*Załącznik nr 3*

**dr Monika Sulimowska-Formowicz**
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Międzynarodowego

# AUTOREFERAT NA TEMAT OSIĄGNIĘĆ NAUKOWO-BADAWCZYCH, DYDAKTYCZNYCH, POPULARYZATORSKICH I ORGANIZACYJNYCH

**Katowice 2019**

**Spis treści autoreferatu**

1. Imię i nazwisko....3

2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe....3

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

4. Wskazane osiągnięcia wynikające z art.16 ust. 2 Ustawy z dnia 14 marca 2003r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2016r. poz. 882 ze zm. w Dz. U. z 2016r. poz. 1311.)....3

4.1. Główne dzieło naukowe....3

4.2. Omówienie celu naukowego ww. pracy osiągniętych wyników wraz z omówieniem ich możliwego wykorzystania....4

Uzasadnienie wyboru tematyki monografii....4
Metodyka badań empirycznych....12
Osiągnięte wyniki wskazanej pracy....14
Podsumowanie wkładu przedstawionej pracy w nauki o zarządzaniu....19

5. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo-badawczych....24

6. Pozostałe osiągnięcia – działalność dydaktyczna, organizacyjna i popularyzatorska....35

6.1. Działalność dydaktyczna....35
6.2. Osiągnięcia organizacyjne....39
6.3. Działalność szkoleniowa i popularyzująca naukę....39

7. Literatura wykorzystana w autoreferacie....41

**1. Imię i nazwisko**

Monika Sulimowska-Formowicz

**2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe**

2.1. Dyplom doktora nauk ekonomicznych nadany uchwałą Rady Wydziału Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Poznaniu (obecnie Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu) z dnia 7 listopada 2003r. na podstawie przedstawionej rozprawy doktorskiej pt. „Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa w świetle przystąpienia Polski do Unii Europejskiej". Promotorem w przewodzie był prof. dr hab. Marian Gorynia, a recenzentami byli: prof. dr hab. Krzysztof Obłój oraz prof. dr hab. Piotr Banaszyk. Dyplom nr 650 został wydany 12 listopada 2003r.

2.2. Dyplom potwierdzający ukończenie na Wydziale Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Poznaniu (obecnie Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu), 4.5-letnich dziennych studiów magisterskich na kierunku międzynarodowe stosunki gospodarcze i polityczne, w zakresie handlu międzynarodowego z wynikiem bardzo dobrym, dokumentujący uzyskanie tytułu magistra dnia 23 lutego1998r. Dyplom nr 23358 został wydany 20 marca 1998r.

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

3.1. 2016r. do chwili obecnej - adiunkt w Katedrze Zarządzania Międzynarodowego, na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
3.2. 2004r. - 2016r. – adiunkt w Zakładzie Zarządzania i Organizacji Szkoły Zarządzania Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach.
3.3. 1998r. - 2003r. - doktorant stacjonarny w Katedrze Handlu Międzynarodowego na Wydziale Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Poznaniu (obecnie Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu).
3.4. 1997r. –1998r. - student - stażysta w Katedrze Handlu Międzynarodowego na Wydziale Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Poznaniu (obecnie Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu).

Ponadto prowadziłam zajęcia w Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej.

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

**4.1. Główne dzieło naukowe**

Jako główne osiągnięcie naukowe wskazuję monografię:

Monika Sulimowska-Formowicz, *Kompetencja relacyjna jako czynnik sukcesu przedsiębiorstwa w relacjach międzyorganizacyjnych*, Difin, Warszawa, 270 stron, ISBN 978-83-8085-508-3.

Recenzent wydawniczy:

prof. UE dr hab. Justyna Światowiec-Szczepańska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

**4.2. Omówienie celu naukowego ww. pracy osiągniętych wyników wraz z omówieniem ich możliwego wykorzystania**

**Uzasadnienie wyboru tematyki monografii**

Przedmiotem badań przedstawionych w monografii jest kompetencja relacyjna organizacji rozumiana jako wielopoziomowa zmienna systemowa obrazująca umiejętności organizacji w zakresie przygotowania i realizacji partnerstwa gospodarczego. Badano również charakter wpływu tej kompetencji na wyniki firmy w relacjach międzyorganizacyjnych (*inter-organizational relationships* – IORs). Kompetencja relacyjna badana jest jako jeden z kluczowych czynników sukcesu firmy w relacjach i potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej osiąganej poprzez zaangażowanie we współpracę, obok lub zamiast otwartej konkurencji rynkowej.

Przedsiębiorstwa angażujące się w relacje międzyorganizacyjne funkcjonują w kontekście wyznaczonym przez szeroki zestaw uwarunkowań wewnętrznych i pochodzących z otoczenia, które decydują o motywach podjęcia współpracy, formalnym i organizacyjnym kształcie relacji oraz o mechanizmach kształtujących jej dynamikę. Ten wielowymiarowy kontekst sprawia, że sukces firmy w IORs oraz możliwość osiągania renty relacyjnej dzięki zasobom osadzonym w relacjach, uzależniony jest od umiejętności zarządzania współpracą oraz wymaga posiadania zdolności do odpowiedzi na turbulencje i złożoność otoczenia oraz do oddziaływania na między- i wewnątrzorganizacyjne czynniki tworzące kontekst dla partnerstwa, w sposób pozwalający zminimalizować ryzyko relacyjne oraz maksymalizować efekty synergii (Anand, Khanna 2000; Zollo, Winter 2002).

Międzyorganizacyjne determinanty powodzenia relacji, takie jak: sposób organizacji procesów międzyorganizacyjnych, strukturyzacja relacji, osadzenie społeczne i zaufanie międzyorganizacyjne wraz z organizacyjnymi uwarunkowaniami decydującymi o zdolności współpracy oddziałują na wysiłki zespołów i jednostek zaangażowanych w IORs oraz łącznie kształtują wyniki firmy we współpracy międzyorganizacyjnej.

Można założyć, że kompetencje zarządzania relacjami kształtują się wraz z rosnącym doświadczeniem relacyjnym organizacji, wiec im to doświadczenie bogatsze, tym silniejsze będzie jego oddziaływanie na umiejętność bycia partnerem. Kompetencje powstające wraz z nabywanym doświadczeniem powinny odzwierciedlać przeszłe ścieżki sukcesu oraz składać się z rutyn i umiejętności zapobiegających powtarzaniu złych doświadczeń oraz ułatwiających organizacji radzenie sobie z trudnościami (Gulati, Sytch 2008).

Skoro proces powstawania wiedzy organizacji tworzącej bazę jej kompetencji jest długotrwały, uwarunkowany historycznie, wynika z możliwości określonych charakterem zakorzenienia organizacji w innych relacjach oraz wymaga ponoszenia pewnych kosztów związanych z relacjami oraz uczeniem się, warto przyglądać się warunkom dla tworzenia wiedzy organizacji w kontekście różnych typów gromadzonego doświadczenia. Zrozumienie związków pomiędzy typami doświadczenia oraz cechami poszczególnych form interakcji a poziomem kompetencji relacyjnej

może pomóc firmie umiejętnie budować portfel relacji, rozumiany w tym kontekście jako pożądany układ szans na zdobycie doświadczenia sprzyjającego uczeniu się.

Podobnie jak w przypadku innych zasobów organizacyjnych, samo posiadanie procedur i rutyn budujących kompetencje organizacji nie gwarantuje sukcesu, ważna jest ich jakość oraz efektywne użycie (Cohen, Levinthal 1990; Grant 1996a; Grant 1996b). Sugeruje to, że o sukcesie firmy w relacjach będzie decydować efektywność procesu uczenia się przez doświadczenie i rozwijanie kompetencji relacyjnej oraz inne czynniki tworzące kontekst dla jej budowania i wykorzystywania.

Podstawowym motywem dla podjęcia badań przedstawionych w monografii było poszukiwanie zestawu złożonych zasobów organizacyjnych, które mogłyby decydować o zdolności przedsiębiorstwa do bycia dobrym partnerem, skutecznie i wydajnie realizującym strategię współpracy jako bazę dla swojej przewagi konkurencyjnej. Poszukiwano wewnątrzorganizacyjnych determinant powodzenia firmy w relacjach z innymi podmiotami, które miałyby charakter kluczowych czynników sukcesu w kooperacji oraz określenie ich wpływu na wyniki firmy w relacjach. Dodatkowo, podjęte badania wynikały z dążenia do poznania zależności pomiędzy tymi zmiennymi wewnątrzorganizacyjnymi, które tworzą kompetencję relacyjną firmy oraz do oceny charakteru i siły wpływu poszczególnych składników kompetencji relacyjnej na wyniki firmy w relacjach. Wśród badaczy występuje względna zgodność co do tego, że na kompetencję relacyjną składają się procedury, postawy i umiejętności pozwalające skoordynować inne zasoby niezbędne dla współpracy, decydujące o zdolności firmy do efektywnego zarządzania relacjami i uzyskiwania dzięki nim pożądanych korzyści, (Kale i in. 2001; Dyer i Singh 1998; Lorenzoni i Lipparini 1999; Gulati i in. 2009) (Anand, Khanna 2000; Kale i in. 2002; Lambe i in. 2002; Ritter i in. 2002; Ritter, Gemünden 2004; Zollo i in. 2002; Sampson 2005; Rothaermel, Deeds 2006; Walter i in. 2006; Heimeriks, Duysters 2007; Heimeriks i in. 2007; Human, Naudé 2009; Schreiner i in. 2009; Schilke, Goerzen 2010; Duysters i in. 2012; Mitrega i in. 2012; ), jednak nie wypracowano dotąd ani spójnego podejścia teoretycznego do jej badania, ani uniwersalnej operacjonalizacji kompetencji relacyjnej. W literaturze obecny jest pogląd o konieczności agregowania rozdrobnionej wiedzy na temat relacji międzyorganizacyjnych i ich uwarunkowań (Bell i in. 2006; Combs 2010; Czakon 2015). Stąd za zasadne uznano podjęcie próby podsumowania dotychczasowego dorobku badawczego oraz zaproponowanie takiej konceptualizacji kompetencji relacyjnej, która pozwalałaby na ujęcie holistyczne dzięki odwołaniu do zróżnicowanych podejść teoretycznych. Jednocześnie dążono do weryfikacji empirycznej przyjętego ujęcia, poszukiwano prawidłowości łączących wewnątrzorganizacyjne uwarunkowania sukcesu w relacjach oraz określenia znaczenia doświadczenia, kompetencji relacyjnej oraz składających się na nie elementów dla wyjaśnianej wariancji wyniku firmy w relacjach, zarówno w odniesieniu do stopnia osiągnięcia założonych celów, jak i w kontekście efektywności ekonomicznej.

Pogłębiona analiza literatury przygotowana na potrzeby prezentowanej pracy wskazała na istnienie luki badawczej, którą starałam się uzupełnić. Dostrzeżona luka dotyczyła potrzeby oceny

znaczenia kompetencji służących radzeniu sobie z wyzwaniami związanymi z powstawaniem i funkcjonowaniem relacji międzyorganizacyjnych, zgodnie z ewolucyjnym ujęciem organizacji jako systemu rozwiązującego problemy. Konieczna była również identyfikacja zależności między niezbędnymi kompetencjami, gdyż ich rozumienie może pozwolić wypracować praktyczne zalecenia dotyczące łączenia zasobów i umiejętności w sposób sprzyjający wykorzystaniu ich komplementarności i osiąganiu efektów synergicznych. Takie podejście pozostaje w zgodzie z postulatem nurtu zasobowego zalecającym redundancję zasobów z uwzględnieniem nie tylko ich adekwatności do kontekstu, ale także efektywności ekonomicznej ich tworzenia i rozwijania.

Wobec relatywnie wczesnego stadium badań nad kompetencją relacyjną za potrzebne uważa się poszukiwanie kolejnych empirycznych egzemplifikacji dla pojawiających się doniesień teoretycznych, w celu potwierdzenia albo podważenia ich słuszności. Badania empiryczne nad relacjami międzyorganizacyjnymi i kompetencją relacyjną rozwijają się dynamicznie w przynajmniej dwóch równoległych, uzupełniających się nurtach wiodących, na gruncie amerykańskim i w Europie Zachodniej. Wciąż jednak brakuje równowagi w liczbie doniesień z badań prowadzonych w regionach mniej rozwiniętych pod względem ekonomicznym. W Europie Środkowo-Wschodniej zauważa się coraz więcej badań o charakterze jakościowym, analizujących cząstkowe aspekty kooperacji międzyorganizacyjnej, brakuje natomiast badań przekrojowych pokazujących specyfikę kompetencji relacyjnej przedsiębiorstw, pozwalających na wyprowadzanie uogólnień i porównań międzynarodowych, międzybranżowych, czy w odniesieniu do innych większych zbiorowości przedsiębiorstw. Wyniki badań zaprezentowane w monografii mają na celu zmniejszenie tej luki.

Cele teoretyczne pracy zakładają:

- usystematyzowanie perspektyw teoretycznych badania relacji międzyorganizacyjnych i wewnątrzorganizacyjnych uwarunkowań ich powodzenia;
- wielopoziomową analizę uwarunkowań powodzenia relacji międzyorganizacyjnych i możliwości zarządzania nimi lub oddziaływania na nie;
- konceptualizację pojęcia kompetencji relacyjnej organizacji w odniesieniu do już opracowanych ujęć bazujących na różnych nurtach teoretycznych.

Cele metodyczne pracy obejmują:

- konceptualizację i operacjonalizację konstruktu kompetencji relacyjnej jako kompetencji wyższego rzędu oraz
- opracowanie podejścia metodycznego do ich badania oraz przetestowanie jego przydatności do wyjaśniania zakładanych zależności.

Wśród celów poznawczych znalazły się:

- określenie charakteru i siły związków pomiędzy badanymi konstruktami,
- ocena znaczenia czynników organizacyjnych budujących kompetencję relacyjną dla powodzenia firmy w relacjach międzyorganizacyjnych,

- poszukiwanie współzależności pomiędzy składowymi budującymi kompetencję relacyjną,
- zbadanie wiodących procesów organizacyjnych decydujących o osiąganiu sukcesu, dzięki potencjałowi umiejętności zarządzania relacjami międzyorganizacyjnymi.

Celem utylitarnym pracy było:

- dostarczenie rekomendacji w zakresie zarządzania relacjami międzyorganizacyjnymi i sformułowanie zaleceń dla menedżerów, dotyczących budowania kompetencji relacyjnej i procesów istotnych dla sukcesu firmy w relacjach.

Zawarte w pracy rozważania przeprowadzono na podstawie pogłębionych studiów literaturowych oraz badań empirycznych. Ze względu na złożony charakter zarówno relacji międzyorganizacyjnych, jak i determinant ich powodzenia i możliwych narzędzi zarządzania nimi, przyjęto perspektywę interdyscyplinarną, łączącą dorobek przedstawicieli ekonomii, zarządzania, w tym szczególnie zarządzania strategicznego, szkoły behawioralnej i nurtów ewolucyjnych w teorii organizacji oraz socjologii i psychologii organizacji.

Monografia składa się z czterech rozdziałów, w tym trzech teoretycznych i jednego o charakterze empirycznym.

W rozdziale pierwszym zdefiniowano pojęcie relacji międzyorganizacyjnej i dokonano przeglądu ujęć teoretycznych wyjaśniających zachowania firmy w IORs w celu teoretycznego osadzenia dalszych analiz dotyczących motywów wchodzenia w relacje oraz ekonomicznych, społecznych i psychologicznych uwarunkowań powodzenia współpracy i osiągania renty relacyjnej. W rozdziale dokonano analizy dorobku teorii ekonomicznych, w tym TKT, szkoły pozycyjnej i teorii zależności zasobowej oraz ekonomii instytucjonalnej w kontekście motywów wchodzenia w relacje oraz form władztwa wybieranych by nimi zarządzać. Społeczny kontekst funkcjonowania w relacjach objaśniano odwołując się do socjologii relacji, zwłaszcza teorii sieci społecznych oraz podejścia relacyjnego w teorii zarządzania strategicznego. Koncepcje powstałe obszarze zarządzania strategicznego, zwłaszcza w nurcie zasobowym pomogły w naświetleniu roli wewnątrzorganizacyjnych źródeł powodzenia relacji oraz mechanizmów zarządzania nimi dla osiągania celów stron. Socjologia i psychologia społeczna dostarczyły wyjaśnień na temat czynników kontekstowych, określających pozaekonomiczne aspekty zachowań uczestników relacji kształtujące zachowania organizacyjne oraz budujące mechanizmy wzajemnego wywierania wpływu. Podstawowy wniosek płynący z prowadzonych w tej części rozważań dotyczy konieczności przyjęcia podejścia interdyscyplinarnego, łączącego elementy poszczególnych teorii dla wyjaśnienia szerszego spektrum determinant zaangażowania i sukcesu firmy w relacjach międzyorganizacyjnych.

