)<sup>37</sup>.
2. Artykuł w czasopiśmie indeksowanym w bazie **Web of Science** (Emerging Sources Citation Index): Walecka A., Analysis of the relationship between the enterprise and the environment in the context of managing the Relational Capital, Management, University of Zielona Góra, vol. 22, No 2/2018, s. 25-41.
3. Artykuły w czasopismach polskich:
  - Walecka A., Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych w świetle badań własnych, Przegląd Nauk Ekonomicznych, t. XXIX/2018, s.25-38.
  - Walecka A., Kapitał relacyjny przedsiębiorstw rodzinnych, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, t.XVIII, z.6/2017 cz. 2, s. 493-515.
  - Walecka A., Zelek A., Zewnętrzny kapitał relacyjny jako zasób strategiczny, Zeszyty Naukowe ZPSB Firma i Rynek, t.2/2017, z. 52, s. 5-14.

Dokonane w tym obszarze analizy skupiały się na próbie uporządkowania sposobów postrzegania kapitału relacyjnego w przedsiębiorstwie, nie tylko jako składowej kapitału strukturalnego, ale jako trzeciego, równorzędnego elementu składowego kapitału intelektualnego. Koncentrowałam się również na próbie

<sup>37</sup> Dziewięć poprzednich kolejnych edycji wydawnictwa zostało indeksowanych w *Conference Proceedings Citation Index* (WoS CC).

usystematyzowania elementów składowych kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa oraz ukazania istoty zarządzania tym ważnym dla przedsiębiorstwa kapitałem. Literatura przedmiotu wskazuje bowiem, iż zarządzanie relacjami z interesariuszami to złożony i skomplikowany proces, wymagający wielu działań i składający się z wielu etapów. Prace z tego zakresu miały charakter zarówno teoriopoznawczy, jak i empiryczny.

Podejmowane przeze mnie rozważania, dotyczyły również istoty kapitału relacyjnego w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Jak wykazują bowiem badania, kapitał relacyjny pozytywnie wpływa na zdolność utrzymywania przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej oraz jego wartość rynkową<sup>38</sup>. Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw mogą posiadać bowiem swoje źródło wewnątrz organizacji, stanowiąc unikalne i specyficzne warunki charakterystyczne dla konkretnej firmy, a kapitał relacyjny niewątpliwie taki czynnik stanowi. W prezentowanych przeze mnie pozycjach wskazuję na strategiczny charakter tego zasobu, oraz podkreślam jego wpływ na potencjał strategiczny firm.

W relacjach międzyorganizacyjnych niezwykle ważne jest również zaufanie, któremu poświęciłam jedną z publikacji. Stanowi ono jeden z warunków brzegowych, inicjujących tworzenie potencjału relacyjnego przedsiębiorstwa. Zaufanie międzyorganizacyjne pozwala nie tylko zaistnieć danej relacji między podmiotami, ale również zredukować poziom zachowań oportunistycznych, sprzyjając jednocześnie efektywności współdziałania firm. W przygotowanym przeze mnie opracowaniu podejmuję próbę odpowiedzi na pytanie o znaczenie zaufania w relacjach międzyorganizacyjnych w badanych przeze mnie 82 przedsiębiorstwach, zlokalizowanych na terenie Polski.

Cztery z pięciu przedstawionych tu publikacji mają charakter teoretyczno-empiryczny, prezentując wyniki badań pilotażowych, poświęconych kapitałowi relacyjnemu przedsiębiorstwa w różnych aspektach<sup>39</sup>. Podejmowane badania były próbą odpowiedzi o rodzaj relacji nawiązywanych przez przedsiębiorstwa, a także ich ilość i jakość oraz znaczenie tych relacji z punktu widzenia rozwoju badanych firm. W badaniach tych starałam się również wskazać specyfikę różnego rodzaju firm (np. rodzinnych).

Jedna z prezentowanych publikacji miała charakter teoriopoznawczy. Była ona również prezentowana podczas Międzynarodowej Konferencji 20th EBES Conference, Wiedeń, Austria, 28-30 września 2016.

Tematyka z tego zakresu została poruszona przeze mnie również w pozycji: Walecka A., Methods of measuring relational capital of enterprises and their application, prezentowanej podczas IASTEM-156th International Conference on Economics and Business Management (ICEBM), Berlin, Niemcy, 3-4 kwietnia 2017 i otrzymała nagrodę **Best Paper Award**. Po konferencji artykuł ten został zgłoszony do czasopisma z listy JCR (obecnie jest w trakcie recenzji).

---

<sup>38</sup> Por. Ulaga W., Eggert A., Relationship Value in Business Markets: The Construct and its Dimensions, Journal of Business to Business Marketing, no. 12/2005; Pages E., Garmise S., The power of entrepreneurial networking: creating and nurturing networks, Economic Development Journal, Summer 2003.

<sup>39</sup> Badania te prowadzone były metodą sondażu diagnostycznego, na różnych próbach badawczych, z wykorzystaniem różnych narzędzi badawczych. Ich celem była m.in. próba oceny tych narzędzi, z punktu widzenia przyszłych badań właściwych.

Ulag

Zagadnienia związane z kapitałem relacyjnym przedsiębiorstwa były przedmiotem stażu badawczego w Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu, na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, w Katedrze Marketingu i Handlu w dniach 02-08 listopada 2016 (opiekun stażu – prof. dr hab. Aldona Glińska-Neweś).

Kolejny, niezwykle istotny dla mnie, obszar badawczy: **Zależność pomiędzy kapitałem relacyjnym a odpornością przedsiębiorstwa na kryzys** jest połączeniem dwóch poprzednich. Stał on się przyczynkiem do podjęcia starań o grant badawczy NCN, który w konkursie SONATA 8 uzyskałam.

Moja rola w realizacji tego projektu polegała przede wszystkim na koordynowaniu działań międzyuczelnianego zespołu badawczego (składającego się z 14 wykonawców) oraz:

- przeprowadzeniu analizy literatury przedmiotu oraz badań wtórnych dotyczących problematyki kapitału relacyjnego przedsiębiorstw oraz zarządzania kryzysem w organizacji, ostatecznym opracowaniu problemu badawczego,
- wyłonieniu i zdefiniowaniu obszarów diagnostycznych oraz opracowaniu wskaźników pomiaru kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa,
- przeprowadzeniu badań pilotażowych,
- przygotowaniu założeń i przeprowadzeniu badań eksperckich,
- opracowaniu narzędzia badawczego,
- przeprowadzeniu właściwych badań ankietowych wśród 600 przedsiębiorstw działających na terenie Polski,
- selekcji i porządkowaniu zebranego materiału empirycznego, statystycznym opracowaniu wyników badań.

