

**dr Joanna Radomska**  
Katedra Zarządzania Strategicznego  
Wydział Nauk Ekonomicznych  
UNIWERSYTET EKONOMICZNY WE WROCŁAWIU

**Autoreferat**  
**przedstawiający opis dorobku i osiągnięć w pracy naukowo-badawczej**

**Spis treści:**

1. Informacje o wykształceniu .....	3
2. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych.....	4
3. Wykazanie i omówienie osiągnięcia naukowego wynikającego z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2013 o stopniach i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule naukowym w zakresie sztuki (Dz. U. nr 65, poz. 595 ze zm.) .....	4
4. Pozostałe osiągnięcia naukowo-badawcze .....	23

## 1. Informacje o wykształceniu.

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

- **2011 – stopień doktora nauk ekonomicznych** w zakresie nauk o zarządzaniu nadany uchwałą Rady Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu z dnia 19 maja 2011 r.;  
Temat rozprawy doktorskiej: Partycypacja pracowników w procesie zarządzania strategicznego;  
Praca była efektem realizacji grantu badawczego promotorskiego pt. „Partycypacja pracowników w procesie zarządzania strategicznego” finansowanego przez MNiSW (Numer projektu: N N115 005739);  
Promotor w przewodzie doktorskim: prof. dr hab. Andrzej Kaleta;  
Recenzenci w przewodzie doktorskim: prof. dr hab. Wojciech Czakon (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach) oraz dr hab. prof. UE Krystyna Moszkowicz (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu).
- **2007 – 2011 - Stacjonarne Studia Doktoranckie**  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu / Wydział Nauk Ekonomicznych / Katedra Zarządzania Strategicznego;
- **2015 – studia podyplomowe Menedżer Projektu Badawczo-Rozwojowego**  
Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu;
- **2007 – tytuł zawodowy magistra**  
Wydział Gospodarki Narodowej (obecnie Wydział Nauk Ekonomicznych) Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu), dyplom z oceną bardzo dobrą;  
kierunek: Stosunki Międzynarodowe / specjalność: Handel Zagraniczny  
Temat pracy magisterskiej: Strategia dywersyfikacji produktowej w przedsiębiorstwie międzynarodowym na przykładzie Axel Springer Polska.  
Promotor: prof. dr hab. Andrzej Kaleta.
- **2007 – stypendium w ramach programu Socrates/Erasmus**  
Mälardalen University, Västerås, Szwecja / School of Business  
specjalność: Organization Theory and Entrepreneurship

## 2. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych

2012-obecnie – Katedra Zarządzania Strategicznego, Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, stanowisko: adiunkt

2011-2012 – Katedra Zarządzania Strategicznego, Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, stanowisko: asystent

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

### Tytuł osiągnięcia naukowego

Jako osiągnięcie naukowe w rozumieniu art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule naukowym w zakresie sztuki, które uznaję za znaczący wkład w rozwój nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, wskazuję monografię mojego autorstwa pt. „*Ryzyko operacyjne w procesie realizacji strategii przedsiębiorstw*”, PWN, Warszawa 2017, której recenzentami wydawniczymi były dr hab. prof. PŁ Agnieszka Zakrzewska-Bielawska oraz dr hab. prof. UE Justyna Światowiec-Szczepańska.

### Uzasadnienie podjęcia tematu

Ze względu na wiele wyników badań potwierdzających wciąż niesatysfakcjonujący odsetek realizacji koncepcji rozwojowych bądź ich fragmentaryczną implementację wymagającą często korekty przyjętych założeń, tematyka wdrażania strategii wydaje się ważna i aktualna. Na znaczeniu zyskują także analizy związane z ryzykiem i jego oddziaływaniem na różne aspekty działania organizacji. Dogłębna analiza tych dwóch obszarów badawczych pozwala dostrzec braki w teorii dotyczące kompleksowego, zintegrowanego podejścia do ryzyka i strategii w ramach procesu zarządzania strategicznego. Wykorzystanie metodyki z różnych dziedzin zarządzania ryzykiem w ramach zarządzania strategicznego, a w szczególności tematyki wdrażania strategii, pozwoliło na połączenie i rozpatrywanie tych zagadnień w ramach bardziej kompleksowej, holistycznej perspektywy. Są ku temu istotne przesłanki, gdyż ryzyko stanowi integralną część i nieodłączny element

strategii organizacji, w tym jej implementacji. W większości opracowań odnaleźć można rozważania dotyczące samego procesu realizacji strategii i wpływu poszczególnych czynników traktowanych najczęściej jako bariery wdrożeniowe. Z drugiej strony rozważane są zagadnienia zarządzania ryzykiem, także operacyjnym, z perspektywy całej organizacji, a więc analizowane są różne aspekty jej funkcjonowania. Zasadne zatem wydaje się wykorzystanie w zarządzaniu strategicznym metod zarządzania ryzykiem, co nadało prowadzonym badaniom charakteru interdyscyplinarnego. Implementacja strategii jest procesem wielowymiarowym obarczony ryzykiem na skutek istnienia wielu barier i ograniczeń, a jak wskazują wyniki prowadzonych badań, ryzyko jakie jest z nimi związane mieści się w kategorii ryzyka operacyjnego. Z uwagi na fakt, iż w dostępnej literaturze zagadnienia te nie zostały jednoznacznie wyjaśnione, można wskazać na zdefiniowaną lukę poznawczą, którą wypełnia prezentowana monografia. Jej oryginalność dotyczy holistycznej perspektywy przyjętej do analizy zdefiniowanego problemu badawczego, w ramach której integrowane są zagadnienia zarządzania ryzykiem operacyjnym z procesem skutecznej implementacji strategii. Rozważania będące przedmiotem opisywanej monografii wzbogacają tym samym wiedzę z zakresu zarządzania strategicznego, włączając w zagadnienia realizacji strategii kwestie związane z zarządzaniem ryzykiem operacyjnym.

Choć można wyróżnić różne klasyfikacje dotyczące rodzajów ryzyka i skutków jakie wywiera jego występowanie, w niniejszej publikacji postanowiono przyjąć do analizy ryzyko operacyjne zdefiniowane jako możliwość straty (rozumianej jako nieskuteczne wdrożenie strategii) wynikającej z niedostosowania lub zawodności wewnętrznych procesów, ludzi i systemów. Przedmiotem niniejszej rozprawy uczyniono zatem ryzyko operacyjne rozumiane jako możliwość straty związaną z pojawieniem się czynników o charakterze wewnątrzorganizacyjnym. Przyjęta perspektywa obejmuje więc ryzyko o charakterze negatywnym (*downside risk*) oraz subiektywnie postrzeganym. Ryzyko operacyjne, ze względu na swój charakter, jest przedstawiane zarówno w formie pomiaru ilościowego, jak i jakościowego opisu. Jako że dotyczy elementów wewnętrznych organizacji, jest łatwiejsze do zdiagnozowania i zagregowania niż np. ryzyko finansowe wymagające bardziej skomplikowanych procedur pomiaru. Uzasadnieniem koncentracji badań na ryzyku operacyjnym rozumianym w charakterze ryzyka wewnątrzorganizacyjnego są wyniki badań wskazujące, że czynniki wewnątrzorganizacyjne wywierają istotny wpływ na możliwość realizacji strategii, a ze względu na wewnętrzną perspektywę, ich wpływ jest łatwiej

mierzalny, co oznacza większą możliwość szacowania rezultatów podejmowanych działań i inicjatyw.

Wyniki badań wstępnych przeprowadzonych na podstawie analizy artykułów, literatury przedmiotu, dostępnych materiałów i wyników badań, jednoznacznie wskazują na niedostatek i lukę teoretyczną w obszarze relacji łączących pojęcie ryzyka i implementacji strategii. Analizując aktualny stan wiedzy można także uznać, że zagadnienie ryzyka operacyjnego w procesie realizacji strategii nie doczekało się empirycznej diagnozy. Z tego względu celem przeprowadzonych badań było wypełnienie występującej luki poznawczej. Opracowanie stanowi efekt prac będących przedmiotem projektu o numerze 2014/13/D/HS4/01425 sfinansowanym ze środków Narodowego Centrum Nauki.

### Cele i hipotezy

Głównym celem pracy była identyfikacja i ocena związku pomiędzy ryzykiem operacyjnym a skutecznością realizacji różnych podejść strategicznych. Wymagało to rozpoznania czynników składowych ryzyka operacyjnego oraz opracowania koncepcji zarządzania ryzykiem operacyjnym towarzyszącym wdrażaniu strategii. W szczególności badania koncentrowały się na:

- 1) Identyfikacji czynników ryzyka operacyjnego występujących na etapie wdrażania strategii.
- 2) Pomiarze i kompleksowej ocenie poziomu ryzyka operacyjnego towarzyszącego implementacji różnych podejść strategicznych.
- 3) Stworzeniu koncepcji pozwalającej na włączenie zagadnienia zarządzania ryzykiem operacyjnym w proces wdrażania strategii.

Z tak postawionymi celami cząstkowymi korespondowały szczegółowe pytania badawcze dotyczące sprawdzenia:

- Które z wyszczególnionych czynników charakteryzują się największym poziomem ryzyka operacyjnego?
- Jakie różnice występują w zakresie oceny wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia poszczególnych czynników i obszarów ryzyka operacyjnego w zależności od realizowanego podejścia strategicznego?
- Które z wyszczególnionych czynników ryzyka operacyjnego w największym stopniu wpływają na osiągnięcie celów strategicznych?

- Które z wyszczególnionych podejść strategicznych charakteryzują się najwyższym stopniem osiągnięcia celów strategicznych?

W pracy postawiono i przetestowano trzy hipotezy badawcze. W pierwszej z nich zakładano istnienie związku pomiędzy podejściem strategicznym a poziomem ryzyka operacyjnego towarzyszącego procesowi jego realizacji. Druga hipoteza dotyczyła natomiast istnienia związku pomiędzy poziomem ryzyka operacyjnego a stopniem osiągnięcia celów strategicznych. Dodatkowo, dążono do zbadania relacji pomiędzy podejściem strategicznym a stopniem osiągnięcia celów strategicznych, co uczyniono przedmiotem trzeciej hipotezy.

