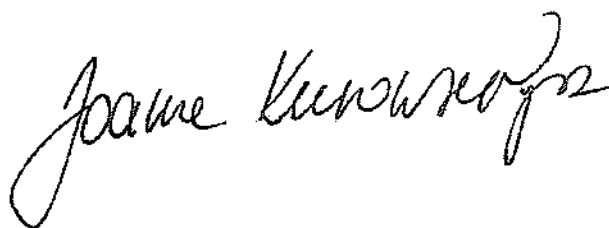


Załącznik nr 3

do wniosku z dnia 25.04.2019 r. o wszczęcie postępowania habilitacyjnego w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu

**AUTOREFERAT
PRZEDSTAWIAJĄCY OPIS DOROBKU I OSIĄGNIĘĆ
NAUKOWYCH**

JOANNA KUROWSKA-PYSZ



25.04.2019 r.

SPIS TREŚCI

1	Imię i nazwisko.....	3
2	Posiadane dyplomy, stopnie naukowe/ artystyczne - z podaniem nazwy, miejsca i roku ich uzyskania oraz tytułu rozprawy doktorskiej.	3
3	Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych/ artystycznych.....	4
4	Wskazanie osiągnięcia wynikającego z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2017 r. poz. 1789):	5
5	Charakterystyka pozostałych osiągnięć naukowo-badawczych	35
	5.1. Charakterystyka zainteresowań naukowych, dorobku i osiągnięć (ujęcie syntetyczne)	35
	5.2. Charakterystyka dorobku naukowo badawczego do momentu uzyskania stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych.....	39
	5.3. Charakterystyka dorobku naukowego po uzyskaniu stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych w dziedzinie nauk o zarządzaniu	41

1 Imię i nazwisko

Joanna Kurowska-Pysz

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

Doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauki o zarządzaniu (2007), Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ w Warszawie. Tytuł rozprawy doktorskiej: *Konkurencyjność sektora małych i średnich przedsiębiorstw jako determinanta rozwoju Euroregionu Beskidy.*

Magister (2001), Akademia Ekonomiczna w Katowicach (aktualnie Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach), Wydział Ekonomii, kierunek: bankowość i finanse. Studia magisterskie ukończone z wynikiem bardzo dobrym.

Licencjat (1999), Akademia Ekonomiczna w Katowicach (aktualnie Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach), Wydział Ekonomii, kierunek: bankowość i finanse. Studia zawodowe ukończone z wynikiem bardzo dobrym.

Wykształcenie uzupełniające:

2011-2012 **studia podyplomowe: Zarządzanie projektem badawczym i komercjalizacja wyników badań**

Akademia Ekonomiczna w Katowicach (aktualnie Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach), Wydział Zarządzania.

2003-2006 **studia doktoranckie**

Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ w Warszawie

2001-2002 **studia podyplomowe: Public Relations**

Akademia Ekonomiczna w Katowicach (aktualnie Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach), Kolegium Zarządzania.

3 Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych/ artystycznych.

Beskidzka Wyższa Szkoła Umiejętności w Żywcu (poprzednio: **Beskidzka Wyższa Szkoła Turystyki w Żywcu**); okres zatrudnienia: od 07/2005 do 09/2009, stanowisko – asystent, wykładowca.

Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej, Wydział Zarządzania i Transportu, Katedra Zarządzania; okres zatrudnienia: od 10/2009 do 09/2013, stanowisko – adiunkt.

Akademia WSB w Dąbrowie Górniczej (poprzednio: **Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej**), Wydział Nauk Stosowanych, Katedra Zarządzania; okres zatrudnienia: od 10/2013 do chwili obecnej, stanowisko – adiunkt.

4 Wskazanie osiągnięcia¹ wynikającego z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2017 r. poz. 1789):

a) tytuł osiągnięcia naukowego/artystycznego

Głównym osiągnięciem naukowym, uzyskanym po otrzymaniu stopnia doktora, stanowiącym znaczny wkład w rozwój dyscypliny naukowej nauki o zarządzaniu, określonym w art. 16 ust. 2 ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki, będącym dziełem opublikowanym w całości, jest monografia habilitacyjna pt. *Zarządzanie partnerstwami transgranicznymi organizacji uczących się*.

b) (autor/autorzy, tytuł/tytuły publikacji, rok wydania, nazwa wydawnictwa, recenzenci wydawniczy)

Joanna Kurowska-Pysz, *Zarządzanie partnerstwami transgranicznymi organizacji uczących się*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019, ISBN 978-83-01-20595-9

Recenzent: prof. dr hab. Andrzej Szromnik

c) omówienie celu naukowego/artystycznego ww. pracy/prac i osiągniętych wyników wraz z omówieniem ich ewentualnego wykorzystania.

Motywy naukowo-badawcze w zakresie teorii i praktyki gospodarczej stanowiące uzasadnienie realizacji badań we wskazanym osiągnięciu naukowym

Zwiększenie efektywności działania organizacji to kluczowe zadanie nauki i praktyki zarządzania, które wielu badaczy łączy obecnie z rozwojem myślenia sieciowego i budowaniem więzi pomiędzy różnymi aktorami procesów zarządzania w organizacjach oraz zarządzania międzyorganizacyjnego. Współczesne więzi międzyorganizacyjne, m.in. partnerstwa, rozwijają się w erze wiedzy. Umiejętne wykorzystanie wiedzy często przesądza o konkurencyjności i innowacyjności. Zapewnienie i utrzymanie dostępu do różnorodnych obszarów wiedzy, nieustanne

¹ W przypadku, gdy osiągnięciem tym jest praca/ prace wspólne, należy przedstawić oświadczenia wszystkich jej współautorów, określające indywidualny wkład każdego z nich w jej powstanie. W przypadku, gdy praca zbiorowa ma więcej niż pięciu współautorów, habilitant załącza oświadczenie określające jego indywidualny wkład w powstanie tej pracy oraz oświadczenia co najmniej czterech pozostałych współautorów.

eksplorowanie dostępnej wiedzy, ale także kreowanie nowej wiedzy oraz czynienie tej wiedzy użyteczną urzeczywistnia się coraz częściej na płaszczyźnie współpracy międzyorganizacyjnej, poprzez wdrażanie różnego typu projektów, m.in. w partnerstwach. Budowanie synergii wynikających z dobrej współpracy międzyorganizacyjnej wymaga od partnerów odpowiedniego doboru zasobów i potencjałów, a często także wiąże się z wykorzystaniem wsparcia zewnętrznego np. w postaci dotacji ze środków Unii Europejskiej. Przykładem takich działań jest wspólne wdrażanie projektów transgranicznych, które pod pewnymi warunkami mogą także stać się płaszczyzną wspólnego uczenia się współpracujących organizacji. To zagadnienie dotyczy zarówno problematyki uczenia się i zarządzania wiedzą we współpracy międzyorganizacyjnej, jak też zarządzania projektami, ze szczególnym odniesieniem do środowiska transgranicznego i uwarunkowań jakie się z tym wiążą, m.in. wynikających z wykorzystania funduszy unijnych dedykowanych rozwojowi regionów transgranicznych Unii Europejskiej.

Szeroki przegląd zarówno polskiej, jak i zagranicznej literatury z zakresu nauk o zarządzaniu ujawnił jednak, że te bardzo istotne z punktu widzenia funkcjonowania organizacji obszary, jakimi są:

- **zarządzanie wiedzą**, a w jego ramach procesy uczenia się,
- **zarządzanie projektami**, w tym zarządzanie projektami transgranicznymi,
- **współpraca międzyorganizacyjna**, a w zakresie tego zagadnienia zarządzanie partnerstwami

stanowią przedmiot odrębnych badań.

Zarządzanie partnerstwami transgranicznymi, jako specyficznymi formami współpracy międzyorganizacyjnej w procesach wspólnego uczenia się to problem badawczy stosunkowo słabo rozpoznany, a tym samym brakuje zwartych publikacji naukowych o tej tematyce. Problem ten do tej pory pozostaje poza nurtem zainteresowań badawczych dotyczących zarządzania wiedzą, zarządzania projektami czy też zarządzania współpracą międzyorganizacyjną. Większość dostępnych prac odnoszących się do pokrewnych zagadnień analizuje odrębnie procesy międzyorganizacyjnego uczenia się lub procesy zarządzania projektami. Tym zagadnieniom poświęcono już w badaniach wiele uwagi, natomiast ich szczególnym związkom z zarządzaniem partnerstwami w projektach transgranicznych – zdecydowanie mniej. Motywem realizacji badań we wskazanym osiągnięciu naukowym stała się potrzeba poszukiwania związku i synergii w tym dotychczas słabo rozpoznanym obszarze.

Osiągnięcie naukowe w sposób holistyczny i wielowymiarowy łączy te problemy, odnosząc je zarazem do pogranicza jako środowiska współpracy międzyorganizacyjnej.

Motywacją do podjęcia tej problematyki i dokonania badawczego wglądu do tego obszaru stało się również rosnące znaczenie współpracy międzyorganizacyjnej w projektach, w tym szczególnie w projektach transgranicznych, które są wdrażane przy wsparciu Unii Europejskiej, m.in. w ramach programu INTERREG. Program ten zapewnia obecnie największy strumień środków finansujących współpracę na pograniczach, ale jednocześnie stawia wysokie wymagania wobec projektów wdrażanych w partnerstwach.

Przedstawiony w osiągnięciu naukowym model wypełnia istotną lukę poznawczą dotyczącą relacji pomiędzy procesem uczenia się a procesem zarządzania partnerstwami i projektami transgranicznymi. Dotychczas zarówno na poziomie teoretycznym, jak też empirycznym, w tym kontekście analizowana była przede wszystkim problematyka współpracy transgranicznej (mechanizmy, uwarunkowania, tematyka oraz cele i rezultaty współpracy, rodzaje projektów itp.). Nie pogłębiano natomiast tej analizy w odniesieniu do poszczególnych rodzajów działań, w ramach współpracy na pograniczach, do których bez wątpienia należy proces wspólnego uczenia się. Zarówno na płaszczyźnie teoretycznej, jak i aplikacyjnej podnoszono, że rezultatem projektów transgranicznych powinno być wspólne rozwiązywanie problemów w ramach partnerstw, ale nie analizowano dokładnie, jakie mechanizmy współpracy powinny być w tych procesach stosowane, ani też jakie trwałe rezultaty powinny z nich wynikać.

Na podstawie oceny stanu wiedzy i badań wskazano, że **na gruncie nauk o zarządzaniu problem wspólnego uczenia się w projektach i partnerstwach transgranicznych nie jest podejmowany w badaniach.** Najczęściej współpraca na pograniczach analizowana jest w aspekcie socjologicznym, ekonomicznym, geograficznym oraz przestrzennym. W dyscyplinie zarządzania istnieje luka teoretyczna i empiryczna w tym zakresie. W perspektywie średniookresowej należy oczekiwać, że instytucje wspierające środkami Unii Europejskiej wdrażanie projektów transgranicznych, jak również organizacje rozwijające tego typu partnerstwa, będą poszukiwać rozwiązań umożliwiających poprawę efektywności tej współpracy, również na płaszczyźnie procesów wspólnego uczenia się. Jest to bowiem fundament wzrostu innowacyjności organizacji, który dodatkowo zyska na znaczeniu

w najbliższych latach. Wieloletnie doświadczenie badawcze i aplikacyjne autorki w zakresie zarządzania partnerstwami i projektami transgranicznymi, skłoniło ją do podjęcia badań w tym zakresie.

Przedmiotem badań we wskazanym osiągnięciu naukowym jest **proces zarządzania partnerstwami organizacji wdrażających projekty transgraniczne i rozwijających równocześnie proces wspólnego uczenia się**. Wiąże się to z nieustannym poszukiwaniem okazji do zdobywania i wykorzystywania wiedzy, która staje się obecnie dominującym zasobem i wyróżniającą kompetencją wielu organizacji. Przeobrażenie organizacji tradycyjnej w organizację uczącą się wymaga zmiany sposobu myślenia oraz nastawienia na zespołowe formy organizacji pracy, w tym również na pracę w projektach, które umożliwiają uczenie się od innych². Zespołowe uczenie się wykracza poza konwencjonalne umiejętności budowy i rozwoju zespołów³ i opiera się na grupach pracowniczych ściśle ze sobą współpracujących, realizujących szerokie zakresy zadań⁴, sięgających po różne zasoby wiedzy.

Wykorzystanie wiedzy w rozwoju organizacji jest szczególnie ważne w naukach o zarządzaniu, ze względu na fakt, że współczesna organizacja rozwija się w erze wiedzy, co bezpośrednio warunkuje jej zdolność do bycia konkurencyjną i innowacyjną. Zdolność do świadomej i permanentnej nauki z wykorzystaniem wielu różnych zasobów wiedzy, a także umiejętności współpracy międzyorganizacyjnej - to kluczowe atrybuty organizacji przyszłości.

Do tworzenia, pomnażania i wymiany wiedzy coraz częściej wykorzystywane są obecnie relacje sieciowe, rozwijane w różnych konfiguracjach, m.in. jako partnerstwa. Partnerstwo to forma współpracy instytucji, podmiotów i osób, dotycząca z reguły realizacji wspólnie wytyczonych celów społecznych, ekonomicznych czy środowiskowych, oparta o porozumienie zainteresowanych stron, służące optymalnemu wykorzystaniu dostępnych zasobów, narzędzi i mechanizmów współdziałania⁵. Partnerstwa i inne formy współpracy

² M. Bratnicki, 1984, *Metafora uczenia się w badaniu niesprawności organizacji*. Problemy Organizacji, nr 3/4.

³ K. Gadomska-Lila, 2006, *Kultura organizacyjna a organizacyjne uczenie się w świetle badań empirycznych*. Przegląd Organizacji, nr 11, Warszawa.

⁴ Mikoła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., 2007, *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa, s. 42-43.

⁵ H.R. Baker, 1993, *Building multi-community rural development partnership*, w: R.C. Rounds (red.), *The structure, theory and practice of partnerships in rural development*, ARRG Working Paper Series, No 5, Brandon, s. 35-45.

międzyorganizacyjnej znajdują obecnie dobre bardzo dobre warunki do działania, gdyż żadna organizacja nie jest samowystarczalna, a jednym z najbardziej pożądanych zasobów jest właśnie wiedza⁶.

Implementacja procesu uczenia się we współpracy międzyorganizacyjnej może się odbywać m.in. w ramach partnerstw terytorialnych, których szczególną formą są partnerstwa transgraniczne. Fenomen partnerstwa transgranicznego wiąże się z przełamywaniem stereotypowego postrzegania granicy jako bariery i przeszkody w wielowymiarowej integracji. Problem ten zajmuje również szczególne miejsce w polityce spójności Unii Europejskiej. Wspólnota Europejska wspiera rozwój partnerstw organizacji działających na pograniczach, przeznaczając na ten cel m.in. środki z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego. Służy on wyrównywaniu dysproporcji rozwojowych pomiędzy regionami Unii, a poprzez program INTERREG, Wspólnota w szczególny sposób wspiera regiony peryferyjne i zmarginalizowane, do których zalicza się pogranicza.

Współpraca transgraniczna, rozwijana m.in. poprzez partnerstwa, ma na celu tworzenie sieci powiązań na szczeblu lokalnym i regionalnym, wykraczających poza granice jednego państwa, dzięki którym rozwija się współdziałanie w zakresie gospodarki oraz ustępują bariery kulturowe i społeczne w lokalnych społecznościach⁷. Partnerstwa transgraniczne realizują swoje cele m.in. poprzez wdrażanie projektów, dofinansowanych ze środków Unii Europejskiej. Te specyficzne projekty stają się więc płaszczyzną wspólnego uczenia się organizacji współpracujących na pograniczach. W trakcie realizacji projektu następuje wymiana wiedzy pomiędzy partnerami z dwóch części pogranicza, wspólnie zdobywają oni nową wiedzę i wspólnie eksplorują dostępną w regionie przygranicznym wiedzę, ale także kreują nową wiedzę i czynią tę wiedzę użyteczną dla wszystkich współpracujących organizacji, a także dla innych aktorów współpracy transgranicznej.

Wspólne uczenie się w projekcie transgranicznym może dotyczyć wielu obszarów współpracy, takich jak np. kultura, edukacja, bezpieczeństwo. Może też wiązać się z transferem wiedzy i doskonaleniem umiejętności zarządzania międzynarodowym zespołem projektowym.

⁶ R.P. Lynch, 1993, *Business alliances guide: The hidden competitive weapon*. Wiley and Sons, New York.

⁷ M. Perkowski (red.), 2010, *Współpraca transgraniczna. Aspekty prawno-ekonomiczne*, Fundacja Prawo i Partnerstwo, Białystok, s. 12–16.

Wspólne uczenie się to wartość dodana współpracy organizacji w regionach przygranicznych. Inspiruje do pogłębiania procesów integracji w ramach rozwijania własnej wiedzy, jak również wiedzy wspólnej, zbiorowej, w oparciu o współpracę z partnerem z drugiej części pogranicza.

Obecnie projekty należą do kluczowych narzędzi doskonalenia nowoczesnych organizacji. Problematyka profesjonalnego zarządzania projektami opartymi na współpracy terytorialnej, w tym transgranicznej, to w naukach o zarządzaniu szybko poszerzająca się dziedzina wiedzy teoretycznej i aplikacyjnej. Jej znaczenie – ze względu na rolę współpracy sieciowej oraz polityki strukturalnej i terytorialnej Unii Europejskiej – będzie w przyszłości co najmniej tak istotne, jak obecnie. W dobie rosnącego znaczenia gospodarki opartej na wiedzy, projekty transgraniczne stają się również specyficzną płaszczyzną rozwoju procesów międzyorganizacyjnego uczenia się. Z kolei rezultaty tego procesu umożliwiają doskonalenie współpracujących na pograniczach organizacji oraz korzystnie wpływają na jakość zarządzania rozwojem pograniczy.

Dokonanie szerokiego przeglądu zarówno polskiej, jak i zagranicznej literatury z zakresu nauk o zarządzaniu, związanej z podjętym tematem badawczym, pozwala stwierdzić, że problematyka zarządzania partnerstwami transgranicznymi organizacji, które uczą się poprzez wspólne projekty jest stosunkowo słabo rozpoznana. Niedostatki w aspekcie analiz teoretycznych oraz badań empirycznych w tym zakresie można określić, jako:

- **lukę teoretyczną** - istniejące w literaturze badania na temat wpływu współpracy międzyorganizacyjnej na proces wspólnego uczenia się w projektach mają charakter wycinkowy i fragmentaryczny, badaniom poddaje się wybrane (wyizolowane) elementy procesu zarządzania wiedzą czy też procesu uczenia się we współpracy międzyorganizacyjnej, ale z pominięciem wpływu środowiska projektowego, np. szczególnego otoczenia projektu jakie stanowi pogranicze, jak też z pominięciem wpływu wynikającego z wykorzystania bezzwrotnego finansowania unijnego przyznawanego na określonych warunkach; również badania nad kontekstem procesowym i zasobowym zarządzania projektami transgranicznymi są fragmentaryczne;
- **lukę empiryczną** - uwagę zwraca brak spójnej, zintegrowanej analizy wielowymiarowości związku między procesami uczenia się, a procesami współpracy międzyorganizacyjnej w kontekście terytorialnym, w tym transgranicznym; szczególnie

brak odniesienia do przebiegu procesów uczenia się na tle procesu zarządzania partnerstwem transgranicznym i projektem transgranicznym; również w tym miejscu należy zaznaczyć, że istniejące w literaturze badania empiryczne w tym zakresie nie ujmują w sposób całościowy zależności pomiędzy analizowanymi zmiennymi;

- **lukę metodologiczną** - wąski zakres i fragmentaryczność prowadzonych dotychczas badań na temat wpływu współpracy międzyorganizacyjnej na proces wspólnego uczenia się w projektach, szczególnie w projektach transgranicznych, skutkuje rozproszeniem wykorzystywanych metod i technik analityczno-diagnostycznych czy projektowych oraz ich niedostateczną przydatnością i aplikacyjnością w organizacjach funkcjonujących na pograniczach krajów Unii Europejskiej.