Eksplorując zarówno światową, jak i rodzimą literaturę, poświęconą kapitałowi relacyjnemu przedsiębiorstwa zdałam sobie sprawę, iż jest on postrzegany głównie w kontekście zachowań gospodarczych firm, m.in.: podnoszeniu ich innowacyjności<sup>40</sup>, czy budowaniu przez przedsiębiorstwa przewagi konkurencyjnej i jego wartości<sup>41</sup>. Mało jest jednak badań, poświęconych znaczeniu kapitału relacyjnego w kontekście budowania odporności przedsiębiorstw na kryzys. Również studia literaturowe dotyczące zagadnienia kryzysu w organizacji w niewielkim zakresie nawiązują do aspektów kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa. Dlatego też postanowiłam zgłębiać tematykę zależności pomiędzy tymi zjawiskami.

Głównym efektem moich eksploracji w tej dziedzinie jest pozycja: A. Walecka, **Kapitał relacyjny a odporność przedsiębiorstwa na zjawiska kryzysowe**, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2019, którą uważam za publikację, stanowiącą **osiągnięcie**

---

<sup>40</sup> Zajmują się tym m.in.: P.J. Lane, M. Lubatkin, Relative absorptive capacity and interorganizational learning, *Strategic Management Journal*, Vol. 19(5)/1998; H. Etkowitz, A. Webster, P. Healey, *Capitalizing knowledge: New intersections of industry and academia*, State University of New York Press, New York 1998.

<sup>41</sup> Poruszane w pracach m.in.: T. Ostgaard, S. Birley, New venture growth and personal networks, *Journal of Business Research*, Vol. 36/1996; W. Ulaga, A. Eggert, Relationship Value in Business Markets: The Construct and its Dimensions, *Journal of Business to Business Marketing*, No. 12(1)/2005.

**naukowe**, o którym mowa w art. 16 ust. 2 ustawy. Szczegółowo omawiam ją w poprzedniej części autoreferatu.

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

1. Artykuł w czasopiśmie zagranicznym: Walecka A., Zelek A., Does relational capital protect organizations from a crisis? - an attempt at empirical verification of the thesis, *International Journal of Management and Applied Science*, t.3, z. 4 (Apr, 2017), s. 75-81.
2. Rozdział w monografii wydanej za granicą: Walecka A., *Relational Capital and an Enterprise Crisis in the Light of Expert Opinion Survey*, EBES, 25th EBES Conference - Berlin Proceedings – vol. 3/2018, s. 1379-1396.
3. Artykuły w czasopismach polskich:
  - Walecka A., Zelek A., Kapitał relacyjny jako determinanta kryzysu w przedsiębiorstwie w świetle badań eksperckich, *Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Zarządzanie* t.351, z.14/2018, s. 85-94.
  - Walecka A., Zelek A., Kapitał relacyjny firm w prewencji i interwencji antykryzysowej, *Organizacja i Kierowanie*, t. 2/2017, z. 176, s. 167-183.
  - Walecka A., Kapitał relacyjny przedsiębiorstw w kryzysie, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* Nr 422/2016. *Zasoby organizacji. Zagadnienia epistemologiczne i metodologiczne*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, s. 158-170.

Wszystkie wyżej wymienione publikacje mają charakter teoretyczno-empiryczny i przedstawiają wyniki badań własnych. Skupiono się w nich na znaczeniu kapitału relacyjnego w kontekście działań prewencji i interwencji antykryzysowej. Określono związek pomiędzy poziomem kapitału relacyjnego przedsiębiorstw a ich kondycją ekonomiczną oraz predykcjami dotyczącymi perspektyw rozwoju badanych firm. Dostrzeżono znaczenie relacji z różnymi grupami interesariuszy dla budowania ich odporności na zjawiska kryzysowe.

Uzyskane wyniki badań były przyczynkiem dla ostatecznego zdefiniowania przeze mnie kapitału relacyjnego, który przedstawiłam w osiągnięciu naukowym oraz jego składowych. Uzyskując potwierdzenie w przeprowadzonych badaniach wstępnie postawionych hipotez, dostrzegłam również słuszność podjętych działań i dalszą chęć eksploracji.

Podobnie, w przypadku badań poświęconych przedsiębiorstwom w różnych fazach kryzysu, postrzeganego z perspektywy koncepcji rozwoju przez kryzys. Głównym obszarem eksploracji był tu charakter relacji nawiązywanych przez przedsiębiorstwa z otoczeniem (ich rodzaj, częstotliwość, czy jakość) oraz ich wpływ na sytuację finansową firmy.

Nieco inny charakter mają publikacje, będące wynikiem badań eksperckich. Obrazują one przeprowadzony proces badawczy oraz skupiają się na poszczególnych częściach badania fokusowego. Publikacja przygotowana we współautorstwie z dr hab. Anetą Zelek, prof. ZPSB w Szczecinie, koncentruje się głównie na roli poszczególnych rodzajów kapitału relacyjnego w budowaniu odporności na kryzys przedsiębiorstwa.

Trzy z wyżej wymienionych publikacji były przedmiotem prezentacji podczas konferencji naukowych, odbywających się zarówno w kraju, jak i za granicą:

1. 25th EBES Conference, Berlin, Niemcy, 23-25 maja 2018.
2. International Conference on Economics, Management and Social Study (ICEMSS), Praga, Czechy, 21-22 lutego 2017.
3. IX Ogólnopolska Konferencja Naukowa z cyklu Zarządzanie rozwojem organizacji pt. "Organizacja w sieci relacji", organizowana przez Katedrę Zarządzania PŁ, Bronisławów, 24 - 26 maja 2017.