#### Wykorzystane metody badawcze

W opisywanej monografii analizy teoretyczne przeprowadzone zostały na podstawie studiów literaturowych (469 pozycji), na które składają się zarówno publikacje polsko-, jak i obcojęzyczne, ze zdecydowaną przewagą anglojęzycznych. Przeprowadzono także badania empiryczne, wykorzystując w tym celu kwestionariusz ankietowy. Do analizy wyników wykorzystano narzędzia statystyczne, takie jak korelacja liniowa Pearsona oraz test różnic Kruskala-Wallisa.

Jednym z etapów opisywanych badań było opracowanie narzędzia pomiarowego, w postaci kwestionariusza, który pozwolił na określenie poziomu ryzyka operacyjnego towarzyszącego realizacji strategii, jak również realizowanego podejścia strategicznego. Podstawą określenia głównych obszarów poddawanych analizie była koncepcja modelu doskonałości EFQM (the European Foundation for Quality Management) odpowiednio zmodyfikowana do specyfiki realizacji strategii. Dodatkowo, w celu zapewnienia kompleksowości w ramach analizowanych obszarów, wykorzystane zostały różnorodne koncepcje stosowane w innych dotychczasowych badaniach m.in. narzędzie diagnostyczne zaproponowane przez R. Simonsa określane jako kalkulator ryzyka, uzupełnione dodatkowo o elementy rekomendowane przez innych autorów (m.in. uwzględniony został model 8”S”, koncepcja tzw. „silent killers”, badania L. Hrebiniaka czy wyniki badań J. Ho, A. Wu, S. Wu). W ten sposób zaproponowano spójny zestaw elementów, podzielonych na kilka wyróżnionych obszarów badań (przywództwo, strategia, pracownicy, zasoby, procesy i mierniki oraz charakter strategii), będących przedmiotem diagnozy. W dalszej kolejności wykorzystane zostały narzędzia statystyczne dedykowane szacowaniu ryzyka.



Badaniom zostało poddanych 150 przedsiębiorstw notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Próba badawcza była różnorodna z punktu widzenia wielkości podmiotów oraz branży, w której prowadzona jest działalność. Uzasadnieniem doboru próby badawczej był fakt, że obecność na giełdzie wiąże się z koniecznością wyznaczania i precyzyjnego określania strategii i towarzyszących jej celów strategicznych, a także raportowania postępów w ich realizacji. Tym samym można domniemywać, że spółki notowane na GPW przywiązują dużą wagę do kontrolowania procesu implementacji strategii, a zatem ryzyko mu towarzyszące stanowi dla nich istotny aspekt funkcjonowania. Respondentami byli przedstawiciele kadry zarządzającej badanych przedsiębiorstw.

### Struktura pracy

Struktura i układ pracy zostały podporządkowane przyjętemu celowi przy zachowaniu następującej struktury. Rozdział pierwszy („*Ryzyko operacyjne w systemie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie*”) dotyczył tematyki ryzyka, także z perspektywy nauk o zarządzaniu, a w szczególności ryzyka operacyjnego jako jednego z typów ryzyka wyszczególnionych w ramach różnych klasyfikacji. Zostało ono przedstawione na tle teorii podejmowania ryzyka oraz jako przedmiot szerszego procesu zarządzania ryzykiem. W pierwszej kolejności dokonano przeglądu definicji ryzyka a także wskazano elementy odróżniające go od aspektu niepewności. Istota ryzyka jest bowiem przedmiotem wielu badań, a ewolucji podlega nie tylko sama definicja, lecz także kategorie pojęciowe pojawiające się przy okazji analizy uzyskanych wyników. W tabeli 1 przedstawione zostało autorskie zestawienie najistotniejszych różnic w definiowaniu pojęcia ryzyka, które zostały szerzej omówione w opisywanej pracy.



Tabela 1. Zestawienie najistotniejszych różnic w definiowaniu ryzyka

Kryteria podziału istoty ryzyka	Najistotniejsze różnice w definiowaniu ryzyka
<i>Źródło pochodzenia definicji – dyscyplina naukowa</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ekonomia – ryzyko jako czynnik zmniejszający użyteczność;</li> <li>• nauki o zarządzaniu – natura ryzyka rozważana z perspektywy badań jakościowych;</li> <li>• finanse – natura ryzyka rozważana z perspektywy badań ilościowych.</li> </ul>
<i>Mierzalność</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ryzyko określone liczbowym prawdopodobieństwem (Jajuga);</li> <li>• ryzyko jako niepewne zagrożenia (Kotler, Caslione).</li> </ul>
<i>Rozróżnienie od niepewności</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wyraźne rozróżnienie pomiędzy ryzykiem a niepewnością (Pfeffer);</li> <li>• zamienne wykorzystywanie pojęć ryzyka i niepewności (Lange).</li> </ul>
<i>Charakter konsekwencji wystąpienia</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• negatywny (Jajuga);</li> <li>• neutralny (Bowman);</li> <li>• pozytywny (Apgar, Drucker).</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Szczególnie dużo uwagi poświęcono rozważaniom dotyczącym kwestii analizy relacji łączących pojęcia ryzyka i niepewności, które są złożone i skomplikowane, a mnogość istniejących definicji utrudnia jednoznaczne rozróżnienie tych dwóch kwestii. Dla podsumowania dotychczasowych rozważań, zaprezentowane zostało tabelaryczne zestawienie systematyzujące przytoczone definicje i poglądy dotyczące różnicy w definiowaniu pojęcia niepewności oraz ryzyka. Wskazano także, iż przedmiotem badań niniejszej rozprawy jest ryzyko o charakterze negatywnym, postrzegane subiektywnie przez zarządzających badanymi organizacjami oraz mierzalne (przez określenie prawdopodobieństwa oraz skutków jego wystąpienia).

W opisywanym rozdziale przedstawiono także podział teorii podejmowania ryzyka oraz szczegółowo omówiono wyszczególnione nurty, wśród których wyróżniono podejście normatywne, deskryptywne, nurt psychologiczny oraz teorię agencji. Kolejny podpunkt poświęcono zaprezentowaniu różnych typów ryzyka, ze szczególnym omówieniem pojęcia ryzyka operacyjnego. Wskazano, iż działania służące ograniczaniu poziomu ryzyka operacyjnego uzależnione są od jego rodzaju, zdefiniowanego poprzez częstotliwość występowania strat oraz ich znaczenia dla organizacji. Z tego względu zaprezentowano mapę

ryzyka operacyjnego, która została także wykorzystana podczas późniejszej prezentacji otrzymanych wyników badań. Ostatni podpunkt rozdziału pierwszego poświęcony został zagadnieniom zintegrowanego zarządzania ryzykiem, w tym ryzykiem operacyjnym. Opisano różne koncepcje tego procesu a także model dojrzałości zarządzania ryzykiem, wskazując na integrację ryzyka ze strategią, następującą wraz z rozwojem organizacji, co jest istotne z punktu widzenia dalszych analiz. Na tym tle omówiono także etapy procesu zarządzania ryzykiem operacyjnym. Dalsze rozważania zostały ograniczone do ryzyka operacyjnego, jako ryzyka najistotniejszego w aspekcie wdrażania strategii, co może zostać uznane za oryginalną perspektywę badawczą. Analizowano ryzyko o charakterze negatywnym i subiektywnym, rozumiane jako możliwość straty związanej z pojawieniem się czynników o charakterze wewnątrzorganizacyjnym. Wskazano, iż mnogość perspektyw analizy ryzyka jest pochodną zróżnicowanych podejść wyszczególnionych w ramach badań nad jego podejmowaniem. Istotny jest kontekst prowadzonych rozważań oraz przyjęte założenia dotyczące czynników, które determinują poziom akceptowalnego ryzyka. Na tym tle nakreślono ewolucję systemu zarządzania ryzykiem w kierunku holistycznego podejścia. Jego celem nie jest wyłącznie analiza czynników ryzyka, lecz także podejmowanie działań antycypacyjnych i budowanie kultury ryzyka wspierającej procesy komunikowania i zbiorowego zaangażowania w poszczególne aspekty procesu zarządzania ryzykiem. W takim zintegrowanym podejściu, ryzyko, cele i wdrażanie strategii są elementami współzależnymi, co stanowiło podstawę zdefiniowania problemu badawczego.

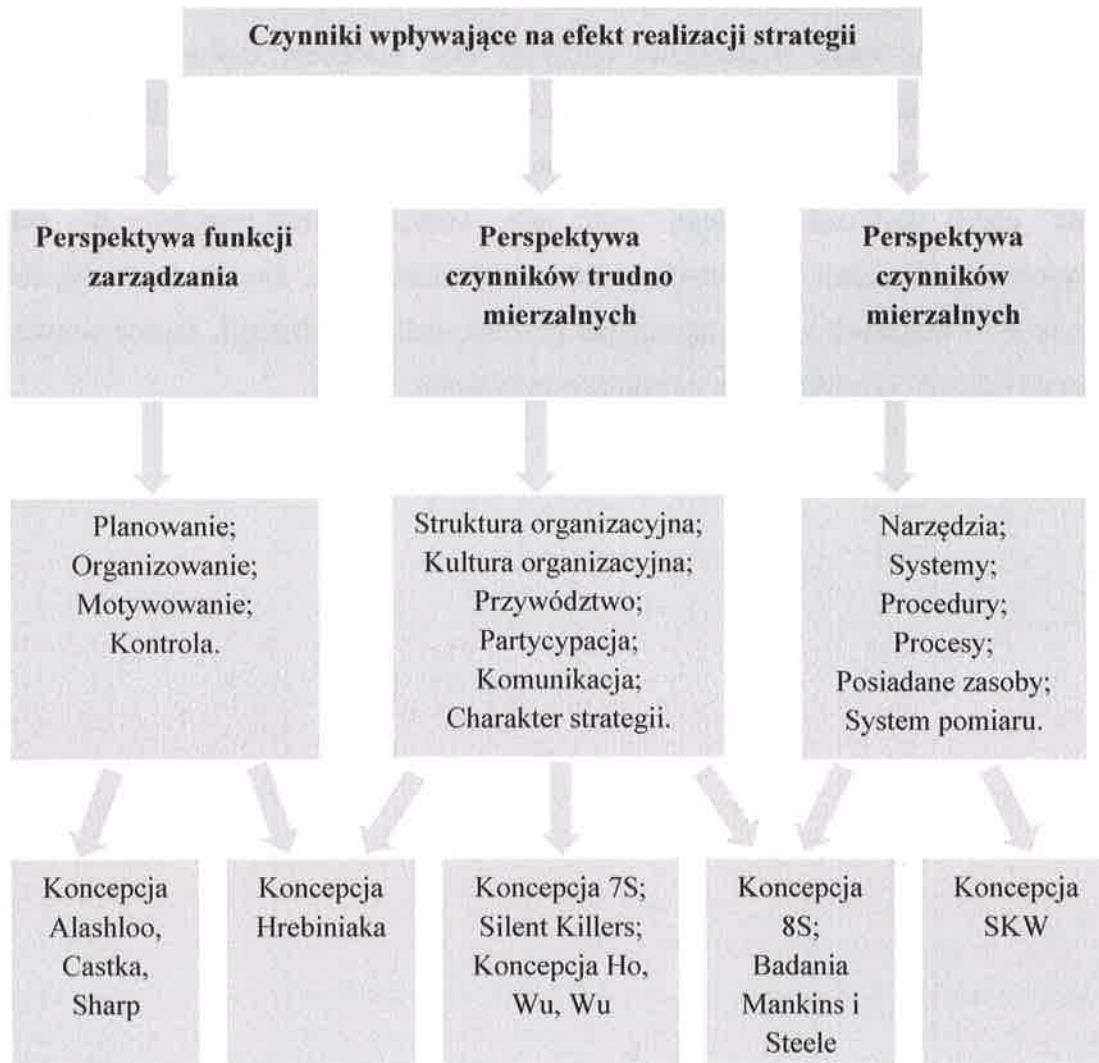
W rozdziale drugim, zatytułowanym „*Implementacja strategii i związane z nią ryzyko operacyjne*”, opisany został proces realizacji strategii oraz kwestie związane z jego pomiarem i oceną efektywności. Rozważania zapoczątkowane zostały przez prezentację autorskiego zestawienia, w którym pokazano ewolucję postrzegania realizacji strategii w ramach różnych podejść do procesu zarządzania strategicznego. Uwzględniając znaczenie procesu implementacji strategii w powodzeniu całego procesu zarządzania strategicznego oraz dorobek naukowy z tego obszaru, dokonano systematyzacji rozważań i wskazano cztery podstawowe kwestie, które poddano głębszej analizie:

- 1) organizację przebiegu procesu implementacji strategii (z uwzględnieniem podsystemów systemu zarządzania i ich wpływu na implementację strategii);
- 2) dylematy dotyczące podstawowych obszarów opisywanego procesu;
- 3) podejście do realizacji strategii (z uwzględnieniem stylu kierowania);

4) zadania warunkujące spójność procesu wdrożenia strategii.

Drugi podpunkt rozdziału dotyczył oceny efektów procesu realizacji strategii, w tym pogłębionej analizy wykorzystania w tym celu pojęcia efektywności, skuteczności i wydajności. Wskazano także podstawowe dylematy oraz podejścia wykorzystywane do ewaluacji, w tym także możliwości wykorzystania w tym celu idei modelu EFQM, co może zostać uznane za nowatorskie. Przedstawiona została także typologia czynników mających wpływ na efekt realizacji strategii oraz ich krótka charakterystyka. W celu usystematyzowania koncepcji dostępnych w literaturze przedmiotu, których podstawą jest analiza czynników mających wpływ na rezultat procesu realizacji strategii, zaproponowany został autorski schemat przedstawiony na poniższym rysunku.

**Rysunek 1. Perspektywy uwzględniane w koncepcjach dotyczących czynników wpływających na efekty procesu realizacji strategii**



Źródło: opracowanie własne.

Skategoryzowane powyżej podejścia do analizy czynników wpływających na realizację strategii nie mają charakteru rozłącznego. Celem przedstawionego schematu była prezentacja różnych perspektyw przyjmowanych przez wymienionych autorów dla uporządkowania i systematyzacji koncepcji dostępnych w literaturze przedmiotu. Omówienie poszczególnych czynników wraz ze wskazaniem ich wpływu na realizację strategii oraz efekty z tym związane stanowiło dalszą część rozważań tego podrozdziału. Wyróżnione zostało podejście strategiczne jako zmienna oddziałująca na możliwość osiągnięcia założonych celów. Uzasadniono także nowatorskie wykorzystanie zmodyfikowanego modelu EFQM w procesie implementacji strategii dającego możliwość integracji opisanych wcześniej

*Handwritten signature*

elementów. Ostatnim punktem były rozważania obejmujące zasadność uwzględniania aspektu ryzyka w ramach opisywanego procesu. Uzasadnieniem koncentracji badań na ryzyku operacyjnym rozumianym w charakterze ryzyka organizacyjnego, a więc tego, które koncentruje się na czynnikach wewnętrznych, są wyniki badań wskazujące, że te organizacje, które projektują systemy do zbierania i analizy informacji oraz zapewniają większą integralność strategii i działań operacyjnych, minimalizują wpływ negatywnych skutków płynących z tego rodzaju zagrożenia. Czynniki wewnątrzorganizacyjne wywierają istotny wpływ na możliwość realizacji strategii, czego dowodem są wyniki prowadzonych badań, w których są one często uznawane za decydujące o skuteczności działań wdrożeniowych, a ze względu na wewnętrzną perspektywę, ich wpływ jest łatwiej mierzalny, co oznacza większą możliwość szacowania rezultatów podejmowanych działań i inicjatyw. W efekcie, także poprzez opracowanie skutecznych procesów antycypowania potencjalnych czynników ryzyka, eliminowane są wewnętrzne bariery rozwoju. Wspomniano także, że oprócz czynników ryzyka operacyjnego, wpływ na osiągnięte wyniki wdrożeniowe ma również przyjęte podejście strategiczne, wymagające większej bądź mniejszej koncentracji na przewidywaniu zmian zachodzących w otoczeniu oraz możliwości wpływania na nie poprzez wykorzystywanie posiadanego potencjału i pozycji konkurencyjnej. Wskazano więc, iż konieczna jest integracja trzech aspektów – podejścia strategicznego, działań operacyjnych składających się na ten proces oraz systemu zarządzania ryzykiem operacyjnym. Taka perspektywa jest ujęciem nowatorskim, dotychczas niepoddawanym analizie. Szczegółowe zależności między strategią i kontrolą strategiczną, a podejściem do pomiaru ryzyka operacyjnego, składające się na ocenę osiągniętych efektów przedstawione zostały na autorskim schemacie.

W trzecim rozdziale pt. „*Ryzyko operacyjne towarzyszące implementacji strategii w ujęciu koncepcyjnym*”, zaprezentowano autorską koncepcję integracji procesu zarządzania ryzykiem operacyjnym oraz procesu realizacji strategii wraz ze szczegółowym omówieniem jej poszczególnych etapów. Wskazano także na podejście strategiczne jako czynnik wpływający na oba opisywane procesy, co może zostać uznane za innowacyjne. Na tej podstawie zaprezentowane zostały hipotezy badawcze oraz szczegółowy opis badanych zmiennych. W ramach badań dążono do rozpoznania wzajemnych związków pomiędzy trzema zagadnieniami – podejściem strategicznym, stopniem osiągnięcia celów strategicznych oraz ryzykiem operacyjnym towarzyszącym realizacji strategii. Pierwszy



z wyszczególnionych obszarów dotyczył realizowanego podejścia strategicznego, a podstawę badań stanowił kwestionariusz zaproponowany przez Reeves, Haanaes i Sinha (2015). W ramach tej koncepcji badano możliwość prognozowania zmian w otoczeniu (określając przewidywalność sektora – z jak dużym wyprzedzeniem i z jaką szczegółowością możliwe jest prognozowanie popytu, wyników firmy, dynamiki konkurencji oraz oczekiwań rynku) jak również zdolność wywierania na nie wpływu (określając podatność na wpływy, a więc stopień oddziaływania na powyższe czynniki). Respondenci byli proszeni o wskazanie jednego ze stwierdzeń, które w najlepszy sposób opisuje obecne praktyki w zakresie opracowywania strategii, postrzeganie środowiska biznesowego oraz podejście do strategii, którą zamierzają realizować. Przyjęto, że dwa spośród trzech wskazań dla konkretnego podejścia strategicznego pozwoliło na zaklasyfikowanie organizacji do jednego z pięciu wyszczególnionych rodzajów:

- Klasyczne - organizacja może przewidzieć zmiany w otoczeniu (jest ono stabilne), lecz nie ma możliwości wywierania na nie wpływu. To podejście opiera się na klasycznym sposobie tworzenia i wdrażania strategii wykorzystującym podejście planistyczne oraz realizując systematycznie kolejne etapy planowania przy użyciu ilościowych metod prognozowania.
- Adaptacyjne - organizacja nie może zarówno przewidzieć zmian w otoczeniu, jak i na nie wpływać, co wymaga ciągłego eksperymentowania w zakresie realizowanej strategii i szybkiej reakcji na zdiagnozowane zmiany. Na znaczeniu tracą zatem plany długoterminowe, a zostają zastąpione ogólnymi hipotezami opartymi na najlepszych dostępnych danych. Konieczna jest ścisła integracja pomiędzy działalnością operacyjną a koncepcją rozwoju, podlegającą ciągłej modyfikacji.
- Wizjonerskie - organizacja może zarówno przewidywać zmiany, jak i na nie wpływać, co daje możliwość kształtowania nowych rynków i potrzeb konsumentów. Możliwa jest realizacja śmiałych strategii, która wymaga jednakże odwagi w konsekwentnej realizacji obranego kursu oraz chęci angażowania w działanie niezbędnych zasobów. W ramach tego podejścia wyznaczane są śmiałe cele strategiczne wymagające jednak znacznej uwagi na planowanie i wdrażanie działań służących ich osiągnięciu.
- Kształtujące - organizacja nie może przewidzieć zmian w otoczeniu, lecz może na nie wpływać, co daje możliwość kształtowania sytuacji w branży wykorzystując osiągniętą przez dane przedsiębiorstwo przewagę konkurencyjną. Obejmuje to śmiałe posunięcia i ruchy

innowacyjne mające na celu kształtowanie nieprzewidywalnego otoczenia w sposób pozwalający na maksymalizację korzyści. Podejście kształtujące bazuje na planowaniu krótkoterminowym, najważniejsza jest elastyczność a wdrażanie strategii polega zazwyczaj na eksperymentowaniu.