W pracy zidentyfikowano **problem badawczy, którym jest brak spójnej koncepcji modelu wyjaśniającego relacje pomiędzy procesem wspólnego uczenia się, a procesem zarządzania partnerstwami organizacji wdrażających projekty transgraniczne, w celu poprawy efektywności realizowanych przedsięwzięć, dzięki wykorzystaniu potencjału pogranicza oraz własnych, komplementarnych zasobów.** Postawiono jednocześnie pytanie o strukturę takiego modelu zarządzania partnerstwami transgranicznymi organizacji uczących się, jego elementy i zachodzące w tym modelu relacje przyczynowo-skutkowe, jak również o konieczne zasoby i inne uwarunkowania niezbędne do jego wdrożenia.

Z jednej strony można zakładać, że wdrażanie projektu transgranicznego we współpracy międzyorganizacyjnej na pograniczach, jest szczególną okazją do rozwoju procesów uczenia się, które zachodzą w tym środowisku zespołowym w sposób szczególnie efektywny, na wszystkich płaszczyznach: indywidualnego, zespołowego, organizacyjnego i międzyorganizacyjnego procesu uczenia się. Z drugiej strony natomiast możliwe wydaje się założenie, że proces uczenia się zachodzi we współczesnych organizacjach w sposób ciągły i zmienny. W tym ujęciu płaszczyzna współpracy międzyorganizacyjnej jest tylko jednym z punktów odniesienia dla oceny efektywności procesu uczenia się, zaś otoczenie jest istotne dla organizacji jedynie ze względu na dostęp do zewnętrznych zasobów wiedzy w danym miejscu i w danym czasie. W tym podejściu odległość geograficzna, pomiędzy organizacją a współpracującymi z nią partnerami ma drugorzędne znaczenie, gdyż jest tylko jednym z parametrów wyznaczających efektywność procesów uczenia się.

Biorąc pod uwagę przytoczone rozważania, można stwierdzić, że jeśli proces uczenia się (m.in. zdobywania wiedzy, wymiany wiedzy, dzielenia się wiedzą, kreowania wiedzy, implementacji wiedzy itp.) zachodzi w sposób szczególnie efektywny we współpracy międzyorganizacyjnej (m.in. w partnerstwach transgranicznych), to warto go badać w warunkach charakterystycznych dla tej formy współdziałania np. w projektach transgranicznych. Przyjęto bowiem założenie, że zarządzanie partnerstwami poprzez projekty transgraniczne prowadzi do osiągnięcia następujących rezultatów współpracy:

- *tematycznych* tj. realizacja zaplanowanych inwestycji (np. w dziedzinie kultury, edukacji, przedsiębiorczości), wykorzystanie zasobów i potencjałów partnerów aby rozwiązać wspólne problemy;

- *operacyjnych* tj. integracja społeczności pogranicza i wsparcie rozwoju pogranicza jako główne efekty współpracy transgranicznej przy wykorzystaniu funduszy unijnych;

- *horyzontalnych* tj. bezpośrednio związanych z procesem wspólnego uczenia się np. zapotrzebowanie na wspólne uczenie się, w tym otwartość na nową wiedzę i doświadczenia, gotowość do dzielenia się z partnerem własną wiedzą i doświadczeniami, prowadzących do: zdobycia nowej wiedzy i doświadczeń; budowy nowych, transgranicznych struktur współpracy; pozyskanie partnerów do wspólnego rozwiązywania problemów i podejmowania wyzwań.

Pojawiają się zatem pytania:

- *czy pracownicy zaangażowani w proces wspólnego uczenia się w projekcie transgranicznym są wyposażeni w specyficzne umiejętności i kompetencje oraz zmotywowani do rozwoju współpracy transgranicznej?*
- *czy proces wspólnego uczenia się współpracujących organizacji ma wpływ na efektywność wdrażania projektów transgranicznych?*
- *które czynniki są katalizatorami rozwoju partnerstw transgranicznych, a które czynniki są barierą ich rozwoju?*
- *jakie zasoby wiedzy są wykorzystywane w projekcie transgranicznym i w partnerstwie transgranicznym?*
- *jakie metody wspólnego uczenia się są najczęściej stosowane w projektach transgranicznych?*
- *w które etapy zarządzania projektem transgranicznym wpisuje się proces wspólnego uczenia się w partnerstwie transgranicznym?*
- *dla których beneficjentów proces uczenia się w partnerstwie transgranicznym jest najbardziej efektywny?*

W związku z tak określonym problemem badawczym, podstawowe **obszary badawcze** dotyczące:

- 1) umiejętności i kompetencji oraz motywacji do rozwoju współpracy transgranicznej,
- 2) procesu uczenia się w partnerstwach transgranicznych,
- 3) katalizatorów i barier rozwoju partnerstw transgranicznych organizacji uczących się,
- 4) wykorzystania wiedzy w projekcie transgranicznym i w partnerstwie transgranicznym,
- 5) metod wspólnego uczenia się w projektach transgranicznych,
- 6) relacji pomiędzy procesem wspólnego uczenia się w partnerstwie transgranicznym, a zarządzaniem projektem transgranicznym,
- 7) beneficjentów procesu uczenia się w partnerstwie transgranicznym

powinny dać odpowiedź na pytania:

- *jakie uwarunkowania mają wpływ na procesy zarządzania partnerstwami i projektami transgranicznymi oraz na procesy wspólnego uczenia się współpracujących organizacji?*
- *jak powinny kształtować się relacje pomiędzy procesami zarządzania partnerstwami transgranicznymi i procesami zarządzania projektami transgranicznymi, aby możliwe było wspólne uczenie się współpracujących organizacji?*

W świetle przedstawionych uwarunkowań oraz w nawiązaniu do prezentowanych wcześniej przesłanek teoretycznych i aplikacyjnych, **celem głównym osiągnięcia naukowego** stało się opracowanie modelu zarządzania transgranicznym partnerstwem organizacji uczących się poprzez wdrażanie projektów, w oparciu o wiedzę, umiejętności i kompetencje współpracujących organizacji. Aby zapewnić właściwą realizację przywołanego celu głównego, ustalono również następujące **cele szczegółowe**:

- 1) zdefiniowanie wymogów wobec wspólnie uczących się pracowników współpracujących organizacji, zaangażowanych we wdrażanie projektów transgranicznych,
- 2) określenie czynników determinujących efektywność wdrażania projektów transgranicznych,
- 3) identyfikacja katalizatorów i barier rozwoju partnerstw transgranicznych organizacji uczących się,

- 4) charakterystyka wiedzy jako zasobu w projekcie transgranicznym i w partnerstwie transgranicznym,
- 5) wybór najczęściej stosowanych metod wspólnego uczenia się w projektach transgranicznych,
- 6) wyjaśnienie związku pomiędzy procesem wspólnego uczenia się w partnerstwie transgranicznym, a etapami zarządzania projektem transgranicznym,
- 7) wskazanie beneficjentów procesu uczenia się w partnerstwie transgranicznym,
- 8) rozpoznanie determinant wdrożenia modelu do praktyki.

Przedstawione przesłanki stały się podstawą sformułowania głównej hipotezy pracy, która brzmi następująco: *zarządzanie partnerstwem transgranicznym zorientowanym na wspólne uczenie się polega na wdrażaniu projektów wykorzystujących zasoby wszystkich współpracujących partnerów, a także zasoby dostępne na pograniczu, w tym fundusze Unii Europejskiej przeznaczone na ten cel.* Hipoteza główna, po rozpoznaniu literatury przedmiotu, została zdezagregowana na hipotezy szczegółowe (HS1-HS7), które zostały zawarte w IV rozdziale monografii (przyczocono je w dalszej części autoreferatu).

Do osiągnięcia wytyczonych celów zastosowano metodę analizy i krytycznej oceny piśmiennictwa naukowego i naukowo-badawczego oraz badania empiryczne. Część pierwszą stanowią studia literaturowe publikacji krajowych i zagranicznych. Dotyczą one m.in. organizacji uczącej się, współpracy międzyorganizacyjnej, partnerstw terytorialnych, w tym transgranicznych oraz zarządzania projektami transgranicznymi. Dla pozyskania informacji ze źródeł pierwotnych, wykorzystano instrumentarium badań jakościowych i ilościowych. Celem zastosowanego podejścia było zgromadzenie informacji pomocnych w zdefiniowaniu założeń służących opracowaniu modelu zarządzania transgranicznym partnerstwem organizacji uczących się, a także sformułowania na tej podstawie wniosków.

Omówienie układu pracy stanowiącej osiągnięcie naukowe

Opracowanie ma charakter teoretyczno-empiryczny. Struktura i logika treści pracy wynika z przyjętych celów, wskazanych problemów badawczych oraz postawionych hipotez. Praca składa się z pięciu rozdziałów, z których pierwsze trzy charakter teoretyczny. Stanowią one wynik szerokiej analizy literatury, na podstawie której uszczegółowiono model

konceptyjny, będący podstawą założeń badawczych oraz sformułowania hipotez. Rozważania podjęte w rozdziale czwartym oparte są na wynikach badań empirycznych, przeprowadzonych na potrzeby pracy. W rozdziale piątym przedstawiono kontekst zasobowy i procesowy modelu zarządzania partnerstwami transgranicznymi organizacji uczących się, scharakteryzowano poszczególne elementy tego modelu i określono relacje między nimi. Wskazano także determinanty wdrażania modelu do praktyki.

Celem szerokich badań literatury przedmiotu, przedstawionych w trzech rozdziałach teoretycznych, było rozpoznanie i uporządkowanie rozważań dotyczących zależności pomiędzy procesem uczenia się, współpracą międzyorganizacyjną i zarządzaniem partnerstwami oraz projektami transgranicznymi. Rozważania te prowadzone są w szerszym kontekście obejmującym znaczenie wiedzy i procesu uczenia się organizacji z perspektywy nauk o zarządzaniu, wpływ współpracy międzyorganizacyjnej na proces uczenia się i rozwój partnerstw transgranicznych, uwarunkowania realizacji projektów transgranicznych w aspekcie ich dofinansowania ze środków Unii Europejskiej. W badaniach literatury wykorzystano ponad 250 opracowań i publikacji naukowych, korzystając z prac krajowych, jak i dostępnego dorobku światowego.

W rozdziale pierwszym przedstawiono klasyczne oraz aktualne rozumienie pojęć: „wiedza” i „organizacja ucząca się”. Umiejscowiono je na tle wybranych historycznych ujęć i współczesnych poglądów na temat znaczenia wiedzy w organizacji, reprezentowanych w teorii nauk o zarządzaniu oraz uwzględniając zmiany, jakie zaszły (i zachodzą) w ostatnich latach w otoczeniu organizacji.

Poglądy na temat znaczenia wiedzy i procesu uczenia się w organizacji ulegały zmianom. *Paradygmat organizacji uczącej się* wywodzi się m.in. z prac P. Senge⁸, aczkolwiek wiele idei zawartych w tej koncepcji nawiązuje również do rozwijanej w latach 50. i 60. XX wieku *teorii systemów*⁹ oraz do *koncepcji rozwoju organizacyjnego*¹⁰. W pracy przedstawiono różne ujęcia definicyjne oraz scharakteryzowano atrybuty organizacji uczącej się. Omówiono

⁸ P. Senge, 1990, *The fifth discipline: The art and science of the learning organization*, Currency Doubleday, New York.

⁹ K. Ziśniwicz, 2003, *P.M. Senge i jego "Piąta dyscyplina"*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu nr 33, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, s. 117–128.

¹⁰ H. Matlay, 2000, *Organisational learning in small learning organisations: an empirical overview*, Education+ Training, Vol. 42 No. 4/5, s. 202–211.

również obecne w literaturze, różne podejścia do wiedzy. Dominuje wizja wiedzy wywodząca się z *behawioryzmu logicznego*, postrzegająca ją jako *kontinuum*¹¹ rozciągające się pomiędzy wiedzą ukrytą, a wiedzą jawną, obrazowaną w zestawach danych i faktów^{12 13}. Jednym z głównych problemów zarządzania organizacjami jest obecnie znalezienie optymalnych sposobów na przekształcanie wiedzy ukrytej w wiedzę jawną¹⁴ co jest możliwe m.in. w wyniku wymiany wiedzy w środowisku sieciowym, wspólnego tworzenia nowej wiedzy i poprawy efektywności jej wykorzystania. Poszczególne koncepcje i szkoły ukazały różne wyobrażenia o znaczeniu wiedzy w organizacji. Niemniej jednak, były zgodne co do przekonania, iż organizacja oparta na wiedzy, ucząca się, inteligentna, posiada lepszą zdolność do rozpoznawania sygnałów z otoczenia i elastycznego reagowania na nie, dzięki czemu potrafi lepiej sprostać wyzwaniom związanym z innowacyjnością i konkurencyjnością.

W treści rozdziału pierwszego wiele miejsca poświęcono procesowi uczenia się w organizacji. Współczesne teorie organizacyjnego uczenia się wywodzą się z *różnych nurtów behawioryzmu i psychologii kognitywnej*¹⁵. Idea *organizacyjnego uczenia się* została przedstawiona w pracy *J. Marcha i H. Simona*¹⁶ w 1958 r. W latach 60. XX w. pojawiło się określenie *cyklu uczenia się*¹⁷. W 1969 r. *organizacyjne uczenie się* zostało zdefiniowane jako lepsze rozeznanie (w sytuacji) i udana restrukturyzacja problemów organizacyjnych, przeprowadzona przez członków organizacji, znajdująca odzwierciedlenie w elementach strukturalnych i wynikach organizacji. W pracy odniesiono się do dorobku *P. Senge*, który zdefiniował tzw. *pięć dyscyplin* określających warunki i działania będące podstawą procesu organizacyjnego uczenia się¹⁸. Omówiono także koncepcję *D.A. Garvina*, który ponownie sprowadził organizację uczącą się do poziomu procesowego, organizacyjnego uczenia się¹⁹. W pracy przedstawiono także podejście do procesu uczenia się, jakie przyjęli *G.P. Huber (procesy i konstruktory organizacyjnego uczenia się)* oraz *M. Crossan, H. Lane i R. White* –

¹¹ Jashapara A., 2004, *Knowledge management: An integrated approach*. Pearson Education, s. 143–144.

¹² M. Polanyi, 2009, *The tacit dimension*. University of Chicago Press.

¹³ G. Ryle, 2009, *The concept of mind*. Routledge.

¹⁴ I. Nonaka, 2000, *A dynamic theory of organizational knowledge creation*. [w:] *Knowledge, groupware and the internet*, s. 3–42.

¹⁵ Jashapara A., 2004, *Knowledge management: An integrated approach*. Pearson Education, s. 143–144.

¹⁶ J.G. March, H.A. Simon, 1958, *Organizations*. za: M. Schulz, 2001, *The uncertain relevance of newness: Organizational learning and knowledge flows*. *Academy of management journal*, Vol. 44, No. 4., s. 661–681.

¹⁷ R. M. Cyert, et al., 1963, *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ, 2, s. 169–187.

¹⁸ Senge P., 1990, *The fifth discipline: The art and science of the learning organization*, Currency Doubleday, New York.

¹⁹ D.A. Garvin, 1993, *Building a learning organization*, Vol. 71, No. 4, July-August: *Harvard Business Review*, s. 78–91.

model 4I (*Intuiting, Interpreting, Integrating, Institutionalizing*). Opracowana przez Ch. Argyrisa i D.A. Schon²⁰ klasyfikacja płaszczyzn uczenia się uwzględnia m.in. czynnik otoczenia jako istotny dla tego procesu, natomiast koncepcja M. Schulza²¹ zakłada, że procesowi uczenia się należy w sposób automatyczny przypisać korzyści, jakie płyną z niego dla organizacji, m.in. dzięki korzystaniu z wiedzy dostępnej w otoczeniu. W tym aspekcie omówiono także problem współpracy międzyorganizacyjnej, która rozwija się m.in. w procesach wspólnego uczenia się, gdyż żadna z organizacji nie jest samowystarczalna, a wiedza należy do najbardziej pożądaných, zewnętrznych zasobów. Każda z form współpracy międzyorganizacyjnej otwiera nowe możliwości wspólnego uczenia się i zarządzania posiadaną wiedzą. W tym aspekcie wiedza przestaje być zasobem indywidualnym organizacji, staje się zasobem całej sieci. Aby możliwe było późniejsze wykorzystanie zgromadzonej wiedzy na poziomie sieci, niezbędne jest wdrożenie międzyorganizacyjnego procesu uczenia się.

Rozdział drugi jest przeglądem koncepcji i poglądów dotyczących partnerstwa jako formy współpracy międzyorganizacyjnej, w tym również partnerstwa transgranicznego, w świetle literatury przedmiotu, różnych podejść i nurtów badawczych. Zagadnienie to zostało poddane analizie przede wszystkim w kontekście procesu międzyorganizacyjnego uczenia się. Dokonując przeglądu wielu prac o tej tematyce, autorka scharakteryzowała istotę pojęć: „partnerstwo terytorialne” i „partnerstwo transgraniczne”. Zagadnienie współpracy transgranicznej przedstawiono nie tylko w kontekście teorii zarządzania, ale także aktów prawa Unii Europejskiej, regulujących tę kwestię m.in. w aspekcie polityki spójności Unii Europejskiej i uwarunkowań dofinansowania kosztów realizacji projektów transgranicznych ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego. Bazując na analizie zależności pomiędzy problemami współpracy międzyorganizacyjnej w aspekcie terytorialnym (transgranicznym) oraz procesami uczenia się, w kolejnych podrozdziałach autorka zdefiniowała również:

- procesowe i zasobowe podejście do terytorialnej współpracy międzyorganizacyjnej,
- czynniki determinujące partnerstwo transgraniczne jako formę współpracy międzyorganizacyjnej.

²⁰ C. M. Fiol, M.A. Lyles, 1985, *Organizational learning*. *Academy of management review*, Vol. 10, No. 4., s. 803-813.

²¹ M. Schulz, 2001, *The uncertain relevance of newness: Organizational learning and knowledge flows*. *Academy of Management Journal*, 44(4), s. 661-681.

- kompetencje określające indywidualną zdolność organizacji do uczenia się i zdolność do uczenia się organizacji w partnerstwie transgranicznym,
- czynniki warunkujące proces międzyorganizacyjnego uczenia się w partnerstwach transgranicznych,
- poziomy transgranicznej współpracy międzyorganizacyjnej.

Rozważania teoretyczne, w tym analiza współzależności pomiędzy procesem międzyorganizacyjnego uczenia się oraz cyklem rozwoju partnerstwa transgranicznego, w odniesieniu do teorii sieci, pozwoliły na ocenę, w jakim stopniu poszczególne rodzaje bliskości międzyorganizacyjnej sprzyjają rozwojowi partnerstwa transgranicznego w kolejnych fazach cyklu jego rozwoju. Następnie autorka zidentyfikowała kluczowe działania konieczne do podjęcia przez współpracujące organizacje w poszczególnych fazach cyklu rozwoju partnerstwa transgranicznego, w celu wdrożenia procesu międzyorganizacyjnego uczenia się. Działania te zostały przedstawione w kontekście procesowym, ze wskazaniem ich oczekiwanych rezultatów dla poszczególnych faz rozwoju partnerstwa transgranicznego: koncepcyjnej, planowania, wdrażania, ewaluacji i transformacji.