Rozdział drugi obejmuje charakterystykę motywów zaangażowania w relacje, kosztów i wyników tego działania oraz wielopoziomową analizę uwarunkowań powodzenia relacji międzyorganizacyjnych. Wśród przyjętych uwarunkowań sukcesu relacji analizowano zwłaszcza

determinanty międzyorganizacyjne oraz czynniki wewnętrzne na poziomie organizacji, relatywnie mniej miejsca poświęcając czynnikom otoczenia, jako wykraczającym poza ramy pracy. Wśród czynników międzyorganizacyjnych skoncentrowano się na aspektach związanych z zaangażowaniem stron w relacje, koordynacją partnerstwa i mechanizmami współzależności stron, osadzeniem oraz kwestiami związanymi z budowaniem wielowymiarowego zaufania, oportunizmem, zarządzaniem konfliktami i wpływem bliskości, bądź dystansu między stronami na powodzenie partnerstwa. Na poziomie organizacji za ważne determinanty sukcesu współpracy uważa się organizacyjne i jednostkowe zorientowanie na współpracę, prokooperacyjną kulturę organizacyjną, doświadczenie relacyjne, umiejętność oceny i zarządzania ryzykiem relacyjnym, zdolności kooperacyjne oraz oparty na zasobach organizacji i jej dostępnych potencjał do działania. Wśród składników tego potencjału zwraca się także uwagę na uwarunkowania psychologiczne jednostek w organizacji, zwłaszcza tych które pełnią rolę *boundary spanners*, a wśród nich zaufanie interpersonalne, motywację, zaangażowanie w pracę.

Podstawowy wniosek rozdziału wskazuje na znaczenie doświadczenia we współpracy i kompetencji relacyjnej, która powinna grać rolę jednej z kluczowych kompetencji, decydujących o zdolności firmy do odpowiedzi na turbulencje i złożoność otoczenia oraz do oddziaływania na między- i wewnątrzorganizacyjne czynniki tworzące kontekst dla partnerstwa.

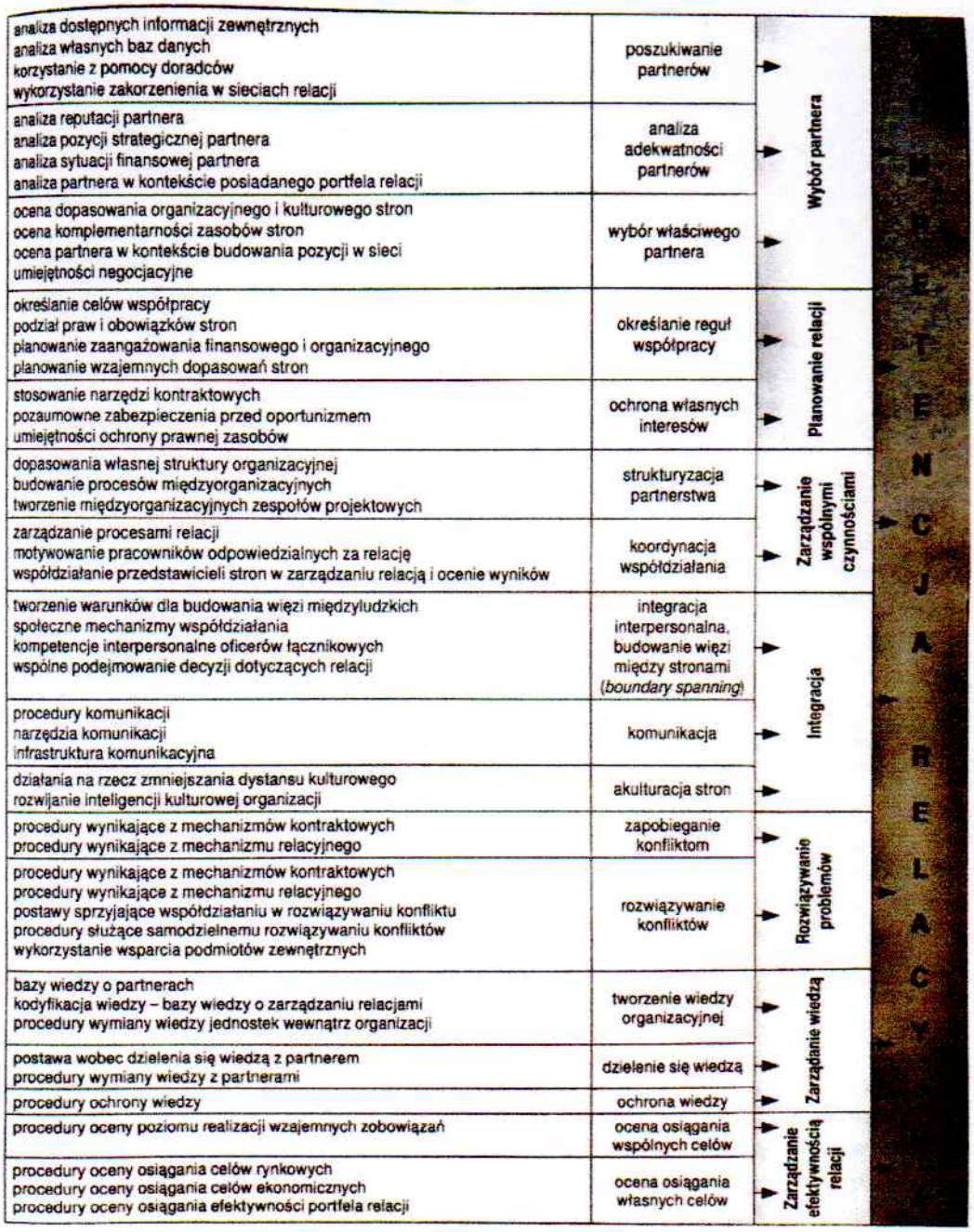
Rozdział trzeci poświęcony został konceptualizacji konstruktu kompetencji relacyjnej. Wyjaśniono jej charakter jako kompetencji wyższego rzędu, odwołując się do prac teoretycznych dotyczących kompetencji i złożonych zasobów organizacyjnych.

Ujęcia kompetencji relacyjnej odwołują się do kilku wiodących nurtów teoretycznych: nurtów zarządzania strategicznego poszukujących wewnątrz- i międzyorganizacyjnych źródeł przewagi konkurencyjnej: nurtu zasobowego (RBV), kompetencyjnego (CBV), przewagi opartej na wiedzy (KBV), oraz podejścia relacyjnego (*relational view*); ujęć socjologicznych wywodzących się z teorii zależności zasobowej oraz teorii sieci społecznych; podejścia interakcyjnego grupy IMP; podejść ewolucyjnych w ekonomii i naukach o zarządzaniu akcentujących procesy powstawania szczególnych umiejętności i rutyn organizacyjnych decydujących o przetrwaniu organizacji oraz podejść nawiązujących do koncepcji organizacyjnego uczenia się i rozwoju wewnętrznego organizacji (*organizational learning, organizational development*).

Na podstawie analizy teoretycznych wyjaśnień zjawiska kooperacji gospodarczej i determinant powodzenia firm w relacjach międzyorganizacyjnych, w oparciu o dotychczas zaproponowane operacjonalizacje kompetencji relacyjnej osadzone w różnych nurtach badawczych, zaproponowano koncepcję kompetencji relacyjnej jako zmiennej systemowej, kompetencji wyższego rzędu, składającej się z kompetencji cząstkowych, z których każda może odgrywać istotną rolę w osiąganiu sukcesu w relacjach międzyorganizacyjnych. Wśród nich wskazano na kompetencje: wyboru partnera, planowania relacji, zarządzania wspólnymi czynnościami, wyboru partnera, planowania relacji, zarządzania wspólnymi czynnościami, integracyjną, rozwiązywania problemów, zarządzania wiedzą oraz zarządzania efektywnością relacji. Zaproponowany siedmioelementowy

konstrukt (zob. rys. 1), poddano dalszej operacjonalizacji, a następnie wykorzystano w procesie testowania hipotez w kolejnym rozdziale.

**Rys. 1. Kompetencja relacyjna jako kompetencja wyższego rzędu i system powiązanych składowych**




Źródło: Sulimowska-Formowicz 2018.

W rozdziale czwartym przedstawiono koncepcyjny model badawczy, opracowany na podstawie analizy literatury i rozważań teoretycznych prowadzonych w poprzednich częściach pracy.

Odwołując sie do zestawu najczęściej przywoływanych motywów wchodzenia w relacje międzyorganizacyjne oraz determinant powodzenia tych relacji wskazano na konieczność posiadania przez organizację pewnego potencjału, sprzyjającego osiąganiu celów firmy w kontekście

napotykanych uwarunkowań relacji. W świetle rozważań teoretycznych dotyczących motywów współpracy i warunków osiągania renty relacyjnej, przyjęto, że potencjał organizacji do osiągania sukcesu w relacjach opiera się na posiadanym doświadczeniu we współpracy międzyorganizacyjnej i kompetencji relacyjnej organizacji.

Doświadczenie relacyjne firmy rozumiane jest jako stopień jej dotychczasowego zaangażowania w relacje (Schilke i Goerzen 2010), decydujący o potencjale wiedzy nieuchwytnej o zarządzaniu relacjami, która może rozwijać się na różnych poziomach organizacji wraz z rosnącą liczbą różnorodnych okazji do współpracy i uczenia się. Należy zatem przyjąć, że dzięki kumulowaniu zdobywanej wiedzy wraz z rosnącym doświadczeniem firma osiąga coraz lepsze wyniki w relacjach międzyorganizacyjnych,.

Zróżnicowany charakter doświadczenia i potencjalnych korzyści (np. w postaci wiedzy, umiejętności, kapitału społecznego), jakie można z niego czerpać, wskazują na konieczność określenia znaczenia poszczególnych rodzajów doświadczenia w kontekście osiągania celów firmy w relacjach (skuteczności) oraz jej ekonomicznej efektywności (wydajności). Za bardziej wartościowe należy uznać to doświadczenie, które w większym stopniu przyczynia się do poprawy wyników firmy w relacjach.

Aby stworzyć kontekst organizacyjny sprzyjający ograniczaniu ryzyka związanego z relacją oraz osiąganiu celów partnerów należy umiejętnie wykorzystywać potencjał tkwiący w zestawie zasobów organizacji tworzących kompetencję relacyjną (Dyer i in. 2001). Kompetencja relacyjna jest wielowymiarową zmienną złożoną z kompetencji składowych pomagających efektywnie osiągać cele firmy w relacji, decydującą o możliwości stosowania strategii kooperacji jako zachowania rynkowego i dalej o charakterze zaangażowania firmy w relacje międzyorganizacyjne. W ten sposób KR wpływa na wyniki firmy osiągane dzięki uczestnictwu w relacjach, więc także na tzw. rentę relacyjną. Opierając się na poglądach przedstawicieli nurtu zasobowego założono, że skoro źródłem przewagi firmy są jej zasoby, powinna ona samodzielnie je rozwijać (co nie wyklucza możliwości współudziału partnera i wykorzystania jego zasobów w tym celu).

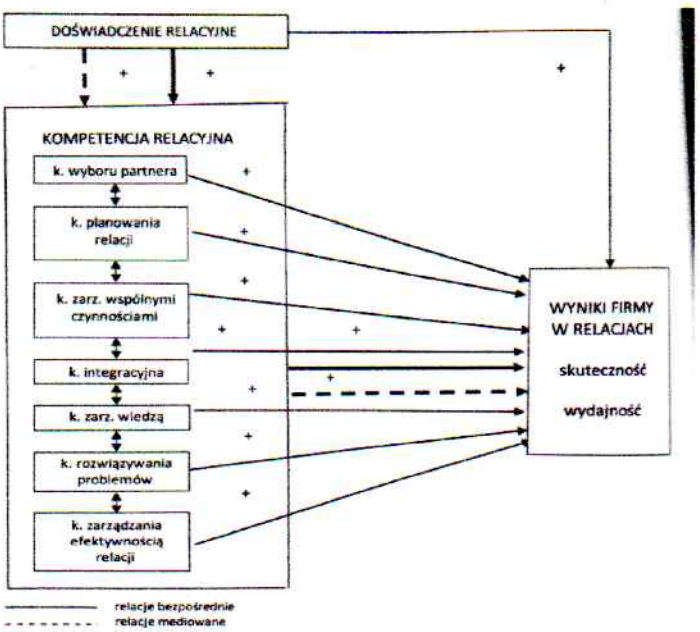
Rozważania dotyczące uwarunkowań powodzenia firm w relacjach oraz konceptualizacja kompetencji relacyjnej pozwoliły na zaproponowanie hipotez:

1. Im większe doświadczenie ma firma w kooperacji międzyorganizacyjnej, tym lepsze wyniki osiąga ona w relacjach kooperacyjnych.
2. Poszczególne rodzaje doświadczenia relacyjnego niejednakowo wpływają na wyniki firmy we współpracy.
3. Kompetencja relacyjna firmy ma pozytywny wpływ na jej wyniki w relacjach kooperacyjnych
4. Wszystkie składowe kompetencji relacyjnej istotnie pozytywnie wpływają na wyniki firmy w relacjach kooperacyjnych.
5. Kompetencja relacyjna jest zmienną systemową, co oznacza, że wszystkie jej składowe są pozytywnie skorelowane oraz oddziaływanie KR w całości na zmienne zależne jest silniejsze niż oddziaływanie na nie poszczególnych składowych.

6. Składowe kompetencji relacyjnej pozytywnie, ale z różną siłą wpływają na wyniki firmy w relacjach międzyorganizacyjnych.
7. Doświadczenie relacyjne firmy pozytywnie wpływa na jej wyniki w relacjach międzyorganizacyjnych poprzez rozwiniętą kompetencję relacyjną.
8. Siła wpływu poszczególnych rodzajów doświadczenia relacyjnego na kompetencję relacyjną jest różna - można wyodrębnić mniej i bardziej wartościowe rodzaje doświadczenia relacyjnego z punktu widzenia ich potencjału do rozwijania KR.
9. Składowe kompetencji relacyjnej odgrywają pozytywną, ale niejednakową rolę w mediacji wpływu doświadczenia na wyniki firmy w relacjach międzyorganizacyjnych.
10. Kompetencja zarządzania wiedzą odgrywa dominującą rolę w mediacji wpływu doświadczenia relacyjnego na wyniki firmy w relacjach.

Przedstawione hipotezy składają się na model badawczy zależności pomiędzy doświadczeniem relacyjnym, kompetencją relacyjną i jej składowymi a wynikami firmy w relacjach przedstawiony na rysunku rys. 2.

**Rysunek 2. Model organizacyjnych uwarunkowań powodzenia relacji międzyorganizacyjnych**




Źródło: Sulimowska-Formowicz, 2018, s. 168.

Empiryczna część rozdziału obejmuje wyniki własnych badań ilościowych przeprowadzonych wśród 253 polskich przedsiębiorstw przemysłowych, posiadających doświadczenie we współpracy międzyorganizacyjnej o zasięgu krajowym i międzynarodowym. Uzyskane wyniki pozwoliły na testowanie przyjętych hipotez badawczych oraz sformułowanie implikacji poznawczych, teoretycznych oraz menedżerskich.

**Metodyka badań empirycznych**

Badanie zaprezentowane w dalszej części rozdziału objęło wszystkie konstrukty wymienione w modelu przedstawionym na rys. 2.. Badane zależności można podzielić na cztery obszary, opisujące:

1. związki pomiędzy doświadczeniem relacyjnym firmy a jej wynikami osiąganymi w relacjach;
2. wpływ kompetencji relacyjnej i jej składowych na wyniki firmy w relacjach;
3. związki pomiędzy doświadczeniem relacyjnym firmy a jej kompetencją relacyjną;
4. charakterystykę KR badanych podmiotów.

Podmiotem prowadzonych badań są przedsiębiorstwa zaangażowane w relacje międzyorganizacyjne. Przyjęto, że najczystszą formą koordynacji pośredniej działalności gospodarczej jest współpraca niezależnych podmiotów, bez wymiany udziałów własnościowych, która wprowadzałyby element koordynacji biurokratyczno-agencyjnej. Dlatego w badaniach skupiono się na tej grupie więzi międzyorganizacyjnych, która pozwala zachować samodzielność organizacyjno-prawną i własnościową. Badanie przeprowadzono z punktu widzenia przedsiębiorstw zaangażowanych w kooperację różnego typu, nie prowadzono symetrycznych badań ich partnerów.

Badania zostały przeprowadzone na ogólnopolskiej próbie badawczej średnich i dużych organizacji o profilu przede wszystkim produkcyjnym, w oparciu o założenie, że ta grupa z większym prawdopodobieństwem będzie miała zróżnicowane doświadczenie kooperacyjne oraz wyraźne i stabilne rutyny organizacyjne, które miały być przedmiotem badania. Próba została dobrana losowo spośród przedsiębiorstw występujących w ogólnopolskiej bazie danych przedsiębiorstw Infoveriti oraz bazie danych będącej w posiadaniu zespołu badawczego.

Jako respondentów w badanych firmach wybrano menedżerów zarządzających przebiegiem współpracy międzyorganizacyjnej i funkcjonujących na styku partnerskich organizacji, jako tzw. oficerowie łącznikowi (*boundary spanners*).

Przedmiotem badania jest potencjał relacyjny firm, na który składa się doświadczenie relacyjne oraz zestaw kompetencji pozwalających zarządzać interakcją międzyorganizacyjną oraz osiągać cele własne obok celów partnerstwa, w dążeniu do wykreowania i zawłaszczenia renty relacyjnej.