Ostatni z wyszczególnionych przeze mnie nurtów badawczych tj. **Przedsiębiorczość technologiczna przedsiębiorstw** nawiązuje tematycznie do realizowanego przeze mnie w charakterze wykonawcy projektu finansowanego ze środków NCN pt. „Czynniki i metody rozwoju przedsiębiorczości technologicznej w firmach małej i średniej wielkości”, nr N N115 364839, lata realizacji: 2010-2013. Kierownik: prof. dr hab. S. Lachiewicz.

Celem projektu była identyfikacja i ocena czynników determinujących rozwój przedsiębiorczości technologicznej w grupie przedsiębiorstw małej i średniej wielkości oraz określenie modelu działań pozwalających takim przedsiębiorstwom zwiększyć poziom innowacyjności i konkurencyjności ich produktów poprzez zastosowanie nowoczesnych technologii.

Moja rola w realizacji tego projektu polegała m.in. na: określeniu teoretycznych podstaw wpływu kryzysu na przedsiębiorczość technologiczną firm. Jak się bowiem okazuje kryzys może stać się dużą szansą dla przedsiębiorstw, być przyczynkiem do podejmowania wielu innowacyjnych działań, które prawdopodobnie nigdy nie miałyby miejsca, gdyby nie kłopoty przedsiębiorstwa. Kryzys wyzwala uśpioną energię, kreatywność i odwagę w działaniach zarówno kadry kierowniczej, jak i pracowników przedsiębiorstwa.

Po opracowaniu teoretycznym zagadnienia, brałam udział w weryfikacji empirycznej badanych zjawisk. Byłam głównym twórcą narzędzia badawczego, wykorzystanego do badań właściwych, przeprowadzonych w grupie 300 przedsiębiorstw z regionu łódzkiego oraz wykonawcą badań. Istotnie zaangażowałam się w opracowanie wyników badań właściwych i sformułowanie płynących z nich wniosków. Uzupełnieniem badań ankietowych było przeprowadzenie badań w formie studium przypadku w przedsiębiorstwie Tomadex s.c. Tomasz Szulc, Adam Czajka.

Do moich publikacji wpisujących się w tę problematykę zaliczyć można:

- Kurowska M., Szymańska K., Walecka A., Wewnętrzne determinanty rozwoju przedsiębiorczości technologicznej w firmach sektora MSP, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun, A. Walecka (red.), Przedsiębiorczość technologiczna w małych i średnich firmach. Czynniki rozwoju, Wydawnictwo WNT, Warszawa 2013, s. 25-48.
- Flaszewska S., Mosińska S., Szymańska K., Walecka A., Czynniki rozwoju przedsiębiorczości technologicznej w badanych przedsiębiorstwach, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun, A. Walecka (red.), Przedsiębiorczość

technologiczna w małych i średnich firmach. Czynniki rozwoju, Wydawnictwo WNT, Warszawa 2013, s. 143-169.

- Matejun M., Szymańska K., Walecka A., Przykłady rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw opartego na koncepcji przedsiębiorczości technologicznej, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun, A. Walecka (red.), Przedsiębiorczość technologiczna w małych i średnich firmach. Czynniki rozwoju, Wydawnictwo WNT, Warszawa 2013, s. 171-196.

Jestem również jednym z redaktorów monografii, będącej wynikiem projektu (Lachiewicz S., Matejun M., Walecka A. (red.), Przedsiębiorczość technologiczna w małych i średnich firmach. Czynniki rozwoju, Wydawnictwo WNT, Warszawa 2013).

Przeprowadzone prace badawcze pozwoliły na sformułowanie szeregu wniosków poznawczych, do których zaliczyć można:

- Przedsiębiorczość technologiczna, rozumiana jako zespół działań prowadzących do efektywnego połączenia potencjału naukowego uczelni wyższych i ośrodków badawczo-rozwojowych z rynkiem i działalnością biznesową, w celu zapewnienia sprawnego transferu rozwiązań techniczno-technologicznych ze sfery badawczo-rozwojowej do biznesu, stanowi w dzisiejszej gospodarce ważny czynnik rozwoju ekonomiczno-społecznego.
- Rozwój przedsiębiorczości technologicznej ma szczególne znaczenie w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. Polskie firmy rozwijając się w ostatnich 25 latach bardzo dynamicznie, wykorzystywały jednak często proste czynniki wzrostu (kreatywność właścicieli, niska konkurencja w regionach słabo rozwiniętych, znaczne luki rynkowe itp.) Obecnie wymagają one nowoczesnych technologii, które zapewniają produkty i usługi o odpowiednich standardach jakości. Duże możliwości stwarza tu proces przedsiębiorczości technologicznej.
- Istotne bariery w rozwoju przedsiębiorczości technologicznej wynikają z ograniczonego dostępu do odpowiednich informacji na temat możliwości pozyskania i transferu nowych technologii oraz środków finansowych na te cele.
- Kryzys w gospodarce światowej oraz jego negatywne skutki dla funkcjonowania sektora MSP w Polsce, wywiera także negatywny wpływ na aktywność firm w sferze przedsiębiorczości technologicznej. Małe i średnie przedsiębiorstwa często reagują na różne symptomy kryzysu, ograniczając wydatki na działalność rozwojową, redukując zatrudnienie oraz rezygnując z rozpoczętych inwestycji. W naturalny sposób obniża to skłonność do pozyskiwania i transferu nowych technologii. Z drugiej jednak strony należy stwierdzić, iż przedsiębiorstwa, które przywiązują odpowiednią wagę do działań w sferze przedsiębiorczości technologicznej, są bardziej odporne na działanie kryzysu gospodarczego i dekoniunkturę na rynkach.

Z realizowanym projektem związany był również mój staż naukowy, który odbyłam w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości, w Katedrze Przedsiębiorczości w Ostrawie (Czechy), w dniach 31 maja 2013 – 11 czerwca 2013 (opiekun stażu – prof. dr hab. Zdenek Nikolas).