Rozdział trzeci poświęcono projektom transgranicznym, w kontekście ich znaczenia dla rozwoju współpracy organizacji uczących się. W aspekcie teorii zarządzania projektami omówiono kluczowe cechy i funkcje charakteryzujące projekty transgraniczne, ze szczególnym odniesieniem do współpracy międzyorganizacyjnej na pograniczach, która warunkuje możliwość uzyskania wsparcia ze środków unijnego programu INTERREG. Bazując na modelu przyjętym przez Komisję Europejską w 1992 r. autorka zdefiniowała **cykl życia projektu transgranicznego**, w podziale na siedem etapów, z odniesieniem do uwarunkowań wynikających z finansowania ze środków Unii Europejskiej. W nawiązaniu do *konceptji P. Senge*²² autorka określiła **założenia procesu wspólnego uczenia się w projektach transgranicznych**, a także zdefiniowała zapotrzebowanie na obszary wiedzy ze strony różnych grup interesariuszy projektów transgranicznych. Odwołując się do poglądów na transfer wiedzy, które prezentują m.in. *I. Nonaka*, *H. Takeuchi* oraz *B. Nogalski* i *A. Kowalczyk*, autorka określiła **kluczowe uwarunkowania transferu wiedzy pomiędzy partnerami w projekcie**

²² Senge P., 1990, *The fifth discipline: The art and science of the learning organization*, Currency Doubleday, New York.

transgranicznym, w procesie uczenia się m.in. zdefiniowała obszary oraz bariery i katalizatory transferu wiedzy w projekcie transgranicznym, określiła też interesariuszy tego procesu. Z uwagi na przyjęte w pracy założenie, iż projekty transgraniczne umożliwiają współpracującym organizacjom uczącym się ciągłe doskonalenie, w dalszej części tego rozdziału autorka zinventaryzowała **czynniki wspierające proces rozwoju organizacji uczących się w tych projektach.**

W kolejnej części rozdziału trzeciego autorka scharakteryzowała pogranicze jako unikalne środowisko projektowe, a zarazem środowisko, w którym rozwijają się specyficzne formy współpracy międzyorganizacyjnej np. współpraca euroregionalna. Analizując uwarunkowania zarządzania rozwojem terytorialnym m.in. ze szczególnym uwzględnieniem funduszy Unii Europejskiej, a także konkretne przykłady dotyczące rozwoju partnerstw transgranicznych, autorka określiła **elementy środowiska projektowego występującego na pograniczach**, uwypuklając zarazem jego specyfikę. Możliwe obszary współpracy transgranicznej organizacji uczących się omówiono w podrozdziale czwartym, bazując na przykładzie programu INTERREG. W tym kontekście autorka przeanalizowała konkretne uwarunkowania dotyczące realizacji projektów transgranicznych, z wykorzystaniem dotacji unijnych. Wykazała szczególne korzyści, ale także ograniczenia, które wiążą się z wykorzystaniem dotacji z programów Europejskiej Współpracy Terytorialnej w realizacji projektów transgranicznych.

Ostatnią część rozdziału trzeciego poświęcono **warunkom rozwoju partnerstw poprzez projekty transgraniczne, zorientowane na wspólne uczenie się.** Jest to złożony problem badawczy, którego rozwiązanie wymagało analizy wielu zagadnień dotyczących *zarządzania organizacją i zarządzania międzyorganizacyjnego*, a także *zarządzania projektami i zarządzania wiedzą*. Zagadnienie to rozważano m.in. w aspekcie *zarządzania procesowego*, zgodnie z ujęciem *M. Hammera i J.Champy*, a także odwołując się do poglądu *R. Gulatiego i M. Gargiulo o społecznym osadzeniu działalności gospodarczej* oraz badając *ekwiwalencję strukturalną*, o której pisze m.in. *W. Czakon*. Po zdefiniowaniu wiodących rodzajów projektów transgranicznych, specyficznych celów współpracy terytorialnej w projektach i celów zarządzania wiedzą w projektach - określono **możliwości wykorzystania wiedzy w fazach: przygotowania, wdrożenia i zakończenia projektu.** Jednocześnie wspomniane fazy

odniesiono również do etapów zarządzania partnerstwem transgranicznym. To celowe ujęcie, będące podstawą dalszych badań, do których nawiązano w następnym rozdziale.

W rozdziale czwartym przedstawiono metodykę badań oraz wyniki badań empirycznych dotyczących zarządzania partnerstwami organizacji wdrażających projekty transgraniczne i rozwijających równocześnie proces wspólnego uczenia się, w celu poprawy efektywności realizowanych przedsięwzięć, dzięki wykorzystaniu potencjału pogranicza oraz własnych, komplementarnych zasobów. Hipotezę główną pracy zdezagregowano na siedem hipotez szczegółowych:

HS1. Pracownicy zaangażowani w proces wspólnego uczenia się w partnerstwie transgranicznym są wyposażeni w specyficzne umiejętności i kompetencje oraz zmotywowani są do rozwoju współpracy transgranicznej.

HS 2. Istotnym elementem wpływającym na efektywność wdrażania projektów transgranicznych jest proces wspólnego uczenia się współpracujących organizacji.

HS 3. Katalizatorem rozwoju partnerstw transgranicznych jest dążenie do wzmocnienia współpracy transgranicznej dla wspólnych korzyści. Bariery rozwoju partnerstw transgranicznych są ograniczone fundusze własne i niska dostępność dotacji unijnych na ten cel.

HS 4. Wykorzystanie wiedzy w projekcie transgranicznym i w partnerstwie transgranicznym obejmuje wspólne zasoby wiedzy partnerów oraz wiedzę importowaną z otoczenia przygranicznego, ale uwzględnia także eksport wiedzy dla innych interesariuszy z tego otoczenia.

HS 5. Spotkania projektowe u partnerów, bezpośredni udział w projekcie po stronie partnera i korespondencja elektroniczna – to najczęściej stosowane metody wspólnego uczenia się w projektach transgranicznych.

HS 6. Proces wspólnego uczenia się w partnerstwie transgranicznym wpisuje się we wszystkie etapy zarządzania projektem transgranicznym, jednakże jego dynamika jest zmienna.

HS 7. Proces uczenia się w partnerstwie transgranicznym jest najbardziej efektywny dla współpracujących organizacji.

Sformułowane hipotezy szczegółowe poddane zostały weryfikacji empirycznej, w toku badań opisanych w dalszej części czwartego rozdziału. Scharakteryzowano dobór i strukturę próby badawczej oraz przedstawiono finalnie wyniki badań empirycznych opracowane na

podstawie:

- czterech studiów przypadku (w tym metody badania dokumentacji, obserwacji oraz wywiadów skategoryzowanych przeprowadzonych z respondentami reprezentującymi badane w ramach studiów przypadku partnerstwa transgraniczne);
- pięćdziesięciu wywiadów (badania zrealizowano techniką komputerowo wspomaganego wywiadu telefonicznego CATI oraz wspomaganego komputerowo wywiadu przy pomocy strony internetowej – CAWI).

Respondentów do badań pozyskano zgodnie z nielosową metodą doboru próby. Badaną populację stanowiły **polskie, czeskie i słowackie organizacje publiczne** (jednostki samorządu terytorialnego, samorządowe jednostki organizacyjne, jednostki administracji państwowej i uczelnie wyższe) oraz **polskie, czeskie i słowackie organizacje publiczne i organizacje pozarządowe**. Wszystkie badane organizacje spełniają opisane w rozdziale drugim pracy warunki bliskości, rozwijają współpracę transgraniczną z przynajmniej jednym partnerem w ramach tego samego euroregionu, posiadają przynajmniej 3-letnie doświadczenie we współpracy transgranicznej i wdrożyły przynajmniej jeden tego typu projekt. Przeprowadzone badania miały charakter **badania międzynarodowych**. Wyniki badań przedstawiają ocenę różnych aspektów zarządzania partnerstwami transgranicznymi, realizacji projektów transgranicznych i rozwoju procesu uczenia się, opierającą się na percepcji bezpośrednich uczestników tych projektów (mając świadomość zalet i wad takiego podejścia).

Zweryfikowanie przedstawionych wyżej hipotez szczegółowych wymagało przeprowadzenia następujących analiz: rozkładu ocen odpowiedzi/postaw respondentów; względnej ważności cech; współzależności; grupowania; preferencji. Wybór metod analizy został zdeterminowany celami badań oraz wykorzystaną w kwestionariuszu skalą pomiaru. Wnioski z badań ilościowych, uzyskane w wyniku opisanych wyżej analiz statystycznych, przedstawiono w następującym układzie:

- umiejętności i kompetencje oraz motywacja do rozwoju współpracy transgranicznej,
- proces wspólnego uczenia się jako determinanta efektywności wdrażania projektów transgranicznych,
- katalizatory i bariery rozwoju partnerstw transgranicznych organizacji uczących się,
- wykorzystanie wiedzy w projekcie transgranicznym i w partnerstwie transgranicznym,
- metody wspólnego uczenia się w projektach transgranicznych.

- proces wspólnego uczenia się w partnerstwie transgranicznym, a zarządzanie projektem transgranicznym,
- beneficjenci procesu uczenia się w partnerstwie transgranicznym.

Przeprowadzone studia i analizy stały się podstawą modelowego ujęcia zarządzania partnerstwami transgranicznymi organizacji uczących się, które oparto na założeniach teoretycznych (podrozdział 3.5. pracy), a następnie zweryfikowano w oparciu o wyniki badań empirycznych i ocenę opisanych wyżej hipotez szczegółowych.

W piątym rozdziale zaprezentowano poszczególne **elementy modelu zarządzania transgranicznymi partnerstwami organizacji uczących się, w kontekście procesowym i zasobowym**. Ta część pracy zawiera syntezę wyników badań. Uwzględniając złożoność podejmowanej problematyki, poszczególne aspekty teoretyczne, metodyczne i empiryczne są prezentowane głównie w poświęconym im rozdziałach, lecz niektóre z nich przenikają naturalnie do innych części pracy. Elementy teoretyczne są zawarte w trzech rozdziałach, elementy metodyczne dotyczą głównie opisu prowadzonych badań, wykorzystanych miar statystycznych oraz doboru próby do badań. Wnioski z badań empirycznych, które uzupełniają wiedzę zgromadzoną w rozdziałach o charakterze teoretycznym, zamieszczono w rozdziale piątym, w podrozdziale pierwszym. Są to następujące elementy:

1. Cele i rezultaty wdrażania projektów transgranicznych i rozwoju partnerstw transgranicznych.
2. Zasoby niezbędne w procesie zarządzania projektem transgranicznym i partnerstwem transgranicznym organizacji uczących się, ze szczególnym uwzględnieniem zasobów wiedzy.
3. Katalizatory i bariery wdrażania projektów transgranicznych i rozwoju partnerstw transgranicznych.
4. Proces wspólnego uczenia się w partnerstwie i poprzez projekty transgraniczne, ze szczególnym uwzględnieniem metod wspólnego uczenia się współpracujących organizacji.

Celem ich prezentacji było poddanie analizom **zależności i relacji między poszczególnymi elementami modelu zarządzania partnerstwami transgranicznymi organizacji uczących się poprzez wdrażanie wspólnych projektów**, który przedstawiono w podrozdziale 5.1.5. Z kolei w podrozdziale 5.2. przedstawiono **determinanty wdrażania modelu do praktyki**,

odnosząc je do uwarunkowań rozwoju partnerstw transgranicznych oraz do uwarunkowań realizacji projektów transgranicznych, dofinansowanych ze środków Unii Europejskiej.

Omówienie osiągniętych wyników wraz z omówieniem ich ewentualnego wykorzystania

Celem prowadzonych studiów, zarówno teoretycznych, jak i empirycznych, było opracowanie modelu zarządzania transgranicznymi partnerstwami organizacji uczących się, w aspekcie realizacji przez te organizacje projektów transgranicznych, dofinansowanych ze środków Unii Europejskiej.

Badania empiryczne prowadzono dla wszystkich elementów tego modelu tj.:

- celów i rezultatów partnerstw transgranicznych, projektów transgranicznych i procesu uczenia się;
- zasobów wykorzystywanych w procesie zarządzania partnerstwem i projektem transgranicznym, w tym szczególnie zasobów wiedzy;
- katalizatorów i barier rozwoju partnerstw transgranicznych i wdrażania projektów transgranicznych, wpływających także na procesy wspólnego uczenia się,
- procesu wspólnego uczenia się w partnerstwie i poprzez projekty transgraniczne, w tym m.in. metod wspólnego uczenia się współpracujących organizacji.

W aspekcie horyzontalnym analizowane były poszczególne fazy zarządzania partnerstwem i projektem transgranicznym oraz fazy procesu uczenia się i sprzężenia zachodzące pomiędzy nimi. Wyznaczono także dwie luki czasowe występujące w cyklu zarządzania partnerstwem transgranicznym, opartym na wdrażaniu projektu dofinansowanego ze środków Unii Europejskiej.

W podrozdziałach 5.1. – 5.4. pracy zweryfikowano hipotezy szczegółowe (HS1-HS7), w wyniku czego zidentyfikowano i scharakteryzowano główne elementy modelu zarządzania transgranicznymi partnerstwami organizacji uczących się poprzez wdrażanie wspólnych projektów. Dzięki studiom literaturowym oraz analizie wyników badań jakościowych i ilościowych sformułowano wnioski cząstkowe, które następnie posłużyły do zdefiniowania modelu. Badania dowodzą, że we współpracy transgranicznej rozwijanej poprzez projekty występują trzy rodzaje celów i rezultatów: tematyczne, horyzontalne, operacyjne. Ich

charakterystykę przedstawiono w poniższej tabeli.

Tabela 1. Charakterystyka celów i rezultatów współpracy transgranicznej w projektach dofinansowanych ze środków Unii Europejskiej

Cele współpracy transgranicznej		Rezulaty współpracy transgranicznej
Rozwiązanie wspólnych problemów i wdrażanie dobrych praktyk w różnych dziedzinach współpracy transgranicznej	tematyczne	Realizacja zaplanowanych inwestycji; Wykorzystanie zasobów i potencjałów partnerów aby rozwiązać wspólne problemy
Wspólne uczenie się poprzez projekty transgraniczne: pozyskanie nowej wiedzy i doświadczeń od partnera, gotowość do dzielenia się własną wiedzą i doświadczeniami	horyzontalne	Zdobycie nowej wiedzy i doświadczeń; Budowa nowych, transgranicznych struktur współpracy; Pozyskanie partnerów do wspólnego rozwiązywania problemów i podejmowania wyzwań
Pozyskanie dofinansowania z Unii Europejskiej i prawidłowa realizacja projektu transgranicznego	operacyjne	Integracja społeczności pogranicza i wsparcie rozwoju pogranicza jako główny efekt współpracy transgranicznej przy wykorzystaniu funduszy unijnych
<p>Czynniki sprzyjające przekształceniu celów projektu transgranicznego w jego rezultaty:</p> <ul style="list-style-type: none"> - współpraca pomiędzy organizacjami, które cechuje bliskość instytucjonalna, - realizacja pełnego cyklu życia projektu transgranicznego. 		

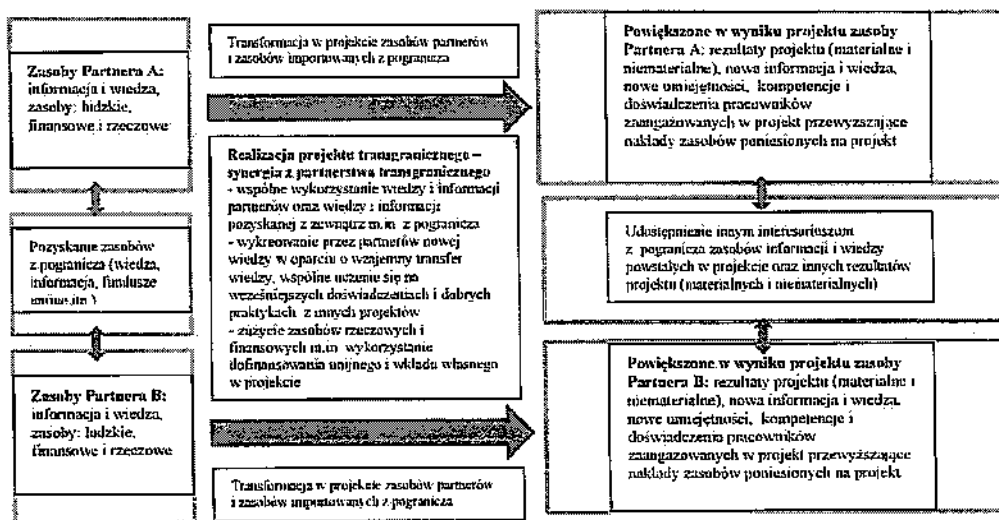
Zródło: opracowanie własne.

Jeśli projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej, to jego cele i rezultaty muszą wpisywać się w cele i rezultaty partnerstwa transgranicznego oraz w cele i rezultaty rozwoju pogranicza. Jednocześnie cele i rezultaty projektu i partnerstwa transgranicznego muszą być zgodne z celami działalności partnerów i oczekiwanymi przez nich rezultatami współpracy transgranicznej. Korzystny wpływ na realizację celów projektów i partnerstw transgranicznych oraz osiągnięcie zaplanowanych rezultatów ma bliskość instytucjonalna współpracujących organizacji oraz zapewnienie w projekcie możliwości wzajemnego uczenia się od siebie i wspólnego rozwiązywania podobnych problemów (dzielenie się własną wiedzą oraz otwartość na wiedzę partnera, wymiana doświadczeń, wspólne uczenie się w zespole transgranicznym, wspólne wdrażanie dobrych praktyk). W tej części badań potwierdzona została **hipoteza szczegółowa HS2**, która zakładała, że istotnym elementem wpływającym na efektywność wdrażania projektów transgranicznych jest proces wspólnego uczenia się współpracujących organizacji. Świadczą o tym m.in. wyznaczone cele horyzontalne i rezultaty horyzontalne współpracy, związane z procesem wspólnego uczenia się. Potwierdziła się również **hipoteza szczegółowa HS7**. Wyniki badań, zarówno w kryterium rozwoju, jak też w kryterium efektywności jednoznacznie identyfikują współpracujące w partnerstwie transgranicznym organizacje jako beneficjentów, którym proces uczenia się

przynosi najwięcej korzyści.

Transformacja zasobów wspólnie uczących się organizacji polega na tym, że udostępnione na potrzeby projektu zasoby partnerów oraz zasoby z pogranicza zużywają się w trakcie jego realizacji (m.in. poprzez wspólne wykorzystywanie), ale zarazem po jego zakończeniu zostają udostępnione partnerom i innym interesariuszom z pogranicza. Przedstawiono to na poniższym rysunku.

Rysunek 1. Transformacja zasobów współpracujących organizacji w projekcie transgranicznym



Źródło: opracowanie własne.