- Odnawiające – reprezentowane przez organizacje, które ze względu na niekorzystną pozycję konkurencyjną, zmuszone są na wstępie podejmować działania służące przezwyciężeniu sytuacji kryzysowej, a dopiero w dalszej kolejności wybrać inne podejście strategiczne. Podejmowane działania mają zatem charakter defensywny i obejmują redukcję kosztów czy ochronę kapitału. Jest to strategia krótkoterminowa, której celem jest przetrwanie, a dopiero po zakończeniu fazy kryzysu możliwe jest przyjęcie strategii długofalowej.

Drugi obszar prowadzonych badań dotyczył skuteczności procesu realizacji strategii określonej poprzez stopień osiągania celów strategicznych. Został on wyrażony za pomocą skali procentowej z wyszczególnieniem przedziałów (przyjęto przedziały wyszczególnione od 0–100%), a następnie pogrupowany. Natomiast trzecia część badań obejmowała czynniki ryzyka operacyjnego związane z realizacją strategii. Respondenci byli proszeni o dokonanie oceny wpływu oraz prawdopodobieństwa wystąpienia każdego z 30 czynników ryzyka uszeregowanych w ramach 6 obszarów (przywództwo, pracownicy, zawartość strategii, posiadane zasoby, prowadzone procesy, mierniki oraz wyniki biznesowe). Obszary te zostały wyszczególnione na podstawie przyjętej koncepcji badawczej wykorzystującej założenia omawianego wcześniej modelu EFQM oraz przyjętej definicji ryzyka operacyjnego. W każdym z wyszczególnionych obszarów opracowany został zestaw czynników będących jego składowymi. Poszczególne czynniki ryzyka operacyjnego traktowane były jako wskaźniki formatywne (determinanty zjawiska złożonego), a więc elementy budujące (formujące) opisywane pojęcie.

W ostatnim - czwartym rozdziale („*Relacje pomiędzy poziomem ryzyka operacyjnego a skutecznością realizacji strategii w ujęciu empirycznym*”) zostały natomiast przedstawione wyniki przeprowadzonych badań poprzedzone opisem metodyki badawczej i charakterystyką badanej próby. Omówiono rozwój narzędzi pomiarowych oraz statystyki rzetelności dla miar zagregowanych. Następnie zaprezentowano wyniki przeprowadzonych badań, na które składał się pomiar poziomu ryzyka operacyjnego oraz testowanie hipotez badawczych, w ramach których analizie poddano związek pomiędzy podejściem strategicznym i ryzykiem operacyjnym, pomiędzy poziomem ryzyka operacyjnego i stopniem osiągnięcia celów



strategicznych oraz związek pomiędzy podejściem strategicznym a stopniem osiągnięcia celów strategicznych. Przedstawiono także zaobserwowane prawidłowości oraz ograniczenia badań.

### Wyniki i wnioski badawcze

Przeprowadzone analizy pozwoliły wskazać, które z wyszczególnionych czynników charakteryzują się największym poziomem ryzyka operacyjnego zarówno w perspektywie szczegółowej jak i obszarowej. Jednym z najważniejszych wniosków z dokonanych analiz jest najwyższy poziom ryzyka operacyjnego, który odnotowano dla obszaru związanego z pracownikami. Może to wynikać z faktu posiadania stosunkowo najmniejszej możliwości kontroli nad działaniami wdrożeniowymi przez nich podejmowanymi, zwłaszcza, że wymagają one zaangażowania i chęci współpracy, a także opierają się na wewnętrznych relacjach i sieci wzajemnych interakcji, na które to elementy wpływ jest jednak ograniczony. Z drugiej strony, możliwe jest budowanie potencjału kompetencji poprzez podnoszenie kwalifikacji i pobudzanie kreatywności, choć działania te są czasochłonne i nie zawsze przynoszą oczekiwany efekt, z uwagi na fluktuację zatrudnienia i wewnętrzne zmiany kadrowe. Z całą pewnością podkreślić należy zwłaszcza czynnik uznany w tym obszarze za krytyczny – brak świadomości wśród pracowników zależności pomiędzy strategią a realizacją swoich bieżących zadań. Jest to zatem element ryzyka operacyjnego obarczony jednocześnie największym prawdopodobieństwem, jak i istotnie wpływający na możliwość implementacji strategii. Kluczowym wyzwaniem jest zatem jego eliminacja bądź podjęcie działań mających na celu ograniczenie jego wpływu. Powinny one obejmować szeroko zakrojoną komunikację, przede wszystkim bezpośrednią oraz możliwie częste współuczestnictwo kluczowych pracowników w spotkaniach na których poddawana jest dyskusji opracowana koncepcja rozwojowa, jej modyfikacje i sposób wdrożenia.

W celu usystematyzowania uzyskanej wiedzy, uzyskane wyniki zaprezentowano w postaci mapy ryzyka operacyjnego. Należy jednak wskazać brak istotnego zróżnicowania pomiędzy wyszczególnionymi czynnikami ryzyka operacyjnego. Wszystkie uznane zostały za istotne (według klasyfikacji wykorzystywanej do stworzenia mapy ryzyka operacyjnego), a więc takie, które powodują niebagatelne konsekwencje, jednak mają mniejsze prawdopodobieństwo wystąpienia. Może być to pochodną dwóch odmiennych przyczyn. Pierwsza z nich dotyczy posiadania niepełnych informacji o występowaniu opisanych czynników. Większość organizacji wytyczając strategię oraz opracowując sposób i proces jej

wdrożenia, wyznacza zadania krótkoterminowe i podejmuje reakcje jedynie na te zdarzenia, które poważnie zagrażają ich realizacji. Może to oznaczać brak systemu wczesnego ostrzegania o pewnych symptomach wystąpienia czynników ryzyka oraz nie podejmowanie działań służących diagnozie częstotliwości ich pojawienia. Drugi ze wspomnianych powodów może jednak mieć całkowicie odmienne źródło. Świadomość wagi i wpływu poszczególnych czynników ryzyka skutkować może podejmowaniem działań niwelujących ich wystąpienie, bądź zmniejszających ich częstotliwość. Niezależnie od przyczyn, wydaje się jednakże, że niższe prawdopodobieństwo pojawienia się ryzyka operacyjnego uznać należy za czynnik wpływający pozytywnie na możliwość wprowadzenia procedur zarządczych.

W dalszej kolejności wykazano, że ocena wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia poszczególnych czynników ryzyka operacyjnego jest różna w zależności od realizowanego podejścia strategicznego. Klasyczne podejście do strategii okazało się być obciążone najwyższym ogólnym poziomem ryzyka, podczas gdy najniższy jego poziom odnotowano w przypadku strategii kształtującej. Choć różnica nie jest znacząca i wynosi 0,29, to jednak koncepcja rozwoju, w której nie ma możliwości wpływania na zmiany obserwowane w otoczeniu okazuje się być związana z większym zagrożeniem i trudnością realizacji. Odwrotną zależność można natomiast wskazać w drugim przypadku - podejściu klasycznym kiedy to wykorzystywanie posiadanej przewagi do kształtowania sytuacji konkurencyjnej i reguł funkcjonowania branży wiąże się z niższym poziomem ryzyka operacyjnego związanego z działalnością wdrożeniową. Na podstawie otrzymanych wyników można wskazać dwa obszary jako te, w których ryzyko jest podwyższone – są to pracownicy i mierniki. W przypadku pierwszego w nich, jest to charakterystyczne dla klasycznego i wizjonerskiego podejścia strategicznego, gdzie wspólną cechą jest możliwość przewidywania zmian wymagająca jednak sprawnie działającego zespołu pracowników oraz ich zaangażowania. Nie jest to konieczne dla adaptacyjnego podejścia do strategii, a więc działań służących dostosowywaniu się do zmian, które pojawiają się bez ambicji ich kształtowania, gdzie ryzyko operacyjne związane z pracownikami przyjmuje poziom niższy w stosunku do pozostałych obszarów. Brak możliwości wpływu na zmiany otoczenia jest natomiast cechą charakterystyczną dla podejścia adaptacyjnego i klasycznego, dla których to wysoki jest poziom ryzyka w obszarze mierników. Okazuje się zatem, że dla mniejszej ekspansywności w opracowywanych koncepcjach, wynikającej często z posiadanej pozycji konkurencyjnej, największym zagrożeniem dla implementacji strategii jest wadliwie

działający system jej pomiaru, nie pozwalający bądź utrudniający diagnozę stopnia realizacji zaplanowanych celów. Brak jest innych prawidłowości, a poszczególne typy podejść strategicznych wykazują zróżnicowane poziomy ryzyka operacyjnego w poszczególnych obszarach co wydaje się być cenną implikacją menedżerską. Przeprowadzone analizy nie potwierdziły związku pomiędzy poziomem ryzyka operacyjnego a realizowanym podejściem strategicznym, co było przedmiotem pierwszej hipotezy. Nie stwierdzono bowiem różnic w ramach wyszczególnionych grup przedsiębiorstw o różnych podejściach strategicznych. Można jednak wskazać na istnienie takich związków dla trzech czynników ryzyka operacyjnego:

P4 – Managerowie nie egzekwują konsekwentnie realizacji wyznaczonych zadań.

P11 – Pracownicy nie posiadają wiedzy na temat strategii (wizja/misja/cele strategiczne) oraz procesu jej wdrażania.

P20 – Występują trudności ze zwiększeniem posiadanego potencjału zasobowego stosownie do zamierzeń strategicznych.

Brak jest powtarzalnych prawidłowości pozwalających na wskazanie jednego typu podejścia strategicznego obciążonego najwyższym lub najniższym poziomem ryzyka dla wszystkich bądź przynajmniej dwóch czynników. Można jednak wysnuć pewne wnioski dotyczące poziomu danego zagrożenia dla poszczególnych podejść strategicznych. Trudności z zapewnieniem odpowiedniego zaplecza zasobowego, poprzez jego powiększenie zgodnie z realizowanymi inicjatywami strategicznymi, jest największym zagrożeniem dla strategii o podejściu adaptacyjnym, gdzie podejmowane są działania mające na celu eksperymentację w obszarze koncepcji rozwojowej. Brak stosownej wiedzy wdrożeniowej jest natomiast czynnikiem najwyższego ryzyka dla strategii wizjonerskiej, gdzie konieczne jest symultaniczne antycypowanie zmian jak i wpływanie na ich tempo i kierunek. Z kolei brak konsekwencji ze strony menedżerów i nieumiejętne egzekwowanie wyznaczonych zadań jest największym zagrożeniem dla strategii o podejściu klasycznym, w której kluczowym aspektem jest możliwość przewidzenia zachodzących zmian, wymagające prowadzenia regularnych, szczegółowych i spójnych analiz. Podsumowując powyższe rozważania, pomimo, że nie potwierdzony został zakładany związek, wyniki istotne statystycznie dla opisanych powyżej czynników pozwalają na wskazanie częściowych korelacji, stąd też postawiona hipoteza została zweryfikowana jedynie częściowo.