Pragnę także podkreślić, iż w okresie po uzyskaniu stopnia doktora, mój dorobek publikacyjny obejmował również **pojedyncze prace niezwiązane bezpośrednio z czterema głównymi nurtami** moich zainteresowań naukowych. Należy tu wymienić m.in. takie pozycje, jak:

- Walecka A., Zakrzewska – Bielawska A., *Metodyka metaanalizy – egzemplifikacja wykorzystania w naukach o zarządzaniu*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, vol. 422, s. 158-170.
- Piątkowski M., Walecka A., *System publicznej ochrony zdrowia w Polsce i jego kryzysogenne oddziaływanie w świetle zmian legislacyjnych*, Przegląd Nauk Ekonomicznych, t. XXIX/2018, s. 147-162.
- Walecka A., *Ku organizacji uczącej się (na przykładzie przedsiębiorstwa Tomadex s.c. Tomasz Szulc, Adam Czajka)*, *Przedsiębiorstwo jako organizacja ucząca się*, [w:] B. Olszewska, M. Czarnecki, E. Piwoni-Krzeszowska (red.), *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Nr 310/2013*, s. 450-459.
- Walecka A., *Barriers to the development of the SME sector based on the case of a transportation company*, [in:] M. Matejun, A. Walecka (ed.), *Modern Entrepreneurship in Business Practice: Selected Issues*, Monographs Lodz 2013, Lodz University of Technology Press, s. 85-94.
- Flaszewska S., Walecka A., *Bad practices in the general pension societies' processes of personal selling*, [in:] M. Matejun, A. Walecka (ed.), *Modern Entrepreneurship in Business Practice: Selected Issues*, Monographs Lodz 2013, Lodz University of Technology Press, s. 137-146.
- Walecka A., *Awareness of Corporate Social Responsibility among students Technical University of Lodz* [in:] M. Chodorek (ed.), *Organizational Relations as a Key Area to Positive Organizational Potential*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2011 (druk 2012), s. 151-165.

Pierwsza z tych prac ma charakter metodologiczny i dotyczyła wykorzystania metody metaanalizy w naukach o zarządzaniu. Została ona również zaprezentowana podczas X Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej pt. „Problemy rozwoju metodologii nauk o zarządzaniu”, organizowanej przez Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie (Wieliczka 16-17 września 2016 r.).

Druga jest wynikiem pracy nad doktoratem mgr inż. Michała Piątkowskiego, zajmującego się systemem publicznej ochrony zdrowia w Polsce i jego patologiami. Moja rola polega na opiece pomocniczej (promotor pracy: prof. dr hab. Stefan Lachiewicz), zaplanowaniu procesu badawczego i eksploracji obszarów patologicznych/kryzysogennych (otwarcie przewodu doktorskiego planowane jest na czerwiec 2019). Omawia ona system publicznej ochrony zdrowia w Polsce i ostatnie zmiany legislacyjne w tym systemie w odniesieniu do ich kryzysogenne oddziaływanie.

Trzecia publikacja podejmuje problematykę organizacyjnego uczenia się. Jej celem jest próba odpowiedzi na pytanie o poziom wdrażania modelu organizacji uczącej się w przedsiębiorstwie średnim, zlokalizowanym na terenie województwa łódzkiego.

Czwarta pozycja poświęcona jest barierom rozwoju przedsiębiorstw sektora MSP w Polsce. Jej celem jest próba identyfikacji tych barier na przykładzie przedsiębiorstwa branży transportowej. Publikacja ta była przedmiotem prezentacji podczas IV Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej z cyklu Forum Młodych Menedżerów pt. „Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w teorii i w praktyce gospodarczej”, organizowanej przez Wydział Organizacji i Zarządzania, KN LBT, Politechnika Łódzka, Łódź 21-22 października 2013.

Dwie ostatnie publikacje podejmują problematykę społecznej odpowiedzialności biznesu. Pierwsza z nich omawia SOB w odniesieniu do systemu emerytalnego, obowiązującego wówczas w Polsce. Wskazuje na liczne nadużycia akwizytorów OFE, których działania akwizycyjne odgrywały kluczową rolę w postrzeganiu systemu emerytalnego przez jego beneficjentów. Omawia również zmiany legislacyjne, związane z funkcjonowaniem systemu ubezpieczeń społecznych, w tym otwartych funduszy emerytalnych, mające na celu m.in. ukrócić ten proceder. Druga pozycja poświęcona jest świadomości społecznej odpowiedzialności biznesu wśród osób młodych. Choć, przedsiębiorstwa dość dużo uwagi poświęcają społecznej odpowiedzialności biznesu i prowadzą liczne kampanie społeczne, to nie zawsze istnieje świadomość tych działań w oczach ludzi młodych. Stanowi to ważną wskazówkę dla uczelni i organizacji podejmujących działania edukacyjne w tym zakresie.

Byłam również współredaktorem trzech monografii naukowych:

- Juźwicka A., Szymańska K., Walecka A. (red.), Nowe spojrzenie na kulturę organizacyjną, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2014.
- Matejun M., Walecka A. (eds.), Modern Entrepreneurship in Business Practice: Selected Issues, Monographs, Lodz University of Technology Press, Lodz 2013.
- Szymańska K., Walecka A. (red.), Studia ekonomiczne regionu łódzkiego. Wybrane aspekty zarządzania nowoczesną organizacją, PTE oddział w Łodzi, Łódź 2012.

Są one zbiorem pozytywnie zaopiniowanych prac, przesłanych na 3 konferencje naukowe, w których pełniłam role członka komitetu organizacyjnego i członka rady programowej:

- VII Ogólnopolska Konferencja Naukowa z cyklu Zarządzanie rozwojem organizacji pt. "Kulturowe uwarunkowania rozwoju organizacji", organizowana przez Katedrę Zarządzania PŁ, Ciechocinek, 28 - 30 maja 2014 (Członek komitetu organizacyjnego).
- IV Ogólnopolska Konferencja Naukowa z cyklu Forum Młodych Menedżerów pt. „Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w teorii i w praktyce gospodarczej”, Wydział Organizacji i Zarządzania, KN LBT, Politechnika Łódzka, Łódź 21-22 października 2013 (Członek Rady Programowej).
- V Ogólnopolska Konferencja Naukowa z cyklu Zarządzanie rozwojem organizacji pt. " Współpraca, konkurencja i kooperacja w rozwoju współczesnych organizacji", organizowana przez Katedrę Zarządzania PŁ, Licheń Stary, 27 – 29 września 2012 (Członek komitetu organizacyjnego).