Rezultaty projektu transgranicznego, w tym wiedza, powinny przewyższać ilością lub/i wartością zasoby zaangażowane do realizacji projektu. Zasoby te są udostępniane na potrzeby projektu przez współpracujące organizacje, ale mogą także pochodzić z otoczenia przygranicznego. Przykładem jest wiedza jako zasób wykorzystywany w projekcie. Może ona pochodzić od partnerów, ale może też być importowana z pogranicza, natomiast wiedza jako rezultat projektu jest wykorzystywana głównie przez współpracujące organizacje, a jedynie w niewielkim zakresie jest eksportowana jako rezultat projektu do otoczenia przygranicznego. Tę tezę oparto na wynikach rankingu, który przedstawiono w Tabeli 2. Weryfikuje on pozytywnie prawdziwość hipotezy szczegółowej HS4.

Tabela 2. Ocena wykorzystania wiedzy w projekcie transgranicznym i w partnerstwie transgranicznym

Pozycja czynnika w rankingu	Nazwa ocenianego czynnika	Przyporządkowanie do hipotezy szczegółowej nr 4
1.	Wykorzystanie własnych zasobów wiedzy i doświadczeń	Zasoby wiedzy partnerów
2.	Dzielenie się wiedzą i doświadczeniami z partnerem	Zasoby wiedzy partnerów
3.	Wykorzystanie zasobów wiedzy i doświadczeń partnera	Zasoby wiedzy partnerów
4.	Wspólne rozwijanie nowej wiedzy	Zasoby wiedzy partnerów
5.	Wykorzystanie wiedzy z otoczenia	Wiedza importowana z otoczenia przygranicznego
6.	Udostępnianie wiedzy i doświadczeń innym podmiotom z pogranicza	Wiedza eksportowana do otoczenia przygranicznego

Zródło: opracowanie własne.

Wśród elementów uwzględnianych przy zawiązywaniu transgranicznego partnerstwa i planowaniu wspólnych projektów wskazuje się wiedzę i umiejętności osób zaangażowanych do współpracy w projekcie, a tym samym zaangażowanych w proces wspólnego uczenia się w partnerstwie. Osoby te powinny być wyposażone w wiedzę i umiejętności bezpośrednio związane ze współpracą, umiejętności interpersonalne oraz umiejętności związane z procesem wspólnego uczenia się. Przedstawiono je w tabeli 3.

Tabela 3. Wiedza i umiejętności osób zaangażowanych w proces wspólnego uczenia się w partnerstwie transgranicznym

Wiedza i umiejętności bezpośrednio związane ze współpracą transgraniczną	Umiejętności interpersonalne	Umiejętności związane z procesem wspólnego uczenia się
Wiedza o współpracy transgranicznej i zarządzaniu projektami	Komunikatywność	Umiejętność indywidualnego i zespołowego uczenia się
Umiejętność zarządzania projektami	Umiejętność pracy w zespole	Umiejętność dzielenia się wiedzą
Duże doświadczenie w realizacji projektów transgranicznych	Umiejętność osiągania kompromisu	Umiejętność korzystania z wiedzy innych

Zródło: opracowanie własne.

Tym samym potwierdziła się **hipoteza szczegółowa H51**, iż pracownicy zaangażowani w proces wspólnego uczenia się w partnerstwie transgranicznym są wyposażeni w specyficzne umiejętności (bezpośrednio związane ze współpracą na pograniczach, interpersonalne i związane z procesem wspólnego uczenia się) oraz są zmotywowani do rozwoju współpracy transgranicznej.

Badania dotyczące analizy zasobów niezbędnych w procesie zarządzania projektem i partnerstwem transgranicznym organizacji uczących się dowiodły także, że wspólne rozwiązywanie problemów i wykorzystanie wiedzy w projekcie transgranicznym możliwe jest tylko wówczas, gdy współpraca partnerów oparta jest na współdziałaniu osób reprezentujących



partnerów (np. dzielenie się wiedzą, pozyskiwanie wiedzy z zewnątrz, rozwijanie nowej wiedzy itp.), nie zaś na wymienności działań pomiędzy partnerami (wybór rozwiązania wspólnego problemu przez jednego z partnerów w imieniu obu współpracujących organizacji).

W pracy sformułowano **hipotezę szczegółową HS3**, że katalizatorem rozwoju partnerstw jest dążenie do wzmocnienia współpracy transgranicznej dla wspólnych korzyści, zaś barierą rozwoju partnerstw są ograniczone fundusze własne i niska dostępność dotacji unijnych na ten cel. Wyniki badań wskazują, że większość katalizatorów i barier rozwoju partnerstw transgranicznych ujawnia się w pierwszej fazie rozwoju partnerstwa, gdy organizacje analizują zapotrzebowanie na rozwój współpracy transgranicznej i zdolność do jej podjęcia. Za najważniejszy katalizator współpracy uznano pozytywne zmiany, jakie mogą nastąpić w wyniku wdrożenia projektu transgranicznego, zaś za najsilniejszą barierę – brak środków na rozwój współpracy, w tym środków Unii Europejskiej (bezzwrotne dotacje). Tym samym **hipoteza szczegółowa HS3** potwierdziła się, zarówno jeśli chodzi o katalizatory, jak też bariery współpracy transgranicznej.

Uczenie się jest ważnym elementem wdrażania projektów transgranicznych, opierającym się głównie na współpracy międzyorganizacyjnej i współpracy w ramach zespołu projektowego. Badania dowiodły, że proces uczenia się przebiega w sposób zmienny i zależy m.in. od fazy partnerstwa. Na podstawie tych rozważań teoretycznych sformułowano **hipotezę szczegółową HS6**, że proces wspólnego uczenia się w partnerstwie na pograniczach wpisuje się we wszystkie etapy zarządzania wspólnym projektem, a jego dynamika jest zmienna. Wnioski z badań wskazują, że proces ten ma charakter sekwencyjny i zasadniczo dzieli się na trzy fazy, równoległe do faz zarządzania projektem transgranicznym, dofinansowanym ze środków Unii Europejskiej. Pomiedzy tymi fazami zidentyfikowano dwie luki czasowe: przygotowanie dokumentacji i złożenie wniosku aplikacyjnego; oczekiwanie na wynik rozliczenia wniosku projektowego. Dla procesu uczenia się w projekcie transgranicznym kluczowa jest faza realizacji projektu, w dalszej kolejności faza opracowania i planowania projektu oraz faza utrzymania trwałości rezultatów projektu. A zatem potwierdziła się **hipoteza szczegółowa HS6**. Analizy zebranego materiału badawczego pozwoliły także na sformułowanie innych, ciekawych wniosków:

- trzy czynniki krytyczne, wpływające na realizację przez organizacje uczące się projektów transgranicznych dofinansowanych ze środków Unii Europejskiej to:

- wdrożenie projektu zgodnie z zapisami wniosku aplikacyjnego, osiągnięcie najlepszych rezultatów projektu oraz wzajemne uczenie się od siebie i wymiana dobrych praktyk,
- uczenie się w projekcie transgranicznym odbywa się w zespole pracowników własnej organizacji oraz w zespole projektowym (zespołach), wspólnie z pracownikami partnera; w tych zespołach równoległe następuje wspólna wymiana wiedzy i wspólna nauka.

Modelowy proces uczenia się współpracujących organizacji w projekcie transgranicznym bezpośrednio wiąże się z osiąganiem jego celów i rezultatów oraz zachodzi w oparciu o silną interakcję pomiędzy członkami zespołu projektowego działającego w każdej ze współpracujących organizacji i we wspólnym zespole transgranicznym.

Zasadniczym obszarem procesu wspólnego uczenia się pozostaje wymiana wiedzy i doświadczeń pomiędzy uczestnikami zespołu projektowego i pomiędzy obiema organizacjami. Metody wspólnego uczenia się można podzielić na trzy skupienia: metody związane z rozwojem relacji międzyludzkich w procesie zarządzania projektami transgranicznymi; metody powiązane z implementacją procesów uczenia się w projektach transgranicznych; metody związane z wykorzystaniem wirtualnych narzędzi do tworzenia i rozpowszechniania wiedzy w projektach transgranicznych. Za kluczowe metody uczenia się – zgodnie z założeniami hipotezy szczegółowej HS5 uznano te, które powiązane są z rozwojem relacji międzyludzkich w procesie zarządzania projektami transgranicznymi. Są to: spotkania projektowe, praca zespołów zadaniowych, bezpośrednie zaangażowanie w projekt po stronie partnera itp.).

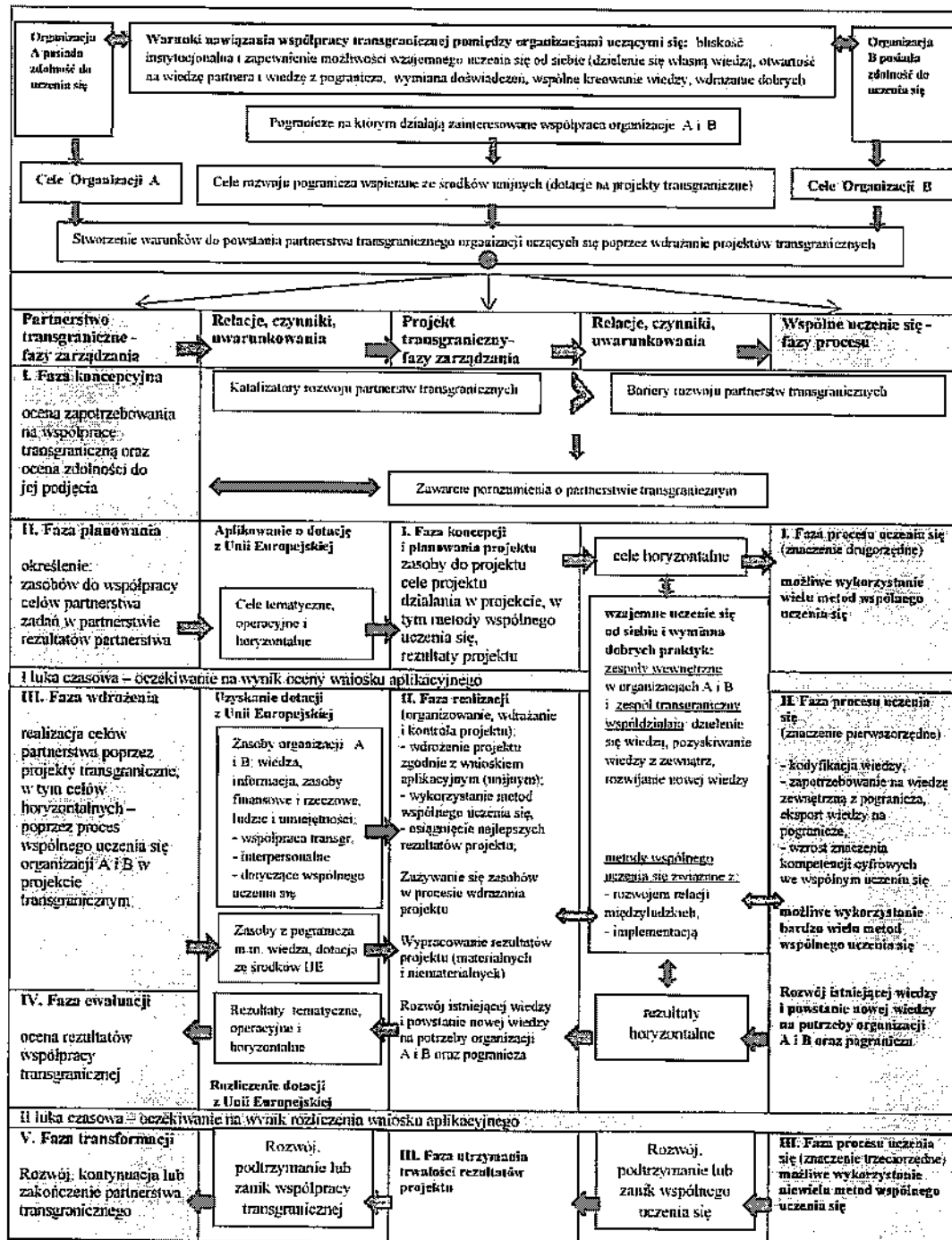
Najwięcej metod wspólnego uczenia się jest możliwych do zastosowania w fazie realizacji projektu, nieco mniej w fazie opracowywania i planowania projektu, a najmniej – w fazie utrzymania trwałości rezultatów projektu. Pomędzy niektórymi metodami uczenia się istnieją współzależności, które pozwalają zidentyfikować w projektach transgranicznych:

- tendencję do kodyfikacji wiedzy,
- zapotrzebowanie na wiedzę zewnętrzną z otoczenia przygranicznego, a jednocześnie znacznie mniejszą chęć eksportu wiedzy powstałej w projekcie do innych interesariuszy z tego otoczenia,

- wzrost znaczenia specjalistycznych kompetencji cyfrowych, ułatwiających realizację projektu i podnoszących jego efektywność.

Przedstawione wnioski uzasadniają prawdziwość przyjętej w pracy hipotezy głównej. **Bazując na rozważaniach teoretycznych oraz wnioskach z badań empirycznych sformułowano model zarządzania transgranicznymi partnerstwami organizacji uczących się poprzez wdrażanie projektów.** Stworzony model opiera się na założeniach zdefiniowanych w hipotezie głównej pracy i został przedstawiony na poniższym rysunku.

Rysunek 2. Model zarządzania partnerstwami transgranicznymi organizacji uczących się poprzez wdrażanie projektów transgranicznych



Źródło: opracowanie własne.

Przygotowanie projektu transgranicznego rozpoczyna się w fazie planowania partnerstwa. Wówczas powstaje koncepcja i plan projektu zgodnie z warunkami aplikowania o dotację z Unii Europejskiej. Dla projektu wyznaczone zostają cele tematyczne, operacyjne i horyzontalne współpracy, przy czym cele horyzontalne odnoszą się do procesu wspólnego uczenia się w projekcie transgranicznym.

O ile partnerstwu udaje się pozyskać środki z Unii Europejskiej, rozpoczyna się faza realizacji projektu, w szczególnym trybie wynikającym z unijnego wsparcia. Wdrożenie projektu opiera się na zasobach udostępnionych przez współpracujące organizacje A i B oraz na zasobach pochodzących z pogranicza (w tym m.in. wiedza).

W wyniku wdrożenia projektu zużywają się wykorzystywane w projekcie zasoby, natomiast powstają nowe rezultaty, które także można określić jako tematyczne, operacyjne i horyzontalne. Prawidłowa realizacja projektu, zgodnie z wnioskiem aplikacyjnym oraz mając na uwadze wysoką efektywność rezultatów projektu, pozwala na dokonanie rozliczenia dotacji ze środków Unii Europejskiej.

Jednym z horyzontalnych rezultatów projektu jest rozwój istniejącej wiedzy i powstanie nowej wiedzy na potrzeby organizacji A i B oraz na potrzeby pogranicza. Jest to efekt procesu wspólnego uczenia się, który przebiega sekwencyjnie i równoległe do wszystkich trzech faz zarządzania projektem transgranicznym, jednakże jego dynamika jest zmienna. Liczba metod wspólnego uczenia się możliwych do wykorzystania w poszczególnych fazach tego procesu jest zróżnicowana. Wspólne uczenie się jest szczególnie ukierunkowane na: kodyfikację wiedzy; wykorzystanie wiedzy zewnętrznej z pogranicza oraz eksport wiedzy na pogranicza, czyli do otoczenia, w którym ten proces zachodzi; wykorzystanie kompetencji cyfrowych we wspólnym uczeniu się. Proces uczenia się zachodzi zarówno w transgranicznych zespołach projektowych, jak też w zespołach wewnętrznych organizacji A i B, głównie w oparciu o metody związane z rozwojem relacji międzyludzkich.

Rezultaty projektu transgranicznego i rezultaty procesu wspólnego uczenia się organizacji A i B, są porównywane z zaplanowanymi celami partnerstwa. Następuje to w fazie utrzymania trwałości rezultatów projektu, kiedy podejmowana jest decyzja o podtrzymaniu, rozwoju lub zaniku współpracy, skutkująca rozwojem, kontynuacją lub zakończeniem

partnerstwa.

Sformułowane w toku badań wnioski potwierdzają postawione hipotezy, ale uzależniają także możliwość wdrożenia modelu od uwarunkowań rozwoju partnerstw transgranicznych oraz uwarunkowań realizacji projektów transgranicznych, dofinansowanych ze środków Unii Europejskiej. Zaprezentowany model zarządzania partnerstwami transgranicznymi organizacji uczących się został zdefiniowany w oparciu o aktualne uwarunkowania dotyczące realizacji projektów dofinansowanych ze środków Unii Europejskiej w perspektywie lat 2014–2020, jednakże może on stanowić inspirację dla rozwiązań planowanych w tym zakresie po roku 2020, o ile będą się one różniły od stanu obecnego. Tym niemniej wdrażanie projektów transgranicznych w oparciu o środki Unii Europejskiej to tylko jeden z aspektów analizowanego problemu badawczego. Można założyć, iż rekomendowane rozwiązania dotyczące rozwoju partnerstw na bazie wspólnego procesu uczenia się nie stracą szybko swojej aktualności.

Na płaszczyźnie empirycznej badania zrealizowano m.in. takie zadania jak: zdefiniowanie strategicznych wymogów wobec pracowników współpracujących organizacji, wspólnie uczących się w projektach transgranicznych; określenie czynników determinujących efektywność wdrażania tych projektów; zidentyfikowanie kluczowych katalizatorów i barier rozwoju partnerstw organizacji uczących się wspólnie na pograniczach; umiejscowienie wiedzy jako zasobu w projekcie i w partnerstwie transgranicznym oraz wskazanie kluczowych metod wspólnego uczenia się w projektach. Ponadto określony został związek pomiędzy procesem wspólnego uczenia się w partnerstwie, a etapami zarządzania projektem transgranicznym oraz wskazani zostali beneficjenci procesu uczenia się.

Zadania zrealizowane w ramach poszczególnych płaszczyzn badawczych pozwoliły osiągnąć cele pracy i potwierdzić postawione hipotezy. Tym samym **osiągnięciem pracy jest nie tylko wzbogacenie wiedzy na temat uwarunkowań oraz relacji pomiędzy procesami uczenia się i wdrażania projektów w partnerstwach transgranicznych jako szczególnej formie współpracy międzyorganizacyjnej, ale także opracowanie autorskiego modelu zarządzania partnerstwami transgranicznymi organizacji uczących się.** Model ten stanowić może przyczynek do kolejnych działań na rzecz profesjonalizacji zarządzania partnerstwami organizacji współpracujących na pograniczach, które są zainteresowane wdrażaniem projektów, nie tylko z myślą o osiągnięciu celów krótkoterminowych tzw.

tematycznych, ale także pozostałych zdefiniowanych w pracy celów: operacyjnych i horyzontalnych, związanych z procesem wspólnego uczenia się. Praca stanowi także próbę zwrócenia uwagi instytucji zarządzających funduszami unijnymi na problem właściwego wykorzystania wiedzy we współpracy transgranicznej, tym bardziej, że często podnosi się problem niskiej efektywności wykorzystania unijnego wsparcia na potrzeby rozwoju korzystających z niego organizacji.

Można zakładać, że rozwój nauk o zarządzaniu będzie intensyfikował dążenia badaczy do wypracowania specyficznych modeli wspólnego uczenia się współpracujących organizacji w różnych sytuacjach i uwarunkowaniach, tak jak obecnie odnosi się to zagadnienie np. do problemu aliansów opartych na wiedzy. Odzwierciedla to aspekt rozwojowy tej problematyki oraz ujawnia potencjał teorii i praktyki zarządzania.