Potwierdzono natomiast istnienie powiązania leżącego u podstaw drugiej hipotezy badawczej, w ramach której można wskazać korelację pomiędzy stopniem realizacji celów strategicznych a poziomem ryzyka, przy czym wraz ze wzrostem poziomu osiągnięcia założonych celów, maleje poziom ryzyka operacyjnego towarzyszącego tym działaniom. Można zatem stwierdzić, że te organizacje, które wykazują efektywność funkcjonowania w turbulentnym otoczeniu poprzez satysfakcjonujący stopień realizacji zakładanych planów, charakteryzują się niższym poziomem zagrożeń stojących na przeszkodzie w podejmowanych działaniach. Można domniemywać, że jest to efektem lepszego antycypowania okoliczności wystąpienia danych czynników ryzyka operacyjnego, podejmowania działań prewencyjnych bądź opracowania procesów reagowania na potencjalne skutki jakie niosą. Z całą pewnością, wymaga to większej precyzji w określaniu trybów postępowania na wypadek nieprzewidzianych zdarzeń oraz sprawnych systemów monitorowania i przewidywania zagrożeń, co wiąże się z większą efektywnością szacowania rezultatów podejmowanych decyzji oraz realizowanych działań implementacyjnych. Dla każdego z wyszczególnionych poziomów realizacji celów strategicznych, można jednak wskazać te obszary ryzyka operacyjnego, w których jest ono największe bądź najmniejsze.

Obszar związany z pracownikami jest wyraźnie obciążony większym poziomem ryzyka przy wyższym stopniu realizacji celów strategicznych. Można zatem wskazać na istotność tych czynników, które wiążą się z wiedzą, kompetencjami, lecz przede wszystkim zaangażowaniem pracowników, będących wykonawcami opracowanych planów i zamierzeń strategicznych. Jak już zostało wcześniej wspomniane, niwelowanie ryzyka wystąpienia zagrożenia w tym aspekcie, jest zadaniem znacznie trudniejszym, gdyż wymaga nie tylko dopracowanych czy zaawansowanych systemów komunikacyjnych, motywacyjnych czy podjęcia inwestycji w rozwój potencjału. Istotne jest także zapewnienie spójności pomiędzy opracowaną strategią a sposobem jej operacjonalizacji, a tym samym odpowiedniej wiarygodności wpływającej na wzrost zaangażowania w wykonywane zadania. Można zatem stwierdzić, że jest to obszar wymagający pewnej świadomości, a także dojrzałości strategicznej dotyczącej czynników zagrożenia oraz sposobów niwelowania ich wpływu.

Nieco odmiennie wnioskować można w przypadku niższego odsetka realizowanych celów strategicznych, kiedy to największe ryzyko związane jest z projektowaniem i wdrażaniem systemu mierników stopnia realizacji strategii. Nie dość efektywne szacowanie rezultatów podejmowanych decyzji może przyczyniać się do osiągnięcia gorszych wyników



oraz znacznie utrudniać możliwość uczenia się na popełnionych błędach. Wadliwie działający system pomiaru negatywnie wpływa więc na proces modyfikowania tych działań, które nie są wykonywane zgodnie z pierwotnymi założeniami, czego efektem jest niższy niż zakładany stopień realizacji wyznaczonych celów strategicznych. Z tego względu, czynniki ryzyka operacyjnego, pojawiające się w obszarze mierników, mogą zostać wskazane jako te, których wystąpienie powinno być kontrolowane i eliminowane poprzez odpowiednie działania zarządcze. Wskazano zatem, które z wyszczególnionych obszarów i czynników ryzyka operacyjnego w największym stopniu wpływają na poziom realizacji celów strategicznych – w przedsiębiorstwach o wyższym odsetku realizacji zakładanych celów jest to obszar związany z pracownikami, podczas gdy w tych o poziomie realizacji poniżej średniej największym zagrożeniem charakteryzuje się obszar mierników. Pozytywnie zweryfikowano drugą hipotezę badawczą zakładającą istnienie związku pomiędzy poziomem ryzyka operacyjnego a stopniem realizacji celów strategicznych, wskazując na istnienie prawidłowości według której wyższy odsetek realizacji celów strategicznych wiąże się z niższym poziomem ryzyka operacyjnego.

Ostatnia z hipotez dotyczyła natomiast związku pomiędzy stopniem realizacji celów strategicznych, a podejściem strategicznym i została potwierdzona poprzez przeprowadzone analizy. Wyniki wskazały, że najwyższym stopniem skuteczności w zakresie osiągnięcia wyznaczonych celów charakteryzuje się klasyczne podejście strategiczne (niemal 80% wskazań dla realizacji celów powyżej 50%), podczas gdy najniższy stopień realizacji odnotowano dla strategii o podejściu kształtującym (największy odsetek wskazań dla realizacji celów poniżej średniej – do 49%, przy czym niemal 41% dla przedziału 0-25%). Wyniki badań wskazują dwie prawidłowości – mniejszy odsetek zrealizowanych celów można zaobserwować dla adaptacyjnego i kształtującego, a więc tych typów podejść strategicznych, w których brak jest możliwości przewidywania zmian w otoczeniu. Klasyczne i wizjonerskie podejście natomiast wskazuje na większy stopień osiągnięcia założonych inicjatyw. Wydaje się zatem, że antycypowanie wszelkich zmian jest tym czynnikiem, który wpływa na rezultaty prowadzonych działań, pozwalając na niwelowanie wystąpienia czynników negatywnie oddziałujących na skuteczność realizowanych procesów i wdrażanych programów rozwoju. Przeprowadzone badania pozwoliły więc na przyjęcie ostatniej hipotezy badawczej zakładającej istnienie związku pomiędzy podejściem strategicznym a stopniem

realizacji celów strategicznych. Można wskazać klasyczne i wizjonerskie podejście strategiczne jako te, które cechuje wyższy odsetek realizacji zakładanych

W celu podsumowania prowadzonych badań, na rysunku 2 zaprezentowane zostały związki, jakie wykazano w badaniach i analizach służących testowaniu postawionych hipotez.

**Rysunek 2. Związki pomiędzy badanymi zmiennymi**



↔ związek potwierdzony empirycznie

↔- - -> związek niepotwierdzony empirycznie (można go wskazać wyłącznie dla 3 czynników ryzyka operacyjnego)

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań.

Jak już wcześniej wspomniano, zaprezentowane wyniki badań nie potwierdziły wszystkich zakładanych związków. Można zatem wskazać na istnienie powiązania pomiędzy realizowanym podejściem strategicznym oraz stopniem osiągnięcia celów strategicznych wskazując na większą skuteczność tych podejść, których podstawą jest możliwość przewidywania zmian otoczenia. Istnieje także powiązanie między stopniem osiągnięcia celów strategicznych a poziomem ryzyka operacyjnego, przy czym zależność ta wskazuje na niższy poziom ryzyka operacyjnego w organizacjach o wyższym odsetku osiągniętych celów. Natomiast związek pomiędzy podejściem strategicznym a poziomem ryzyka operacyjnego potwierdzony została jedynie w przypadku trzech czynników ryzyka. Oznacza to, że jest ona potwierdzona częściowo, co zostało odpowiednio zilustrowane na schemacie 2.

### Oryginalne osiągnięcia naukowe

Wśród osiągnięć naukowych o znaczącym wkładzie do dyscypliny nauki o zarządzaniu, wynikających z realizacji postawionych celów badawczych, na płaszczyźnie poznawczej wyróżnić należy:

- Systematyzację rozważań definicyjnych dotyczących problematyki i natury ryzyka, w tym relacji łączących pojęcie ryzyka i niepewności.
- Usystematyzowanie dorobku naukowego dotyczącego procesu zarządzania ryzykiem a także teorii podejmowania ryzyka oraz jego rodzajów z uwzględnieniem różnych kryteriów podziału.
- Przyjęcie nowatorskiej perspektywy analizy, w ramach której zintegrowano ryzyko operacyjne i implementację strategii.
- Autorskie zdefiniowanie ryzyka operacyjnego, w tym także wskazanie jego relacji z pojęciem ryzyka strategicznego.
- Wyszczególnienie obszarów rozważanych w ramach analizy etapu wdrażania strategii z uwzględnieniem jego znaczenia w przebiegu procesu zarządzania strategicznego a także składowych jego oceny.
- Pogrupowanie czynników wpływających na efekty procesu realizacji strategii w ramach trzech perspektyw systematyzujących koncepcje dostępne w literaturze przedmiotu oraz stworzenie schematu zależności pomiędzy realizacją strategii a ryzykiem operacyjnym.
- Zaproponowanie nowatorskiej idei wykorzystania modelu EFQM w procesie implementacji strategii.
- Stworzenie autorskiej koncepcji uwzględnienia ryzyka operacyjnego w trakcie realizacji strategii oraz wskazanie uwarunkowań wymagających szczegółowej analizy, a także implikacji wiążących się z integracją opisywanych aspektów.
- Zweryfikowanie związków pomiędzy podejściem strategicznym, ryzykiem operacyjnym oraz stopniem osiągnięcia celów strategicznych z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza badawczego.
- Wskazanie rekomendacji w obszarze integracji ryzyka operacyjnego oraz realizacji strategii.