Mój wkład w powstanie tych publikacji polegał na współudziale w opracowaniu koncepcji monografii i jej części składowych, zapoznaniu się ze wszystkimi artykułami, korekcie redakcyjnej i współudziale w opracowaniu wstępu do monografii.

Ważnym elementem mojej aktywności naukowej jest **sprawowanie opieki nad doktorantami i dyplomantami** Wydziału Zarządzania i Inżynierii Produkcji (dawniej: Organizacji i Zarządzania) Politechniki Łódzkiej.

W latach 2012-2019 wypromowałam 32 prace dyplomowe, w tym: 13 prac magisterskich, 17 prac licencjackich, 2 prace inżynierskie. Byłam również promotorem kilkunastu prac końcowych na studiach podyplomowych: Kształtowanie umiejętności menedżerskich i kompetencji w zakresie negocjacji oraz Zarządzanie służbą zdrowia i elementy techniki medycznej. W ramach swojej działalności naukowej, byłam również recenzentem kilkudziesięciu prac dyplomantów Wydziału Organizacji i Zarządzania PŁ.

Od kilku lat sprawuję również opiekę nad **2 pracami doktorskimi**, z czego 1 ma otwarty przewód doktorski:

- Mgr inż. Marcin Cichy, rozprawa doktorska, pt. „Rola regulatora w kształtowaniu relacji kooperacyjnych na polskim rynku telekomunikacyjnym”, Politechnika Łódzka, Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji, otwarcie przewodu doktorskiego – 3 kwietnia 2019 (promotor pomocniczy, promotor pracy – dr hab. A. Zakrzewska – Bielawska, prof. PŁ).

Istotną częścią mojej aktywności naukowej jest również **uczestnictwo w krajowych i zagranicznych konferencjach naukowych**. Po uzyskaniu stopnia doktora wzięłam udział w 25 konferencjach naukowych, w tym w 5 zagranicznych. Na części z nich wygłosiłam referaty (4 konferencje zagraniczne i 5 konferencji krajowych), przewodniczyłam 2 sesjom (1 na konferencji krajowej i 1 na zagranicznej). W tym okresie byłam również **członkiem Rady Naukowej** 2 konferencji.

Jestem również członkiem **komitetu redakcyjnego** (*Editorial Member*) i recenzentem (*Reviewer*) w Science Publishing Group (od roku 2019), a także recenzentem w kilku czasopismach krajowych. W latach 2012-2018 opracowałam 39 recenzji artykułów naukowych, w tym:

- Czasopismo Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego (lista B MNiSW) – 21 recenzji (w latach 2014, 2016, 2017);
- Czasopismo Marketing i Rynek (lista B MNiSW) – 9 recenzji, 2015;
- Czasopismo Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (lista B MNiSW) – 8 recenzji, 2015;
- Czasopismo Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstw (lista B MNiSW) – 1 recenzja, 2018.

Ponadto opracowałam 20 recenzji rozdziałów w monografii (w latach 2013,2014) oraz 1 opinię o monografii.

W okresie po uzyskaniu stopnia doktora aktywnie **współpracowałam z otoczeniem gospodarczym**. Prowadziłam dla przedsiębiorców szkolenia z zakresu

kompetencji miękkich i wykonałam m.in. **trzy ekspertyzy** na zamówienie przedsiębiorców z zakresu zarządzania antykryzysowego w przedsiębiorstwie.

Byłam również członkiem **3 projektów badawczych**, realizowanych z działalności statutowej w Katedrze Zarządzania PŁ:

- Projekt badawczy pt. „Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi w warunkach gospodarki sieciowej” projekt finansowany w ramach działalności statutowej (środki MNiSW) w Katedrze Zarządzania PŁ, lata realizacji: 2016-2018. Kierownik: dr hab. A. Zakrzewska - Bielawska, prof. PŁ.
- Projekt badawczy pt. „Zarządzanie nowoczesnymi przedsiębiorstwami: strategie, struktury, przywództwo” projekt finansowany w ramach działalności statutowej (środki MNiSW) w Katedrze Zarządzania PŁ, lata realizacji: 2014-2016. Kierownik: dr hab. A. Zakrzewska - Bielawska, prof. PŁ.
- Projekt badawczy pt. „Adaptacja przedsiębiorstw do głębokich zmian w otoczeniu zewnętrznym” projekt finansowany w ramach działalności statutowej (środki MNiSW) w Katedrze Zarządzania PŁ, lata realizacji: 2011-2014. Kierownik: dr hab. A. Zakrzewska - Bielawska, prof. PŁ.

oraz jestem członkiem grupy badawczej Organizational Problems Industry 4.0 Research Group, działającej przy Wydziale Zarządzania i Inżynierii Produkcji Politechniki Łódzkiej.

Po uzyskaniu stopnia doktora 4-krotnie uczestniczyłam w **zespołach konkursowych**, 3-krotnie wyłaniającym najlepszą pracę magisterską z zakresu nauk ekonomicznych, 1-krotnie, wyłaniającym najlepszy referat przesłany na konferencję z cyklu: Forum Młodych Menedżerów, organizowaną przez Wydział Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej oraz KN LBT.

Odnosząc się do mojej **działalności międzynarodowej**, oprócz publikacji w czasopiśmie i monografiach zagranicznych, udziału w międzynarodowych konferencjach, po uzyskaniu stopnia doktora, odbyłam **2 naukowe staże zagraniczne**, a mianowicie:

- Bucharest University of Economic Studies, Bukareszt, Rumunia, w dniach 19-24 marca 2019.
- Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości (Vysoká škola podnikání), Ostrawa, Czechy, w dniach 31 maja 2013 – 11 czerwca 2013.

Byłam również uczestnikiem Global Entrepreneurship Week w Rotterdamie, dniach 18-19 listopada 2015 r.

Ich celem było nawiązanie współpracy naukowej z badaczami z innych krajów oraz omówienie możliwości prowadzenia wspólnych badań. Podczas odbywania staży prezentowałam dorobek naukowy, zarówno własny, jak i reprezentowanej przeze mnie Katedry Zarządzania PŁ, omawiałam prowadzone przeze mnie prace badawcze oraz zapoznawałam się z ofertą naukową strony zapraszającej.