Przesłanki teoretyczno-metodyczne oraz aplikacyjne dały podstawę do sformułowania metodyki badania powiązań zarządzania partnerstwami i projektami oraz procesu uczenia się w unikającym, transgranicznym kontekście. Teoretyczne założenia zostały zweryfikowane przez pogłębione studia literaturowe, a następnie uzupełnione o wizję procesu zarządzania partnerstwami i zarządzania projektami transgranicznymi a także wizję procesu wspólnego uczenia się współpracujących organizacji, wyłaniającą się z uzyskanych wyników badań empirycznych. Te dwa źródła poznania pozwoliły na modelowe ujęcie badanych zależności, które może i powinno być, w opinii autorki, podstawą dalszych badań i dociekań.

Przedmiot pracy dotyczył trzech kluczowych zakresów tematycznych odnoszących się do jej tytułu: procesu uczenia się (m.in. w kontekście zarządzania wiedzą), zarządzania projektami (w tym projektami transgranicznymi) oraz zarządzania partnerstwami jako jednego z wymiarów współpracy międzyorganizacyjnej. Te ważne dla poznania i rozwoju tej dyscypliny naukowej zakresy tematyczne były dotychczas analizowane, diagnozowane i rozwijane oddzielnie (rozdzielnie). Ich łączne ujęcie zapewniło szczególną synergię teoretyczno-metodyczną oraz poznawczą i doprowadziło do stworzenia oryginalnego modelu zarządzania partnerstwami transgranicznymi organizacji uczących się. Łączy on w sobie dorobek zarządzania współpracą międzyorganizacyjną, zarządzania projektami i zarządzania wiedzą, obrazując w sposób szczególny, słabo dotychczas rozpoznane wzajemne relacje pomiędzy tymi zakresami tematycznymi.

Niniejsze opracowanie wnosi, i takie jest przekonanie autorki, wkład w rozwój nauk o zarządzaniu, w szczególności w teorię współpracy międzyorganizacyjnej, teorię procesu uczenia się organizacji oraz teorię zarządzania projektami, przez stworzenie modelu zarządzania partnerstwami transgranicznymi w celu wspólnego uczenia się, z uwzględnieniem kontekstu projektowego i wykorzystania funduszy Unii Europejskiej, co nie pozostaje bez wpływu na przebieg tego procesu. Zintegrowanie obszaru rozpatrywanego na ogół rozłącznie ma istotne znaczenie dla zarządzania współczesną organizacją, która coraz częściej dostrzega potrzebę ścisłej współpracy z otoczeniem, a w szczególnym przypadku – z otoczeniem transgranicznym. Przesłanką tych działań jest chęć wykorzystania zewnętrznych zasobów wiedzy, dzięki któremu organizacja może wzmocnić swoją innowacyjność i konkurencyjność. Uzupełnia to identyfikowaną w literaturze przedmiotu lukę teoretyczną na temat uwarunkowań współpracy organizacji w specyficznym środowisku, za które można uznać pogranicze państw. Autorka jest również przekonana, że prócz walorów teoretycznych i metodycznych, praca ma walory praktyczne i może stać się źródłem inspiracji dla teoretyków i praktyków zajmujących się problematyką współpracy międzyorganizacyjnej, zarządzania wiedzą i zarządzania projektami. Praca może być również przydatna dla wszystkich organizacji, które rozwijają partnerstwa i uczestniczą w projektach transgranicznych, a także dla zespołów zarządzających takimi projektami. Praca może znaleźć również zastosowanie aplikacyjne w procesie programowania środków unijnych z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego na rozwój pograniczy w perspektywie unijnej po roku 2020.



5 Charakterystyka pozostałych osiągnięć naukowo-badawczych

5.1. Charakterystyka zainteresowań naukowych, dorobku i osiągnięć (ujęcie syntetyczne)

Obszarami zainteresowań naukowych autorki są: **zarządzanie wiedzą, zarządzanie innowacjami, współpraca międzyorganizacyjna i zarządzanie terytorialne (*territorial governance*)**.

Autorkę zawsze interesowało **łączenie tych obszarów** (szukanie synergii między nimi, m.in. poprzez określanie powiązań między nimi i poszerzanie perspektyw patrzenia na nie).

W swoim podejściu badawczym autorka pogłębiała **analizę związków pomiędzy innowacyjnością przedsiębiorstwa i jego zdolnością do udziału w procesach transferu wiedzy, m.in. we współpracy ze środowiskiem naukowym**. Zajmowała się także uwarunkowaniami rozwoju przedsiębiorczości akademickiej, szczególnie w kontekście różnych form współpracy międzyorganizacyjnej (alianse, partnerstwa, klastry i sieci).

Problemy **współpracy międzyorganizacyjnej** rozpatrywane były również w innych ważnych i łączących się kontekstach: **zarządzania wiedzą, zarządzania terytorialnego oraz wykorzystania funduszy unijnych** jako instrumentu wspierającego **innowacyjność przedsiębiorstwa**.

W powyższych nurtach badań obszaru związanego ze współpracą międzyorganizacyjną, pogłębionej analizie zostały poddane **projekty**, jako przedsięwzięcia nadające procesom współpracy szczególnej dynamiki. Problemy zarządzania projektami w dwóch łączących się aspektach: **wykorzystania funduszy europejskich** oraz **współpracy transgranicznej** autorka często również uwzględniała w swoich badaniach w kontekście **zarządzania terytorialnego**. Były one także przedmiotem rozważań w ujęciu tematycznym, m.in. w odniesieniu do sfery zarządzania kulturą czy zarządzania gospodarką niskoemisyjną na pograniczach.

Umiejscowienie prowadzonych badań pozwoliło autorce rozwinąć ich nowy nurt, w którym szukała synergii pomiędzy procesami **współpracy międzyorganizacyjnej i międzynarodowymi uwarunkowaniami zarządzania terytorialnego**, przede wszystkim na pograniczach. To zagadnienie było niejednokrotnie przedmiotem dociekań naukowych autorki w kontekście realizacji **projektów transgranicznych**. Wnioski z badań rzuciły nowe światło na rolę **procesu wspólnego uczenia się we współpracy transgranicznej**. Będąc przekonaną o istotnym znaczeniu tego procesu dla rozwoju współpracy międzyorganizacyjnej na

pograniczach, autorka poddała go pogłębionej analizie w kontekście zarządzania projektami transgranicznymi.

Integrując podjęte wcześniej nurty badań, autorka skupiła się na syntetycznej analizie problemu wspólnego uczenia się w partnerstwach transgranicznych. Efektem jej dociekań naukowych jest model zarządzania partnerstwami transgranicznymi organizacji uczących się, który został przedstawiony w monografii, wskazanej jako osiągnięcie naukowe.

Przedstawiona problematyka badawcza wpisuje się w zakres badań jednostek naukowych: Katedry Zarządzania Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej (gdzie autorka była zatrudniona od października 2009 roku do września 2013 roku) oraz Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej (poprzednio: Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej), której pracownikiem naukowo-dydaktycznym autorka jest od października 2013 roku do chwili obecnej. Swoje zainteresowania naukowe autorka łączy z pracą dydaktyczną, pracą organizacyjną w uczelni oraz działalnością badawczo-wdrożeniową na rzecz otoczenia społeczno-gospodarczego, pełniąc obecnie w Akademii WSB funkcje: Dyrektora Instytutu Studiów nad Współpracą Terytorialną i Międzyorganizacyjną oraz Dyrektora Centrum Transferu Technologii. Autorka prowadzi na uczelni zajęcia dydaktyczne z przedmiotów: zarządzania wiedzą, zarządzania innowacjami oraz zarządzania projektami. Była promotorem około 100 prac dyplomowych, jest promotorem pomocniczym w dwóch przewodach doktorskich.

Rezultatem aktywności naukowej autorki jest dorobek obejmujący łącznie 93 opublikowane prace naukowe, w tym: 2 samodzielne monografie naukowe, współautorstwo w 4 monografiach naukowych (udział procentowy w poszczególnych monografiach: 50%, 50%, 25%, 20%), 16 samodzielnych i 22 współautorskich artykułów naukowych w czasopismach naukowych, 30 samodzielnych i 6 współautorskich rozdziałów w monografiach, redakcja 1 numeru oraz współredakcja 2 numerów czasopisma naukowego, redakcja naukowa 3 monografii oraz współredakcja naukowa 6 monografii.

Autorka opracowała samodzielnie 2 niepublikowane raporty z krajowych i międzynarodowych projektów naukowych oraz była współautorką 8 raportów. Jest współautorką 10 opracowań eksperckich, opinii i ewaluacji przygotowanych dla podmiotów z otoczenia społeczno-gospodarczego (tabela 1).

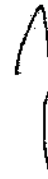


Tabela 1. Zestawienie dorobku naukowo-badawczego i wdrożeniowego

Rodzaj	Przed uzyskaniem stopnia doktora		Po uzyskaniu stopnia doktora		Razem
	samodzielne	współautor	samodzielne	współautor	
Monografie naukowe	-	-	2	4	6
Artykuły w czasopismach naukowych	1	-	15	22	39
Rozdziały w monografiach naukowych	3	-	27	6	36
Redakcja naukowa monografii naukowych	-	-	3	6	9
Redakcja numerów czasopism naukowych	-	-	1	2	3
Razem publikacje naukowe	4	-	49	40	93
Raporty z badań (niepublikowane)	-	-	2	8	10
Opracowania eksperckie, opinie i ewaluacje			-	10	10
Projekty badawczo-naukowe					16
Projekty badawczo-wdrożeniowe na rzecz otoczenia społeczno-gospodarczego					12

Opracowane przez autorkę artykuły naukowe zostały opublikowane zarówno w krajowych, jak i zagranicznych czasopismach będących w wykazie MNiSW, w tym: *Sustainability* (lista A MNiSW 20 pkt., IF 2.075); w czasopismach krajowych: *Przegląd Organizacji*, *Marketing i Rynek*, *Forum Scientiae Oeconomia*, *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego*, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas*, *Polish Journal of Management Studies*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, *Współczesne Problemy Ekonomiczne*, *Economics and Management*, *Management Systems in Production Engineering*, a także w czasopismach zagranicznych, m.in.: *Cultural Management*, *Organizacija*, *Regional Science Policy and Practice*, *European Journal of International Management*, *REDES – The Journal of Regional Development*, *European Journal of Economics and Business Studies*, *Journal of Defence Resources Management*, *Annals of Dunarea de Jos University* i in.

Autorka uczestniczyła w 16 projektach badawczo-naukowych i 12 projektach badawczo-wdrożeniowych na rzecz otoczenia społeczno-gospodarczego, w których była kierownikiem projektu, wykonawcą zadań badawczych lub wykonawcą działań wdrożeniowych m.in. dla administracji publicznej, jednostek samorządu terytorialnego, przedsiębiorstw i organizacji pozarządowych. Pięć spośród tych projektów nadal jest realizowanych, w tym: 2 projekty są finansowane bezpośrednio przez Komisję Europejską: ENTAN - z programu Horyzont 2020 oraz OD&M – z programu Erasmus Plus. Autorka uczestniczy także w projekcie dofinansowanym przez MNiSW ze środków programu Regionalna Inicjatywa Doskonałości, w którym jest koordynatorem zadania: *Rozwój szkoły*

naukowej badań nad współpracą terytorialną i międzyorganizacyjną. Brała także udział w wielu innych projektach międzynarodowych, przede wszystkim finansowanych z programów Europejskiej Współpracy Terytorialnej INTERREG: Polska-Słowacja i Czechy-Polska, a także z Funduszu Wyszehradzkiego. Autorka współuczestniczyła w konceptualizacji tematów badań, przygotowaniu podstawowych instrumentów badawczych (ankiety, wywiady, studia przypadku) oraz samodzielnie lub we współautorstwie opracowała testy naukowe będące efektem tych badań. Wiele z tych publikacji zostało opracowanych przez międzynarodowe zespoły badawcze, w których autorka uczestniczyła. Autorka jest m.in. członkiem dwóch międzynarodowych grup badawczych: Valoriza przy Politechnice w Portalegre (Portugalia) oraz ARAM przy Uniwersytecie w Extremadurze (Hiszpania), Polskiej Akademii Nauk (Komisja ds. Stosunków Polsko-Czeskich i Polsko-Słowackich) oraz Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa (Wiceprezes Zarządu Oddziału TNOiK w Dąbrowie Górniczej). Autorka współpracuje także z międzynarodowymi organizacjami integracyjnymi np. *Academia Europa Nostra*, euroregionami i europejskimi ugrupowaniami współpracy terytorialnej.

Autorka uczestniczyła w 30 krajowych i międzynarodowych konferencjach naukowych, na których przedstawiała referaty naukowe.

Liczba cytowań autorki według Google Scholar – 192 (h-index 9, 10-index 7), liczba publikacji w bazie Scopus - 13; liczba cytowań w bazie Scopus – 43, indeks w bazie Scopus - 3, liczba publikacji w bazie Web of Science - 14, liczba cytowań w bazie Web of Science – 33, indeks Hirscha wynosi 2.

Jest członkiem kolegium redakcyjnego czasopism: *Revista Estudos de Planeamento*, (ISSN 2595-9018) oraz *Cultural Management, Science and Education* (ISSN 2512-6962). Recenzuje również publikacje naukowe m.in. w czasopismach: *Polish Journal of Management Studies, Sustainability, Entrepreneurship & Regional Development, Sustainable cities and society, Journal of Open Innovation: Technology, Market & Complexity, Social Sciences, Forum Scientiae Oeconomia, Cultural Management: Science and Education.*

5.2. Charakterystyka dorobku naukowo badawczego do momentu uzyskania stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych

W 2001 r. autorka ukończyła studia magisterskie na Wydziale Ekonomii Akademii Ekonomicznej w Katowicach (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach) na kierunku *bankowość i finanse* uzyskując tytuł zawodowy magistra. W pracy magisterskiej, napisanej pod kierunkiem dra Longina Leśniewskiego (pt. *Procesy integracji walutowej w Unii Europejskiej*), a wcześniej, w pracy licencjackiej napisanej pod kierunkiem prof. dr hab. Urszuli Zagóry – Jonszty (pt. *Integracja walutowa na tle procesów integracji w Europejskiej Wspólnocie Gospodarczej*) – autorka zajmowała się problematyką integracji europejskiej, co dało początek jej późniejszym zainteresowaniom naukowym dotyczącym współpracy międzyorganizacyjnej - transgranicznej, w tym euroregionalnej, jak również zarządzania projektami współfinansowanymi z funduszy Unii Europejskiej.

Po studiach autorka rozpoczęła działalność zawodową związaną m.in. z usługami w zakresie przygotowywania i wdrażania projektów transgranicznych dofinansowanych ze środków PHARE Cross-Border-Cooperation, gdzie po raz pierwszy w praktyce zetknęła się z problematyką współpracy euroregionalnej i zarządzania projektami transgranicznymi.

W roku 2003 autorka podjęła studia doktoranckie w Instytucie Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ w Warszawie, które ukończyła w 2006 roku. Obrany temat badań naukowych dotyczył zarządzania współpracą euroregionalną, w kontekście poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw działających na tych obszarach. W roku 2004 autorka opublikowała pierwszy artykuł naukowy:

Joanna Kurowska-Pysz, 2004, Model grona jako potencjalny kierunek rozwoju sektora turystycznego w Euroregionie Beskidy, *Zeszyty Naukowe Beskidzkiej Wyższej Szkoły Turystyki w Żywcu*, nr 3, tom II

W latach 2005-2007, tj. w okresie zatrudnienia w Beskidzkiej Wyższej Szkole Umiejętności w Żywcu (poprzednio: Beskidzka Wyższa Szkoła Turystyki w Żywcu), autorka skoncentrowała swoją działalność badawczo-naukową na problemach dotyczących konkurencyjności przedsiębiorstw w regionach i euroregionach, a także wykorzystania funduszy Unii Europejskiej w projektach dotyczących rozwoju pograniczy. Rezultatem tych badań naukowych są publikacje:

1. Joanna Kurowska-Pysz, 2007, Analiza i ocena barier rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w polskiej i słowackiej części Euroregionu Beskidy [w:] „Rozwój lokalny i regionalny w dobie globalizacji”, pr. zb. pod red. A.Barcik, R.Barcik, Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej.
2. Joanna Kurowska-Pysz, 2007, Fundusze unijne jako instrument rozwoju regionalnego pogranicza polsko-czesko-słowackiego [w:] „Rozwój lokalny i regionalny w dobie globalizacji”, pr. zb. pod red. A.Barcik, R.Barcik, Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej.
3. Joanna Kurowska-Pysz, 2007, Konkurencyjność korporacji międzynarodowych oraz sektora małych i średnich przedsiębiorstw a współczesne koncepcje rozwoju gospodarki [w:] „Rozwój lokalny i regionalny w dobie globalizacji”, pr. zb. pod red. A.Barcik, R.Barcik, Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej.

W czerwcu 2007 roku w Instytucie Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ w Warszawie autorka obroniła rozprawę doktorską pt. *Konkurencyjność sektora małych i średnich przedsiębiorstw jako determinanta rozwoju Euroregionu Beskidy* (stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauki o zarządzaniu nadano autorce uchwałą Rady Instytutu w dniu 18 czerwca 2007 roku). Promotorem w przewodzie doktorskim był prof. dr hab. Ryszard Barcik, zaś recenzentami: prof. dr hab. Małgorzata Bednarczyk i prof. dr hab. Marian Hopej. W pracy postawiono tezę, że *małe i średnie przedsiębiorstwa w polskiej, czeskiej i słowackiej części Euroregionu Beskidy cechują się zróżnicowaną konkurencyjnością, która stanowi determinantę rozwoju tego transgranicznego obszaru, zaś jednym ze strategicznych kierunków zarządzania terytorialnego w tym euroregionie powinno być stymulowanie konkurencyjności sektora MSP.*

Badania prowadzone na potrzeby rozprawy doktorskiej miały charakter międzynarodowy (próba badawcza ok. 100 przedsiębiorstw polskich, czeskich i słowackich) i wypełniały w pewnym stopniu lukę teoretyczną i empiryczną w obszarze relacji między konkurencyjnością przedsiębiorstw, a zarządzaniem terytorialnym w euroregionach. W pracy autorka dokonała oceny wewnętrznych potencjałów i kluczowych składowych konkurencyjności sektora MSP w Euroregionie Beskidy, jak też strategicznych zmian w jego działalności. Następnie autorka oceniła wpływ konkurencyjności sektora MSP na rozwój Euroregionu Beskidy oraz przedstawiła propozycje aktualizacji Strategii Rozwoju Euroregionu Beskidy w kontekście wniosków z rozprawy doktorskiej. Wykorzystane w dysertacji badania dostarczyły nowej wiedzy na temat różnych ujęć konkurencyjności w organizacjach (przedsiębiorstwo, euroregion) i w regionach (pogranicza), poszerzyły wiedzę dotyczącą metodyki pomiaru i oceny konkurencyjności przedsiębiorstw w regionach transgranicznych oraz uwarunkowań zarządzania terytorialnego w strukturach współpracy euroregionalnej.