Badanie ma charakter ilościowy, dane pierwotne zebrano metodą ankietową wykorzystując autorski kwestionariusz. Dane zbierali, początkowo metodą CATI, a następnie PAPI dla podniesienia jakości danych, przeszkoleni ankieterzy pod nadzorem autorki koncepcji badania.

Podczas obliczeń wykorzystane zostało oprogramowanie Statistica oraz SPSS.22. Ze względu na konstrukcję zmiennych oraz umiarkowaną i silną lewoskośność zebranych danych posłużono się analizami: współczynników korelacji rang Spearmana, korelacji Pearsona, dominacji, regresji hierarchicznej wielorakiej oraz mediacji w oparciu o regresję. Obliczenia prowadzono na wystandaryzowanych danych, z użyciem bootstrappingu (Budescu, 1993; MacKinnon i in. 2002; Preacher, Hayes, 2004, 2008).

Zmiennymi niezależnymi w badaniu są doświadczenie relacyjne oraz kompetencja relacyjna organizacji i jej składowe. Zmiennymi zależnymi są skuteczność i wydajność firmy w relacjach.

Doświadczenie relacyjne, opisane zostało za pomocą miary ogólnego doświadczenia firmy w relacjach międzyorganizacyjnych, która jest indeksem zbudowanym w oparciu o zastosowane miary cząstkowe różnych typów doświadczenia relacyjnego, opisanych wskaźnikami obiektywnymi (Anand, Khanna, 2000; Das, Teng, 2002; Dyer, Singh, 1998; Gulati, 1995b; Heimeriks, Duysters, 2007; Hoang, Rothaermel, 2005). Miary cząstkowe posłużyły analizie zależności dotyczących poszczególnych rodzajów doświadczenia.

Doświadczenie dotyczące liczby partnerów mierzono deklarowaną liczbą dotychczasowych partnerów firmy, doświadczenie związane z długością relacji zmierzono dominującym czasem trwania relacji (w latach), doświadczenie związane z umiędzynarodowieniem relacji procentowym udziałem współpracy z partnerami zagranicznymi w portfelu wszystkich relacji, doświadczenie w różnych typach współpracy ich wszechstronnością - liczbą różnych typów relacji niekapitałowych w jakie angażowała się organizacja, natomiast doświadczenie w różnych rolach we współpracy liczbą ról, jakie firma pełniła w partnerstwach: lidera współpracy, partnera zależnego, partnera równoważnego. Dla tego indeksu obliczono wskaźnik $\alpha$ Cronbacha równy 0,69, co pozwala uznać tę miarę za wewnętrznie spójną (Nunnally, Bernstein 1994, s. 701). badanie współliniowości składników doświadczenia pokazało, że żadna z miar typów doświadczenia relacyjnego nie uzyskała wartości krytycznej wskaźnika tolerancji, uzyskane wartości mieszczą się w zakresie 0,62 – 0,76.

Kompetencja relacyjna oraz jej składowe zostały zoperacjonalizowane na podstawie rozważań teoretycznych zaprezentowanych w poprzednich rozdziałach oraz istniejących operacjonalizacji kompetencji relacyjnej i konstruktów o zbliżonym znaczeniu (Lambe i in. 2002; Ritter i in., 2002; Kale i in. 2002; Walter i in. 2006; Heimeriks, Duysters, 2007; Kale, Singh, 2007; Human, 2009; Human, Naudé, 2009; Mitrega i in., 2012; Mitręga i in., 2011; Schreiner i in., 2009).

Kompetencja relacyjna firmy jest meta kompetencją będącą wynikiem posiadania kompetencji cząstkowych, nazywanych tu składowymi, zbudowanych z zestawów szczegółowych procedur, rutyn i zachowań organizacyjnych. Poziom kompetencji definiowany jest liczbą regularnie stosowanych rutyn o określonej jakości. Charakter kompetencji relacyjnej sprawił, że przyjęto hierarchiczny model badania tej zmiennej (Panek 2015).

Miarą kompetencji relacyjnej jest indeks ogólnej kompetencji relacyjnej, który jest średnią wartości indeksów jej siedmiu składowych. Indeksy składowych KR, oparto na zestawach pojedynczych miar typu obiektywnego i subiektywnego (Maggino, 2009, cyt. za: Panek, 2015, s. 13) odwołujących się do regularnie stosowanych procedur, rutyn i zachowań organizacyjnych budujących cząstkowe poszczególne składowe oraz postrzeganego poziomu tych kompetencji w samoocenie organizacji. Przyjęta procedura została zastosowana dla obiektywizacji tworzonych narzędzi pomiaru i jako sposób zapobiegania błędowi wynikającemu ze wspólnej metody (Podsakoff et al. 2003), dzięki użyciu dwóch rodzajów skal (dychotomicznej i nominalnej) oraz oddzieleniu od siebie w treści

kwestionariusza pytań o stosowane regularnie rutyny i o ocenę poziomu posiadanych umiejętności różnego typu.

Suma regularnie stosowanych rutyn jako sposób operacjonalizacji kompetencji organizacyjnych bywa stosowana w badaniach empirycznych, w tym także w odniesieniu do kompetencji relacyjnych organizacji (Ritter i in. 2002; Heimeriks i Duysters 2007). Zaproponowany w tym badaniu sposób konstrukcji indeksu nawiązuje do nich, a jednocześnie jest autorską próbą odpowiedzi na ograniczenia pomiaru wskazywane przez innych badaczy.

Ponieważ zgodnie z przyjętą definicją, KR jest zmienną systemową, a poszczególne kompetencje składowe są zbiorami rutyn służących wspólnemu celowi i przyjęto, że indeksy służące do pomiaru KR i jej składowych powinny być spójne, wykonano obliczenia pozwalające określić stopień spójności wewnętrznej użytych miar. Pomiar spójności wewnętrznej użytych miar składowych KR dał zadowalający wynik - wartość wskaźników α Cronbacha w większości indeksów przekracza próg 0,7 uznany za granicę wysokiej spójności, pozostałe przekraczają dopuszczalną wartość 0,6 (Nunnally, Bernstein 1994, s. 701).

Zmienną zależną w modelu jest wynik firmy w relacjach, mierzony za pomocą dwóch zmiennych – skuteczności i wydajności. Oba te konstrukty badane są jednostronnie, jako wynik osiągany w relacjach przez badane przedsiębiorstwa, ich miary są zbudowane z zestawu wskaźników percepcyjnych (Diamantopoulos, Siguaw 2006; Jarvis i in. 2003; Panek 2015) odwołujących się do finansowych i niefinansowych wymiarów wyników firmy osiągniętych w partnerstwie.

Skuteczność firmy w relacjach odnosi się do stopnia osiągnięcia założonych dla relacji celów, odzwierciedlających motywy wejścia we współpracę (Zollo i in. 2002; Holtbrugge, 2004). W ocenie posłużono się 5-cio stopniową skalą Likerta. Wskaźnik globalny skuteczności okazał się satysfakcjonująco rzetelny, obliczony dla niego wskaźnik α Cronbacha wynosi 0,89.

Dla określenia wydajności relacji respondenci byli proszeni o wskazanie poziomu swojej satysfakcji z efektywności ekonomicznej współpracy (Ritter, Gemünden, 2003, s. 746). Użyto 5-cio stopniowej skali Likerta. Wskaźnik globalny wydajności również okazał się satysfakcjonująco rzetelny, obliczony dla niego wskaźnik α Cronbacha wynosi 0,83.

**Osiągnięte wyniki wskazanej pracy**

Uzyskane wyniki badania empirycznego można skomentować w odniesieniu do trzech zaobserwowanych aspektów:

1. potwierdzonej pozytywnej roli doświadczenia relacyjnego jako predyktora wyników firmy w relacjach międzyorganizacyjnych,
2. pozytywnej roli kompetencji relacyjnej i jej składowych jako czynników sukcesu firmy w relacjach,
3. pozytywnej roli doświadczenia jako czynnika budującego kompetencję relacyjną oraz
4. pozytywnej roli kompetencji relacyjnej jako mechanizmu umożliwiającego organizacyjne uczenie się firmy w relacjach międzyorganizacyjnych.

Wyniki badań potwierdzają większość zależności wskazanych w przyjętym modelu badawczym. Nie potwierdzono jedynie pozytywnego wpływu wszystkich rodzajów doświadczenia relacyjnego na wyniki firmy w relacjach kooperacyjnych. Dodatkowe analizy pozwoliły uzyskać pełniejszy obraz struktury badanych relacji w modelu.

Doświadczenie relacyjne okazało się być predyktorem wyniku firmy w relacjach, zarówno skuteczności, jak i wydajności. Silniejsze związki z wydajnością sugerują występowanie kosztowego efektu doświadczenia. Cenne są wyniki wskazujące na szczególne znaczenie doświadczenia w różnorodnych formach relacji, zarówno dla wyników firmy, jak i dla budowania KR. Doświadczenie płynące z większej liczby relacji ma znaczenie, jednak nie tyle utrzymywanie rozległej sieci relacji, co różnorodność współpracy wnosi wartość do zdobywanego doświadczenia i KR.

**Tabela 1. Związki doświadczenia i kompetencji relacyjnej z wynikami relacji**

| ZMIENNA | SKUTECZNOŚĆ | | WYDAJNOŚĆ | | KOMPETENCJA RELACYJNA | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | R | $R^2$ | R | $R^2$ | R | $R^2$ |
| DOŚWIADCZENIE RELACYJNE | 0,23*** | 0,053 | 0,30*** | 0,090 | 0,33*** | 0,109 |
| KOMPETENCJA RELACYJNA | 0,47*** | 0,221 | 0,40*** | 0,160 | 1 | 1 |

*** p<0,001; ** p<0,01; * p<0,05
Źródło: Sulimowska-Formowicz 2018.

**Tabela 2. Związki doświadczenia i kompetencji relacyjnej z wynikami relacji**

| ZMIENNA | SKUTECZNOŚĆ | | WYDAJNOŚĆ | | KOMPETENCJA RELACYJNA | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | R | $R^2$ | R | $R^2$ | R | $R^2$ |
| DOŚWIADCZENIE RELACYJNE | 0,23*** | 0,053 | 0,30*** | 0,090 | 0,33*** | 0,109 |
| KOMPETENCJA RELACYJNA | 0,47*** | 0,221 | 0,40*** | 0,160 | 1 | 1 |

*** p<0,001; ** p<0,01; * p<0,05
Źródło: Sulimowska-Formowicz 2018.

**Tabela 3. Korelacje składowych kompetencji relacyjnej ze skutecznością i wydajnością relacji**

| SKŁADOWE KOMPETENCJI RELACYJNEJ | SKUTECZNOŚĆ | | SKŁADOWE KOMPETENCJI RELACYJNEJ | WYDAJNOŚĆ | |
|---|---|---|---|---|---|
| | R | $R^2$ | | R | $R^2$ |
| wybór partnera | 0,43*** | 0,185 | wybór partnera | 0,29*** | 0,084 |
| planowanie relacji | 0,35*** | 0,122 | planowanie relacji | 0,31*** | 0,096 |
| zarządzanie wspólnymi czynnościami | 0,27*** | 0,073 | zarządzanie wspólnymi czynnościami | 0,24*** | 0,058 |
| kompetencja integracyjna | 0,42*** | 0,176 | kompetencja integracyjna | 0,36*** | 0,130 |
| rozwiązywanie problemów | 0,39*** | 0,152 | rozwiązywanie problemów | 0,31*** | 0,100 |
| zarządzanie wiedzą | 0,49*** | 0,240 | zarządzanie wiedzą | 0,43*** | 0,185 |
| zarządzanie efektywnością relacji | 0,30*** | 0,090 | zarządzanie efektywnością relacji | 0,22*** | 0,048 |

*** p<0,001; ** p<0,01; * p<0,05
Źródło: Sulimowska-Formowicz 2018.

**Tabela 4. Wyniki analizy dominacji wskazujące zależności między rodzajami doświadczenia a poziomem kompetencji relacyjnej**

| kompetencja relacyjna vs | $R^2$ | dodatkowe $R^2$ | średnia $R^2$ |
|---|---|---|---|
| doświadczenie w różnych typach współpracy | 0,17 | 0,16 | 0,16 |
| doświadczenie - liczba partnerów | 0,10 | 0,02 | 0,06 |
| doświadczenie krajowo - zagraniczne | 0,04 | 0,00 | 0,02 |
| doświadczenie – czas trwania relacji | 0,02 | 0,01 | 0,01 |
| doświadczenie w różnych rolach we współpracy | 0,00 | 0,06 | 0,03 |

* Analizę prowadzono budując model regresji z jedną zmienną i wprowadzając kolejno pozostałe cztery zmienne, dodatkowe $R^2$ i średnią $R^2$ oszacowano aby potwierdzić znaczenie zmiennej niezależnej w wyjaśnianiu zmiennej zależnej.
Wyniku uporządkowano zgodnie z malejącym $R^2$
Źródło: Sulimowska-Formowicz 2018.

Kompetencja relacyjna okazała się być istotnym samodzielnym predyktorem wyniku firmy w relacji, zarówno skuteczności, jak i wydajności. Co ważne, kompetencja relacyjna jest silniejszym predyktorem skuteczności niż wydajności firmy w relacjach (odpowiednio 22 i 16 % zmienności wyników). Zależności te potwierdzają się również wobec wszystkich składowych KR, przy relatywnie niższej sile oddziaływania każdej z nich na wyniki firmy w relacjach. W pewnym sensie odzwierciedla to przeznaczenie kompetencji relacyjnej, która ma służyć sprawnemu zarządzaniu relacją. Uzyskane wyniki badań wskazują, że dla powodzenia firmy w relacji ważne są kompetencje specyficzne ograniczające ryzyko relacyjne.

Pozytywne związki wszystkich składowych KR z wydajnością wskazują, że choć w mniejszym stopniu wyjaśniają one tę zmienną, sprzyjają osiąganiu racjonalności ekonomicznej. Wobec znacznie szerszego zestawu wewnętrznych i zewnętrznych determinant wydajności trudno oczekiwać silnej predykcji uogólnionej wydajności (nawet w kontekście relacji) tylko od kompetencji relacyjnej.

Analizy korelacji między składowymi KR oraz porównania jej wpływu, zarówno całościowego, jak i na poziomie pojedynczych składowych, na zależności między innymi badanymi determinantami sukcesu firmy w relacjach, a jej skutecznością i wydajnością, pozwoliły potwierdzić hipotezę o systemowym charakterze kompetencji relacyjnej. Żadna z badanych składowych nie okazała się nieistotna a łączny wpływ wszystkich składowych na zmienne zależne jest wyższy, niż każdej z nich z osobna.

Wyniki badań pokazują, że w systemie elementów tworzących składowe KR, szczególnie ważne są kompetencje związane z uczeniem się w relacji oraz jej stabilizacją i budowaniem mechanizmu relacyjnego – międzyorganizacyjną integracją interpersonalną i rozwiązywaniem problemów. Kompetencja zarządzania wiedzą okazała się być najsilniejszym predyktorem sukcesu firmy w relacjach.

**Tabela 5. Wyniki analizy dominacji wskazujące na hierarchię składowych kompetencji relacyjnej w wyjaśnianiu skuteczności i wydajności firmy w relacji**

| skuteczność vs | $R^2$ | dodatkowe $R^2$ | średnia $R^2$ | wydajność vs | $R^2$ | dodatkowe $R^2$ | średnia $R^2$ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **zarządzanie wiedzą** | **0,22** | **0,06** | **0,14** | **zarządzanie wiedzą** | **0,19** | **0,05** | **0,12** |
| **rozwiązywanie problemów** | **0,16** | **0,01** | **0,08** | **kompetencja integracyjna** | **0,15** | **0,01** | **0,08** |
| **kompetencja integracyjna** | **0,15** | **0,01** | **0,08** | **rozwiązywanie problemów** | **0,11** | **0,00** | **0,06** |
| wybór partnera | 0,13 | 0,01 | 0,07 | planowanie relacji | 0,10 | 0,00 | 0,05 |
| planowanie relacji | 0,11 | 0,00 | 0,06 | wybór partnera | 0,09 | 0,00 | 0,05 |
| zarządzanie wspólnymi czynnościami | 0,08 | 0,00 | 0,04 | zarządzanie wspólnymi czynnościami | 0,07 | 0,00 | 0,04 |
| zarządzanie efektywnością relacji | 0,08 | 0,01 | 0,04 | zarządzanie efektywnością relacji | 0,06 | 0,01 | 0,04 |

* Analizę prowadzono budując model regresji z jedną zmienną i wprowadzając kolejno pozostałe cztery zmienne, dodatkowe $R^2$ i średnia $R^2$ oszacowano aby potwierdzić znaczenie zmiennej niezależnej w wyjaśnianiu zmiennej zależnej.
Źródło: Sulimowska-Formowicz 2018.