Jestem również członkiem **dwóch stowarzyszeń naukowych**, jednego międzynarodowego (Międzynarodowe Stowarzyszenie Eurasia Business and Economics Society – członek od 2016 r.) i jednego polskiego (Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, oddział w Łodzi – członek od 2009 r.). W tym ostatnim w latach 2009-2012 sprawowałam funkcję członka zarządu Koła Politechniki Łódzkiej Wydziału Organizacji i Zarządzania PTE, oraz w roku 2014 pełniłam funkcję Członka Komisji Rewizyjnej łódzkiego oddziału PTE.

Za swoje osiągnięcia naukowe po uzyskaniu stopnia doktora otrzymałam **7 indywidualnych nagród**, w tym 1 nagrodę **Rektora Politechniki Łódzkiej I stopnia** (2012), 5 nagród **Rektora Politechniki Łódzkiej II stopnia** (2013, 2014, 2015, 2016, 2017) oraz nagrodę Best Paper Award podczas IASTEM-156th International Conference on Economics and Business Management (ICEBM), Berlin, Niemcy, 3-4 kwietnia 2017.

Moja praca doktorska została w 2012 roku zgłoszona przez Senat Politechniki Łódzkiej do **Nagrody Prezesa Rady Ministrów**.

## **7. Dorobek dydaktyczny, popularyzatorski i organizacyjny**

Moja działalność dydaktyczna, związana z pracą na stanowisku adiunkta w Katedrze Zarządzania Politechniki Łódzkiej, obejmuje prowadzenie przedmiotów tematycznie powiązanych przede wszystkim z zarządzaniem w kryzysie, podstawami i koncepcjami zarządzania, czy kształtowaniem kompetencji miękkich menedżera. Zajęcia te realizowane są na studiach I i II stopnia, realizowanych na Wydziale Zarządzania i Inżynierii Produkcji, Wydziale Biotechnologii i Nauk o Żywności Politechniki Łódzkiej czy w Międzywydziałowym Kolegium Logistyki.

W ramach zajęć dydaktycznych w okresie 2012-2019 prowadziłam następujące przedmioty (zarówno obowiązkowe, jak i obieralne) w języku polskim:

- Zarządzanie w kryzysie (wykłady),
- Koncepcje zarządzania (wykłady, ćwiczenia),
- Podstawy zarządzania (wykłady, ćwiczenia),
- Metody i techniki zarządzania (ćwiczenia),
- Konsulting w zarządzaniu (ćwiczenia),
- Kształtowanie kompetencji menedżerskich (ćwiczenia),
- Trening menedżerski (ćwiczenia, projekt),
- Komunikacja społeczna i negocjacje (ćwiczenia),
- Komunikacja w praktyce zawodowej – człowiek w firmie (ćwiczenia),
- Podstawy negocjacji (wykłady, ćwiczenia),
- Inteligencja w pracy menedżera (ćwiczenia).

Dodatkowo, prowadziłam 3 przedmioty w języku angielskim:

- Negotiations in Business (wykład, ćwiczenia) – przedmiot obieralny,
- Fundamentals of Management (wykład) – przedmiot obowiązkowy,
- Organization Science (wykład) – przedmiot obowiązkowy.

Spośród wymienionych 12 przedmiotów, 9 realizowanych jest na studiach I stopnia (inżynierskich i licencjackich), zaś 3 pozostałe na studiach II stopnia (magisterskich) kierunków: Zarządzanie, Zarządzanie i Inżynieria Produkcji, Inżynieria Zarządzania, Management, Logistyka, Biogospodarka.

Dodatkowo od 2013 r. zarówno na studiach I, jak i II stopnia prowadzę seminarium dyplomowe, sprawując opiekę nad dyplomantami jako promotor prac licencjackich, inżynierskich i magisterskich (w przypadku studentów kierunku Management również w języku angielskim). Jak zaznaczono wcześniej, do roku 2019 wypromowałam 32 prace dyplomowe oraz kilkanaście prac końcowych słuchaczy studiów podyplomowych.

Ponadto jestem autorem materiałów dydaktycznych zamieszczanych na platformie e-learningowej Politechniki Łódzkiej (WIKAMP) dla studentów PŁ w ramach kursów Koncepcje zarządzania, Negotiations in Business. Zamieszczane materiały obejmują teorię oraz testy sprawdzające w formie interaktywnej.

W zakresie działalności dydaktycznej na Wydziale Zarządzania i Inżynierii Produkcji PŁ pełnię również rolę kierownika szeregu przedmiotów, sprawując opiekę merytoryczną nad realizowanymi treściami kształcenia m.in. poprzez opracowanie i bieżącą aktualizacją kart przedmiotów takich, jak: Negotiations in Business, Koncepcje zarządzania, Podstawy zarządzania, Kształtowanie kompetencji menedżerskich, Trening menedżerski, Komunikacja społeczna i negocjacje, Komunikacja w praktyce zawodowej – człowiek w firmie, Podstawy negocjacji czy Inteligencja w pracy menedżera.

Prowadzę również działalność w obszarze **kształcenia podyplomowego**. Od 2002 roku sprawuję opiekę nad studiami podyplomowymi Zarządzenie służbą zdrowia i elementy techniki medycznej (kierownik studiów: prof. dr hab. inż. Ryszard Grądziński), a od roku 2007 również nad studiami podyplomowymi Kształtowanie umiejętności menedżerskich i kompetencji w zakresie negocjacji (kierownik studiów: dr hab. Agnieszka Zakrzewska-Bielawska, prof. PŁ). W ramach tych studiów – oprócz opieki administracyjnej – prowadzę również następujące przedmioty: Metody i techniki negocjacji, Praca zespołowa (metody pracy z grupą), Negocjacje w jednostkach ochrony zdrowia.

Cyklicznie, prowadzę także **zajęcia na innych studiach podyplomowych**, realizowanych na Wydziale Zarządzania i Inżynierii Produkcji PŁ, m.in.: Komunikacja w zespole projektowym (studia podyplomowe Zarządzanie projektami).

