

AUTOREFERAT

NA TEMAT DOROBKU I OSIĄGNIĘĆ W PRACY NAUKOWO-BADAWCZEJ

Bogusław Bembenek

Katedra Przedsiębiorczości, Zarządzania i Ekoinnowacyjności
Wydział Zarządzania
Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza

Rzeszów, 19 marca 2019 r.

BB

AUTOREFERAT NA TEMAT DOROBKU I OSIĄGNIĘĆ W PRACY NAUKOWO-BADAWCZEJ

Struktura autoreferatu:

1. Informacja o wykształceniu i zatrudnieniu w jednostkach naukowych
2. Charakterystyka zainteresowań naukowych, dorobku oraz osiągnięć
3. Wskazanie i omówienie osiągnięcia naukowego
 - 3.1. Wskazanie osiągnięcia naukowego wynikającego z art. 16 ust. 2 Ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2017 r., poz. 1789)
 - 3.2. Omówienie osiągnięcia naukowego
4. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo-badawczych
 - 4.1. Charakterystyka dorobku przed uzyskaniem stopnia doktora
 - 4.2. Charakterystyka dorobku po uzyskaniu stopnia doktora
5. Podsumowanie

1. Informacja o wykształceniu i zatrudnieniu w jednostkach naukowych

W czerwcu 1997 roku ukończyłem Liceum Ekonomiczne w Zespole Szkół nr 2 w Rzeszowie zdając egzamin z przygotowania zawodowego z wynikiem celującym i uzyskując tytuł zawodowy technik ekonomista o specjalności ekonomika i organizacja przedsiębiorstw. Bezpośrednio po zakończeniu nauki na poziomie szkoły średniej podjąłem studia magisterskie na ówczesnym Wydziale Zarządzania i Marketingu (obecna nazwa: Wydział Zarządzania) Politechniki Rzeszowskiej na kierunku – zarządzanie i marketing (specjalność: zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie). Studia ukończyłem z wynikiem bardzo dobrym z wyróżnieniem w 2002 roku (nr alb. 913). Pracę magisterską na temat *Promocja sprzedaży w placówkach handlu detalicznego* napisałem pod kierunkiem naukowym prof. zw. dr hab. inż. Jana Adamczyka. Celem zdobycia przygotowania pedagogicznego w trakcie trwania studiów wyższych uczestniczyłem w dwuletnim nauczycielskim kursie kwalifikacyjnym w ramach Studium Pedagogicznego Politechniki Rzeszowskiej. Kurs ten pomyślnie zakończyłem w 2002 roku (tab. 1).

Tabela 1. Ewolucja wykształcenia

| Lp. | Miejsce kształcenia | Wykształcenie | Rok |
|-----|---|--|------|
| W1 | Liceum Ekonomiczne Zespół Szkół nr 2 w Rzeszowie | tytuł zawodowy - technik ekonomista o specjalności ekonomika i organizacja przedsiębiorstw | 1997 |
| W2 | Wydział Zarządzania i Marketingu Politechnika Rzeszowska | tytuł magistra | 2002 |
| W3 | Studium Pedagogiczne Politechnika Rzeszowska | nauczycielski kurs kwalifikacyjny | 2002 |
| W4 | Wydział Nauk Ekonomicznych Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu | stopień naukowy - doktor nauk ekonomicz- nych w zakresie nauk o zarządzaniu | 2008 |
| W5 | Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji w Lublinie | studia podyplomowe - menedżer innowacji i transferu wiedzy | 2013 |

Źródło: Opracowanie własne.

W lutym 2002 roku rozpocząłem semestralny staż asystencki w Zakładzie Przedsiębiorczości i Zarządzania na Wydziale Zarządzania i Marketingu Politechniki Rzeszow-

skiej. Po zakończeniu studiów w drodze konkursu zostałem zatrudniony w tym Zakładzie na stanowisku asystenta. Po uzyskaniu stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu w 2008 roku zatrudniono mnie w charakterze pracownika naukowo-dydaktycznego na stanowisku adiunkta. Od 1 października 2002 roku nieprzerwanie jestem pracownikiem tej jednostki organizacyjnej. W trakcie mojego zatrudnienia w Politechnice Rzeszowskiej – Zakład Przedsiębiorczości i Zarządzania przekształcił się w Katedrę Przedsiębiorczości, Zarządzania i Ekoinnowacyjności.