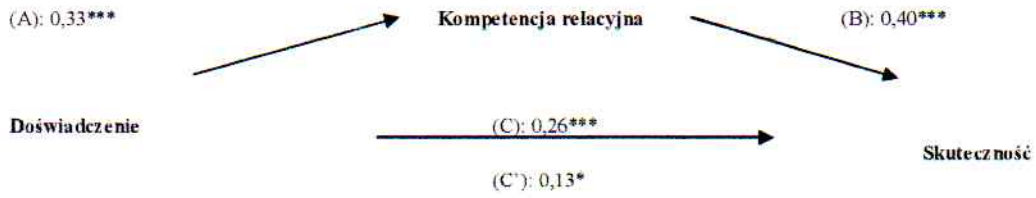
Pozytywny wpływ KR na postrzeganą poprawę pozycji rynkowej firm, pozwolił na ostrożny wniosek, że nosi ona znamiona kluczowej kompetencji. Wynik obserwacji dotyczących zmiennej konfiguracji najistotniejszych składowych zależnie od rodzaju relacji, w jaką zaangażowana jest firma oraz branży, w której funkcjonuje, pozwala sądzić, że o ostatecznym sukcesie i rozmiarach renty relacyjnej osiąganej dzięki KR, decyduje indywidualnie dobrany i rozwijany, uwarunkowany kontekstowo zestaw rutyn organizacyjnych budujących poszczególne składowe.

Wyniki potwierdzają teoretyczne założenia o kompetencji relacyjnej jako zmiennej dynamicznej. Dominującą rolę odgrywają w niej składowe determinujące zdolność uczenia się oraz zmienność / elastyczność organizacji, czyli cechy kompetencji dynamicznej (Teece i in. 1997; Teece 1998).

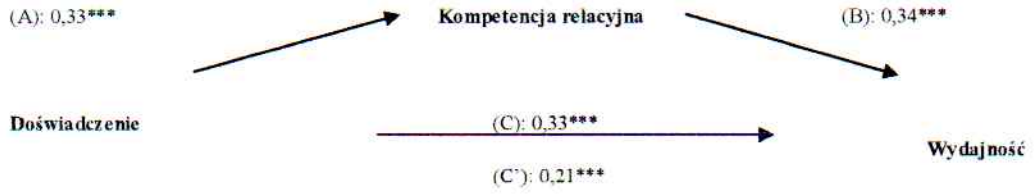
Wyniki analiz regresji i dominacji wskazują na kluczową rolę kompetencji zarządzania wiedzą, integracyjnej i rozwiązywania problemów zarówno w osiąganiu wyników w relacjach, jak w procesach uczenia się dzięki relacjom, co sugeruje konieczność rozwijania zwłaszcza tej grupy kompetencji. Jednocześnie analizy korelacji przeprowadzone w grupach firm należących do tej samej branży oraz oddzielnie w grupach firm o tym samym dominującym doświadczeniu kooperacyjnym (typie relacji) wskazują na zmieniające się znaczenie poszczególnych składowych KR w relacji do wyników, w zależności od kontekstu danej organizacji. Obie te obserwacje wskazują, że zarządzanie kompetencją relacyjną jako źródłem sukcesu i renty relacyjnej organizacji powinno prowadzić do wypracowania takiej jej konfiguracji, która pozwoli na dopasowanie firmy do zmieniającego się kontekstu.

Przeprowadzone analizy mediacji (por. rys. 3) potwierdziły, że kompetencja relacyjna wartościowym mediatorem, sprzyjającym przekształceniu doświadczenia relacyjnego w lepsze wyniki firmy w kooperacji z innymi firmami. Analiza dominacji przeprowadzona na wszystkich składowych KR wykazała, że bazą dla mechanizmu organizacyjnego uczenia się dzięki KR jest kompetencja zarządzania wiedzą, co wpisuje się w doniesienia nurtu KBV (Cohen, Levinthal 1990; Helfat, Peteraf 2003).

**Rysunek 3. Modele mediacyjne dla wpływu związku doświadczenia ze skutecznością i wydajnością relacji**




Test Sobela Z=4,25, p<0,001; analiza bootstrap dla 5000 próbek pokazała 95% przedział ufności 0,07÷0,20; skorygowane $R^2$ = 0,21; *** - p<0.001 ; * - p<0.05; N=253




Test Sobela Z=3,92, p<0,001; analiza bootstrap dla 5000 próbek pokazała 95% przedział ufności 0,06÷0,18; skorygowane $R^2$ = 0,21; *** - p<0.001 ; * - p<0.05; N=253
Źródło: Sulimowska-Formowicz 2018.

Wyniki mediacji wielokrotnej (por. tab. 6) pokazały, że kompetencja zarządzania wiedzą samodzielnie jest kompletnym mediatorem związku doświadczenia z wynikami, pozostałe składowe mają zdolność jedynie częściowej mediacji tej relacji. Oznacza to, że posiadanie rozwiniętej kompetencji zarządzania wiedzą w relacjach jest warunkiem *sine qua non* organizacyjnego uczenia się (Jarratt 2009; Holmqvist 2004).

Kompetencje integracyjna i rozwiązywania problemów, które składają się z narzędzi i procedur dodatkowo wspierających socjalizację i internalizację wiedzy, okazały się najsilniejszymi współmediatorami relacji doświadczenia i wyniku firmy w relacjach.

**Tabela 6. Modele mediacyjne dla relacji między doświadczeniem relacyjnym a wynikami firmy w relacjach, mediowanej przez składowe kompetencji relacyjnej**

| Nr modelu | Zmienna niezależna | Zmienna mediująca | Zmienna zależna | C | A | B | C' | test Z | Bootstrap |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | DR | WYBPAR | SKUTECZNOŚĆ | 0,26*** | 0,22*** | 0,31*** | 0,19** | 2,95** | 0,03÷0,14 |
| 2 | DR | PLANREL | SKUTECZNOŚĆ | 0,26*** | 0,23*** | 0,29*** | 0,19** | 2,96** | 0,03÷0,12 |
| 3 | DR | ZWSPÓLC | SKUTECZNOŚĆ | 0,26*** | 0,32*** | 0,21*** | 0,20** | 2,82** | 0,03÷0,11 |
| 4 | DR | INTEGRA | SKUTECZNOŚĆ | 0,26*** | 0,23*** | 0,35*** | 0,18** | 3,20*** | 0,04÷0,14 |
| 5 | DR | PROBLEM | SKUTECZNOŚĆ | 0,26*** | 0,27*** | 0,34*** | 0,17** | 3,50** | 0,05÷0,14 |
| 6 | DR | ZWIEDZĄ | SKUTECZNOŚĆ | 0,26*** | 0,38*** | 0,43*** | 0,10 | 4,80*** | 0,09÷0,25 |
| 7 | DR | EFEKT | SKUTECZNOŚĆ | 0,26*** | 0,23*** | 0,23*** | 0,21*** | 2,56* | 0,02÷0,09 |
| 1 | DR | WYBPAR | WYDAJNOŚĆ | 0,33*** | 0,22*** | 0,25*** | 0,27*** | 2,68** | 0,02÷0,10 |
| 2 | DR | PLANREL | WYDAJNOŚĆ | 0,33*** | 0,23*** | 0,24*** | 0,27*** | 2,75** | 0,02÷0,10 |
| 3 | DR | ZWSPÓLC | WYDAJNOŚĆ | 0,33*** | 0,32*** | 0,17** | 0,27*** | 2,45* | 0,01÷0,11 |
| 4 | DR | INTEGRA | WYDAJNOŚĆ | 0,33*** | 0,23*** | 0,33*** | 0,25*** | 3,14** | 0,03÷0,13 |
| 5 | DR | PROBLEM | WYDAJNOŚĆ | 0,33*** | 0,27*** | 0,26*** | 0,25*** | 3,09** | 0,03÷0,12 |
| 6 | DR | ZWIEDZĄ | WYDAJNOŚĆ | 0,33*** | 0,38*** | 0,36*** | 0,19** | 4,37*** | 0,07÷0,22 |
| 7 | DR | EFEKT | WYDAJNOŚĆ | 0,33*** | 0,23*** | 0,19** | 0,28*** | 2,34* | 0,01÷0,08 |

*** p<0,001; ** p<0,01; * p<0,05; bootstrap analysis for 5000 samples, 95% confidence interval did not include zero.
DR – doświadczenie relacyjne, WYBPAR – k. wyboru partnera, PLANREL – k. planowania relacji, ZWSPÓLC – k. zarządzania wspólnymi czynnościami, INTEGRA – kompetencja integracyjna, PROBLEM – k. rozwiązywania problemów, ZWIEDZĄ – k. zarządzania wiedzą, EFEKT – k. zarządzania efektywnością relacji; C – równanie regresji: zmienna niezależna (predyktor) → zmienna zależna; A - równanie regresji: zmienna niezależna → mediator; B - równanie regresji: mediator → zmienna zależna; C'- równanie regresji: zmienna niezależna plus mediator → zmienna zależna
Źródło: Sulimowska-Formowicz 2018.

Podsumowując obserwacje dotyczące charakterystyki KR badanych podmiotów należy podkreślić, że powodzenie procesu kooperacji wymaga posiadania i wykorzystywania zróżnicowanych kompetencji. Najważniejsza dla sukcesu relacji jest kompetencja zarządzania wiedzą, która wyjaśnia odpowiednio 14 i 12 % wariancji skuteczności i wydajności firmy w relacjach (wobec 22 i 19% w przypadku całej KR) i wyraźnie góruje nad pozostałymi składowymi KR. Kompetencje wyboru partnera, integracyjna, rozwiązywania problemów i planowania relacji wyjaśniają po ok. 8% zmienności wyniku. Najsłabiej na sukces badanych firm w relacjach wpływają kompetencje zarządzania efektywnością relacji i zarządzania wspólnymi czynnościami.

Rezultaty pokazują, że badane podmioty przywiązują relatywnie mniejszą wagę do kompetencji związanych z przygotowaniem współpracy, zamiast tego koncentrują się na rutynach niezbędnych na kolejnych etapach zarządzania nimi (Kale, Singh 2009). Nie dążą do zbyt silnej interakcji organizacyjnej i procesowej (co może być związane ze specjalistycznymi rolami pełnionymi w zintegrowanych łańcuchach dostaw), rzadko rozwijają zasoby dedykowane partnerstwu, ale jako bardziej opłacalne badani oceniają rozwiązania sytuacyjne, dlatego opierają się na społecznym aspekcie koordynacji wymagającym stworzenia mechanizmu relacyjnego, dzięki kompetencjom integracji i rozwiązywania problemów. , zamiast na integracji.

Wśród badanych firm dominują kompetencje niwelujące dystans między partnerami służą one usprawnianiu obiegu informacji, łagodzeniu napięć, mogą też sprzyjać zmniejszaniu dystansu poznawczego, w tej roli znaczenie ma zwłaszcza kompetencja integracyjna oraz rutyny zarządzania wiedzą

mające poprawiać zdolności jej absorpcji. Rutyny dominujące w kompetencji wyboru partnera wskazują, że badani mają skłonność do szukania podobnych partnerów, ważne jest też poczucie pewnej bliskości relacyjnej – istotna jest legitymacja, jaką partner dostaje od otoczenia oraz wynikająca ze wspólnych doświadczeń.

Analiza procedur uczenia się w wśród respondentów pokazuje, że niestety zarządzanie wiedzą rzadko jest procesem międzyorganizacyjnym. Może to skutkować reaktywnym uczeniem się przez naśladowanie i niewykorzystywaniem potencjału podwójnej pętli uczenia związanej z wymianą ocen między stronami i możliwym wypracowaniem lepszego rozwiązania dzięki interakcji (Argyris 1977).

**Podsumowanie wkładu przedstawionej pracy w nauki o zarządzaniu**

Luki badawcze dostrzeżone w efekcie studiów literaturowych oraz wnioski z dyskusji pomiędzy badaczami reprezentującymi różne nurty badania KR zdecydowały o wyborze obszaru i programu badania opisanych w pracy zjawisk. Uzyskane wyniki analiz teoretycznych oraz badań empirycznych pozwoliły na sformułowanie koncepcji oraz wniosków, które stanowią mój wkład do rozwoju nauk ekonomicznych i nauk o zarządzaniu.

**Wkład teoretyczny**

Praca ta wnosi wkład w dorobek nurtu relacyjnego, dotyczący zarządzania relacjami międzyorganizacyjnymi, co było podstawowym celem badań, jednak uzyskane wyniki służą także jako potwierdzenie prawidłowości postulowanych przez przedstawicieli innych tradycji teoretycznych:

- nurtu RBV, CBV oraz kompetencji dynamicznych odnośnie do postrzegania kompetencji organizacyjnych jako wielopoziomowych zbiorów powiązanych ze sobą rutyn organizacyjnych pierwszego rzędu;
- organizacyjnego uczenia się i KBV odnośnie do roli procesów uczenia się w osiąganiu wyników przez organizacje oraz znaczenia organizacyjnych (zawartych w kompetencjach) determinant procesów uczenia się;
- podejścia ewolucyjnego – rutyny pozwalają na dostosowanie, celowy dobór rutyn decyduje o powodzeniu działań organizacji – koncepcja KR, jako zmiennej złożonej okazała się wartościowa dla zbadania wpływu determinant organizacyjnych na wynik firmy w relacji; praca uzupełnia literaturę o kolejne badanie empiryczne potwierdzające wartość rozważań teoretycznych dotyczących powstawania kompetencji organizacyjnych jako zbioru kompetencji niższego rzędu składających się z rutyn oddających istotę i cel ich tworzenia.

Uzyskane wyniki dotyczące silniejszej roli zróżnicowanego doświadczenia niż liczby relacji w tworzeniu sukcesu w relacjach oraz budowaniu KR, potwierdzają doniesienia innych badaczy Gulati, Lavie, Singh (2009) oraz wzbogacają założenia teoretyczne dotyczące uczenia się dzięki relacjom. Przedstawione wyniki korespondują z badaniami dotyczącymi efektu uczenia się w działaniu wraz z

nabywanym doświadczeniem w kontekście IORs (Anand, Khanna 2000; Hoang, Rothaermel 2005; Heimeriks, Duysters 2007).

Długotrwałe relacje tego samego typu / z tym samym partnerem sprzyjają rozwijaniu i doskonaleniu już posiadanych kompetencji, natomiast zróżnicowane doświadczenie z większym prawdopodobieństwem przysłuży się powstawaniu nowej wiedzy. Różnorodne relacje wzbogacają zarówno potencjał potrzebny do prowadzenia działalności podstawowej, jak i kompetencje relacyjne niezbędne do zarządzania partnerstwem. Zróżnicowane doświadczenie przyczynia się do radykalnego uczenia się w organizacji, stabilne relacje służą inkrementalnemu doskonaleniu (March, March 1991; Levinthal, March 1998).

Uzyskane wyniki dotyczące znaczenia kompetencji integracyjnej i rozwiązywania problemów w mediacji relacji doświadczenie – wynik dodają nowy punkt widzenia do analiz wskazujących na czynniki wzmacniające uczenie się w relacjach (zob. np. Johnson, Sohi, 2003; Kohtamäki, 2010; Huikkola i in. 2012, 2013; Tseng, 2014).

Przedstawione tu badania uzupełniają obserwacje potwierdzające znaczenie kompetencji relacyjnej, w tym szczególnie zarządzania wiedzą, uzyskane w innych badaniach (Heimeriks, Duysters 2007; Johnson, Sohi 2003; Jarratt 2009; Walter i in. 2006; Jiang i in. 2014; Kale, Singh 2007; Schilke, Goerzen 2010). To, że mamy do czynienia z mediacją częściową wskazuje na konieczność poszukiwania także innych efektów mediujących, bądź moderujących relację doświadczenia w IORs z wynikami firm (Duysters i in. 2012).

Różnice w znaczeniu poszczególnych składowych kompetencji relacyjnej / charakterystyk relacji u różnych badaczy, przy jednocześnie powtarzającym się kierunku obserwowanych zależności między zmiennymi, wskazują na istnienie pewnego uniwersalnego zestawu kompetencji, adekwatnych i potencjalnie efektywnych w każdym kontekście kooperacji międzyorganizacyjnej oraz emergentnego zestawu kompetencji, dopasowywanych adekwatnie do zmieniających się kontekstów zarówno relacji, jak i dotyczących każdego z partnerów z osobna. Wniosek ten pozostaje w zgodzie z postulatami szkoły kompetencji i RBV o kompetencjach jako niepowtarzalnych, odróżniających się zasobach organizacji.

Część zaprezentowanego tu badania dotycząca roli doświadczenia relacyjnego, wnosi wkład do badań poszukujących wyjaśnienia mechanizmów organizacyjnego uczenia się dzięki relacjom, w oparciu o założenia dostarczane przez KBV i teorię organizacyjnego uczenia się (OL). Pozytywny związek doświadczenia relacyjnego i kompetencji relacyjnej z wynikami firm w relacjach oraz mediujące znaczenie KR w związku doświadczenie – wynik, potwierdza właściwość przyjętych założeń teoretycznych oraz wartość przyjętego w badaniu podejścia.

Przyjęte w pracy podejście do konceptualizacji zmiennych pozwoliło połączyć zarówno podejścia teoretyczne, jak i różnorodne konceptualizacje, uzyskując synergię wyjaśniania według różnych optyk. Wielowymiarowa konstrukcja KR jako zmiennej drugiego rzędu pomaga bardziej precyzyjnie wyodrębnić źródła przewagi relacyjnej i analizować ich wielopoziomowe związki z różnymi wymiarami osiąganych wyników.

Wyniki badań wskazujące na pozytywny wpływ wszystkich składowych KR na wyniki firmy w relacjach, potwierdzają zgodność przyjętego modelu z ogólnymi założeniami teoretycznymi.