Jestem również **współautorem 4 podręczników akademickich:**

1. Jednego z zakresu **metod i technik zarządzania:**

- Walecka A., Brainstorming – burza mózgów, [w:] K. Szymańska (red.), Kompendium metod i technik zarządzania. Teoria i ćwiczenia, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 67-82;
- Walecka A., Zarządzanie przez delegowanie, [w:] K. Szymańska (red.), Kompendium metod i technik zarządzania. Teoria i ćwiczenia, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 391-404;

- Walecka A., Just in Time, [w:] K. Szymańska (red.), Kompendium metod i technik zarządzania. Teoria i ćwiczenia, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 113-127.
2. Jednego z zakresu **nauki o organizacji**:
- Lachiewicz, S., Walecka A., Organizacja jako obiekt zarządzania – spektrum form i możliwości, [w:] A. Adamik (red.) Nauka o organizacji. Ujęcie modelowe, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 50-92;
  - Walecka A., Zakrzewska-Bielawska A., Organizacja w procesach zmian – w drodze do elastyczności i innowacyjności, [w:] A. Adamik (red.) Nauka o organizacji. Ujęcie modelowe, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 294-338.
3. Jednego z zakresu **podstaw zarządzania**:
- Lachiewicz S., Walecka A., Role i kompetencje menedżerskie, [w:] A. Zakrzewska – Bielawska (red.), Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 142-166).
  - Walecka A., Podstawy motywowania pracowników, [w:] A. Zakrzewska – Bielawska (red.), Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 324-359).
  - Walecka A., Komunikacja w zarządzaniu, [w:] A. Zakrzewska – Bielawska (red.), Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 444-469).
4. Jednego z zakresu **zarządzania małym i średnim biznesem**:
- Walecka A., Negocjacje w prowadzeniu małego i średniego biznesu, [w:] M. Matejun (red.), Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i ćwiczeniach, Difin, Warszawa 2012, s. 334-367.
  - Walecka A., Budowanie zespołów w małych i średnich przedsiębiorstwach, [w:] M. Matejun (red.), Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i ćwiczeniach, Difin, Warszawa 2012, s. 303-333.

Za podręcznik pod redakcją dr hab. Agnieszki Zakrzewskiej – Bielawskiej, prof. PŁ uzyskaliśmy **Nagrodę w XI Konkursie na prace naukowe**, ogłoszonym przez Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, w kategorii **podręczniki**. Docenieniem mojej pracy dydaktycznej jest również otrzymanie w roku 2013 **Nagrody Zespołowej I-go stopnia** JM Rektora Politechniki Łódzkiej za osiągnięcia dydaktyczne oraz coroczne bardzo dobre oceny studentów prowadzonych przeze mnie zajęć.

W celu podnoszenia kompetencji dydaktycznych oraz doskonalenia warsztatu naukowego uczestniczę w różnych kursach i szkoleniach. W roku 2010 ukończyłam „Szkolę Trenerów Zarządzania” zorganizowaną przez Stowarzyszenie Konsultantów i Trenerów Zarządzania "Matrik" w Krakowie. **Po uzyskaniu stopnia doktora**, brałam udział w **następujących szkoleniach** podnoszących moje kwalifikacje zawodowe:

- Zarządzanie informacją dla promotorów w obszarze prowadzenia prac naukowych przez studentów (Projekt Dydaktyka 2.0 współfinansowany ze

- środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego – wsparcie dla pracowników Politechniki Łódzkiej), 2018.
- Nowoczesne metody nauczania - Design Thinking (Projekt Dydaktyka 2.0 współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego – wsparcie dla pracowników Politechniki Łódzkiej), 2018.
  - Nowoczesne metody nauczania - Problem Based Learning (Projekt Dydaktyka 2.0 współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego – wsparcie dla pracowników Politechniki Łódzkiej), 2018.
  - Szkolenie z zakresu prowadzenia zajęć w formie e-learningu, Politechnika Łódzka, 2018.
  - 2 szkolenia z obsługi narzędzia do zarządzania bibliografią Mendeley, Biblioteka PŁ, 2018, 2017.
  - Szkolenie z zakresu informacji naukowej, Biblioteka PŁ, 2018.
  - Analizy jakościowe z oprogramowaniem NVIVO, Politechnika Łódzka, 2016.
  - Zarządzanie ryzykiem w inwestycjach publicznych, Politechnika Łódzka, 2015.

Od momentu podjęcia pracy na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej byłam zaangażowana w **działalność organizacyjną** zarówno Wydziału, jak i Uczelni oraz działalność popularyzującą naukę.

**W ramach działalności organizacyjnej** w latach 2012-2016 byłam członkiem Rektorskiej Komisji Historycznej Politechniki Łódzkiej oraz uczelnianej (i Wydziałowej) Komisji Rekrutacyjnej. W jej ramach sprawowałam m.in. opiekę na egzaminach wstępnych na Politechnikę Łódzka, na różne wydziały i kierunki studiów. Chcąc zachęcić uczniów szkół średnich do studiowania na Politechnice Łódzkiej, wielokrotnie (w latach 2012-2019) brałam udział w lekcjach pokazowych dla uczniów (działania popularyzacyjne) m.in. przeprowadziłam lekcję festiwalową pt. Grunt to relacje!, podczas XVIII Festiwalu Nauki Techniki i Sztuki, 19 kwietnia 2018 w Łodzi oraz prezentowałam naszą Uczelnię i Wydział, podczas odbywających się w szkołach średnich województwa łódzkiego, spotkaniach.

Sprawowałam również opiekę nad Studenckim Kołem Naukowym Experience, działającym przy Wydziale Organizacji i Zarządzania, wspólnie z którym (wraz z Biurem Karier PŁ) organizowałam cyklicznie Akademickie Targi Pracy oraz warsztaty dla studentów różnych wydziałów PŁ z serii: Sesja szybko i bezboleśnie.

Będąc wychowanką Wydziału Organizacji i Zarządzania PŁ byłam jednym z założycieli Stowarzyszenia Wychowanków Wydziału Klub Piotrkowska 266, w którym w latach 2006-2016 pełniłam funkcję członka zarządu. Podobnie, jak we wspomnianym już wcześniej Kole Politechniki Łódzkiej Wydziału Organizacji i Zarządzania Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego.



Od 2002 roku cyklicznie sprawuję opiekę nad wspomnianymi już dwoma studiami podyplomowymi (Zarządzanie służbą zdrowia i elementy techniki medycznej oraz Kształtowanie umiejętności menedżerskich i kompetencji w zakresie negocjacji) oraz od 2012 r. byłam dwukrotnie opiekunem roku, studentów Wydziału Organizacji i Zarządzania/ Zarządzania i Inżynierii Produkcji Politechniki Łódzkiej.