W dniu 24 stycznia 2008 roku uchwałą Rady Wydziału Nauk Ekonomicznych Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu (obecna nazwa: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu) uzyskałem stopień naukowy doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu: zarządzanie strategiczne, przedsiębiorczość, ekonomika i organizacja przedsiębiorstw (dyplom nr 560). Promotorem w przewodzie doktorskim była dr hab. Krystyna Moszkowicz, prof. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Recenzentami pracy doktorskiej *Partnerstwo jako czynnik wzmacniania konkurencyjności przedsiębiorstw na przykładzie Doliny Lotniczej* byli: dr hab. Leon Jakubów, prof. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz dr hab. Grażyna Aniszewska, prof. Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Praca doktorska powstała w ramach projektu badawczego, finansowanego przez ówczesne Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (1 H02D08830).

W 2013 roku ukończyłem z wynikiem bardzo dobrym dwusemestralne Studia Podyplomowe w zakresie *Menedżer innowacji i transferu wiedzy*, zorganizowane i prowadzone przez Wyższą Szkołę Ekonomii i Innowacji w Lublinie (nr świadectwa 7774/2013).

2. Charakterystyka zainteresowań naukowych, dorobku oraz osiągnięć

Przedmiotem moich zainteresowań naukowych przed uzyskaniem stopnia naukowego doktora były relacje przedsiębiorstw z ich kluczowymi interesariuszami. W obszarze tym szczególną uwagę poświęciłem problematyce kształtowania partnerstwa biznesowego w kontekście orientacji projakościowej, marketingu relacyjnego i społecznej odpowiedzialności biznesu. W badaniach własnych uwzględniłem różnorodne zagadnienia w skali makro, mezo i mikro, które będąc związane z koncepcją partnerstwa jednocześnie sprzyjały budowaniu potencjału strategicznego i strategicznej reorientacji współczesnych przedsiębiorstw. Przykładowo dla potrzeb pracy doktorskiej dokonałem analizy koncepcji przedsiębiorstwa partnerskiego, permanentnie poszukującego możliwości budowy relacji partnerskich z kluczowymi interesariuszami celem wzmocnienia konkurencyjności i wypełniania luki strategicznej. Dostrzegając znaczenie koncepcji partnerstwa operacyjnego i strategicznego dla rozwoju przedsiębiorstw, w tym gospodarki opartej na wiedzy, przeprowadziłem badania ankietowe na próbie 48 przedsiębiorstw zrzeszonych w klastrze technologicznym Dolina Lotnicza (liczebność populacji wynosiła 53 przedsiębiorstwa). Ponadto przeprowadziłem badania z wykorzystaniem metody delfickiej, których celem była prognoza rozwoju partnerstwa w Dolinie Lotniczej. Ekspertami dla potrzeb tej metody była grupa 52 osób (m.in. kadra kierownicza instytucji publicznych i otoczenia biznesu, pracownicy naukowo-dydaktyczni, przedstawiciele społeczności klastrowej).

Głównym przedmiotem moich zainteresowań naukowych po uzyskaniu stopnia naukowego doktora jest proces zarządzania klastrem w warunkach turbulentnego otoczenia. Odnosi się on do stałego podejmowania decyzji przez instytucjonalnego koordynatora klastra (organizację klastrową) i menedżera klastra. Wymaga tym samym odpowiednich kompetencji. Poziom kompetencji menedżera klastra jest zwykle zasadniczym

wskaźnikiem, który pozwala ocenić możliwości i zdolności w zakresie sprawnego działania i decydowania na rzecz rozwoju klastra. Wysoki poziom kompetencji menedżerskich, który sprzyja sprawnemu zarządzaniu klastrem jest jednym z kluczowych czynników kapitału intelektualnego klastra.

Po uzyskaniu stopnia doktora moje zainteresowania w obszarze klasteringu realizowałem na trzech podstawowych poziomach:

- naukowym – czego odzwierciedleniem jest 95 publikacji naukowych,
- dydaktycznym, prowadząc zajęcia dydaktyczne na kierunku zarządzanie w ramach przedmiotu specjalistycznego – Klastering,
- aplikacyjnym przez wykorzystanie wiedzy i doświadczenia badawczego w formułowaniu rekomendacji dla organizacji klastrowych, m.in. w ramach badań benchmarkingowych klastrów.

Efektom mojej pracy naukowej po uzyskaniu stopnia naukowego doktora są m.in. 93 polskojęzyczne i angielskojęzyczne artykuły naukowe opublikowane w czasopismach naukowych oraz w formie rozdziału w monografiach. Zestawienie mojego dorobku naukowo-badawczego po doktoracie zawiera tabela 2.