Nawiązując do obecnych w nurcie zasobowym stwierdzeń o trwałych różnicach między firmami w zakresie ich potencjału do osiągania korzyści dzięki relacjom międzyorganizacyjnym, konieczne jest uzupełnianie wyników badań na temat organizacyjnych antecedencji wyników firmy w IORs o doniesienia z różnych rynków. Praca wypełnia tę lukę, w polskim piśmiennictwie niewiele jest pozycji analizujących kompetencję relacyjną, zgodnie z podejściem systemowym (Czakon 2009; Mitręga 2010; Ciszewska-Mlinaric i in. 2012).

Wyniki zaprezentowanych badań potwierdzają doniesienia badaczy o charakterze kompetencji relacyjnej jako dynamicznej kompetencji drugiego rzędu, wielowymiarowej, składającej się z szeregu zmiennych o zróżnicowanym oddziaływaniu na wynik firmy w relacjach. KR okazała się istotnym predyktorem powodzenia firmy w IORs. Uzyskane wyniki potwierdziły słuszność założenia o powiązaniu jej składowych oraz ich wspólnym wpływie na wynik w relacjach. Analizy regresji wskazują, że choć każda ze składowych jest istotnym predyktorem wyniku, zarówno skuteczności, jak i wydajności, jednak dopiero połączone wyjaśniają znaczącą część wariancji wyników. Konieczne jest zatem rozwijanie KR jako systemu współzależnych kompetencji, dbając o adekwatny do potrzeb firmy układ wnętrza - poziom poszczególnych składowych, nie zaniedbując jakości żadnej z nich, a jednocześnie pamiętając o priorytetowym traktowaniu kompetencji szczególnie cennych.

KR jako zestaw rutyn organizacyjnych jest istotnym mechanizmem pośredniczącym pomiędzy innymi uwarunkowaniami powodzenia firmy w relacjach. Wyniki pokazały, że pełni ona rolę mediatora w procesach organizacyjnego uczenia się na podstawie doświadczenia nabywanego w relacjach, przyczyniając się do zwiększenia efektywności ekonomicznej procesów zarządzania relacjami, a wraz z nim celowego budowania doświadczenia relacyjnego.

Badanie procesów uczenia się w relacjach dzięki doświadczeniu wnosi kolejną ilustrację empiryczną doniesień obecnych zarówno u badaczy reprezentujących RBV, KBV jak i OD i podejście ewolucyjne. Potwierdzenie występowania ścieżki uczenia się i triady kompetencji temu sprzyjających w ramach KR wskazuje na uniwersalność koncepcji uczenia się w organizacjach i przydatność zarządzania wiedzą jako mechanizmu budowania przewagi konkurencyjnej zarówno w różnych typach firm, jak i wobec różnych procesów strategicznych.

**Wkład metodyczny**

Odrębnym wkładem przedstawionych tu wyników w badania nad uwarunkowaniami powodzenia w IORs jest zaproponowana konceptualizacja i operacjonalizacja konstruktów badawczych. Bazując na bogatym zestawie podejść teoretycznych, w tym zwłaszcza na dorobku zarządzania strategicznego: RBV, KBV, teorii kompetencji dynamicznych, podejściu relacyjnym i interakcyjnym IMP zaproponowano wieloaspektową koncepcję KR jako zmiennej drugiego rzędu zbudowanej z zestawu siedmiu składowych odwołujących się do kluczowych procesów zarządzania relacją, które są również zbiorem kompetencji cząstkowych. Walor zaprezentowanego w pracy ujęcia polega na zintegrowaniu zróżnicowanych podejść

badawczych, zarówno teoretycznych, jak i operacjonalizacji, aby poddać jednoczesnej analizie zestaw kompetencji składowych rozproszony w różnych ujęciach.

Zastosowano nowatorski sposób budowania indeksów zmiennej kompetencji relacyjnej.

Analizy statystyczne potwierdziły zasadność przyjętego modelu badawczego oraz przydatność opracowanych narzędzi do badania opisywanych zjawisk i zależności. Wyniki analiz regresji, dominacji i mediacji wskazują na zasadność badania konstruktu KR zarówno jako złożonej, systemowej, zmiennej wielowymiarowej, jak i na poziomie poszczególnych zmiennych składowych.

Podejście to uzupełnia dotychczasowe badania w obszarze wewnątrzorganizacyjnych uwarunkowań sukcesu firm w IORs rozszerzając ich zakres o nowe aspekty. Pomimo świadomości ograniczeń przyjętego podejścia (związanych z konstrukcją narzędzia, wpływem samoopisu na wyniki pomiaru, wielkością i strukturą próby oraz poprzecznym charakterem badania), za jego wartość należy uznać próbę uchwycenia zależności pomiędzy większymi zestawami współzależnych zmiennych opisujących organizacyjne determinanty powodzenia firmy w relacjach międzyorganizacyjnych, która przyczynia się do zmniejszania niejednoznaczności przyczynowej związków pomiędzy determinantami sukcesu firmy w relacjach (Czakon 2015).

**Wkład aplikacyjny**

Zaproponowana konceptualizacja może posłużyć menedżerom jako baza do samodzielnych analiz w poszukiwaniu potencjalnych przewag lub luk konkurencyjnych w obrębie zasobów relacyjnych i sposobów ich wykorzystania, zarówno wobec własnej organizacji jak i potencjalnych partnerów. Taka analiza może wzbogacić proces wyboru partnera i późniejsze dopasowanie stron. Otrzymane w badaniach rezultaty mają znaczenie dla decyzji menedzerskich dotyczących budowania optymalnej dla firmy kompetencji relacyjnej oraz tworzenia okazji do gromadzenia doświadczenia relacyjnego.

Kompetencja relacyjna złożona z efektywnych rutyn i kompetencji służy jako zasób wsparcia dla pracowników i ich potencjału pracy (rutyny radzenia sobie z wyzwaniami w relacji) oraz kontekst organizacyjny (rutyny wspierające wybór formy władztwa, tworzenie ram strukturalnych, umownych i planu relacji, oraz adaptacja międzyorganizacyjna) obudowany procesami zarządzania kadrami (lub zawierający w sobie niektóre z nich, dotyczące relacji) wpływającymi na motywację, zaangażowanie i zaufanie interpersonalne oraz dynamikę zespołów, może przyczynić się do sukcesu w relacjach.

Zróżnicowane oddziaływanie poszczególnych składowych KR na wynik, wskazuje na konieczność przemyślanego ich dobierania i rozwijania zależnie od czynników kontekstowych organizacji. Poza potrzebą rozwijania kompetencji bardziej uniwersalnych jak zarządzania wiedzą, czy integracyjna, firma musi świadomie dopasowywać kombinację zawartości składowych KR do swoich warunków. Ważne są te składowe, które obok osiągania celów relacji, decydują o jej elastyczności oraz możliwości stabilizacji.

Uwzględniając rolę zarządzania wiedzą, jako kluczowej składowej KR oraz identyfikacji z organizacją i zaangażowania, jako napędu ludzkich działań w pracy, można spodziewać się efektów mnożnikowych opartych na uczeniu się, jeśli organizacja zadba o potencjał pracowników jednocześnie z

potencjałem organizacji. Połączenie tych potencjałów z potencjałem wiedzy partnerów może spowodować jeszcze silniejszy efekt synergiczny pod warunkiem optymalnego dopasowania partnerów.

Zarządzanie kompetencją relacyjną powinno uwzględniać możliwe negatywne efekty rutynizacji działań, skutkujące inercją i ograniczeniem innowacyjności. Zalecenie objęcia zasięgiem kompetencji relacyjnej całego procesu zarządzania relacją nie oznacza konieczności obudowania go sztywnymi procedurami.

Skoro zarządzanie relacjami odnosi się do minimalizowania ryzyka relacyjnego oraz jego negatywnych skutków, optymalny układ procedur budujących poszczególne składowe powinien uwzględniać możliwość wykorzystania na swoją korzyść sił stabilizujących relację oraz osłabienia oddziaływania sił destabilizujących (Yan 1998). Strategia budowania KR powinna mieć w dużej mierze charakter strategii wyłaniającej się.

Zarządzanie portfelem relacji powinno prowadzić nie tylko do uzyskiwania korzyści związanych bezpośrednio z celami biznesowymi i rentą relacyjną, ale również budowania kompetencji relacyjnej, jako jednego z ważnych źródeł tej renty. Wchodząc w nowe partnerstwa przedsiębiorstwa powinny poszukiwać możliwości uczenia się dzięki wszechstronnemu doświadczeniu.

## 5. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo-badawczych

Pracę naukową rozpoczęłam jako student-stażysta na ostatnim roku studiów na Wydziale Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Poznaniu (kierunek międzynarodowe stosunki gospodarcze i polityczne, specjalność handel zagraniczny), zainteresowania naukowe ukierunkowałam uczestnicząc w seminariach magisterskich. Pod wpływem promotorów: śp. prof. dr hab. Wiesława J. Otty, oraz prof. dr hab. Mariana Goryni skoncentrowałam się na tematyce zarządzania strategicznego w biznesie międzynarodowym. Pracę magisterską pt. „System zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie handlu zagranicznego na przykładzie Polimex-Cekop S.A." obroniłam w lutym 1998r..

Po ukończeniu studiów magisterskich podjęłam studia doktoranckie na moim macierzystym wydziale, w Katedrze Handlu Międzynarodowego pod kierunkiem prof. dr hab. Mariana Goryni. Rozwijałam zainteresowania naukowe w obszarze zarządzania strategicznego i zarządzania międzynarodowego.

W czasie studiów doktoranckich byłam członkiem zespołu badawczego kierowanego przez mojego promotora, który realizował grant finansowany przez KBN pt. "Luka przystosowawcza na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej. Implikacje dla strategii firm i polityki gospodarczej". Badania te zaowocowały serią 5 publikacji i 3 referatów konferencyjnych oraz nagrodą zespołową Ministra Edukacji Narodowej i Sportu.

Publikacje:

- Gorynia M, Sulimowska M., 1999: Luka konkurencyjna w zachowaniach przedsiębiorstw a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej (W): Warunki uczestnictwa Polski w Unii Europejskiej, Uniwersytet Łódzki. Łódź.
- Gorynia M., Stępień B., Sulimowska M., 2000: Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa – koncepcje, pomiar, ocena i standaryzacja, Zeszyty naukowe AE w Poznaniu. Poznań.
- Gorynia M., Jankowska B., Sulimowska–Formowicz M., 2001: Opinie przedsiębiorstw na temat wybranych aspektów przystąpienia Polski do Unii Europejskiej (W:) „Zachowania podmiotów rynkowych w Polsce a proces integracji europejskiej", Zeszyty Naukowe AE w Katowicach. Katowice.
- Ciesielski M., Maryniak A., Sulimowska-Formowicz M., Szudrowicz A., 2002: Luka konkurencyjna w przedsiębiorstwach sektora transportowo-spedycyjnego (W:) Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do UE. Implikacje dla strategii firm i polityki gospodarczej, M. Gorynia ( red.), AE w Poznaniu. Poznań. Fąfara K., Sulimowska-Formowicz M., 2002: Luka konkurencyjna w przedsiębiorstwie sektora przetwórczego – studium przypadku (W:) Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do UE. Implikacje dla strategii firm i polityki gospodarczej, M. Goryna (red.), AE w Poznaniu. Poznań.

Wyniki badań zaprezentowałam w formie referatów podczas konferencji:

- „Zachowania podmiotów rynkowych w Polsce a proces integracji europejskiej", Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2001r.;
- Konferencja naukowa w ramach obchodów 75-lecia Akademii Ekonomicznej w Poznaniu „Procesy przystosowawcze w polskim handlu zagranicznym w kontekście członkostwa w Unii Europejskiej", Katedra Handlu Zagranicznego, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, 2000r.;

- Konferencja „Warunki uczestnictwa Polski w Unii Europejskiej", Katedra Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych, Uniwersytet Łódzki, 1999r..

Przygotowując rozprawę doktorską skoncentrowałam się na zagadnieniach związanych z międzynarodową konkurencyjnością polskich przedsiębiorstw. W rozprawie pt. Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa w świetle przystąpienia Polski do Unii Europejskiej" dokonałam konceptualizacji i operacjonalizacji wielowymiarowego pojęcia konkurencyjności przedsiębiorstwa, przedstawiłam pogłębioną analizę pochodzenia i charakteru źródeł przewagi i/lub luki konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz czynników decydujących o trwałości przewagi konkurencyjnej. Ważną częścią prowadzonych tam rozważań były również zagadnienia dotyczące sposobów diagnozowania luki konkurencyjnej, jej pomiaru oraz narzędzi i technik likwidacji luki konkurencyjnej w organizacjach.

Wyniki prac badawczych prowadzonych podczas przygotowywania rozprawy i po jej obronieniu opublikowałam w postaci cyklu artykułów i rozdziałów w monografiach:

- Sulimowska-Formowicz M. 2002: Kompetencje przedsiębiorstwa a przewaga konkurencyjna (W:) Strategie przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Implikacje dla Polski, Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu. Poznań
- Sulimowska-Formowicz M., 2002: Nurt zasobowy w teorii firmy. „Gospodarka Narodowa", nr 5-6;
- Sulimowska-Formowicz M, 2002: Podstawy i trwałość przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. „OPTIMUM. Studia Ekonomiczne" nr 4
- Sulimowska-Formowicz M., 2003: Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w przededniu wejścia Polski do Unii Europejskiej - raport z badań empirycznych (W:) Procesy integracyjne w gospodarce światowej. Polska w Unii Europejskiej, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź
- Sulimowska-Formowicz M., 2003: Luka konkurencyjna w polskich przedsiębiorstwach u progu przystąpienia Polski do Unii Europejskiej (W:) Regionalizacja i globalizacja w gospodarce światowej, Zeszyty Naukowe AE we Wrocławiu, Wrocław
- Stępień B., Sulimowska-Formowicz M., 2003: Rodzaje luki konkurencyjnej i przyczyny jej powstania w przedsiębiorstwie. „Gospodarka Narodowa" nr 11-12
- Stępień B., Sulimowska-Formowicz M., 2004: Metody pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstwa. „Gospodarka Narodowa" nr 5-6
- Stępień B., Sulimowska-Formowicz M., 2004: Zamykanie luki konkurencyjnej w przedsiębiorstwie. „Gospodarka Narodowa" nr 10
- Sulimowska-Formowicz M., 2004: Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw na progu Unii Europejskiej – rekomendacje (W:) Rozwój regionalny i globalny we współczesnej gospodarce światowej, AE we Wrocławiu. Wrocław.

Prezentowałam je także podczas konferencji naukowych:

- Konferencja Naukowa Katedry Handlu Zagranicznego „Strategie przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Implikacje dla Polski", Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, 2002r.;
- XX Ogólnopolska Konferencja Naukowa „Regionalizacja i globalizacja w gospodarce światowej", Katedra Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2003r.;
- Procesy integracyjne w gospodarce światowej. Polska w Unii Europejskiej", Katedra Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych, Uniwersytet Łódzki, 2003r.;
- „Rozwój regionalny i globalny we współczesnej gospodarce światowej", Katedra

Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2004r.

Sytuacja rodzinna sprawiła, że zamieszkałam w Katowicach. Po uzyskaniu stopnia doktora, w 2004r. znalazłam zatrudnienie jako adiunkt w Uniwersytecie Śląskim, w Szkole Zarządzania – jednostce o charakterze dydaktycznym, gdzie pracowałam do 2016r.. Obok realizacji zadań wykładowcy i poszukiwania nowych wyzwań badawczych, kontynuowałam pracę ze swoim dawnym zespołem z UE w Poznaniu: dr Beatą Stępień i dr Barbarą Jankowską. Współpraca ta realizowała się dwóch głównych obszarach: badań nad międzynarodową działalnością przedsiębiorstw oraz ich konkurencyjnością, które zaowocowały pracami:

- Sulimowska–Formowicz M., Stępień B., 2004: Charakterystyka transakcji w handlu zagranicznym (W:) Transakcje handlu zagranicznego", red. naukowa B. Stępień, PWE, Warszawa. Praca ta została nagrodzona Nagroda Zespołowa II Stopnia JM Rektora Akademii Ekonomicznej w Poznaniu w dziedzinie naukowej w 2005r.
- Sulimowska–Formowicz M., Stępień B., 2006: Konkurencyjność przedsiębiorstw międzynarodowych - poszukiwanie źródeł przewagi ( W:) „Perspektywy i kierunki rozwoju przedsiębiorstw międzynarodowych" J. Schroeder (red.) - Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Sulimowska-Formowicz M., Jankowska B., 2009: Koncepcje konkurencji w ekonomii, (W:) Kompendium wiedzy o konkurencyjności międzynarodowej, M. Gorynia, E. Łaźniewska (red.), PWN, Warszawa.