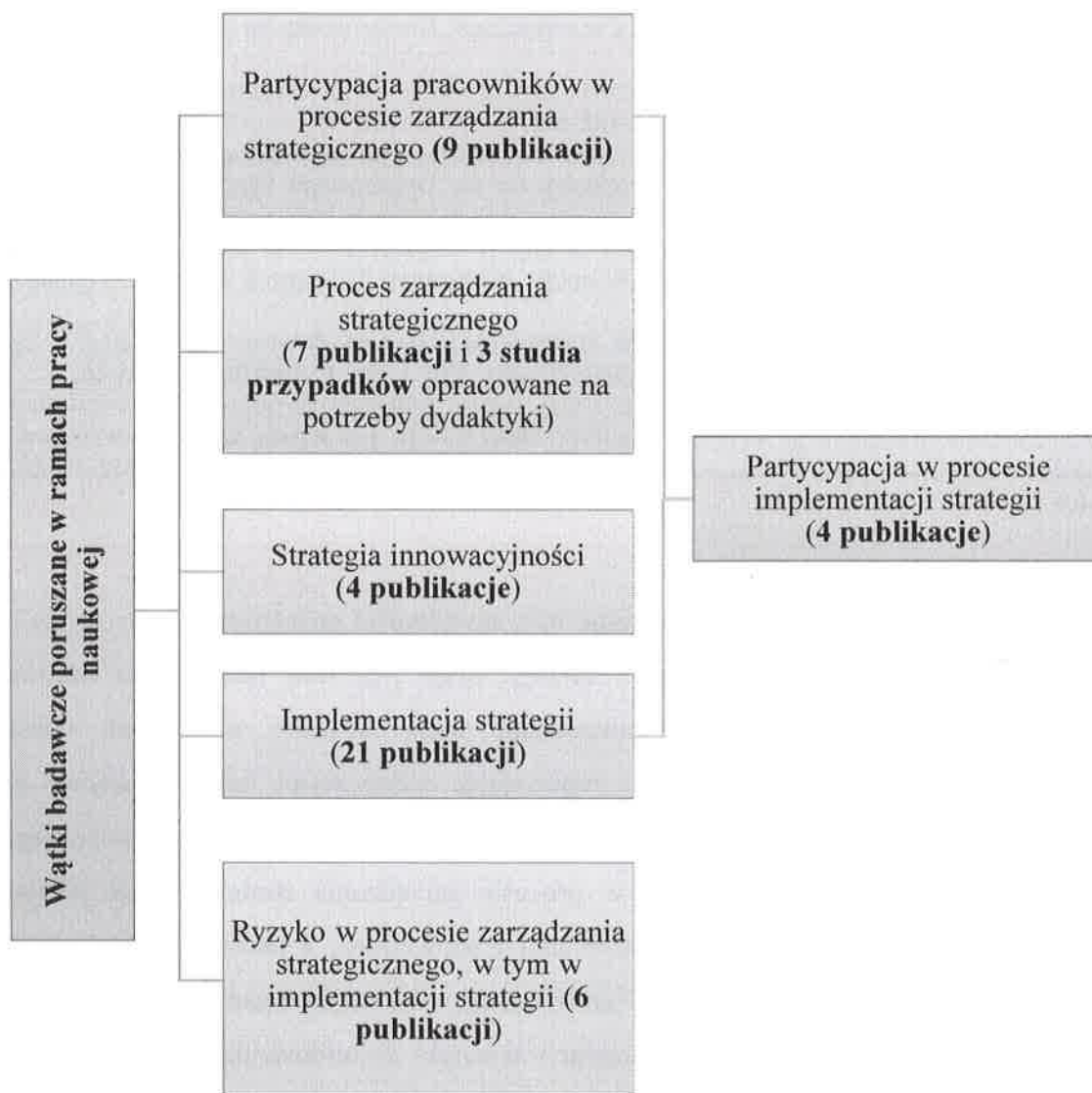


#### 4. Pozostałe osiągnięcia naukowo-badawcze

##### 4.1. Prezentacja dorobku naukowo-badawczego

Po uzyskaniu stopnia doktora, w mojej pracy badawczej wyróżnić można 5 wątków, w ramach których prowadziłam pogłębione badania naukowe. Zostały one zaprezentowane na poniższym schemacie (w układzie chronologicznym), a następnie bliżej omówione.

**Rysunek 3. Wątki badawcze poruszane w ramach pracy naukowej**



Źródło: opracowanie własne.

**Pierwszy** z wyszczególnionych wątków (realizowany w latach 2011-2012) stanowił kontynuację tematyki będącej podstawą pracy doktorskiej. W ramach wątku partycypacji pracowników w procesie zarządzania strategicznego powstało 9 publikacji:

- 1) J. Radomska, *Możliwości udziału pracowników w procesie tworzenia i implementacji strategii*, [w:] E. Urbanowska-Sojkin (red.), *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Strategie funkcjonalne*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego Nr 172, Poznań 2011, ss. 176-186.
- 2) J. Radomska, *Conditions for Effective Implementation of the Concept of Employee Participation in Strategic Management*, [w:] M. Chodorek (ed.) *Organizational Relations as a Key Area to Positive Organizational Potential*, Wydawnictwo UMK, Toruń 2011, ss. 91-108.
- 3) J. Radomska, *Partycypacja pracowników jako determinanta skutecznego zarządzania strategicznego*, [w:] J. Adamczyk, H. Hall (red.), *Zarządzanie – teoria, praktyka, perspektywy*, Wyd. Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2012, ss. 305-314.
- 4) J. Radomska, *Koncepcja poziomów zaangażowania pracowników w procesie zarządzania strategicznego*, [w:] P. Wachowiak (red.), *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, ss. 433-441.
- 5) J. Radomska, *Gotowość organizacji do angażowania pracowników w procesie tworzenia i wdrażania strategii*, *Współczesne Zarządzanie* Nr 4/2012, ss. 122-128.
- 6) J. Radomska, *Employee participation in strategy formulation and implementation – concept and cases*, *Theory of Management. The Selected Problems for the Development Support of Management Knowledge Base*, No 6/2012, ss. 30-34.
- 7) J. Radomska, *Readiness of the organisation to engage employees in the strategy creation and implementation process*, *Journal of International Scientific Publication, Economy & Business*, Volume 6, 2012, ss. 221-230.
- 8) J. Radomska, *Employee Involvement in the Strategic Management Process: A Quantitative and Qualitative Research Study*, *Journal on GSTF Business Review*, Vol. 1, No. 4, April 2012, ss. 36-40.
- 9) J. Radomska, *Pułapki i zagrożenia związane z wdrażaniem koncepcji partycypacji pracowników w procesie zarządzania strategicznego na przykładzie PWC Odra S.A.*, [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2012, Nr 260, ss. 397-406.

W powyższych publikacjach omawiane były możliwości angażowania pracowników w poszczególne etapy procesu zarządzania strategicznego oraz rola, jaką w tym zakresie odgrywać mogą zespoły zadaniowe. Rozpoznano także obszary, w których udział pracowników wydaje się być wskazany, zapewniając jednocześnie większe szanse na powodzenie implementacji strategii. Analizie poddane zostały także warunki skutecznego wykorzystywania koncepcji partycypacji w procesie zarządzania strategicznego, w tym strategiczna gotowość organizacji do angażowania pracowników, a także zagrożenia jakie wiążą się z realizacją tej koncepcji. Wątek ten był następnie kontynuowany, a od roku 2014 jako jeden z aspektów rozważanych w ramach tematyki formułowania i implementacji strategii.

**Drugi** wątek badawczy skupiał się wokół tematyki procesu zarządzania strategicznego, a prowadzone rozważania miały zarówno charakter naukowy, jak i stanowiły

podstawę przygotowanych studiów przypadków opublikowanych w ramach skryptu dydaktycznego (pozycje 10-12).

10) J. Radomska, *Analiza mikrootoczenia na przykładzie rynku ciastek*, [w:] *Praktyka zarządzania strategicznego. Studia przypadków*, Skrypty Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2012, ss. 40-48.

11) J. Radomska, *Strategiczne dylematy rozwojowe - strategia dywersyfikacji na przykładzie Solaris Bus & Coach*, [w:] *Praktyka zarządzania strategicznego. Studia przypadków*, Skrypty Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2012, ss. 81-90.

12) J. Radomska, *Strategiczne dylematy rozwojowe – strategia wyróżnienia na przykładzie firmy Lindner*, [w:] *Praktyka zarządzania strategicznego. Studia przypadków*, Skrypty Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2012, ss. 106-117.

Wśród publikacji o charakterze naukowym, wyróżnić można natomiast następujące pozycje:

13) J. Radomska, *Myślenie strategiczne – modny trend czy skuteczna alternatywa dla planowania strategicznego?*, *Management and Business Administration. Central Europe*, Vol. 21, No. 1, 2013, s. 41-54.

14) J. Radomska, *Formalizacja w komunikowaniu o strategii w świetle badań empirycznych*, *Marketing i Rynek*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne SA, nr 5, 2014, ss. 529-535.

15) J. Radomska, L. Sołoducho-Pelc, *Presja konkurencyjna na współczesne zarządzanie strategiczne*, [w:] A. Kaleta (red.), *Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2014, ss. 25-31.

16) J. Radomska, *Proces zarządzania strategicznego*, [w:] A. Kaleta (red.), *Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2014, ss. 112-145.

17) J. Radomska, *Strategic flexibility of enterprises*, *Journal of Economics, Business and Management*, Vol. 3, No. 1, January 2015, ss. 19-23.

18) J. Radomska, *Participation of employees as one of the boundaries of strategic management - conditions, implications, results*, [w:] Z. Dworzecki, M. Jarośniński (red.), *Within And Beyond Boundaries of Management*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014, ss. 177-187.

19) J. Radomska, R. Ryńca, *Model for managing the image of a university*, *Przegląd Organizacji*, artykuł w recenzji.

Znaczna część publikacji jest efektem realizacji grantu badawczego pt. „Ewolucja procesu zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw” finansowanego przez NCN (numer projektu: N N115 402240). Grant ten był realizowany w Katedrze Zarządzania Strategicznego w latach 2011-2014 pod kierownictwem prof. dr hab. Andrzeja Kalety, a ja pełniłam funkcję głównego wykonawcy projektu. Jego podsumowanie stanowiła monografia wydana przez C.H. Beck w 2014 r., w której opracowałam publikacje nr 15 i 16. W ramach tego wątku eksplorowałam zagadnienia związane z poszczególnymi obszarami procesu zarządzania strategicznego oraz obecnymi w nich przejawami elastyczności, w tym relacji zachodzących pomiędzy planowaniem a myśleniem strategicznym, które coraz częściej staje się koniecznym uzupełnieniem dotychczasowego procesu podejmowania decyzji. Moje zainteresowania badawcze oscylowały wokół poszukiwania równowagi pomiędzy formalizacją a elastycznością poszczególnych etapów procesu zarządzania strategicznego

a badaniom poddane zostały zarówno przedsiębiorstwa o zróżnicowanej charakterystyce, jak i organizacje (uczelnie wyższe). Nawiązałam wówczas długofalową współpracę naukowo-badawczą z dr hab. Radosławem Ryńcą, reprezentującym Politechnikę Wrocławską, a jej efektem jest wspólny artykuł (pozycja nr 19), znajdujący się obecnie w procesie recenzji w czasopiśmie Przegląd Organizacji.