Po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych sprawowałam również na Wydziale Organizacji i Zarządzania funkcję **pełnomocnika ds. praktyk studenckich** (2012 r.) oraz byłam w latach 2012-2016 **członkiem Rady Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej**.

W ramach działalności organizacyjnej w latach 2012-2019 byłam członkiem **komitetów organizacyjnych** wielu konferencji i seminariów naukowych, wśród których za najważniejsze uznać należy:

- X Ogólnopolska Konferencja Naukowa „Zarządzanie rozwojem organizacji, organizowana przez Katedrę Zarządzania PŁ, Gniew, 22-24 maja 2019.
- III Konferencja naukowa nt.: „Ekonomiczne, finansowe i logistyczne wyzwania wobec współczesnych przemian gospodarczych”, PTE o/Łódź, Łódź, 09 maja 2018.
- IX Ogólnopolska Konferencja Naukowa z cyklu Zarządzanie rozwojem organizacji pt. "Organizacja w sieci relacji", organizowana przez Katedrę Zarządzania PŁ, Bronisławów, 24 - 26 maja 2017.
- Konferencja Naukowa np.: Ekonomiczne, finansowe i logistyczne wyzwania wobec współczesnych przemian gospodarczych w Polsce, PTE o/Łódź, Łódź, 28 kwietnia 2016.
- VIII Ogólnopolska Konferencja Naukowa z cyklu Zarządzanie rozwojem organizacji pt. "Od kryzysu do sukcesu w biznesie", organizowana przez Katedrę Zarządzania PŁ, Busko Zdrój, 27 - 29 maja 2015.
- VII Ogólnopolska Konferencja Naukowa z cyklu Zarządzanie rozwojem organizacji pt. "Kulturowe uwarunkowania rozwoju organizacji", organizowana przez Katedrę Zarządzania PŁ, Ciechocinek, 28 - 30 maja 2014.
- Seminarium naukowe pt. „Problemy i perspektywy organizacji i zarządzania w społeczeństwie ryzyka”, organizowane przez Katedrę Zarządzania PŁ, Łódź, 5 listopada 2014.
- VI Ogólnopolska Konferencja Naukowa z cyklu Zarządzanie rozwojem organizacji pt. "Rola kadry kierowniczej w rozwoju współczesnych organizacji", organizowana przez Katedrę Zarządzania PŁ, Spała, 15 - 17 maja 2013.
- V Ogólnopolska Konferencja Naukowa z cyklu Zarządzanie rozwojem organizacji pt. "Współpraca, konkurencja i kooperacja w rozwoju współczesnych organizacji", organizowana przez Katedrę Zarządzania PŁ, Licheń Stary, 27 – 29 września 2012.

Funkcje członkowskie komitetu organizacyjnego konferencji sprawowałam wielokrotnie również przed uzyskaniem stopnia doktora. Byłam m.in. jednym z organizatorów Szkoły Letniej Zarządzania w roku 2010.

## 8. Podsumowanie

Dokonując podsumowania mojego dorobku i osiągnięć w pracy naukowo-badawczej w okresie przed uzyskaniem stopnia doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu i po nim, przedstawiam ich syntetyczne zestawienie<sup>42</sup>.

**Tabela 2. Dorobek publikacyjny i popularyzatorski przed i po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu w ujęciu ilościowym**

Osiągnięcia naukowe	Przed uzyskaniem stopnia doktora	Po uzyskaniu stopnia doktora
Monografia jednoautorska	-	2 (w tym 1 w j. ang.)
Artykuły w czasopismach indeksowanych w bazie Web of Science	-	2 (w tym 2 w j.ang.)
Artykuły w innych czasopismach zagranicznych	1 (w tym 1 w j.ang.)	2 (w tym 2 w j.ang.)
Artykuły w czasopismach polskich	5	16
Rozdziały w monografiach naukowych wydanych za granicą	-	2 (2 w j.ang.)
Rozdziały w monografiach naukowych wydanych w kraju	23 (w tym 1 w j. ang.)	8 (w tym 3 w j. ang.)
Redakcja naukowa monografii/zeszytu	3	4 (1 w j.ang.)
Kierowanie międzynarodowymi i krajowymi projektami badawczymi	-	1
Udział w międzynarodowych i krajowych projektach badawczych	1	5
Wygłoszenie referatów na konferencjach międzynarodowych	-	4
Wygłoszenie referatów na konferencjach krajowych	2	5

Źródło: opracowanie własne

Ponad połowa z przedstawionych prac opublikowana została w polskich i zagranicznych czasopismach, w tym dwie w czasopismach indeksowanych w bazie *Web of Science*. W moim dorobku znalazły się również dwie monografie jednoautorskie (z czego jedna w języku angielskim) oraz publikacja (rozdział w monografii) wydana w międzynarodowym wydawnictwie *Springer* (w serii *Eurasian Economic Perspectives. Eurasian Studies in Business and Economics*) będąca w trakcie indeksacji w *Conference Proceedings Citation Index (WoS CC)*<sup>43</sup>.

Spośród 36 opublikowanych przeze mnie prac, 18 to pozycje jednoautorskie.

W tabeli 3 przedstawiłam wskaźniki bibliometryczne dla mojego dotychczasowego dorobku naukowego.

<sup>42</sup> Szczegółowy wykaz znajduje się w Załączniku nr 5 (*Wykaz opublikowanych prac naukowych lub twórczych prac zawodowych oraz informacja o osiągnięciach dydaktycznych, współpracy naukowej i popularyzacji nauki*).

<sup>43</sup> Dziewięć poprzednich kolejnych edycji wydawnictwa zostało indeksowanych w *Conference Proceedings Citation Index (WoS CC)*.

Wolp

**Tabela 3. Wskaźniki bibliometryczne dla dorobku naukowego po uzyskaniu stopnia doktora**

Sumaryczny impact factor	IF=0
Liczba cytowań wg Web of Science	0
Liczba cytowań wg Publish or Perish (bez autocytowań)	97
Indeks Hirscha wg Publish or Perish	h-index = 6

Źródło: opracowanie własne