Pracując w Szkole Zarządzania Uniwersytetu Śląskiego, byłam członkiem zespołu złożonego z ekonomistów oraz psychologów organizacji, co wzbogaciło moje poszukiwania wewnątrzorganizacyjnych uwarunkowań powodzenia krajowej i międzynarodowej działalności przedsiębiorstwa, prowadzone przeze mnie dotychczas głównie w optyce zarządzania strategicznego i nurtu zasobowego w teorii organizacji i nurtów pokrewnych o dodatkowe, pozaekonomiczne konteksty. Pogłębiając swoje zainteresowania obejmujące zasobowe podstawy przewagi konkurencyjnej firmy skoncentrowałam się na zróżnicowanych kompetencjach organizacyjnych oraz poszukiwałam związków pomiędzy cechami organizacji, a potencjałem tkwiącym w jej kapitale społecznym i kontekstach kulturowych, z których czerpie. Rozwój ten zapoczątkowały następujące publikacje:

- Chrupała-Pniak M., Polak J., Sulimowska-Formowicz M., 2009: Działania naprawcze w organizacji – uwarunkowania ekonomiczne i kulturowe, (W:) Współczesne wyzwania wobec zarządzania, J. Foltys, M. Uramowa, L. Lesakowa, A. Wziątek-Staśko (red.), Uniwersytet Śląski, Szkoła Zarządzania, Katowice.
- Chrupała-Pniak M., Polak J., Sulimowska-Formowicz M., 2009: Działania naprawcze w organizacji – aspekty psychospołeczne (W:) Współczesne wyzwania wobec zarządzania J. Foltys, M. Uramowa, L. Lesakowa, A. Wziątek-Staśko (red.), Uniwersytet Śląski, Szkoła Zarządzania, Katowice;
- Sulimowska-Formowicz M., Chrupała-Pniak M., 2010: Koncepcja kompetencji przedsiębiorstwa a budowanie przewagi konkurencyjnej na rynku — ujęcie ekonomiczne i psychologiczne (W:) Zastosowania psychologii w zarządzaniu B. Kożusznik, M. Chrupała-Pniak (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.

Prace nad współzależnościami dotyczącymi organizacyjnych, interpersonalnych oraz jednostkowych uwarunkowań powodzenia organizacji kontynuowałam wraz z zespołem badawczym pod kierownictwem prof. dr hab. Barbary Kożusznik, złożonym z pracowników Szkoły Zarządzania i Katedry Psychologii Organizacji, który we współpracy z Głównym Instytutem Górnictwa dążył do opracowania narzędzi stymulujących innowacyjność organizacyjną na poziomie jednostek, zespołów i całej organizacji. Praca przy tym projekcie pozwoliła mi pogłębić wiedzę na temat kompetencji organizacyjnych oraz zaowocowała rozszerzeniem moich dociekań o badanie czynników warunkujących funkcjonowanie przedsiębiorstw i ich innowacyjność, powstających na poziomie kapitału ludzkiego oraz tkwiących w uwarunkowaniach psychologicznych jednostek. Zaprezentowałam je w pracach:

- Chrupała-Pniak M., Sulimowska-Formowicz M., 2010: Organizacyjna kompetencja innowacyjności – determinanty psychospołeczne i ekonomiczne. „Chowanna" nr 2/35;
- Chrupała-Pniak M., Sulimowska-Formowicz M., 2010: Budowanie kompetencji innowacyjności organizacyjnej – znaczenie kooperacji, (W:) Kapitał ludzki w procesie przemian Europy Środkowej i Wschodniej. Aspekty makroekonomiczne i regionalne, W. Kosiedowski (red.), TNOiK „Dom Organizatora", Toruń.

Równolegle uczestniczyłam w projekcie badawczym finansowanym przez MNiI, kierowanym przez dr Beatę Stępień pt." Uwarunkowania i efekty międzynarodowej kooperacji przemysłowej w Polsce" (okres realizacji 2007-2010r.). Współpracując z pracownikami Katedry Zarządzania Międzynarodowego Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, w projekcie zajmowałam się badaniami nad charakterem międzynarodowej kooperacji gospodarczej przedsiębiorstw, jej formami i strategiami na tle tradycyjnych strategii umiędzynarodowienia działalności oraz uwarunkowaniami powodzenia współpracy z partnerami zagranicznymi, w tym szczególnie zaufaniem. Przygotowałam również analizę tendencji widocznych w międzynarodowej kooperacji gospodarczej. Wyniki moich dociekań zostały opublikowane w następujących pracach:

- Stępień B., Sulimowska-Formowicz M., Bartosik-Purgat, M., 2011: Warunki skuteczności i efekty kooperacji gospodarczej", (W:) „Międzynarodowa kooperacja gospodarcza z polskiej perspektywy", B. Stępień (red.), PWE. Warszawa
- M.Sulimowska-Formowicz, 2011: Formy i rozwój międzynarodowej współpracy gospodarczej (W:) „Międzynarodowa kooperacja gospodarcza z polskiej perspektywy", B. Stępień (red.), PWE. Warszawa
- Sulimowska-Formowicz M., Stępień B., 2011: Zaufanie a przebieg i efekty międzynarodowej kooperacji gospodarczej, (W:) Współpraca i strategie marketingowe przedsiębiorstw na arenie międzynarodowej; B. Stępień (red.) Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Wydawnictwo UEP. Poznań.
- Sulimowska-Formowicz M., 2011: Strategie umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa a międzynarodowa kooperacja gospodarcza (W:) Internacjonalizacja i konkurencyjność współczesnych podmiotów gospodarczych T. Sporek (red.), Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Katowice.

Wyniki tych prac prezentowałam również podczas konferencji:

- International Conference „Contemporary Challenges in Management II", Uniwersytet Mateja Bela. Bańska Bystrzyca, 2010r.
- International Conference "Contemporary Challenges Towards Management III", Szkoła Zarządzania Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach, 2011r.
- IX Konferencja Naukowa z cyklu: „Procesy internacjonalizacji w gospodarce światowej" Katedra Międzynarodowych Stosunków Ekonomicznych, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2011r.;

Zainteresowanie tematyką międzynarodowej kooperacji gospodarczej skłoniło mnie do prowadzenia dalszych badań w zakresie organizacyjnych uwarunkowań powodzenia procesów współpracy międzyorganizacyjnej. Dążąc do możliwie pogłębionego rozpoznania tego problemu przygotowałam program interdyscyplinarnych badań łączących dokonania badaczy reprezentujących różne nurty nauk ekonomicznych z pracami psychologów organizacji. Program ten uzyskał finansowanie w postaci grantu NCN pt. „Kompetencja relacyjna jako determinanta skuteczności i wydajności relacji międzyorganizacyjnych", którego byłam kierownikiem. Pracę w projekcie rozpoczęłam jako pracownik Uniwersytetu Śląskiego i kontynuowałam w trakcie kolejnego zatrudnienia, w Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach.

Zespół pod moim kierownictwem prowadził wielowymiarowe badania wewnętrznych determinant powodzenia firmy we współpracy gospodarczej, tworzących jej potencjał relacyjny. W opracowanym na potrzeby dociekań modelu badawczym ujęto czynniki wpływające na wyniki firmy w relacjach na trzech poziomach: psychologiczne na poziomach jednostek i zespołów oraz organizacyjne na poziomie przedsiębiorstwa. Na poziomach dotyczących kapitału ludzkiego zbadano potencjał budujący psychologiczną orientację pro-kooperacyjną zespołów i jednostek uczestniczących we współpracy międzyorganizacyjnej w roli *boundary spanners*, menedżerów oraz wykonawców zadań wynikających z partnerstwa. W odniesieniu do organizacji badano jej potencjał relacyjny zbudowany z doświadczenia relacyjnego oraz zestawu cech organizacji tworzących jej kompetencję relacyjną.

Jako kierownik projektu zadbałam o dobór zespołu i koordynację całości prac, natomiast jako autorka wniosku oraz główny wykonawca grantu odpowiadałam za koncepcję merytoryczną badania, samodzielnie zrealizowałam część badań obejmującą uwarunkowania organizacyjne sukcesu firmy w relacjach oraz aktywnie uczestniczyłam w pracach moich współpracowników – psychologów organizacji, odpowiedzialnych za badania na poziomie jednostek i zespołów, dbając o efekty synergiczne dociekań prowadzonych w optyce zróżnicowanych dyscyplin: ekonomii, nauk o zarządzaniu, psychologii społecznej i organizacji oraz socjologii.

Wyniki prac badawczych dotyczących podstaw teoretycznych badania relacji międzyorganizacyjnych i wielopoziomowych antecedencji sukcesu firmy w relacjach oraz stricte potencjału relacyjnego organizacji, wraz z jego konceptualizacją i operacjonalizacją przedstawiłam w monografii zgłoszonej jako główne osiągnięcie naukowe i opisanej w punkcie 4 tego autoreferatu oraz w następujących pracach:

- Sulimowska-Formowicz M., 2013, Relational capabilities as effectiveness fundamentals of inter-firm cooperation (W:) Contemporary Challenges Towards Management III, J. Foltys, L. Lesakova, M. Uramowa, A. Wziątek-Staśko (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach, Katowice.
- Sulimowska-Formowicz M., Stępień B., 2014, Składowe i granice zarządzania kompetencjami relacyjnymi w organizacji, (W:) Granice w zarządzaniu kapitałem ludzkim, P. Wachowiak, S. Winch (red.), Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.
- Stępień B., Sulimowska-Formowicz M., 2014 Inter-Organizational Relations – Managerial Consequences and Boundaries of their Economic Perception, (W:) Within and Beyond Boundaries of Management, Z. Dworzecki, M. Jarosiński (red.), Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.
- Sulimowska-Formowicz, M. (2015). Relational competence of a firm as a determinant of inter-organizational relations' effectiveness and efficiency - a study from Polish market. In proceedings of the 31 IMP Conference, Kolding. http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=8571
- Stępień B., Sulimowska-Formowicz M., 2015: Do relational capabilities equally matter in successful cooperation? – empirical evidence from Polish enterprises, „Journal of Applied Management and Investments", Volume 4, Issue 4, s. 252-259;
- Stępień B., Sulimowska-Formowicz M., 2016: Economic vs. organizational perspective on inter-organizational relations' analysis – are economists on the dead-end track?, „Equlibrium", Volume 11, Issue 1, s. 159-177;

Przygotowana przeze mnie konceptualizacja i operacjonalizacja kompetencji relacyjnej jako zmiennej organizacyjnej warunkującej sukces w relacjach oraz operacjonalizacja konstruktów opisujących wyniki firmy w relacjach – jej skuteczność i wydajność, posłużyły jako zmienne mediujące i zależne w modelu badawczym łączącym uwarunkowania organizacyjne współpracy gospodarczej z determinantami psychologicznymi tworzącymi psychologiczną orientację kooperacyjną na poziomie jednostek i zespołów. Wyniki badań podsumowujących tę część projektu NCN pod moim kierownictwem, przedstawione zostały w odrębnej monografii: Chrupała-Pniak, M. (2017), Zaangażowanie w pracę w kooperacji gospodarczej. Rola czynników psychologicznych, Difin, Warszawa.

Odrębnym wątkiem, rozwijanym w ramach projektu i po jego zakończeniu, jest kwestia organizacyjnego uczenia się na bazie doświadczenia gromadzonego w relacjach kooperacyjnych. Odwołując się do dorobku szkoły ewolucyjnej w teorii organizacji oraz nurtów *organizational learning* i *organizational development* badałam wpływ różnorodnego doświadczenia relacyjnego firm na ich wyniki w relacjach, zarówno bezpośrednio, jak i z uwzględnieniem mediującej roli kompetencji relacyjnej. Uzyskane rezultaty potwierdziły doniesienia teoretyczne dotyczące pozytywnego związku doświadczenia z wynikami oraz wzbogaciły dotychczasowe badania empiryczne o kolejne obserwacje dotyczące zróżnicowanego znaczenia doświadczeń różnego typu dla wyników osiąganych dzięki współpracy. Ścieżka organizacyjnego uczenia się widoczna jest również w pozytywnym wpływie doświadczenia na poziom posiadanej przez przedsiębiorstwa kompetencji relacyjnej. Poczynione w projekcie obserwacje wnoszą wkład w dotychczasowy dorobek nauki o zarządzaniu wskazując na różnice w znaczeniu poszczególnych typów doświadczenia (np. doświadczenia w różnych formach współpracy, doświadczenia współpracy z



2017

partnerami krajowymi lub zagranicznymi, czy doświadczenia wynikającego z liczby partnerów) dla budowania kompetencji relacyjnej firmy. Uzyskane empiryczne potwierdzenia ścieżki zależności korelacyjnych doświadczenie – kompetencja relacyjna – wynik w relacjach oraz dominujące znaczenie kompetencji zarządzania wiedzą w tych procesach potwierdzają, postulowane przez *knowledge based view* i nurt relacyjny w zarządzaniu strategicznym, znaczenie doświadczenia i kompetencji organizacyjnych w procesach wiedzy oraz organizacyjnej zdolności do absorpcji wiedzy dla uzyskiwania renty relacyjnej.

Wyniki badań prowadzonych w tych obszarach zaprezentowałam w monografii zgłoszonej jako główne osiągnięcie naukowe oraz w artykułach:

- Sulimowska-Formowicz M., 2017, Kompetencja zarządzania wiedzą jako źródło sukcesu firmy w międzynarodowych relacjach międzyorganizacyjnych, Studia Ekonomiczne UE w Katowicach, nr 319, s. 238-248;
- Sulimowska-Formowicz M., 2018, The role of foreign partnering experience and relational competence in company's success in IORs – „International Business and Global Economy" Volume 37, s.446-457.

Praca:

- Sulimowska-Formowicz M., Diverse cooperative experience and knowledge management capabilities as key drivers of firm performance in inter-organizational relations,
- zaprezentowana w roboczej wersji w postaci referatu podczas konferencji 32 Annual IMP Conference and Doctoral Colloquium, University of Economics in Poznań, Poznań w Poznaniu, 1-3.09.2016r., http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=8889 znajduje się obecnie w procesie recenzji w jednym z czasopism listy A.

Przedstawione wyżej publikacje skupiały się na analizie składowych kompetencji relacyjnej oraz ich wpływu na wyniki firm w relacjach międzyorganizacyjnych. Równolegle prowadziłam także badania na poziomie jednostek i zespołów, gdzie wspólnie z psychologami organizacji poszukiwaliśmy powiązań pomiędzy ekonomicznymi zmiennymi organizacyjnymi, a zmiennymi psychologicznymi tworzącymi antecedencje udanej współpracy. Wyniki tych analiz znalazły się we współtworzonych przeze mnie pracach:

- Kożusznik B., Chrupała-Pniak M., Sulimowska-Formowicz M., (2015): Team dimension of relational competence of organisation – psychological perspective, „Management", Volume 19, No. 2, s. 7-20.
- Pollak A., Chrupała-Pniak M., Rudnicka P., Sulimowska-Formowicz M., Kożusznik B., (2015): Różnice pokoleniowe w zakresie postrzegania regulacji wpływu w zespole pracowniczym - raport, „Społeczeństwo i Edukacja" nr 16 (1), s. 181-190.

Ważnym wątkiem w moich pracach badawczych jest zaufanie we współpracy, analizowane jako cecha jednostek i organizacji, zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i w obszarze badań empirycznych. Zainteresowanie zaufaniem pojawiło się już w trakcie opisanych wyżej prac nad projektem kierowanym przez Beatę Stępień (por. Sulimowska-Formowicz M., Stępień B., 2011).

Pogłębione badania nad tym zjawiskiem prowadziłam wraz z zespołem realizującym grant dotyczący potencjału relacyjnego. Przedmiotem analiz było tam wielopoziomowe zaufanie interpersonalne i organizacyjne jako antecedencja sukcesu we współpracy i emanacja kompetencji relacyjnej organizacji. Wraz z zespołem przygotowałam na ten temat szereg opracowań prezentujących oryginalne modele badawcze zaufania organizacyjnego w relacjach z innymi zmiennymi personalnymi i organizacyjnymi oraz wyniki własnych badań empirycznych.

- Chrupała-Pniak M., Sulimowska-Formowicz M., 2016, Wpływ zaufania na wyniki firmy w relacjach międzyorganizacyjnych, *„Organizacja i Kierowanie"*, Nr 4, s. 119-138;
- Sulimowska-Formowicz M., Chrupała-Pniak M., Grabowski D. 2016, The value of trust in inter-organizational relations, *„Economics and Business Review"*, Volume 2, Number 2, s. 127-143;
- Chrupała-Pniak, M. Grabowski, D., Sulimowska-Formowicz, M. 2016, Leveraging relational competence of a firm as a trust-building tool - mediating effects of teams' psychological features on cooperation success, 32nd IMP Conference, Poznań. http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=8891.
- Chrupała-Pniak, M. Grabowski, D., Sulimowska-Formowicz, 2017, Trust in effective international business cooperation – mediating effect of work engagement, „Entrepreneurial Business and Economics Review", Nr 5 (2), s. 27-50;

Zaufanie organizacyjne w zaproponowanym przeze mnie ujęciu, badane było nie jako personifikacja, emanacja postaw ludzkich zoperacjonalizowana w postaci deklaracji menedżerów na temat postaw obecnych w organizacji, ale poprzez istnienie zachowań organizacyjnych i procedur organizacji wskazujących na istnienie zaufania wobec partnera relacji, bądź jego brak. Tak zdefiniowane zaufanie organizacyjne służyło do dalszych analiz dotyczących związków korelacyjnych i wpływu bezpośredniego oraz mediacji pomiędzy zmiennymi indywidualnymi jak: zaufanie interpersonalne, zaangażowanie w pracę, motywacja autonomiczna (na poziomie członków zespołów i ich menedżerów) oraz zmiennymi organizacyjnymi i postrzeganymi wynikami firm we współpracy międzyorganizacyjnej – wyniki pokazały, że zaufanie interpersonalne i organizacyjne bezpośrednio wpływają pozytywnie na wyniki firmy w relacjach oraz stanowią cenne mediatory decydujące o związkach zmiennych cechujących zespoły i jednostki z efektywnością firmy w relacjach tworząc wartościowy kontekst i zasób pracy.