5.3. Charakterystyka dorobku naukowego po uzyskaniu stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych w dziedzinie nauk o zarządzaniu

Badania w nurcie zarządzania innowacjami oraz zarządzania wiedzą wraz z implikacjami dla innych obszarów nauk o zarządzaniu

Po uzyskaniu stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych, autorka przebywała na urloпах macierzyńskich w latach 2007-2009 i powróciła do pracy naukowej w październiku 2009 roku, wygrywając konkurs na stanowisko adiunkta w Katedrze Zarządzania Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej (pracę na tej uczelni zakończyła we wrześniu 2013 roku). W roku 2010 autorka została powołana na funkcję Pełnomocnika Rektora ATH ds. funduszy unijnych, współpracującego z uczelnianym Centrum Transferu Technologii. W ramach prac organizacyjnych na rzecz uczelni autorka opracowała wnioski aplikacyjne i pozyskała fundusze zewnętrzne na projekty badawcze i wdrożeniowe m.in. z programu: Kreator Innowacyjności (NCBiR, 2011 i 2012), a także z programów INTERREG Polska-Słowacja i Czechy Polska (2011-2013) oraz z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (2012-2014). Projekty te dostarczyły wartościowego materiału poznawczego do prowadzonych przez autorkę międzynarodowych badań naukowych.

W latach 2009-2013 zainteresowania autorki ewaluowały stopniowo w kierunku zarządzania innowacjami, zarządzania wiedzą, w tym przedsiębiorczości akademickiej oraz modeli współpracy międzyorganizacyjnej ułatwiających wdrażanie innowacji. Badania naukowe wykonane w tych obszarach nauk o zarządzaniu podejmowały m.in. następujące problemy: **determinanty innowacyjności przedsiębiorstw, zarządzanie wdrażaniem innowacji w przedsiębiorstwach, wielokryterijna analiza procesów innowacyjnych, zarządzanie pracownikami wiedzy, cykl wdrażania innowacji w oparciu o relacje nauka-biznes, modele rozwoju przedsiębiorczości akademickiej.** W swoich pracach autorka przyjęła założenie, że przedsiębiorczość akademicka jest integralnym obszarem aktywności jednostek naukowych, a podmioty ze sfery nauki to kluczowy partner przedsiębiorstw wdrażających procesy innowacyjne. Do pracowników wiedzy autorka zaliczyła także kadrę akademicką, posiadającą zdefiniowane przez autorkę kompetencje do współpracy z praktyką gospodarczą. Wiele miejsca w badaniach autorka poświęciła problemowi optymalizacji działania centrów transferu technologii oraz inkubatorów przedsiębiorczości, ze

względu na ich ważną rolę

w procesach innowacyjnych.

W dorobku naukowym autorki szczególne miejsce zajmuje projekt *Innowacyjny model współpracy pomiędzy uczelniami wyższymi i przedsiębiorstwami, oparty na nowym systemie wdrażania technologii* (Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2012-2014). Autorka była odpowiedzialna za opracowanie tego projektu, a następnie uczestniczyła w procesie definiowania, testowania, walidacji i wdrażania modelu. Był to jedyny wdrożony przez Województwo Śląskie w latach 2007-2013 projekt innowacyjny testujący o tematyce B+R. Jako opiekun naukowy projektu *Kreator Innowacyjności* (2011-2013) dofinansowanego ze środków NCBiR, autorka zgromadziła wartościowy materiał badawczy, którego dostarczyły m.in. badania naukowe prowadzone na grupie około 500 firm (MSP) z rejonu Podbeskidzia. Jego uzupełnieniem były obserwacje naukowe w związku z udziałem w projektach wdrożeniowych w Centrum Transferu Technologii. Najistotniejsze elementy dorobku w tym obszarze to m.in.:

- zdefiniowanie składowych potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa,
- identyfikacja barier w relacjach uczelnia – firma w kontekście poszczególnych etapów procesu transferu wiedzy i technologii,
- określenie determinant innowacyjnej firmy i atrybutów pracownika wiedzy,
- zdefiniowanie stymulant i barier rozwoju przedsiębiorczości akademickiej.

Wyniki badań zostały omówione m.in. w poniższych publikacjach naukowych:

1. Joanna Kurowska-Pysz, 2012, *Innowacyjna firma w konkurencyjnym otoczeniu rynkowym* [w:] „Zarządzanie XXI wieku – Nowoczesne koncepcje zarządzania”, pr. zb. pod red. H.Dźwigoł, Joanna Kurowska-Pysz, D.Owsiak, Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej.
2. Joanna Kurowska-Pysz, 2012, *Zapotrzebowanie na innowacje ze strony przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych – nowe wyzwania dla współpracy sfery nauki i gospodarki* [w:] „Nowe trendy w rozwoju przedsiębiorczości. Innowacyjność akademicka”, pr. zb. pod red. Joanna Kurowska-Pysz, Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej.
3. Joanna Kurowska-Pysz, 2012, *Rola kadr w procesach innowacyjnych – wnioski z badań* [w:] „Innowacyjność akademicka akceleratorem rozwoju nauki i przedsiębiorczości”, pr. zb. pod red. J.Juraszek, Joanna Kurowska-Pysz, Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej.
4. Joanna Kurowska-Pysz, 2012, *Miejsce wiedzy w rozwoju innowacyjnych firm – szanse i bariery współpracy ośrodków akademickich i przedsiębiorstw* [w:] Studia ekonomiczne regionu łódzkiego – formy i uwarunkowania współpracy we współczesnej gospodarce, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział w Łodzi.
5. Joanna Kurowska-Pysz, 2012, *Marketingowe aspekty wdrażania procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwach*, Logistyka, t. 5, s.63-68.
6. Joanna Kurowska-Pysz, Paulina Gajewska, 2012, *Relacje nauka – biznes: wybrane czynniki kształtujące współpracę uczelni wyższych i przedsiębiorstw*, Logistyka, t.5, s. 56-61.

7. Joanna Kurowska-Pysz, 2013, *Możliwości zaangażowania studentów w rozwój współpracy uczelni wyższych z przedsiębiorstwami – wnioski z badań i studia przypadków* [w:] „Społeczne i organizacyjne czynniki rozwoju przedsiębiorczości”, pr. zb. pod red. S.Flaszewska, S.Lachiewicz, M.Nowicki, Monografie Politechniki Łódzkiej.
8. Joanna Kurowska-Pysz, 2013, *Rola pracowników wiedzy w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw* [w:] „Budowa gospodarki opartej na wiedzy w Polsce – modele i doświadczenia”, pr. zb. pod red. M.Moszkowicz, R.Kamiński, M.Wąsowicz, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 289, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
9. Joanna Kurowska-Pysz, 2013, *Rola innowacji w procesach transferu wiedzy w relacjach nauka – biznes*, Współczesne Problemy Ekonomiczne (Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 769), t. 6.
10. Joanna Kurowska-Pysz, 2013, *Advisory functions of selected Polish business institutions in the innovation process in enterprises – research conclusions*, Annals of Dunarea de Jos University, t.1, s. 77-88.
11. Joanna Kurowska-Pysz, 2014, *Bariery i strategie rozwoju przedsiębiorczości akademickiej* [w:] „Potencjał intelektualny i innowacyjny w zarządzaniu organizacją”, pr. zb. pod red. I.Dudzik-Lewicka, H.Howaniec, J.Klisiński, W.Waszkielewicz, Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej.
12. Joanna Kurowska-Pysz, 2014, *Marketingowe aspekty działalności uczelnianych centrów transferu technologii* [w:] „Informacje i marketing w działalności organizacji”, pr. zb. pod red. H.Howaniec, I.Szewczyk, W.Waszkielewicz, Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej.
13. Joanna Kurowska-Pysz, Honorata Howaniec, 2014, *Propozycja nowego modelu współpracy uczelni wyższych i firm* [w:] „Klasy i porozumienia sektorowe, jako przykład kooperacji rynkowej”, pr. zb. pod red. H.Howaniec, W.Waszkielewicz, Z.Zontek, Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej.
14. Joanna Kurowska-Pysz, 2015, *Przedsiębiorczość akademicka jako impuls do rozwoju innowacyjnej ścieżki partnerstwa nauka-biznes*, Zeszyty Naukowe WSH Zarządzanie Wyższa Szkoła Humanitas, t. 3, s. 51-65.

Uzupełniającym do powyższego nurtu obszarem badań autorki była próba oceny możliwości wykorzystania funduszy unijnych w celu poprawy efektywności wdrażania procesów innowacyjnych i odniesienie tego problemu do zarządzania projektami. Determinanty wykorzystania funduszy unijnych jako instrumentu finansowania projektów inwestycyjnych autorka analizowała także w kontekście uwarunkowań zarządzania terytorialnego oraz zarządzania strategicznego w organizacjach. Zagadnienie to okazało się być dla autorki szczególnie interesujące z uwagi na jego szczególnie zwiążek z zarządzaniem innowacjami, jak też ze względu na osobiste doświadczenia zawodowe, zwiążane z zarządzaniem projektami krajowymi i międzynarodowymi. W podejmowanych badaniach analizowane były m.in. szanse i zagrożenia wynikające z finansowania inwestycji w innowacje przy pomocy funduszy unijnych, a także proces zarządzania projektami wdrażanymi z dofinansowaniem funduszy unijnych. W tym zakresie ukazały się następujące publikacje:

1. Joanna Kurowska-Pysz, 2009, *Proinnovative determinants of competitiveness growth of companies in Śląskie Voivodeship* [w:] „Kreowanie konkurencyjności organizacji”, pr. zb. pod red. A.Bechta, Wydawnictwo Media Press.
2. Joanna Kurowska-Pysz, 2010, *Zarządzanie procedurami pozyskiwania dotacji ze środków pomocowych Unii Europejskiej na cele rozwoju społeczno-gospodarczego gmin* [w:] „Przedsiębiorczość, rozwój, zarządzanie”, pr. zb. pod red. R.Barcik, G.Biesok, M.Jakubiec, Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej.
3. Joanna Kurowska-Pysz, 2011, *The role of the local government in establishing conditions for the business development in the Silesia Province* [w:] “Influence of Socio-Economic Environment on the Development of Small and Medium-Sized Enterprises”, pr. zb. pod red. A.Adamik, M.Matejun, A.Zakrzewska-Bielawska, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
4. Joanna Kurowska-Pysz, 2012, *Zarządzanie procesem wdrażania innowacji w przedsiębiorstwach z wykorzystaniem środków z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Śląskiego na lata 2007-2013* [w:] „Uwarunkowania i metodyczne aspekty rozwoju organizacji”, pr. zb. pod red. I.Dudziłk-Lewicka, H.Howaniec, W.Waszkielewicz, Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej.
5. Joanna Kurowska-Pysz, Honorata Howaniec, 2013, *Znaczenie wsparcia ze środków UE w rozwoju przedsiębiorczości w Polsce* [w:] „Przedsiębiorczość, innowacje i wiedza w zarządzaniu przedsiębiorstwem”, pr. zb. pod red. H.Howaniec, I.Szewczyk, W.Waszkielewicz, Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej.
6. Joanna Kurowska-Pysz, 2012, *Dotacja jako instrument współfinansowania kosztów inwestycji w firmach na przykładzie Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Śląskiego 2007-2013* [w:] „Zarządzanie kosztami przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji”, pr. zb. pod red. J.Chluska, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej

Wymienione wyżej obszary badań autorki integralnie uzupełniały się z jej zainteresowaniami dotyczącymi współpracy międzyorganizacyjnej, głównie w wymiarze transgranicznym. Materiału do badań dostarczyły autorce częściowo również dwa projekty transgraniczne, dofinansowane z Programu INTERREG Polska-Słowacja i Czechy Polska, które opracowała, a następnie brała udział w ich wdrażaniu:

- *Program przygotowania zawodowego specjalistów-liderów transferu innowacji i nowoczesnych technologii do firm na pograniczu polsko-czeskim* (praktyczne kształcenie studentów w cyklu wdrażania innowacji na pograniczu polsko-czeskim – innowacja w przemyśle maszynowym – metoda magnetycznej pamięci metalu),
- *Przemysłowy klaster technologiczny - pro-gospodarczy polsko-słowackiej sieci innowacji i nowych technologii* (rozwój transgranicznej współpracy sieciowej firm i uczelni wyższych w cyklu wdrażania innowacji na pograniczu polsko-słowackim - - innowacja w przemyśle ciężkim i lotniczym – metoda badań nieniszczących z zastosowaniem światłowodów z siatkami Bragg’a).

Praca w międzynarodowych zespołach badawczych w wymienionych wyżej projektach m.in. wspólnie z naukowcami z Uniwersytetu w Żylinie (Słowacja) oraz VSB Uniwersytetu Technicznego w Ostrawie (Czechy), wzbogaciła doświadczenia naukowe autorki i rozwinęła

umiejętność pracy w grupie. Zainspirowała również do bliższego rozpoznania takich problemów badawczych jak: *transgraniczne systemy kształcenia akademickiego, klastr transgraniczny jako przykład współpracy sieciowej w zakresie wdrażania innowacji*. Szczególnie *koncepcja rozwoju klastra transgranicznego* może być uznana za nowatorskie ujęcie współpracy sieciowej na pograniczach i jest nadal rozwijana przez autorkę w kolejnych pracach naukowych. Koncentrując się na poszukiwaniu związków między rozwojem współpracy międzyorganizacyjnej (transgranicznej), a procesami innowacyjnymi i przedsiębiorczością akademicką, autorka określiła *implikacje tych relacji dla konkurencyjności przedsiębiorstw oraz kształcenia akademickiego*. Wyniki tych badań zostały omówione m.in. w następujących publikacjach w języku polskim i w języku obcym (czeskim/słowackim/angielskim):

1. Joanna Kurowska-Pysz, Marcin Jakubiec, 2013, *Jakość kształcenia zawodowego na pograniczu polsko-czeskim jako determinant konkurencyjności przedsiębiorstw / Kvalita profesního vzdělávání v polsko-českém pohraničí jako determinant konkurenceschopnosti podniků*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej.
2. Joanna Kurowska-Pysz, 2013, *Wiedza, innowacje, konkurencyjność – uwarunkowania działalności przemysłowego klastra technologicznego na pograniczu polsko-słowackim / Vedomosti, inovácie, konkurenceschopnosť – podmienky činnosti priemyselného technologického klastra v poľsko-slovenskom pohraničí*, Wydawnictwo CEIT A.S. Zylina, Słowacja.
3. Joanna Kurowska-Pysz, Milan Gregor, 2014, *The transfer of knowledge in technological cross-border industry cluster*, Management Systems in Production Engineering, t.2, s.63-67.

Badania w nurcie współpracy międzyorganizacyjnej z kontekstowym odniesieniem do problemów: zarządzania innowacjami, zarządzania wiedzą, zarządzania terytorialnego oraz zarządzania projektami

W październiku 2013 roku autorka rozpoczęła pracę w Wyższej Szkole Biznesu w Dąbrowie Górniczej (obecnie Akademia WSB w Dąbrowie Górniczej), na stanowisku adiunkta, w Katedrze Zarządzania i Inżynierii Produkcji. Jej zainteresowania naukowe nadal koncentrowały się na problematyce **współpracy międzyorganizacyjnej**, szczególnie na pograniczach, a także **zarządzania innowacjami i zarządzania wiedzą oraz zarządzania terytorialnego**, m.in. w kontekście dostępności zasobów (kapitał ludzki) i strategicznych obszarów współpracy transgranicznej (kultura, gospodarka niskoemisyjna). W swojej pracy badawczej autorka poświęcała również coraz więcej uwagi zagadnieniom dotyczącym **zarządzania projektami**, w tym projektami transgranicznymi dofinansowanymi ze środków

Unii Europejskiej. Tematyką tą autorka zajmowała się nie tylko w aspekcie naukowym, ale także w aspekcie aplikacyjnym – jako twórca i koordynator tego typu projektów w Akademii WSB.

W latach 2014-2016 autorka była współautorem koncepcji oraz współwykonawcą projektu naukowego nt. *Dyfuzja innowacji w warunkach współpracy sieciowej*, którego celem było zdefiniowanie stymulant i barier oraz innych uwarunkowań wpływających na rozwój aktywności innowacyjnej i proces dyfuzji innowacji w warunkach współpracy sieciowej. Od 2015 roku autorka pełni również funkcję **Dyrektora Centrum Transferu Technologii Akademii WSB** (poprzednio: Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej), rozwijając również dzięki temu kompetencje do udziału w projektach wdrożeniowych. Dociekania naukowe autorki, poparte praktycznymi studiami przypadku w których brała udział, pozwoliły m.in. dokonać analizy uwarunkowań mikro i makrootoczenia, w tym uwarunkowań transgranicznych oddziałujących na aktorów procesów innowacyjnych, oceny wpływu tych uwarunkowań na przebieg procesów innowacyjnych, w tym na aktywność innowacyjną i przebieg procesu dyfuzji innowacji w warunkach współpracy sieciowej. Ponadto autorka sformułowała rekomendacje dotyczące dynamizacji i poprawy jakości współpracy instytucji kształtujących politykę innowacyjną, w szczególności na poziomie relacji: biznes – nauka – samorząd oraz dotyczące kształtowania świadomości innowacyjnej w społeczeństwach regionów i pograniczy. Autorka posłużyła się m.in. *modelem potrójnej i poczwórnej helisy w budowaniu międzynarodowej współpracy sieciowej i międzysektorowej* (przedsiębiorstwa – nauka – samorząd – społeczeństwo). Efektem tej pracy badawczej były następujące publikacje oraz opracowania eksperckie:

1. Joanna Kurowska-Pysz, 2014, *Aktywność innowacyjna i rozwój współpracy firm w klastrach*, Przegląd Organizacji, t. 12, s.4-10.
2. Joanna Kurowska-Pysz, 2014, *Wykorzystanie wiedzy w rozwoju euroregionalnych partnerstw transgranicznych* [w:] „Wiedza w kreowaniu przedsiębiorczości”, pr. zb. pod red. K.Perechuda, I.Chomiak-Orsa, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.
3. Joanna Kurowska-Pysz, 2014, *The knowledge and other specific circumstances in cross-border project life cycle* [w:] “Business, management and social researches”, pr. zb. pod red. R.Stefko, M.Frankovsky, J.Vrabec, Uniwersytet Presov, Słowacja.
4. Joanna Kurowska-Pysz, 2015, *The circumstances of knowledge transfer within the scope of the cross-border projects*, Forum Scientiae Oeconomia, t. 3.
5. 26.Joanna Kurowska-Pysz, 2015, *Proces zarządzania wiedzą w klastrach – kluczowe uwarunkowania*, Marketing i Rynek, t. 12.

6. Joanna Kurowska-Pysz, Marek Walancik, 2017, *The Relationships in the Process of Knowledge Transfer According to the Triple Helix Model*, European Journal of Economics and Business Studies, t. 9.
7. Joanna Kurowska-Pysz i inni, 2017, opracowanie: *Rozwój innowacyjności i obszaru B+R przedsiębiorstw na podstawie aplikowania o środki z Unii Europejskiej w perspektywie finansowej 2014-2020 w województwie świętokrzyskim*
8. Joanna Kurowska-Pysz i inni, 2018, opracowanie: *Identyfikacja nisz rynkowych oraz planów inwestycyjnych przedsiębiorstw innowacyjnych m.in. na podstawie aplikowania o środki z Unii Europejskiej w perspektywie finansowej 2014-2020 w województwie świętokrzyskim*

Zadania naukowe realizowane w Akademii WSB (poprzednio: Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej), a szczególnie w wydziale zamiejscowym uczelni w Cieszynie, umożliwiły autorce rozwój współpracy ze środowiskiem naukowym oraz społeczno-gospodarczym Śląska Cieszyńskiego, Morawsko-Śląskiego Kraju (Republika Czeska) i Żylińskiego Samosprawnego Kraju (Słowacja). Współpraca ta dynamicznie się rozwija do chwili obecnej, dzięki projektom badawczo-naukowym i badawczo-wdrożeniowym, które stanowią odpowiedź na zapotrzebowanie partnerów uczelni, działających w specyficznym transgranicznym otoczeniu (Cieszyn zlokalizowany jest w obszarze pogranicza polsko-czesko-słowackiego). Dotyczą one m.in. transgranicznych „inteligentnych specjalizacji” tego obszaru – kultury i przemysłów kreatywnych oraz gospodarki niskoemisyjnej. W tym zakresie autorka opracowała i uczestniczy we wdrażaniu poniższych przedsięwzięć finansowanych z Programu INTERREG, obejmujących także międzynarodowe badania naukowe ujęte w poniższej tabeli.