Jednym z wątków jaki wyłonił się w trakcie prac badawczych w obszarze procesu zarządzania strategicznego jest jego przebieg i specyfika w przypadku realizacji strategii innowacyjności, w której przewaga konkurencyjna oparta jest na technologii i innowacjach. Jest to zatem **trzeci** z wątków badawczych jakie mogę wyróżnić w ramach prowadzonej pracy naukowej. Zagadnienia podlegające analizie w ramach tego obszaru obejmowały analizę powiązań pomiędzy tworzeniem strategii opartej na technologii i innowacjach z różnymi aspektami jej realizacji takimi jak elastyczność, dywersyfikacja, współdziałanie z innymi podmiotami, ekspansywność czy finansowanie działań wdrożeniowych (pozycja 21). Poruszane były także zagadnienia znajdujące się w obrębie wcześniejszych zainteresowań badawczych, czyli angażowaniem pracowników w prace podczas różnych etapów procesu zarządzania strategicznego oraz komunikowanie im kwestii związanych z wdrażaniem strategii innowacyjnej (pozycja 19). W dalszej kolejności badaniu poddane były różnice w strategiach firm określanymi mianem innowacyjnych oraz nieinnowacyjnych, na które składało się rozpoznanie czy występujące pomiędzy przedsiębiorstwami z tych dwóch grup różnice są związane z wielkością przedsiębiorstw czy też są pochodną ich specyfiki (pozycja 22) oraz jakie są wzajemne związki pomiędzy podejściem do zarządzania strategicznego a innowacyjnością w podmiotach różnej wielkości (pozycja 23). Przygotowane publikacje, wszystkie w języku angielskim, stanowią efekt współpracy z pracownikami Katedry Zarządzania Strategicznego – dr Letycją Sołoducho-Pelc oraz prof. dr hab. Andrzejem Kaletą - dwie z nich zostały zindeksowane w bazie Web of Science (20 i 21), a ostatnia z pozycji została przyjęta do druku w czasopiśmie z listy JCR – *Argumenta Oeconomica* (23). Poniżej znajduje się ich opis:

20) J. Radomska, L. Sołoducho-Pelc, *The role of human capital in creating competitive advantage based on technology*, [w:] Proceedings of the International Conference on ICT Management for Global Competitiveness and Economic Growth in Emerging Economies, Wrocław, Poland, 2012, ss. 161-182.

21) J. Radomska, L. Sołoducho-Pelc, *Factors determining the process of creating and implementing a Strategy Based on Innovation and Technology*, Vision 2020: Innovation, Development Sustainability, and Economic Growth, Wien, 2013, ss. 442-454.

22) J. Radomska, L. Sołoducho-Pelc, *Business strategy in innovative and non-innovative companies of various sizes*, Problems of Management in the 21st century, 2015; 10(2), ss. 100-109.



23) A. Kaleta, J. Radomska, L. Sołoducho-Pelc, *The relationship between approach to strategic management and innovativeness in companies of various sizes*, *Argumenta Oeconomica*, artykuł przyjęty do druku.

Analiza obszarów badawczych związanych z procesem zarządzania strategicznego stanowiła inspirację dla kolejnego, **czwartego** wątku badawczego, który dotyczył zagadnień związanych z końcowym etapem procesu tworzenia strategii, mianowicie jej implementacją. Jest to najobszerniejszy z obszarów moich dociekań naukowych, odgrywający zasadnicze znaczenie dla mojego rozwoju naukowego. W efekcie zgłębiania tej tematyki badawczej, powstało 21 publikacji związanych stricte z realizacją strategii oraz 4 artykuły stanowiące połączenie tej tematyki z bliskimi mi aspektami dotyczącymi partycypacji pracowników (pozycje 45-48). Są one także efektem uczestnictwa w dwóch projektach badawczych. Pierwszy z nich to grant badawczy pt. „Wdrażanie strategii organizacji – model, uwarunkowania i implikacje”, finansowany przez NCN (numer projektu: UMO-2011/03/B/HS4/04247), którego byłam głównym wykonawcą. Był on realizowany w latach 2012-2015 pod kierownictwem dr hab. prof. UE Krystyny Moszkowicz, a efektem prowadzonych prac była monografia wydana przez PWN w 2015 r., w której jestem autorem trzech podrozdziałów (pozycje 33-35). Równolegle w latach 2012-2013 uczestniczyłam w realizacji projektu pn. „System zarządzania zmianą z wykorzystaniem barometru koniunktury” współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach EFS (Nr umowy: UDA.POKL.08.01.02-02-003/11) pełniąc rolę eksperta ds. wdrażania strategii w przedsiębiorstwach. W ramach prac badawczych opublikowałam podrozdział w monografii stanowiącej podstawę opisywanego projektu (pozycja 26). Poniżej wymienione zostały wszystkie publikacje opracowane w ramach tego wątku badawczego.

24) J. Radomska, *Implementacja strategii konkurowania na rynku globalnym na przykładzie firmy Selena*, [w:] A. Stabryła, T. Małkus (red.), *Strategie rozwoju organizacji*, Wyd. Mfiles, Kraków 2012, ss. 107-114.

25) J. Radomska, *Formalisation in strategy implementation – the key to success or an unnecessary limitation?*, *International Journal of Contemporary Management*, Nr 3 (12), 2013, ss. 80-92.

26) J. Radomska, *Doświadczenia zagraniczne w zakresie wprowadzania zmiany w organizacjach*, [w:] K. Safin (red.), *Dobre praktyki w procesie zarządzania zmianą*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2013, ss. 147-160.

27) J. Radomska, *Linking the main obstacles to the strategy implementation with the company's performance*, Elsevier, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Nr 150, 2014, ss. 263-270.

28) J. Radomska, *Model of Successful Strategy Execution – revising the concept*, *Problems of Management in the 21st Century*, Vol. 9, No. 3, 2014, ss. 213-222.

29) J. Radomska, *Zawartość strategii jako czynnik utrudniający jej implementację*, [w] A. Kaleta, K. Moszkowicz, L. Sołoducho-Pelc (red.), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Nr 366, 2014, ss. 429-438.

30) J. Radomska, *Wpływ struktury organizacyjnej na efekty wdrożenia strategii*, *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Szczeciński*, nr 39, 2015, ss. 277-288.

- 31) J. Radomska, *Tools and actions for increasing the effectiveness of the strategy implementation*, [w:] Bilgin, M.H., Danis, H., Demir, E., Can, U. (Eds.), *Business Challenges in the Changing Economic Landscape – Vol. 2, Proceedings of the 14th Eurasia Business and Economics Society Conference*, Springer, 2016, ss. 23-32.
- 32) J. Radomska, *Interrelation between strategy maps and other implementation tools and actions*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Elsevier, No. 210, 2015, ss. 58-65.
- 33) J. Radomska, *Wyniki badań dotyczących wdrażania strategii w obszarze partycypacji i komunikacji* [w:] K. Moszkowicz (red.), „Wdrażanie strategii w polskich przedsiębiorstwach. Model. Uwarunkowania. Implikacje”, PWN, Warszawa 2015, ss. 119-140.
- 34) J. Radomska, *Podział zadań, partycypacja i komunikacja we wdrażaniu strategii*, [w:] K. Moszkowicz (red.), „Wdrażanie strategii w polskich przedsiębiorstwach. Model. Uwarunkowania. Implikacje”, PWN, Warszawa 2015, ss. 41-52.
- 35) J. Radomska, *Uwarunkowania i implikacje wdrażania strategii – podsumowanie wyników badań*, [w:] K. Moszkowicz (red.), „Wdrażanie strategii w polskich przedsiębiorstwach. Model. Uwarunkowania. Implikacje”, PWN, Warszawa 2015, ss. 173-180.
- 36) J. Radomska, *Wewnętrzne bariery implementacji strategii w różnych sektorach*, *Marketing i Rynek*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne SA, nr 5, 2015, ss. 532-540.
- 37) **J. Radomska, *Comprehensiveness and effectiveness: strategy execution in corporate headquarters*, *Argumenta Oeconomica*, Wrocław University of Economics, nr 2 (37), 2016, ss. 233-244.**
- 38) J. Radomska, *Procedury w procesie implementacji strategii*, *Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, nr 238, 2016, ss. 5-15.
- 39) J. Radomska, *Efektywność strategii - integralność procesu implementacji oraz opracowanej koncepcji rozwoju*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Stan i perspektywy rozwoju nauk o zarządzaniu*, Wyd. Dom Organizatora, TNOiK, Toruń 2016, ss. 222-231.
- 40) J. Radomska, *Pomiar postępów implementacyjnych strategii*, *Organizacja i Kierowanie*, nr 2, 2016, ss. 159-170.
- 41) **J. Radomska, *The Concept of Sustainable Strategy Implementation*, *Sustainability*, 7(12), 2015, ss. 15847-15856.**
- 42) J. Radomska, *Comprehensiveness of a strategy execution measurement system*, *Modern Management Review*, vol. 21, nr 4 (23), 2016, ss. 155-164.
- 43) J. Radomska, *Approach to strategy and enterprise size*, *Management*, Vol. 20, No. 2, 2016, ss. 118-128.
- 44) J. Radomska, *Wykorzystanie koncepcji EFQM w procesie realizacji strategii*, *Marketing i Rynek*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne SA, nr 4, 2017, ss. 316-323.
- 45) J. Radomska, *The Role of Managers in Effective Strategy Implementation*, *Contemporary Management Quarterly*, 2014; 13(3), ss.77-85.
- 46) J. Radomska, *Odpowiedzialność za wdrożenie strategii w świetle badań empirycznych*, *Marketing i Rynek*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne SA, nr 5, 2015, ss. 825-836.
- 47) J. Radomska, *Ryzyko związane z partycypacją pracowników w procesie implementacji strategii a wielkość przedsiębiorstwa*, [w:] B. Kożuch, Ł. Sułkowski (red.), *Refleksyjnie o współczesnym zarządzaniu*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, 2016, ss. 177-185.
- 48) J. Radomska, *Risk associated with employee participation in the process of strategy implementation versus company size*, angielska wersja pozycji 46, [w:] B. Kożuch, Ł. Sułkowski (red.), *Reflections about Contemporary Management*, Peter Lang. Frankfurt am Main, 2017, ss. 137-144.