Ujęcie zaufania zaproponowane przez mój zespół wzbudziło zainteresowanie innych badaczy, spotkanie z zespołem Marka Zielińskiego z Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu i wymiana doświadczeń z naszych indywidualnych projektów zaowocowało współpracą, która będzie kontynuowana w przyszłości, a jej dotychczasowym wynikiem jest wspólna publikacja:

- Zieliński, M. Sulimowska-Formowicz, M., Takemura M., 2019, Business communication and trust in business relationships from the perspective of Polish managers, "The Bulletin of The Faculty of Commerce Meiji University", Volume 101, No. 3.

Wyniki badań zrealizowanych w opisanym projekcie prezentowałam w formie referatów podczas licznych konferencji i warsztatów:

- Konferencja pt. "Granice Zarządzania", Zakład Zarządzania w Gospodarce, Instytut Zarządzania, Kolegium Zarządzania i Finansów, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kazimierz Dolny 7-9. 05. 2014r.;
- 8 Międzynarodowa Konferencja z cyklu Contemporary Issues in Economy pt. Market or Government? Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń, 18-19 czerwca 2015 r.;
- Międzynarodowa konferencja naukowa pt. „Handel i finanse międzynarodowe" organizowana przez Katedry: Zarządzania Międzynarodowego, Marketingu Międzynarodowego i Finansów Międzynarodowych, Wydziału Gospodarki Międzynarodowej Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 10.12.2015r. Referat „The value of trust in inter-organizational relations" zaprezentowany przeze mnie, otrzymał nagrodę Best Paper Award na tej konferencji.
- 31th Annual IMP Conference and Doctoral Colloquium, Organizing Sustainable BtoB Relationships – Designing in Changing Networks, University of Southern Denmark, Kolding 25–29.08. 2015r.;
- XXII ogólnopolska konferencja naukowa Katedry Handlu Zagranicznego UE w Krakowie, pt." Handel międzynarodowy i internacjonalizacja przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce, Kraków 7.11.2016r.;
- XX Ogólnopolska konferencja pt. „Procesy internacjonalizacji w gospodarce światowej", Katedry Międzynarodowych Stosunków Ekonomicznych UE w Katowicach, Katowice 19.10.2016r.;
- 32 Annual IMP Conference and Doctoral Colloquium, University of Economics in Poznań, Poznań w Poznaniu, 1-3.09.2016r.;
- 4th AIB-CEE Chapter Conference, University of Ljubljana, Lublana 26-28.09.2017r.;
- IMP Journal Research Seminar, University of Economics in Poznań, Poznań 12-13.10.2017r.;
- Konferencja pt.: Wyzwania Gospodarki Globalnej 2018, organizowanej przez Instytut Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 24-25.05.2018r.;
- EIBA Workshop, Corvinus University of Budapest, Budapeszt, 7.03. 2018r.;
- TAKE 2018 – The International Conference on Theory and Applications in the Knowledge Economy, University of Economics in Poznań, Poznań 11-13.07.2018r.;
- EIBA 2018 – International Business in a Transforming World – the Changing Role of States and Firms, 44th European International Business Academy Conference, University of Economics in Poznań, Poznań 13-15.12. 2018r.

Podsumowując moje zainteresowania badawcze można wskazać na trzy dominujące nurty:

1. umiędzynarodowienie działalności przedsiębiorstwa i jego międzynarodowa konkurencyjność pochodząca z różnych źródeł,
2. kompetencje organizacyjne, w tym kompetencja relacyjna i organizacyjne uczenie się dzięki doświadczeniu i kompetencjom oraz
3. zaufanie organizacyjne i indywidualne w procesach kooperacji międzyorganizacyjnej.

Wspólnym mianownikiem moich dociekań naukowych jest poszukiwanie wewnątrzorganizacyjnych uwarunkowań funkcjonowania firm w kontekście międzynarodowym i w relacjach gospodarczych. W moich pracach dążyłam do rozwinięcia dorobku teoretycznego zarządzania strategicznego, zwłaszcza podejścia zasobowego oraz nurtu relacyjnego, podejmowałam próby wzbogacenia obserwacji szkoły ewolucyjnej i nurtów organizacyjnego uczenia się (KBV, OL, OD) w teorii organizacji o doniesienia empiryczne, a także o poszukiwania uwarunkowań funkcjonowania

przedsiębiorstw, w dorobku innych nauk: socjologii i psychologii organizacji. Istotnym wkładem moich prac w naukę jest poszukiwanie takich konceptualizacji i operacjonalizacji badanych zjawisk, aby możliwe było wykorzystanie efektów synergii podejść badawczych dla otrzymania kompleksowego, holistycznego ujęcia uwarunkowań działania organizacji.

Jestem autorką i współautorką łącznie 51 publikacji. Indeks moich cytowań według stanu na 26.04.2019r. wg bazy Web of Science wynosi: 3 (h-indeks1), BazEkon: 69 (h-indeks 4), Google Scholar: 83 (h-indeks 5, i10-indeks 2), Scopus: 2 (h-indeks 1), Publish Or Perish: 94 (h-indeks 5, g-indeks 8).

Tabela. Charakterystyka ilościowa dorobku publikacyjnego

| | **Przed doktoratem** | **Po doktoracie** | **Razem** | **Autorstwo** | | **Język publikacji** | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | indywidualne | współautor | polski | angielski |
| Monografia | | 1 | 1 | 1 | | 1 | |
| Artykuł w czasopiśmie | 4 | 18 | 22 | 5 | 17 | 15 | 7 |
| Rozdział w monografii | 4 | 15 | 19 | 7 | 12 | 17 | 2 |
| Recenzowane referaty konferencyjne | 3 | 6 | 9 | 4 | 5 | 3 | 6 |
| Razem | 11 | 40 | 51 | 17 | 34 | 36 | 15 |

**Inne osiągnięcia o charakterze naukowym**

W trakcie pracy w Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach wykonywałam także dodatkowe obowiązki o charakterze naukowym. Rada Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach powierzyła mi rolę promotora pomocniczego w przewodzie doktorskim mgr Aleksandry Czarneckiej, której pomogłam w opracowaniu koncepcji rozprawy doktorskiej oraz pracach nad rozprawą. Przewód doktorski otwarto decyzją Rady Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach z 30 czerwca 2016r.

Wspólnie przygotowałyśmy też artykuł:

- Czarnecka A., Sulimowska-Formowicz M., (2017), Źródła korzyści z działania skutecznych międzynarodowych zespołów wirtualnych, Studia Ekonomiczne UE w Katowicach, Nr 319, s. 7-18.

Decyzją Rady Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach z dnia 25 kwietnia 2019r powierzono mi również rolę promotora pomocniczego w przewodzie doktorskim mgr Marii Halemby-Pawlik. Również w tym przypadku pomogłam doktorantce w opracowaniu koncepcji rozprawy doktorskiej i programu badawczego.

Występowałam również w roli rola recenzenta w procedurze konkursowej NCN – oceniany przez mnie projekt: 2015/19/D/HS4/01956 uzyskał finansowanie Centrum.

Ponadto pełniłam rolę recenzenta w procesie *peer review* międzynarodowych konferencji i seminariów naukowych:

31 IMP Conference w Kolding, 2015r. - 1

32 IMP Conference w Poznaniu, 2016r. - 2

IMP Journal Research Seminar w Poznaniu, 2017r. - 1

4th AIB-CEE Chapter Conference w Ljubljanie, 2017r. – 1

a także w czasopismach naukowych o zasięgu międzynarodowym:

Studia Oeconomica Posnaniensa – 2016r - 2

Journal of Management and Business Administration. Central Europe – 2018r. - 1.

Rozwijając działalność naukową brałam udział w 15 międzynarodowych konferencjach, wśród których szczególnie miejsce mają konferencje cykliczne o uznanym, międzynarodowym znaczeniu w środowisku badaczy internacjonalizacji i relacji międzyorganizacyjnych: EIBA, AIB CEE oraz IMP. Efektem tych wyjazdów jest podjęcie współpracy z prof. Masaakim Takemurą z Uniwersytetu Meiji w Tokio, którego wynikiem jest wspólna publikacja.

## 6. Pozostałe osiągnięcia – działalność dydaktyczna, popularyzatorska i organizacyjna

### 6.1. Działalność dydaktyczna

Pracę dydaktyczną rozpoczęłam podczas studiów magisterskich w ówczesnej Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, jako student stażysta, a później rozwijałam w trakcie stacjonarnych studiów doktoranckich na Wydziale Zarządzania, w Katedrze Handlu Zagranicznego. Prowadziłam zajęcia o tematyce zgodnej z moim wykształceniem i zainteresowaniami rozwijanymi podczas przygotowywania rozprawy doktorskiej: organizacji i techniki handlu zagranicznego oraz zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach działających w biznesie międzynarodowym.

Po przeprowadzce na Górny Śląsk i zatrudnieniu w Uniwersytecie Śląskim w Katowicach początkowo prowadziłam zajęcia zarówno w macierzystej jednostce – Szkole Zarządzania UŚ, jak i na pozostałych wydziałach uniwersytetu.

Dominujący obszar mojej działalności dydaktycznej to zajęcia prowadzone w Szkole Zarządzania UŚ na kierunkach zarządzanie (studia I i II stopnia) i zarządzanie międzykulturowe (studia II stopnia). Przygotowałam tu koncepcje i sylabusy dla 15 przedmiotów, które następnie prowadziłam. W obszarze moich podstawowych zainteresowań ulokowane są cykle wykładów, ćwiczeń i konwersatoriów z zakresu zarządzania w biznesie międzynarodowym, zarządzania strategicznego i analizy strategicznej oraz zarządzania wiedzą, w trakcie tych zajęć mogłam bezpośrednio wykorzystać zarówno moje przygotowanie kierunkowe, jak i efekty prowadzonych przez mnie badań. Równolegle prowadziłam zajęcia z zakresu marketingu, który także stał się ważnym obszarem moich zainteresowań.

Specyfika Uniwersytetu Śląskiego, jako uczelni obejmującej swą działalnością wiele dziedzin nauki oraz pozycja Szkoły Zarządzania, jako jednostki głównie dydaktycznej w strukturze uniwersytetu sprawiła, że nabyłam spore doświadczenie w kształceniu w zakresie nauk o zarządzaniu również studentów dziedzin odległych od nauk ekonomicznych i społecznych. Pełna lista prowadzonych przeze mnie zajęć z podziałem na wydziały zamawiające znajduje się poniżej.

Wiele zajęć prowadziłam w języku angielskim dla studentów zagranicznych i polskich w grupach wyłącznie obcojęzycznych i mieszanych. Koordynowane przeze mnie przedmioty: International business, Business strategy i Strategic analysis rokrocznie znajdowały się w ofercie UŚ na liście przedmiotów dla studentów przyjeżdżających w ramach programu Erasmus oraz w puli przedmiotów do wyboru dla studentów UŚ i były przez ich chętnie wybierane.

Pracując w Katedrze Zarządzania Międzynarodowego Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach prowadzę zajęcia przede wszystkim w języku angielskim dla studentów kierunku International Business oraz przyjeżdżających w ramach programu Erasmus, wśród nich: International business environment, International marketing in Europe, Global marketing, Cross culture management, Internationalization theories, International trade management, International marketing, International business strategies for CEE markets, Global brand management oraz seminaria dyplomowe i magisterskie na kierunku International Business (również w języku angielskim).

W Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach prowadziłam również zajęcia w języku polskim z przedmiotu marketing międzynarodowy oraz opiekuję się studentami w ramach seminariów: dyplomowego i magisterskiego dla specjalności zarządzanie zasobami ludzkimi.

Moje zainteresowanie tematyką biznesu międzynarodowego zaowocowało współautorstwem 2 publikacji z dziedziny handlu zagranicznego przygotowanych przez zespoły pod redakcją dr hab. Beaty Stępień, prof..UE w Poznaniu. W książce pt. „Transakcje handlu zagranicznego", PWE, Warszawa 2004 jestem autorką rozdziału dotyczącego charakterystyki transakcji w handlu zagranicznym. Za te pracę zostałam uhonorowana Zespołową Nagrodą II Stopnia JM Rektora Akademii Ekonomicznej w Poznaniu w dziedzinie naukowej, przyznaną w 2005r. W publikacji „Handel zagraniczny. Studia przypadków", PWE, Warszawa 2015 opisałam przypadki dotyczące: negocjowania warunków kontraktu z partnerami zagranicznymi oraz postępowania w przypadku naruszenia kontraktu przez zagranicznego kontrahenta.

W swojej pracy dydaktycznej staram się kłaść nacisk na praktyczny aspekt studiowanych zagadnień, stąd dominującą formą kształcenia w trakcie zajęć ćwiczeniowych i konwersatoriów jest studium przypadku, zachęcam studentów do pracy zespołowej i twórczej dyskusji.

Ważnym dla mnie obszarem pracy dydaktycznej jest opieka promotorska w ramach prowadzonych seminariów dyplomowych i magisterskich. Dotychczas wypromowałam 38 prac licencjackich i 5 magisterskich, zrecenzowałam około 50 prac. Tematyka prac powstających pod moim kierunkiem związana jest z moimi zainteresowaniami badawczymi i dydaktycznymi, dotyczą one głównie strategii działania przedsiębiorstw, w tym na rynku międzynarodowym, budowania przewagi konkurencyjnej organizacji, zarządzania zasobami ludzkimi oraz marketingu w przedsiębiorstwach, organizacjach publicznych i non-profit.

Wykaz prowadzonych przedmiotów:

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Międzynarodowego (2016-nadal)

- international business environment (w języku angielskim),
- international trade management (w języku angielskim),
- internationalization theories (w języku angielskim),
- international business strategies for CEE markets (w języku angielskim)
- global marketing (w języku angielskim),
- international marketing in Europe (w języku angielskim),
- global brand management (w języku angielskim),
- cross culture management (w języku angielskim),
- marketing międzynarodowy,
- seminarium dyplomowe na kierunku international business (w języku angielskim),
- seminarium magisterskie na kierunku international business (w języku angielskim),
- seminarium dyplomowe dla specjalności zarządzanie zasobami ludzkimi
- seminarium magisterskie dla specjalności zarządzanie zasobami ludzkimi, st. niestacjonarne.

Uniwersytet Śląski w Katowicach, Szkoła Zarządzania, Zakład Zarządzania i Organizacji (2004-2016)

1. zajęcia dydaktyczne w Szkole Zarządzania UŚ:
   - zarządzanie strategiczne,
   - analiza strategiczna,

- zarządzanie wiedzą,
- biznes międzynarodowy,
- business strategy (w języku angielskim);
- international business (w języku angielskim);
- strategic analysis (w języku angielskim)
- seminarium dyplomowe
- marketing,
- zarządzanie marketingowe
- marketing w handlu i usługach,
- badania marketingowe,
- zarządzanie produkcją, '
- zarządzanie strategiczne dla studiów podyplomowych Zarządzanie Zasobami Ludzkimi

2. zajęcia dydaktyczne zlecone na rzecz Wydziału Matematyki, Fizyki i Chemii:
   - podstawy marketingu,
   - zarządzanie produkcją i logistyką
3. zajęcia dydaktyczne zlecone na rzecz Wydziału Biologii i Ochrony Środowiska:
   - ekonomika produkcji
4. zajęcia dydaktyczne zlecone na rzecz Wydziału Filologicznego:
   - podstawy marketingu i strategii promocji
5. zajęcia dydaktyczne zlecone na rzecz Wydziału Informatyki i Nauki o Materiałach
   - wybrane zagadnienia z marketingu
   - zarządzanie produkcją
6. zajęcia dydaktyczne zlecone na rzecz Wydziału Pedagogiki i Psychologii
   - zarządzanie wiedzą dla studiów podyplomowych Zarządzania i Umiejętności Menedżerskich z Elementami Coachingu

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny), Wydział Zarządzania, Katedra Handlu Międzynarodowego (1997 – 2003)

- technika transakcji w handlu zagranicznym,
- przedsiębiorstwo w handlu międzynarodowym;
- międzynarodowe transakcje gospodarcze,
- strategia przedsiębiorstwa w biznesie międzynarodowym.

Pracując w Uniwersytecie Śląskim oprócz bieżącej pracy nauczyciela akademickiego, angażowałam się również w rozwijanie oferty dydaktycznej uczelni współtworząc nowe, zgodne z wymogami KRK, programy kształcenia dla kierunków: zarządzanie międzykulturowe – studia II stopnia; zarządzanie - studia I stopnia oraz zarządzanie zasobami ludzkimi – studia I stopnia. We wszystkich przypadkach mój udział w pracach zespołu był znaczący począwszy od opracowania koncepcji studiów, po przygotowanie kompletnego programu kształcenia wraz z systemem jakości i reprezentowanie zespołu wobec instytucji oceniających. Uruchomienie kierunków zarządzanie międzykulturowe oraz zarządzanie zasobami ludzkimi wymagało zgody MNiSW, którą uzyskały oba programy.