Tabela 2. Badawcze projekty transgraniczne i wydane publikacje

Nr	Nazwa projektu i opis badań	Efekty badań
1	<i>Rozwój współpracy naukowa-dydaktycznej uczelni wyższych w Euroregionie Beskidy (2014-2015) – badania służące opracowaniu strategii współpracy transgranicznej uczelni polskich i czeskich</i>	Autorstwo rozdziału pt. <i>Stymulatory i bariery rozwoju transgranicznych partnerstw w polsko-czeskich mikroprojektach w Euroregionie Beskidy</i> w monografii naukowej: Joanna Kurowska-Pysz, Martin Lis, Joanna Łodziana-Grabowska, Zdenek Mikolas, Łukasz Wróblewski, 2014, <i>Polsko-czeska współpraca transgraniczna w Euroregionie Beskidy. Wybrane problemy</i> , Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej
2	<i>Kulturalna inicjatywa edukacyjno-naukowa RAZEM DLA POGRANICZA (2014-2015) – badania służące opracowaniu strategii współpracy kulturalnej na pograniczu polsko-czeskim</i>	autorstwo rozdziału pt. <i>Transgraniczny kłaster kultury – uwarunkowania działania, wnioski z badań</i> w monografii naukowej: Joanna Kurowska-Pysz, Joanna Łodziana-Grabowska, Zdenek Mikolas, Łukasz Wróblewski, 2014, <i>Perspektywy rozwoju sektora kultury w Euroregionie Śląsk Cieszyński</i> , Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej. Joanna Kurowska-Pysz, 2015, <i>Assessment of trends for the development of</i>

		cross border cultural clusters, Forum Scientiae Oeconomia, t. 1.
3.	<i>Rozszerzenie współpracy Koalicji Marek Ziemi Górskich i Klastra Liptov oraz firm, samorządów i organizacji pozarządowych – badania służące opracowaniu strategii współpracy pomiędzy podmiotami rozwijającymi przedsiębiorczość na pograniczu polsko-słowackim (rozwoj i promocja marek produktów oraz usług z pogranicza).</i>	Współautorstwo monografii naukowej, która ukazała się w języku polskim i słowackim: Joanna Kurowska-Pysz, Honorata Howaniec, 2014, <i>Klaster jako instrument rozwoju polsko-słowackiej współpracy transgranicznej/ Cluster ako nástroj pre rozvoj prihraničnej spolupráce polsko-slovenského</i> , Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej. Joanna Kurowska-Pysz, J. Greblikaite, 2017, <i>The Polish-Slovak Cross-Border Cooperation in the Sphere of Culture - Case Study Analysis</i> , Cultural Management, Science and Education, t.1.
4.	<i>Kształcenie specjalistyczne w zakresie bezpieczeństwa publicznego i sytuacji kryzysowych na pograniczu (2017-2018) – projekt obejmował m.in. badania służące ocenie uwarunkowań zarządzania kryzysowego na pograniczach</i>	Współautorstwo tekstu naukowego: Joanna Kurowska-Pysz, Marek Walancik, 2015, <i>Cross-border cooperation of local governments in the field of safety in Polish-Slovak projects: Theoretical approaches and a case study</i> , Journal of Defence Resources Management, t. 6.1.
5.	<i>Polsko-czeska współpraca akademicka na rzecz doskonalenia jakości transgranicznych badań naukowych (2018-2019) - projekt obejmował m.in. badania służące ocenie uwarunkowań zarządzania terytorialnego na pograniczach (społecznych, gospodarczych, przestrzennych).</i>	Współautorstwo tekstów naukowych: Łukasz Wróblewski, Joanna Kurowska-Pysz, Zdzisława Dacko-Pikiewicz, 2018, <i>Polish-Czech micro-projects as a tool for shaping consumer behaviour on the cross-border market for cultural services</i> [w:] <i>Innovation Management and Education Excellence through Vision 2020</i> , Proceedings of the 31st International Business Information Management Association Conference, Milano, Italy, 25–26 April 2018; Soliman, K.S., Ed., International 810 Business Information Management Association: Milan, Italy. Hana Šterková, Michal Pohudka, Joanna Kurowska-Pysz, Katarzyna Szczepańska-Woszczyzna, 2018, <i>Cross-border entrepreneurship in Euroregion Beskydy</i> , Polish Journal of Management Studies, t. 18 (2). Joanna Kurowska-Pysz, Katarzyna Szczepańska-Woszczyzna, Hana Šterková, Josef Kašík, 2018, <i>The catalysts of cross-border cooperation development in Euroregions</i> , Polish Journal of Management Studies, t. 18 (1). <i>New Trends in Management: Regional and Cross-border Perspectives</i> ; Włodzimierz Sroka, Joanna Kurowska-Pysz, Łukasz Wróblewski, Jana Majerova, 2019 (eds.), London Scientific
6.	<i>Opracowania eksperckie w ramach projektów transgranicznych</i>	Michał Wolański, Joanna Kurowska-Pysz, Maciej Pańczak, Mateusz Pieróg, Bronisław Szafarczyk, Łukasz Oleszczuk 2017, opracowanie eksperckie: <i>Analiza możliwości przywrócenia tramwaju jako atrakcji turystycznej Cieszyna i Czeskiego Cieszyna</i> , zamawiający: Miasto Cieszyn, finansowanie: INTERREG VA Czechy-Polska 2014-2020, w ramach projektu: <i>Analiza możliwości przywrócenia tramwaju jako atrakcji turystycznej Cieszyna i Czeskiego Cieszyna</i> Joanna Kurowska-Pysz, Łukasz Wróblewski 2018, opracowanie

		eksperckie: <i>Program dla kultury Cieszyna i Czeskiego Cieszyna</i> , zamawiający: Miasto Cieszyna, finansowanie: INTERREG VA Czechy-Polska 2014-2020, w ramach projektu: Program dla kultury Cieszyna i Czeskiego Cieszyna.
--	--	--

Opisane wyżej badania podejmowały problemy m.in. **diagnozowania indywidualnych czynników kształtujących poszczególne obszary współpracy międzyorganizacyjnej (transgranicznej)** np. kultura, edukacja, zarządzanie kryzysowe czy też przedsiębiorczość, jak również **definiowania procesów i działań, które mogą przyczynić się do wzmocnienia tej współpracy**. Niektóre z tych badań miały również **rezultat wdrożeniowy tj. opracowanie strategii współpracy transgranicznej np. w dziedzinie kultury czy też analiza możliwości przywrócenia transgranicznego połączenia tramwajowego**. Dzięki tym badaniom autorka uzupełniła również o nowe elementy zdefiniowaną wcześniej **koncepcję klastra transgranicznego** tj. wyznaczyła **katalizatory i bariery rozwoju współpracy transgranicznej w klastrze**.

Istotnym obszarem badań autorki, wynikającym ze zdiagnozowanych problemów i wyzwań współpracy transgranicznej w kontekście zarządzania terytorialnego jest rozwój gospodarki niskoemisyjnej. To ważne dla polsko-czesko-słowackiego regionu przygranicznego zagadnienie podejmowane było w badaniach naukowych **Katedry Inżynierii Zarządzania Akademii WSB**, którą autorka kierowała w latach 2016-2018. Poza udziałem w badaniach akademickich i opisanych niżej projektach wdrożeniowych, materiału do badań dostarczyło autorce również zaangażowanie w **Klaster Energii: Żywiecka energia przyszłości** (udział w Radzie Klastra) oraz udział w **Obserwatorium Procesów Miejskich i Metropolitalnych przy Uniwersytecie Śląskim w Katowicach** (zespół: ochrona powietrza). Analiza problemów rozwoju gospodarki niskoemisyjnej na pograniczu podejmowana była w kontekście optymalizacji procesu kształcenia kadr, z myślą o przyszłym, zintegrowanym zarządzaniu gospodarką niskoemisyjną w tym transgranicznym otoczeniu. Badania na ten temat zostały podjęte przez autorkę w ramach dwóch projektów.

Tabela 3. Projekty wdrożeniowe i wydane publikacje

Nr	Nazwa projektu	Efekty badań
1	<p><i>Nowoczesna wiedza = nowoczesna gospodarka - program rozwoju potencjału Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej (2013-2016) finansowanie: Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007-2013</i></p> <p>W ramach tego projektu autorka współtworzyła m.in. program kształcenia w zakresie specjalności: Czyste technologie w energetyce i motoryzacji.</p>	<p>Joanna Kurowska-Pysz, 2014, <i>Development of student's professional competences within the framework of science - business cooperation</i>, Polish Journal of Management Studies, t.9</p> <p>Joanna Kurowska-Pysz, 2014, <i>Development of managerial skills in Polish Academic Incubators of Entrepreneurship</i>, Organizacja, t.1.</p> <p>Joanna Kurowska-Pysz, 2015, <i>Program Rozwoju Gospodarki Niskoemisyjnej - kontekst wykorzystania funduszy europejskich w latach 2014-2020</i> [w:] "Wybrane problemy zarządzania i inżynierii produkcji w gospodarce niskoemisyjnej - implikacje dla branży energetycznej i motoryzacyjnej", pr. zb. pod red. Joanna Kurowska-Pysz, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej.</p> <p><i>Zarządzanie i inżynieria produkcji. Wybrane zagadnienia</i>, pr. zb. pod red. Joanny Kurowskiej-Pysz, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, 2015</p> <p><i>Wybrane problemy zarządzania i inżynierii produkcji w gospodarce niskoemisyjnej - implikacje dla branży energetycznej i motoryzacyjnej</i>, pr. zb. pod red. Joanna Kurowska-Pysz, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, 2016</p>
2	<p><i>Praktyczny program kształcenia kadr rozwijających gospodarkę niskoemisyjną na pograniczu (2016-2019), finansowanie: INTERREG VA Czechy - Polska 2014-2020</i></p> <p>W ramach tego projektu autorka współtworzyła m.in. program kształcenia w zakresie rozwoju gospodarki niskoemisyjnej na pograniczu polsko-czeskim).</p>	<p>Joanna Kurowska-Pysz, Małgorzata Małecka, 2017, <i>Czyste technologie i gospodarka niskoemisyjna - doświadczenia w edukacji specjalistycznych kadr na pograniczu polsko-czeskim</i> (w:) Dacko-Pikiewicz Z., Małecka-Tomała M., Edukacja ekologiczna we współczesnej szkole, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej.</p> <p>Joanna Kurowska-Pysz, 2017, <i>Determinants of cross-border activity for an educational cluster</i> [w:] Adam Jabłoński [eds.], Strategic Performance Management: New Concepts and Contemporary Trends, XX Nova Science Publishers, New York.</p> <p><i>New trends in management and production engineering - regional, cross-border and global perspectives</i>; Włodzimierz Sroka, Štefan Hittmar, Joanna Kurowska-Pysz, 2016 (eds.), Shaker Verlag.</p>

Powyższe badania uzupełniały podjęty wcześniej przez autorkę problem dotyczący zdefiniowania warunków do zintegrowanego kształcenia tematycznego na pograniczu, w kontekście rozwoju zarządzania terytorialnego na tym obszarze. Te ważne dla regionu przygranicznego zagadnienia analizowane były z punktu widzenia procesu kształcenia kadr (m.in. warunki rozwoju kompetencji przedsiębiorczych studentów w projektach badawczo-wdrożeniowych, motywacje do rozwoju przedsiębiorczości w inkubatorach) w celu

stworzenia warunków do kompleksowego zarządzania gospodarką niskoemisyjną w transgranicznym otoczeniu np. w oparciu o koncepcję klastra edukacyjnego. Autorka analizowała również zagadnienie strategicznego planowania rozwoju gospodarki niskoemisyjnej. Autorka zdefiniowała m.in. *koncepcję procesową zmian we współpracy sieciowej warunkującej rozwój transgranicznego klastra edukacji i kształcenia oraz macierz czynników warunkujących rozwój transgranicznego klastra edukacji i kształcenia zawodowego*. Określiła ponadto *zbiór cech i kompetencji menedżerskich i przedsiębiorczych kształtowanych w akademickich inkubatorach przedsiębiorczości*, jak również *czynniki motywujące i demotywujące studentów do zaangażowania w rozwój przedsiębiorczości akademickiej*.

Analiza dotychczasowych nurtów badań w szerszym kontekście międzynarodowym

W latach 2015-2019 zainteresowania naukowe autorki ewaluowały w kierunku pogłębionej analizy współpracy międzyorganizacyjnej i międzysektorowej, zarówno w wymiarze klastrowym i sieciowym, ale także w kontekście międzynarodowych uwarunkowań zarządzania terytorialnego. W zakresie tej problematyki autorka zdobywała doświadczenia naukowe i prowadziła badania uczestnicząc w poniższych projektach, owocujących publikacjami naukowymi.

Dociekania naukowe autorki w powyższych publikacjach koncentrowały się na problemach badawczych dotyczących np. zarządzania międzykulturowego, a także katalizatorów umiędzynarodowienia przedsiębiorstw. Autorka zdefiniowała *model zrównoważonego rozwoju współpracy międzyorganizacyjnej i międzysektorowej*. W pracach autorka przyjęła założenie, że *sektor nauki realizuje szczególne funkcje w procesie rozwoju współpracy sieciowej ukierunkowanej na transfer wiedzy, a uwarunkowania międzynarodowe mogą nadać temu procesowi nową dynamikę, o ile pokonane zostaną bariery wynikające m.in. z różnic kulturowych*. Ponadto autorka zdefiniowała *specyficzne czynniki warunkujące współpracę transgraniczną* w podziale na grupy związane z partnerami współpracy, charakterem współpracy i jej otoczeniem transgranicznym. Inny wątek badawczy dotyczył *zarządzania terytorialnego przemyśłami kreatywnymi w transgranicznym klastrze*. Autorka opracowała rekomendacje w zakresie proponowanych obszarów działalności klastra,

uczestników klastra i relacji pomiędzy nimi. Ważnym osiągnięciem naukowym wynikającym z tych projektów jest zdefiniowanie przez zespół badawczy, w którym autorka brała udział – *wspólnych inteligentnych specjalizacji dla krajów Grupy Wyszehradzkiej* (po raz pierwszy w spójnym ujęciu terytorialnym) oraz warunków do internacjonalizacji start-upów w państwach Grupy Wyszehradzkiej.

Tabela 4. Projekty międzynarodowe i wydane publikacje

Nr	Nazwa projektu i opis badań	Efekty badań
1	<i>V4mula</i> (2015-2016; Fundusz Wyszehradzki) <i>Internationalization of V4 Start-ups</i> (2016-2017, Fundusz Wyszehradzki)	Joanna Kurowska-Pysz, 2016, <i>A model of sustainable development of cross-border inter-organizational cooperation, conclusion from the research</i> [w:] "Business Models: Strategies, Impact and Challenges", A.Jabłoński (eds.), New York
2	<i>V4&I4</i> (2016-2017, Fundusz Wyszehradzki)	Joanna Kurowska-Pysz, Katarzyna Szczepańska-Woszczyzna, 2017, <i>The analysis of the determinants of sustainable cross-border cooperation and recommendations on its harmonization, Sustainability</i> , 9.12.
3	<i>Rozwój procesów innowacyjnych w warunkach współpracy sieciowej według koncepcji Quintuple Helix Model – implikacje dla regionów i pograniczy</i> (2016-2017, MNiSW)	J. Greblikaite, W. Sroka, R. Daugėlienė, Joanna Kurowska-Pysz, 2016, <i>Cultural integration and cross-cultural management challenges in the Central European Countries: Lithuania and Poland</i> , <i>European Integration Studies</i> , t. 10. Joanna Kurowska-Pysz, 2016, <i>Opportunities for Cross-Border Entrepreneurship Development in a Cluster Model Exemplified by the Polish–Czech Border Region</i> , <i>Sustainability</i> , 8.3.
4	<i>Open Design & Manufacturing, A Knowledge Alliance between Higher Education Institutions, Makers and Manufacturers to boost Open Design & Manufacturing in Europe</i> (2016-2019, Erasmus Plus).	Katarzyna Szczepańska-Woszczyzna, Joanna Kurowska-Pysz, 2016, <i>Sustainable business development through leadership in SMEs</i> , <i>Economics and Management</i> , t. 3.

Udział w realizacji wymienionych wyżej projektów zaowocował nowym doświadczeniem międzynarodowym, wzmocnieniem umiejętności pracy badawczej w zespole i dalszym rozwojem naukowym w obszarze zarządzania terytorialnego, głównie w wymiarze transgranicznym (euroregiony) oraz integracyjnym (Unia Europejska, Grupa Wyszehradzka). Zdobytą wiedzę teoretyczną i doświadczenia aplikacyjne związane z problematyką współpracy transgranicznej autorka wykorzystuje obecnie zarówno w działalności naukowej, jak również w działalności eksperckiej, którą prowadzi na rzecz Ministerstwa Inwestycji i Rozwoju Rzeczypospolitej Polskiej, Ministerstwa Rozwoju Republiki Czeskiej oraz Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi Słowacji – jako instytucji zarządzających i instytucji krajowych odpowiedzialnych za wdrażanie programu INTERREG. Jako członek zespołów



odpowiedzialnych za ewaluację programów współpracy transgranicznej autorka prowadziła badania międzynarodowe w Polsce, Czechach, na Słowacji, w Niemczech, Danii, Szwecji i na Litwie oraz współtworzyła następujące opracowania eksperckie:

1. *Ocena skuteczności i efektywności działań informacyjno-promocyjnych w Programie Współpracy Transgranicznej Rzeczpospolita Polska – Republika Słowacka 2007-2013, 2015*
2. *Kwantyfikacja wartości wyjściowych i docelowych wybranych wskaźników rezultatu Programu Współpracy Transgranicznej Republika Czeska - Rzeczpospolita Polska 2014-2020, 2015*
3. *Mid-term assessment of the impact of interventions on specific objectives of the Cross-Border Cooperation Programme 2014 - 2020 INTERREG V-A Poland - Denmark - Germany - Lithuania - Sweden (South Baltic), 2018*
4. *Ewaluacja śródkresowa Programu Współpracy Transgranicznej INTERREG V A Polska-Słowacja 2014-2020, 2019*
5. *Ewaluacja wpływu wdrażanej interwencji na realizację celów szczegółowych Programu Współpracy INTERREG Polska-Saksonia 2014-2020, 2019*

Realizacja tych prac badawczych skierowała zainteresowania naukowe autorki ku problemom **zarządzania programami i projektami transgranicznymi w kontekście współpracy terytorialnej**. Zdobyte doświadczenia naukowe oraz unikalny materiał badawczy, zgromadzony w wyniku kompleksowych badań międzynarodowych dotyczących ewaluacji programów unijnych, a dotyczący celów, rezultatów i uwarunkowań interwencji funduszy strukturalnych skierowanej na wzmocnienie społeczno-gospodarcze regionów i pograniczy Unii Europejskiej - zostały przez autorkę wykorzystane m.in. w związku z opracowaniem następujących publikacji:

1. Joanna Kurowska-Pysz, 2014, *Zarządzanie polsko-słowackimi projektami transgranicznymi, dofinansowanymi ze środków Unii Europejskiej – wybrane aspekty* [w:] „Zarządzanie projektami i funduszami unijnymi w świetle standardów międzynarodowych”, pr. zb. pod red. M.Lis, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej.
2. Joanna Kurowska-Pysz, 2015, *Structural Funds as an Instrument Co-financing Innovative Activities of Enterprises in Clusters – Case Study of Silesia Region* [w:] "Financial Management of Firms and Financial Institutions", pr. zb. pod red. M.Cuřik, VSB TU Ostrava, Czechy
3. Joanna Kurowska-Pysz, 2016, *Partnership management in Polish-Czech Micro-projects in Euroregion Beskidy* [w:] "Economic policy in the European Union Member countries", pod red. I. Majerova, E. Kotlanova, Silesian University.
4. Joanna Kurowska-Pysz, 2016, *Development of enterprise innovation through the use of EU funds* [w:] "Expectations and challenges of modern economy and enterprises, Problems – Concepts – Activities", pod red. J.Kaczmarek, K.Żmija, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
5. Joanna Kurowska-Pysz, Katarzyna Szczepańska-Woszczyzna 2016, *Wpływ funduszy europejskich na rozwój współpracy międzyorganizacyjnej na pograniczach*, Przegląd Organizacji, t. 11.
6. Joanna Kurowska-Pysz, Marek Walancik, 2018, *Cross-border partnership – the approach in the projects co-financed by European Union funds*, Proceedings of the Faculty of Economics of Matej Bel University in

7. Joanna Kurowska-Pysz, 2018, *Selected aspects of the development of cross-border partnerships based on projects co-financed by the European Union*, *Redes – The Journal of Regional Development*, t. 23.3.