W ramach opisywanego obszaru, eksplorowałam wiele wątków dotyczących uwarunkowań i barier realizacji strategii, kompleksowości i zrównoważonego charakteru tego procesu, a także sposobów jego pomiaru. Badałam także skuteczność wykorzystywanych narzędzi wdrożeniowych oraz ich wzajemne powiązania oraz formalizację i procedury wykorzystywane na etapie realizacji strategii. Warto podkreślić, iż moje rozważania i wyniki prowadzonych badań zostały opublikowane w dwóch czasopismach z listy JCR (pozycje 37

i 41), zagranicznych czasopismach i materiałach konferencyjnych o znacznym zasięgu (pozycje 27, 31 i 32 indeksowane są w bazie WoS), a także w wysoko punktowanych czasopismach krajowych (pozycje 25, 40, 45 czy 43), co miało wpływ na ich cytowalność. Wyniki badań (referat pt. *Complexity and effectiveness: strategy execution in corporate headquarters*), prezentowałam także podczas prestiżowej konferencji pt. „Rethinking Corporate Headquarters: Innovative Approaches for Managing the Multi-Divisional Firm, organizowanej przez Strategic Management Society na Uniwersytecie St. Gallen (Szwajcaria) w dniach 28-30.2015.

Należy także wspomnieć, iż część z tych zagadnień stanowi integralną część kolejnego z wyszczególnionych wątków badawczych – ryzyka towarzyszącego opisywanemu procesowi realizacji strategii, który stanowi piąty z wymienionych nurtów. Inspiracją dla podjęcia badań w tym zakresie był artykuł przygotowany na konferencję organizowaną przez Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu w 2013 r. (pozycja 49), który stanowił także podstawę złożonego przeze mnie wniosku do NCN. Został on wysoko oceniony, a w efekcie uzyskałam zgodę na finansowanie grantu badawczego pt. „Ryzyko operacyjne towarzyszące realizacji strategii. Ujęcie modelowe” (nr projektu UMO-2014/13/D/HS4/01425), którego od 2015 roku jestem kierownikiem. Efektem prowadzonych prac jest opisana na wstępie monografia mojego autorstwa (pozycja 55) oraz 6 publikacji wymienionych poniżej, a w przygotowaniu są już kolejne opracowania.

49) J. Radomska, *Ryzyko w procesie zarządzania strategicznego*, [w:] E. Urbanowska-Sojkin, M. Brzozowski (red.), *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym. Natura i uwarunkowania*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2013, ss. 201-213.

50) J. Radomska, *Operational risk associated with the strategy implementation*, *Management*, Vol. 18, No. 2, 2014, s. 31-43.

51) J. Radomska, *Etapy pomiaru ryzyka operacyjnego towarzyszącego implementacji strategii*, [w:] S. Gregorczyk, W. Mierzejewska, *Zarządzanie przedsiębiorstwem inteligentnym. Wybrane zagadnienia*, 2016, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, ss. 505-514.

52) J. Radomska, *Inkoherencja relacji pomiędzy ryzykiem strategicznym a operacyjnym w zarządzaniu strategicznym*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*, nr 444, 2016, ss. 400-410.

53) J. Radomska, *Świadomość ryzyka oraz jego wpływu na tworzenie oraz realizację strategii w małych i średnich przedsiębiorstwach*, *Handel Wewnętrzny*, artykuł w druku.

54) J. Radomska, *Operational risk and strategy implementation – considering the strategic approach*, *International Journal of Contemporary Management*, artykuł w druku.

55) J. Radomska, *Ryzyko operacyjne w procesie realizacji strategii przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 2017.

Rozważania będące przedmiotem niniejszych publikacji oscylują wokół tematyki ryzyka operacyjnego, jego definiowania, a w tym kontekście relacji zachodzących przy



rozdzielaniu go od ryzyka strategicznego. Rozważaniom został także poddany proces pomiaru tego typu ryzyka oraz posiadanie przez przedsiębiorstwa świadomości jego wpływu na proces realizacji strategii. Zaprezentowane opracowania nie wyczerpały w pełni tematyki badawczej poruszanej w ramach realizowanego grantu. Jego kontynuacja planowana jest do końca 2018 roku, a efektem prowadzonych prac będą kolejne publikacje.

Poza wyszczególnionymi powyżej wątkami, w toku prac nad realizacją grantu badawczego, pojawiła się kwestia dotycząca różnic w realizowaniu strategii rozwoju przez przedsiębiorstwa różnych branż. Na tym tle intrygująco wydało mi się zbadanie specyfiki działalności w branży kreatywnej, gdzie podstawą funkcjonowania przedsiębiorstw jest wiedza i potencjał zatrudnianych pracowników a także aktywne uczestnictwo w sieci relacji. W efekcie tych inspiracji, przygotowałam dwie publikacje opracowane w ramach badań sfinansowanych ze środków dotacji na rozwój młodych naukowców (pozycja 56 i 57).

56) J. Radomska, *Relacje międzyorganizacyjne jako podstawa przewagi konkurencyjnej w branży kreatywnej*, [w:] Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne. Oddział w Łodzi, nr 24, 2017, ss. 389-398.

57) J. Radomska, *Charakterystyka koncepcji rozwoju organizacji działających w branży kreatywnej*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, artykuł w druku.

#### **4.2. Współpraca międzynarodowa**

Należy również wspomnieć o aspekcie współpracy międzynarodowej, podjętej przeze mnie w roku 2012. Od tego okresu aktywnie współpracuję z ośrodkami naukowymi z Portugalii (prof. Susana Silva z Católica Porto Business School oraz prof. Raquel Meneses z School of Economics and Management of the University of Porto) na gruncie dydaktycznym i naukowym. Efektem tej współpracy był naukowy staż zagraniczny w okresie 24.04 – 05.05.2017 w Católica Porto Business School, wspólne opracowanie wniosku na grant badawczy oraz wspólna publikacja, przyjęta do druku w czasopiśmie z listy JCR:

58) R. Meneses, J. Radomska, S. Silva, *A holistic perspective on the international market selection phenomenon*, *Journal of East European Management Studies*, 2018, artykuł przyjęty do druku.

#### **4.3. Pozostałe osiągnięcia**

Oprócz wyżej wymienionych osiągnięć, chciałabym wspomnieć, iż po uzyskaniu stopnia doktora, uczestniczyłam w 39 konferencjach polskich i zagranicznych, a swoje doświadczenie badawcze wykorzystuję w pracy dydaktycznej, także podczas prowadzonych przeze mnie wykładów w języku angielskim (International Business Simulation Game, Entrepreneurship czy Strategic Analysis). Pełnię także funkcję recenzenta w 5 czasopismach (także wydawanych przez Emerald Group) i przy okazji organizacji konferencji (EURAM, IBIMA). Niezależnie od prowadzonej pracy badawczej, w roku 2015 współpracowałam przy projekcie ECVET for Virtual Learning Professions (e-VIRTUE), finansowanym ze środków Leonardo da Vinci Lifelong Learning Programme (numer projektu: 2013-1-PL1-LEO05-37880), którego celem było określenie kompetencji oraz umiejętności niezbędnych do pełnienia różnych funkcji w ramach kształcenia wirtualnego. W celu podniesienia kompetencji w zakresie zarządzania projektami badawczymi ukończyłam podyplomowe studia „Menedżer Projektu Badawczo – Rozwojowego”. Szczegóły wyżej wymienionych osiągnięć zostały opisane w załączniku nr 5 (Informacje o osiągnięciach dydaktycznych, współpracy z instytucjami lub organizacjami, odbytych stażach zagranicznych i działalności popularyzującej naukę).

#### **4.4. Wyróżnienia i nagrody.**

Warto również nadmienić, iż za moją działalność naukowo badawczą otrzymałam w 2017 r. Stypendium Santander Universidades. Przez wszystkie lata pracy na stanowisku adiunkta na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu (w okresie 2012 – teraz) otrzymuję Nagrodę Rektora I stopnia za działalność badawczo-naukową. Co roku otrzymuję również środki na finansowanie badań w ramach dotacji na rozwój młodych naukowców. W roku 2017 otrzymałam także Nagrodę Rektora za zaangażowanie w projekty edukacyjne, którymi kieruję (od 2009 r. – Olimpiada Przedsiębiorczości, od 2011 r. – Szkoła Letnia).

#### **4.5. Sumaryczne zestawienie osiągnięć naukowo – badawczych.**

W poniższej tabeli zaprezentowane zostało sumaryczne zestawienie opisanych osiągnięć naukowo- badawczych.

Tabela 1. Zestawienie osiągnięć naukowo – badawczych

Okres	Rodzaj	Liczba	
Przed uzyskaniem stopnia doktora	Artykuł	8	
	Rozdział w monografii	2	
		<b>10</b>	<b>Suma</b>
	Udział w konferencji	2	
Po uzyskaniu stopnia doktora	Monografia	1	
	Artykuł	2	
	Rozdział w monografii	20	
	Materiały konferencyjne	35	
	<i>W tym publikacje w języku angielskim</i>	24	
	<i>W tym publikacje indeksowane w WoS</i>	8	
	<i>W tym publikacje z listy JCR</i>	4	
		<b>58</b>	<b>Suma</b>
	Udział w konferencji w języku polskim	31	
	Udział w konferencji w języku angielskim	8	
		<b>39</b>	<b>Suma</b>

Poniżej przedstawione zostały również wskaźniki moich dokonań naukowych:

- Sumaryczny impact factor według listy Journal Citation Reports (JCR), zgodnie z rokiem opublikowania: 2,309
- Liczba cytowań publikacji według bazy Web of Science (WoS): 7
- Liczba cytowań publikacji według bazy Publish or Perish: 47
- Indeks Hirscha według bazy Web of Science (WoS): 1
- Indeks Hirscha według bazy Publish or Perish: 3