Podczas pracy w Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach zostałam powierzono mi rolę managera kierunku International Business. Jestem również członkiem jego rady programowej. W ramach tych obowiązków zajmuję się bieżącą koordynacją realizacji kształcenia na kierunku, jego dostosowaniem do wymagań PRK oraz rozwijaniem i promocją kierunku w otoczeniu. Rektor UEK powołał mnie w skład

Zespołu Ekspertów ds. Pozyskania Akredytacji Międzynarodowej EPAS dla kierunku International Business.

Moja praca dydaktyczna jest wysoko oceniana przez przełożonych, dwukrotnie otrzymałam nagrodę Rektora Uniwersytetu Śląskiego za działalność dydaktyczną - w 2012 i 2013 roku. W opinii przełożonych w Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach moje kompetencje dydaktyczne są wyróżniające, co potwierdzają wyniki oceny pracowniczej za lata 2015-2017.

Zaangażowanie, z jakim podchodzę do swojej pracy dydaktycznej zyskało również uznanie studentów. Samorząd Studencki Szkoły Zarządzania Uniwersytetu Śląskiego nominował mnie (jako jedyną z jednostki) do nagrody Laur Studencki 2013, w kategorii Przyjaciel Studenta 2013. Również studenci Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach pozytywnie oceniają moją pracę. Średnia ocen jaką dotychczas uzyskałam wynosi 4.74.

**Dydaktyczne doświadczenie międzynarodowe**

Posiadane kompetencje językowe pozwalają mi z powodzeniem angażować się w międzynarodowe przedsięwzięcia dydaktyczne.

W latach akademickich 2016-2017 oraz 2018-2019 wzięłam udział w renomowanym międzynarodowym projekcie dydaktycznym X-Culture (https://x-culture.org/) organizowanym przez prof. Vasyla Tarasa i zespół University of Nort Carolina in Greensboro USA, w którym pełniłam role opiekuna i koordynatora pracy grupy polskich studentów kierunku International Business oraz oceniającego pracę studentów zagranicznych. W obu wydaniach projektu wzięło udział łącznie 50 moich studentów

W czasie pracy w Szkole Zarządzania UŚ odbyłam dwa zagraniczne wyjazdy dydaktyczne w ramach programu Socrates Erasmus i Erasmus Plus, w 2014 i 2015r. W czasie wyjazdów prowadziłam zajęcia w języku angielskim z zarządzania strategicznego oraz cykl wykładów dotyczących zarządzania relacjami międzyorganizacyjnymi dla międzynarodowych grup studentów uczelni partnerskiej UŚ - Tallinn University of Technology w Tallinie, w Estonii. Zajęcia zrealizowane w czasie tych wyjazdów zostały zarejestrowane na video i włączone do puli wykładów audiowizualnych na platformie e-learningowej uczelni.

Jako pracownik Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach w 2017r. odbyłam staż dydaktyczny w Uniwersytecie w Lublanie, w Słowenii, w ramach programu CEEPUS. Prowadziłam tam autorskie wykłady pt.: International Business cooperation – motives, forms, managerial aspects. Relational competence of a company – research findings.

Podejmuję się również roli opiekuna i koordynatora wizyt zagranicznych gości jednostek, w których jestem zatrudniona. W Szkole Zarządzania UŚ uczestniczyłam w pracach zespołów organizujących wizyty studyjne *visitting professors*: prof. Richarda Griffitha z Florida Institute of Technology, prof. Miltona D. Hakela z Bowling Green State University oraz prof. Mare Teichmann z Tallinn University of Technology. W Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach: prof. Matevza Raškoviča z Uniwersytetu w Lublanie oraz prof. Vatroslava Škare z Uniwersytetu w Zagrzebiu.

### 6.2. Osiągnięcia organizacyjne

Praca nad rozwijaniem oferty dydaktycznej jednostki, w której byłam zatrudniona w Uniwersytecie Śląskim ściśle wiąże się w moim przypadku z obowiązkami organizacyjnymi, w tym z dbałością o zapewnienie jakości kształcenia. W latach 2010-2012 byłam członkiem zespołu ds. zapewnienia jakości kształcenia w Szkole Zarządzania UŚ. W tym czasie samodzielnie opracowałam wewnętrzny system zapewnienia jakości kształcenia dla jednostki i systemy kierunkowe dla kierunków zarządzanie i zarządzanie międzykulturowe.

W 2012 roku powierzono mi funkcję pełnomocnika Dyrektora Szkoły Zarządzania UŚ ds. zapewnienia jakości kształcenia, zostałam również członkiem dwóch uczelnianych zespołów: zapewnienia jakości kształcenia oraz ds. KRK na kadencję 2012-2016. Pracując w uczelnianym zespole ds. jakości kształcenia znacząco przyczyniłam się do powstania rozwiązań funkcjonujących w Uniwersytecie Śląskim w tym zakresie. Współtworzyłam założenia systemu jakości kształcenia i wiele dokumentów.

W ramach zadań zespołu ds. KRK brałam udział w procedurach tworzenia i opiniowania nowych programów kształcenia osadzonych w dziedzinie nauk społecznych, uruchomionych w Uniwersytecie Śląskim na Wydziale Prawa i Administracji, Wydziale Nauk Społecznych, Wydziale Filologicznym, Wydziale Nauk o Ziemi, dbając o ich wartość merytoryczną oraz zgodność z KRK, zarówno jako przewodnicząca, jak i członek zespołów oceniających.

Moja praca i zaangażowanie zostały docenione Nagrodą Indywidualną III Stopnia JM Rektora Uniwersytetu Śląskiego za działalność organizacyjną w 2015 roku.

### 6.3. Działalność szkoleniowa i popularyzująca naukę

Posiadam również doświadczenie wynikające z zaangażowania w projekty szkoleniowe, dydaktyczne i popularyzujące wiedzę ekonomiczną:

- w latach 2011-2012r brałam udział w projekcie „Akademia menedżera – rozwój kompetencji kadry zarządzającej Katowickiego Holdingu Węglowego S.A." - Program Operacyjny Kapitał Ludzki – prowadząc szkolenia dla 500 przedstawicieli kadry kierowniczej KHW S.A. z zakresu zarządzania wiedzą;
- na bazie doświadczeń uzyskanych w poprzednim projekcie, na prośbę Zarządu Katowickiego Holdingu Węglowego S.A. podjęłam się współtworzenia studiów podyplomowych dedykowanych potrzebom kadry KHW, wariantu Studiów Podyplomowych Akademia Rozwoju Umiejętności Biznesowych i Zarządzania oferowanych przez Szkołę Zarządzania – mimo pozytywnej opinii zamawiającego, niestety finalnie nie zostały uruchomione ze względu na załamanie pozycji strategicznej KHW S.A.
- w ramach projektu "Uniwersytet Partnerem Gospodarki Opartej na Wiedzy", Program Operacyjny Kapitał Ludzki, uczestniczyłam w realizacji zadania 44 w latach 2009-2012 - przygotowałam programu kształcenia i materiały dydaktyczne oraz przeprowadziłam kilka cykli szkoleń z zakresu zarządzania strategicznego dla ponad 200 beneficjentów;

- podobnie w projekcie „START - Program promocji przedsiębiorczości w uczelniach wyższych w województwie śląskim" - Program Operacyjny Kapitał Ludzki, udział w latach 2009-2010 – przeprowadziłam cykl szkoleń i indywidualnych sesji doradczych z zakresu opracowywania biznesplanu dla mikroprzedsiębiorstw;
- w projektach "Partnerzy w nauce" i „Aktywny w Szkole – Aktywny w Życiu" - Program Operacyjny Kapitał Ludzki w latach 2009-2010 – przeprowadziłam cykle szkoleń podnoszących kwalifikacje nauczycieli, także z zakresu biznesplanu;
- natomiast na studiach podyplomowych "Nauczyciel zawodu z przyszłością" prowadzonych w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, w latach 2009-2010 prowadziłam zajęcia dydaktyczne i sprawowałam opiekę naukową nad przygotowaniem prac dyplomowych na studiach „Obsługa biurowa administracji publicznej" oraz „Logistyka dystrybucji";
- zajęcia dydaktyczne z zakresu zarządzania strategicznego prowadziłam także na „Studiach podyplomowych w zakresie ICT, języków obcych i drugiego przedmiotu (m in. podstaw przedsiębiorczości, organizacji i zarządzania)" – Program Operacyjny Kapitał Ludzki, w 2007r.;
- w ramach współpracy Uniwersytetu Śląskiego i Narodowego Banku Polskiego w 2007r. zrealizowałam cykl szkoleń z zakresu konstruowania biznes planu dla studentów i absolwentów Uniwersytetu;
- natomiast w 2006r. szkolenia z zakresu podstaw przedsiębiorczości dla uczniów śląskich liceów, w ramach współpracy między Szkołą Zarządzania UŚ i Górnośląskim Zakładem Energetycznym.

## 7. Literatura wykorzystana w autoreferacie


1. Argyris, C., 1977. Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 55(September/October), pp.115–125
2. Anand, B. & Khanna, T., 2000a. Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic Management Journal*, 21, pp.295–315.
3. Bell, J., Den Ouden, B. & Ziggers, G.W., 2006. Dynamics of cooperation: At the brink of irrelevance. *Journal of Management Studies*, 43(7), pp.1607–1619
4. Budescu, D.V., 1993. Dominance analysis: A new approach to the problem of relative importance of predictors in multiple regression. *Psychological Bulletin*, 114, pp.542–551
5. Ciszewska-Mlinaric, M., Obłój, K. & Mlinaric, F., 2012. How Relational Capabilities Matter? Organizational Context and Performance of Internationally Oriented SMEs. *Central European Business Review*, 1(3), pp.28–36
6. Cohen, W.M. & Levinthal, D.A., 1990. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation W. H. Starbuck & P. S. Whalen, eds. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), pp.128–152.
7. Combs, J.G., 2010. Big Samples and Small effects: Let's Not Trade Relevance and Rigor for Power. *Academy of Management Journal*, 53(1).
8. Czakon, W., 2009. Relational capability of organizations - theoretical advances. *Journal of Economics and Management*, 5, pp.48–65.
9. Czakon, W., 2015. Okruchy wiedzy. Niejednoznaczność przyczynowa w badaniach sieci gospodarczych. *Zeszzyty Naukowe WSB w Poznaniu*, 64(7), pp.11–22.
10. Das, T.K. & Teng, B.-S., 2001. Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. *Organization Studies*, 22(2), pp.251–283.
11. Diamantopoulos, A. & Siguaw, J.A., 2006. Formative versus reflective indicators in organizational measure development: A comparison and empirical illustration. *British Journal of Management*, 17(4), pp.263–282
12. Duysters, G. et al., 2012. Do firms learn to manage alliance portfolio diversity? The diversity-Performance relationship and the moderating effects of experience and capability. In *European Management Review*. pp. 139–152
13. Dyer, J.H. & Singh, H., 1998. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), pp.660–679
14. Grant, R.M., 1996. Toward a Knowledge-Based Theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 13, pp.135–144
15. Gulati, R., 1995b. Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis. *Administrative Science Quarterly*, (40), pp.619–652.
16. Gulati, R. & Sytch, M., 2008. Does familiarity breed trust? Revisiting the antecedents of trust. *Managerial and Decision Economics*, 29, pp.165–190
17. Gulati, R., Lavie, D. & Singh, H., 2009. The nature of partnering experience and the gains from alliances. *Strategic Management Journal*, 30, pp.1213–1233.
18. Heimeriks, K. H., Duysters, G., 2007. Alliance capability as a mediator between experience and alliance performance: An empirical investigation into the alliance capability development process. *Journal of Management Studies*, (44), pp.25–49.
19. Heimeriks, K.H., Duysters, G. & Vanhaverbeke, W., 2007. Learning mechanisms and differential performance in alliance portfolios. *Strategic Organization*, 5(4), pp.373–408.
20. Helfat, C.E. & Peteraf, M.A., 2003. The dynamic resource view:capability lifecycles. *Strategic Management Joumal*, 24(10), pp.997–1010
21. Hoang, H. & Rothaermel, F.T., 2005. The effect of general and partner-specific alliance experience on joint R&D project performance. *Academy of Management Journal*, 48(2), pp.332–345
22. Holmqvist, M., 2004. Experiential Learning Processes of Exploitation and Exploration Within and Between Organizations: An Empirical Study of Product Development. *Organization Science*, 15(1), pp.70–81
23. Holtbrugge, D., 2004. Management of International Strategic Business Cooperation: Situational Conditions, Performance Criteria, and Success Factors. *Thunderbird International Business Review*, 46(3 May-June), pp.255–274
24. Huikkola, T., Ylimäki, J. & Kohtamäki, M., 2013. Joint learning in R&D collaborations and the facilitating relational practices. *Industrial Marketing Management*, 43, pp.1167–1180
25. Human, G. & Naudé, P., 2009a. Exploring the relationship between network competence, network capability, and firm performance: a resource based perspective in an emerging economy. *Management Dynamics*, 18(1), pp.2–14.
26. Jarratt, D., 2009. Organizational preconditions supporting relationship management capability renewal. *Journal of Strategic Marketing*, 17(5), pp.365–381
27. Jarvis, C.B., MacKenzie, S.B. & Podsakoff, P.M., 2003. A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 30(2), pp.199–218.

28. Jiang, X. et al., 2014. Entrepreneurial Orientation, Strategic Alliances, and Firm Performance: Inside the Black Box. *Long Range Planning*, 49(1), pp.1–14.
29. Johnson, J.L., Sohi, R.S. & Grewal, R., 2004. The Role of Relational Knowledge Stores in Interfirm Partnering. *Journal of Marketing*, 68(3), pp.21–36
30. Kale, P., Dyer, J. & Singh, H., 2001. Value creation and success in strategic alliances: *European Management Journal*, 19(5), pp.463–471.
31. Kale, P., Dyer, J.H. & Singh, H., 2002. Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, 23(8), pp.747–767.
32. Kohtamäki, M., 2010. Relationship Governance and Learning in Partnerships. *The Learning Organization*, 17(1), pp.41–57
33. Lambe, C.J., Spekman, R.E. & Hunt, S.D., 2002. Alliance Competence, Resources, and Alliance Success: Conceptualization, Measurement, and Initial Test. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(2), pp.141–158.
34. Lorenzoni, G. & Lipparini, A., 1999. The Leveraging of Inter-firm Relationships as a Distinctive Organizational Capability: A Longitudinal Study. *Strategic Management Journal*, 20, pp.317–338.
35. MacKinnon, D.P. et al., 2002. A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods*, (7), pp.83–104.
36. March, J.G. & March, J.G., 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), pp.71–87
37. Mitręga, M., 2010. *Zdolność sieciowa jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw*, Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
38. Mitrega, M. et al., 2012. Networking capability in business relationships - Concept and scale development. *Industrial Marketing Management*, 41(5), pp.739–751.
39. Nunnally, J.C. & Bernstein, I., 1994. Psychometric Theory. *Rdsepiucsforg*, 3, p.701.
40. Panek, T., 2015. Hierarchiczny model pomiaru jakości życia. *Wiadomości Statystyczne*, 6
41. Preacher, K.J. & Hayes, A.F., 2004. SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior, Research Methods, Instruments, and Computers*, 36, pp.717–731
42. Ritter, T. & Gemünden, H.G., 2004. The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success. *Journal of Business Research*, 57(5), pp.548–556.
43. Ritter, T., Wilkinson, I.F. & Johnston, W.J., 2002a. Measuring network competence: some international evidence. *Journal of Business & Industrial Marketing Journal of Business &amp Industrial Marketing Journal of Business &amp Industrial Marketing Iss International Marketing Review*, 17(5), pp.119–138
44. Rothaermel, F. & D.L. Deeds, 2006. Alliance type, alliance experience and alliance management capability in high-technology ventures. *Journal of Business Venturing*, 21(4), pp.429–460.
45. Sampson, R.C., 2005. Experience effects and collaborative returns in R&D alliances. *Strategic Management Journal*, (26), pp.987–1086
46. Schilke, O. & Goerzen, A., 2010. Alliance Management Capability: An Investigation of the Construct and Its Measurement. *Journal of Management*, 36(5), pp.1192–1219
47. Schreiner, M., Kale, P. & Corsten, D., 2009. What really is alliance management capability and how does it impact alliance outcomes and success? *Strategic Management Joumal*, 30, pp.1395–1419
48. Sulimowska-Formowicz, M., 2018.
49. Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A., 1997. Dynamic Capability and Strategic Management. *Strategic Management Joumal*, 18(7), pp.509–533
50. Teece, D.J., 1998. Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-how, and Intangible Assets. *California Management Review*, 40(3), pp.55–79.
51. Walter, A., Auer, M. & Ritter, T., 2006. The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of Business Venturing*, 21(4), pp.541–567.
52. Yan, A., 1998. Structural Stability and Reconfiguration of International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*, 29(4), pp.773–795
53. Zollo, M. & Winter, S.G., 2002. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), pp.339–351

Katowice, 26 kwietnia 2019r.

Podpis wnioskodawcy