Dorobek naukowy w nurcie badań dotyczącym zarządzania programami i projektami transgranicznymi w kontekście współpracy terytorialnej odnosi się m.in. do:

- procesów i kryteriów efektywnego zarządzania projektami transgranicznymi, dofinansowanymi ze środków Unii Europejskiej;
- warunków zarządzania partnerstwami w procesie realizacji projektu transgranicznego - kryteriów efektywnego zarządzania projektami dofinansowanymi z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego;
- warunków efektywnego planowania i wdrażania projektów transgranicznych dofinansowanych z programu INTERREG w aspekcie długoterminowych celów partnerstw projektowych ,
- zachowań organizacji rozwijających współpracę transgraniczną w projektach,
- cyklu życia projektu transgranicznego.

Istotne doświadczenia badawcze w zakresie realizacji projektów międzynarodowych autorka zdobyła pełniąc funkcję *Kierownika Pakietu Pracy Ewaluacja* w projekcie: *Open Design & Manufacturing, A Knowledge Alliance between Higher Education Institutions, Makers and Manufacturers to boost Open Design & Manufacturing in Europe*. (2016-2019, Erasmus Plus). Liderem projektu jest Uniwersytet we Florencji. Projekt jest realizowany przez 12 partnerów, w tym m.in. Uniwersytet Tongji w Szanghaju, Uniwersytet w Londynie, Uniwersytet DEUSTO w Bilbao oraz Akademię WSB, przy zaangażowaniu innych partnerów z międzynarodowego środowiska biznesowego. Koordynowanie pomiaru rezultatów projektu w 12 organizacjach partnerskich znacząco poszerzyło warsztat badawczy metodyczny autorki w zakresie prowadzenia badań jakościowych i ugruntowało jej kompetencje do międzynarodowej współpracy naukowej w dziedzinie ewaluacji projektów dotyczących transferu wiedzy, know-how oraz rozwoju współpracy sieciowej sektorów: nauka – biznes – samorząd. Uzyskane wyniki badań pogłębiły przekonanie autorki, że *funkcjonowanie organizacji w środowisku międzynarodowym i środowisku sieciowych sprzyja procesom uczenia się, co znajduje implikacje dla jej innowacyjności i konkurencyjności*. W 2018 roku autorka podjęła zamiar naukowy dotyczący weryfikacji tej tezy w warunkach współpracy

międzyorganizacyjnej na pograniczach. Autorka opracowała koncepcję i plan badawczy do projektu: *Analiza i ocena transgranicznych partnerstw projektowych w aspekcie rozwoju współpracujących organizacji uczących się*, który został sfinansowany ze środków MNiSW i był realizowany do końca 2018 r. W ramach tego projektu autorka przeprowadziła międzynarodowe badania procesów uczenia się w partnerstwach transgranicznych, a sformułowane wnioski zawarła w monografii pt. *Zarządzanie partnerstwami transgranicznymi organizacji uczących się*, wskazanej jako osiągnięcie naukowe.

W 2018 roku autorka zintensyfikowała międzynarodową współpracę naukową z zagranicznymi badaczami z różnych ośrodków akademickich. Autorka została członkiem:

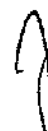
- **Polskiej Akademii Nauk** - Komisja ds. Stosunków Polsko-Czeskich i Polsko-Słowackich. Polskiej Akademii Nauk, gdzie w zespole naukowców z Polski, Czech i Słowacji kontynuuje badania nad **uwarunkowaniami kulturowymi współpracy transgranicznej**;
- **VALORIZA** - *Research Center for Endogenous Resource Valorization* przy Polytechnic Institute of Portalegre, Portugalia, gdzie prowadzone są badania nad **uwarunkowaniami endogenicznymi i egzogenicznymi współpracy terytorialnej**;
- **ARAM Resources Analysis Research Group** przy University of Extremadura, Hiszpania, gdzie prowadzone są badania dotyczące **zrównoważonej współpracy transgranicznej w kontekście społecznym, gospodarczym i środowiskowym**.

Tabela 5. Praca w międzynarodowych grupach badawczych i wydane publikacje

Nr	Nazwa	Wydane publikacje
1	Polska Akademia Nauk Komisja ds. Stosunków Polsko-Czeskich i Polsko-Słowackich	Joanna Kurowska-Pysz, Łukasz Wróblewski, Katarzyna Szczepańska-Włoszczyna, 2018, <i>Identification and assessment of barriers to the development of cross-border cooperation</i> [w:] Innovation Management and Education Excellence through Vision 2020, Proceedings of the 31st International Business Information Management Association Conference, Milano, Italy, 25–26 April 2018; Soliman, K.S., Ed.; International B10 Business Information Management Association: Milan, Italy. Hana Stverková H., Michal Pohludka, Joanna Kurowska-Pysz, Katarzyna Szczepańska-Włoszczyna, 2019, <i>Česko-polská přeshraniční spolupráce v rámci podnikové sféry</i> ; TRANSCARPATICA, Prace EuroInstytutu Polsko-Czesko-Słowackiego, tom VII; Praca zbiorowa pod redakcją Łukasza Wróblewskiego, Euroinstytut Polsko-Czesko-Słowacki, Cieszyn-Katowice.
2	VALORIZA <i>Research Center for Endogenous Resource</i>	Joanna Kurowska-Pysz, Rui Alexandre Castanho, José Manuel Naranjo Gómez, 2018, <i>Cross-border cooperation – the barriers analysis and the recommendations</i> , Polish Journal of Management Studies, t. 17.

	Valorization	Joanna Kurowska-Pysz, Rui Alexandre Castanho, Luis Loures, 2018, <i>Sustainable Planning of Cross-Border Cooperation: A Strategy for Alliances in Border Cities</i> , Sustainability, 10.
3	ARAM Resources Analysis Research Group	<p>Rui Alexandre Castanho, Jose Manuel Naranjo Gomez, Joanna Kurowska-Pysz, 2019, <i>Assessing Land Use Changes in Polish Territories: Patterns, Directions and Socioeconomic Impacts on Territorial Management</i>, Sustainability, 11.5</p> <p>Rui Alexandre Castanho, Jose Manuel Naranjo Gomez, Joanna Kurowska-Pysz, 2019, <i>How to Reach the Eurocities? A Retrospective Review of the Evolution Dynamics of Urban Planning and Management on the Iberian Peninsula Territories</i>, Sustainability, 11.3..</p> <p>Rui Alexandre Castanho, Ana Vulevic, José Manuel Naranjo Gómez, José Cabezas, Luis Fernández-Pozo, Luis Loures, Joanna Kurowska-Pysz, 2019, <i>Political Commitment and Transparency as a Critical Factor to Achieve Territorial Cohesion and Sustainable Growth. European Cross-Border Projects and Strategies</i>, Regional Science, Policy and Practice (w druku)</p> <p>Rui Alexandre Castanho, Ana Vulevic, José Manuel Naranjo Gómez, José Cabezas, Luis Fernández-Pozo, Luis Loures, Sérgio Lousada, Patrícia Escórcio, Joanna Kurowska-Pysz, 2019, <i>Assessing the impact of Marketing and Advertisement as strategic approaches to Euro-cities' development. An Iberian Case Study Approach</i>, European Journal of International Management (w druku)</p> <p>Joanna Kurowska-Pysz, Rui Alexandre Castanho, Luis Loures, 2019, <i>Directions for Cross-Border Cooperation (CBC). Assessing Citizens and Organizations Perceptions on the Spanish-Portuguese and the Polish-Czech Euroregions</i> [w:] ORDENACIÓN DEL ESPACIO: CIUDADES INTELIGENTES, TURISMO Y LOGÍSTICA. Edited by Julian Mora Aliseda, Rui Alexandre Castanho and Sérgio Neves Lousada, Thomson Reuters Aranzadi.</p> <p>Joanna Kurowska-Pysz, Rui Alexandre Castanho, Julian Mora Aliseda, 2019, <i>An Iberian and Central European Euroregions Case Studies</i> [w:] PLANEAMIENTO SECTORIAL: RECURSOS HÍDRICOS, ESPACIO RURAL Y FRONTERAS. Edited by Julian Mora Aliseda, Jacinto Garrido Velarde and Rui Alexandre Castanho, Thomson Reuters Aranzadi.</p>

W wymienionych pracach podejmowane są próby **porównań modeli współpracy międzyorganizacyjnej na pograniczach** występujących na Półwyspie Iberyjskim i w Europie Środkowo-Wschodniej (m.in. *An Iberian and Central European Euroregions Case Studies; How to Reach the Eurocities?*) dokonywanych w różnych aspektach m.in. zasobów, procesów i rezultatów oraz otoczenia transgranicznego, w którym się rozwijają. Autorka oceniła także wpływ **partycypacji społecznej na rozwój współpracy transgranicznej**, jak również badała strategię „**marketingu współpracy transgranicznej**”, z implikacjami dla **zarządzania terytorialnego** (*Assessing Citizens and Organizations Perceptions on the Spanish-Portuguese and the Polish-Czech Euroregions. Assessing the impact of Marketing and Advertisement as strategic approaches to Euro-cities' development*). W oparciu o zdiagnozowane i ocenione mechanizmy współpracy transgranicznej na pograniczu portugalsko-hiszczańskim zdefiniowane zostały **warunki rozwoju aliansu strategicznego w dziedzinie kultury**, opracowane na przykładzie miasta podzielonego – Cieszyna i Czeskiego Cieszyna (*A Strategy for Alliances in*



Border Cities). W międzynarodowym zespole oceniany był również wpływ zmian przestrzennych na zarządzanie terytorialne, z którego wynikają implikacje dla planowania strategicznego na poziomie lokalnym i regionalnym, także w aspekcie transgranicznym (*Assessing Land Use Changes in Polish Territories*). Ważnym elementem w dorobku autorki są badania dotyczące współpracy transgranicznej na poziomie politycznym i samorządowym. Ten czynnik, poza integracją społeczno-gospodarczą lokalnych społeczności, jest ważnym wyznacznikiem sukcesu wdrażania programów i projektów transgranicznych (*Political Commitment and Transparency as a Critical Factor to Achieve Territorial Cohesion and Sustainable Growth. European Cross-Border Projects and Strategies*). Zaangażowanie naukowe w grupach badawczych VALORIZA i ARAM pozwoliło autorce głębiej wniknąć w problem oceny współpracy transgranicznej w wymiarze ogólnoeuropejskim, jak również analizować jej różnorodnych aspektów, na które nowe światło rzucają wyniki badań wykraczających poza obszar Europy Środkowo-Wschodniej. Wykorzystując międzynarodowe doświadczenie naukowe, badawcze i wdrożeniowe związane ze współpracą międzyorganizacyjną w projektach, programach i strategiach, a także doświadczenia badawcze dotyczące zarządzania terytorialnego w wymiarze lokalnym, regionalnym, transgranicznym i międzynarodowym – autorka opracowała projekt koncepcji rozwoju *szkoły naukowej badań nad współpracą terytorialną i międzyorganizacyjną*. Zaplanowany przez autorkę, 4-letni cykl międzynarodowych badań naukowych poświęconych tej problematyce (2019-2022) został ujęty jako odrębne zadanie w projekcie: „*PERFECT – Regionalna Inicjatywa Doskonałości w Akademii WSB*”, który uzyskał dofinansowanie z MNiSW, w ramach konkursu: *Regionalna Inicjatywa Doskonałości*. Od stycznia 2019 roku autorka jest zaangażowana w realizację tych badań jako Dyrektor powstałego w ramach projektu **Instytutu Studiów nad Współpracą Terytorialną i Międzyorganizacyjną** w Akademii WSB. Pierwszym zadaniem projektowym jest organizacja międzynarodowego wydarzenia naukowego: *The International Congress on Sustainable Development, Public Management and Territorial Governance*, które odbędzie się w Akademii WSB w dniach 28-31.05.2019. Kongres organizowany jest w partnerstwie z Politechniką w Portalegre, Uniwersytetem w Extremadurze i Uniwersytetem na Maderze, a autorka jest współprzewodniczącą Komitetu Organizacyjnego (wspólnie z badaczami z Hiszpanii i Portugalii). Udział w tym wydarzeniu naukowym zapowiedziało blisko 100 naukowców z Europy, Azji, Afryki, Ameryki Północnej i Ameryki Południowej. Tematyka obrad dotyczy przeglądu dorobku badawczego i wymiany myśli naukowej w zakresie: zarządzania innowacjami w konkurencyjnej i globalnej gospodarce, różnych aspektów



zrównoważonego rozwoju i zarządzania publicznego, w tym m.in. współpracy terytorialnej w świetle współczesnych wyzwań globalizującego się świata.

W dniu 12 grudnia 2018 roku Komisja Europejska zaakceptowała kandydaturę autorki jako *Committee Member* w projekcie Akcji COST: *ENTAN - European Non-Territorial Autonomy Network* (2019-2022), finansowanym z programu Horyzont 2020. Autorka realizuje w tym projekcie zadania *Science Communication Group Member*; a także jest członkiem grupy badawczej: *Regional and socio-economic development: incentives and resources*. Celem tego międzynarodowego projektu badawczego (około 60 badaczy z 28 państw) jest pogłębiona analiza rozwoju współpracy międzyorganizacyjnej w szczególnych uwarunkowaniach społeczno-gospodarczych na terytoriach bez autonomii (wiodący obszar badań to Bałkany), zaś autorka zajmuje się w szczególności zagadnieniami współpracy międzysektorowej (państwo, samorząd, przedsiębiorstwa, organizacje pozarządowe, jednostki naukowe, media), z uwzględnieniem procesów partycypacji społecznej w zarządzaniu rozwojem tych obszarów.

Reasumując, badania autorki wpisują się w nurt podstawowych badań prowadzonych w Katedrze Zarządzania Akademii WSB, w zespole, w którym pracuje autorka. Rozwijana jest tam problematyka badawcza dotycząca: **zarządzania innowacjami i zarządzania wiedzą oraz współpracy międzyorganizacyjnej**, czego wyrazem są opublikowane prace, poświęcone innowacyjności organizacji, w tym dynamizacji aktywności innowacyjnej organizacji oraz procesom innowacyjnym wdrażanym z wykorzystaniem transferu wiedzy pomiędzy sektorem nauki, sektorem publicznym i biznesem m.in. w środowisku klastrowym i sieciowych, w partnerstwach i konsorcjach.

Te zagadnienia badawcze stały się ważnym punktem odniesienia dla osobistych zainteresowań naukowych autorki, skierowanych ku problemom **współpracy międzyorganizacyjnej w wymiarze międzysektorowym i międzynarodowym, a także zarządzania terytorialnego oraz zarządzania projektami** – szczególnie w kontekście transgranicznym. W ten tematyczny obszar badań, który zgłębia naukowo autorka, w naturalny sposób wtopione zostały elementy procesu uczenia się i zarządzania wiedzą. Refleksja o ścisłych powiązaniach procesu uczenia się oraz współpracy organizacji z otoczeniem była ważną przesłanką do poszukiwania istoty zarządzania partnerstwami transgranicznymi, w kontekście istniejących możliwości wymiany wiedzy i kreowania nowej wiedzy. Takie

szczególne warunki do rozwoju procesu uczenia się oraz implikacje do wzrostu możliwości wykorzystania wiedzy w rozwoju współpracujących organizacji i ich otoczenia - zidentyfikowała autorka w projektach transgranicznych, które badała, ale także którymi zarządzała. Poglobiona analiza tego problemu badawczego, w świetle teorii zarządzania wiedzą, zarządzania międzyorganizacyjnego, zarządzania terytorialnego na pograniczach oraz zarządzania projektami transgranicznymi pozwoliła na sformułowanie tezy, że **zarządzanie partnerstwami transgranicznymi organizacji powinno uwzględniać proces uczenia się i może odbywać się poprzez realizację projektów transgranicznych**. W prowadzonych od kilku lat badaniach autorka w szczególny sposób analizowała dynamiczne zmiany stanu partnerstwa transgranicznego na tle kolejnych etapów realizacji projektu transgranicznego, odnosząc je do różnych aspektów transgranicznej współpracy międzyorganizacyjnej. Doskonalenie organizacji poprzez proces wspólnego uczenia się staje się jednym z istotniejszych wyzwań dla partnerów uczestniczących w projektach, w tym projektach transgranicznych i może być jednym z trwałych rezultatów terytorialnej współpracy międzyorganizacyjnej, rozwijanej dzięki wsparciu Unii Europejskiej. Dotychczas główny nacisk w projektach dofinansowanych ze środków Unii Europejskiej kładziono na rezultaty tematycznej tej współpracy. Obecnie jako większe wyzwanie postrzega się problem doskonalenia metodyk zarządzania projektami unijnymi oraz znalezienia płaszczyzny do rozwoju trwałej współpracy organizacji, wykraczającej poza ramy wspólnej realizacji poszczególnych projektów. Za taką płaszczyznę autorka uznała proces wspólnego uczenia się wraz ze wszystkimi jego implikacjami dla rozwoju współpracujących organizacji i ich otoczenia – analizując ten problem w kontekście współpracy transgranicznej. Takie kontekstowe ujęcie tej problematyki stanowi o oryginalności tych opracowań.

Poszukiwanie problemów wspólnych oraz relacji i zależności – synergii, w badaniu trzech odrębnych obszarów w zakresie nauk o zarządzaniu, jakimi są:

- **zarządzanie wiedzą**, w tym przede wszystkim proces uczenia się,
- **zarządzania projektami**, w tym zarządzanie projektami transgranicznymi,
- **zarządzanie współpracą międzyorganizacyjną**, w zarządzanie partnerstwami transgranicznymi

znalazło wyraz w monografii pt. *Zarządzanie partnerstwami transgranicznymi organizacji uczących się*, wskazanej jako osiągnięcie naukowe.

Joanna Kowalska-Vyż.