Tabela 2. Zestawienie dorobku naukowo-badawczego po doktoracie

| Dorobek naukowo-badawczy | Wersja językowa publikacji | | Autorstwo publikacji | | Suma |
|---|----------------------------|-----------|----------------------|----------------|------------|
| | polska | angielska | autorskie | współautorskie | |
| artykuły w czasopismach naukowych | 61 | 14 | 49 | 26 | 75 |
| rozdziały w monografiach | 8 | 10 | 9 | 9 | 18 |
| monografie | 1 | - | 1 | - | 1 |
| recenzje artykułów | 2 | 4 | 6 | - | 6 |
| raporty badawcze (recenzowane) | 14 | - | 14 | - | 14 |
| rozdziały w recenzowanych raportach badawczych z ISBN | 1 | - | 1 | - | 1 |
| Suma | 87 | 28 | 80 | 35 | 115 |

Źródło: Opracowanie własne.

Większość moich publikacji jest efektem samodzielnej pracy naukowej, a pozostała część – efektem współpracy z innymi autorami, którzy mają podobne zainteresowania naukowe. Przygotowane artykuły były opublikowane w ogólnopolskich czasopismach naukowych, takich jak: *Organizacja i Kierowanie*, *Handel Wewnętrzny*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, *Nauki o Zarządzaniu*, *Nauki o Finansach*, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, *Marketing i Zarządzanie*, *Marketing i Rynek*. Artykuły naukowe w języku angielskim zostały opublikowane w czasopismach zagranicznych, m.in.: *Economics and Business*, *European Scientific Journal*, *Journal of Business Management*, *Journal of Sales, Retailing and Marketing* oraz w czasopismach krajowych: *Modern Management Review*, *Humanities and Social Sciences*, *Acta Innovations*.

Liczba cytowań moich publikacji według bazy *Publish or Perish* wynosi 86 (h-index: 4); *Google Scholar* – 55 (h-index: 4); *BazEkon* – 21 (h-index: 1). Dwa artykuły zostały opublikowane w monografiach w języku angielskim, które wydano w ramach zagranicznych konferencji naukowych indeksowanych w *Web of Science*.

W trakcie mojej pracy naukowo-badawczej, dotyczącej klastrów i uwarunkowań ich rozwoju trzykrotnie uczestniczyłem w ogólnopolskich badaniach benchmarkingowych klastrów realizowanych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości.

W badaniach benchmarkingowych klastrów w 2012 roku moja rola dotyczyła współpracy w przygotowaniu badań, udziału w warsztacie kalibracyjnym dla ekspertów ds. pozyskiwania danych, organizacji i przeprowadzenia 12 wywiadów z respondentami w 6 klastrach, analizy pozyskanych danych, opracowania 6 raportów dedykowanych konkretnym klastram i części raportu głównego, recenzowanych przez dr hab. P. Niedzielskiego, prof. Uniwersytetu Szczecińskiego, organizacji i przeprowadzenia indywidualnych spotkań konsultacyjnych z koordynatorami w klastrach po zakończeniu badań. Kierownikiem merytorycznym projektu badawczego była dr hab. J. Hołub-Iwan z Uniwersytetu Szczecińskiego (obecnie: Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu).

W przypadku *Benchmarkingu klastrów w Polsce – edycja 2014* moja rola w projekcie dotyczyła m.in. współpracy w przygotowaniu badań, udziału w warsztacie kalibracyjnym dla ekspertów ds. pozyskiwania danych, organizacji i przeprowadzenia wywiadów z respondentami w 8 klastrach z woj. podkarpackiego i lubelskiego, analizy pozyskanych danych, opracowania 8 raportów dedykowanych konkretnym klastram, recenzowanych przez dr hab. E. Wojnicką-Sycz, prof. Uniwersytetu Gdańskiego, przeprowadzenia indywidualnych spotkań konsultacyjnych z koordynatorami klastrów w trakcie konferencji podsumowującej wyniki badań. Kierownikiem merytorycznym projektu badawczego był dr hab. B. Plawgo, prof. Uniwersytetu w Białymstoku.

W badaniach benchmarkingowych klastrów zrealizowanych w 2018 roku moje zadania badawcze dotyczyły przeprowadzenia 2 wywiadów indywidualnych pogłębionych z koordynatorami 2 klastrów z województwa podkarpackiego oraz identyfikacji i opisu dobrych praktyk tych klastrów.

Na potrzeby publikacji naukowych, udziału w konferencjach oraz konfrontacji wiedzy teoretycznej z zakresu koncepcji klastra z praktyką polskiego i zagranicznego klasteringu przeprowadziłem szereg badań własnych, opartych na klasycznej metodzie badań ankietowych, dotyczących m.in.: rozwoju przedsiębiorczości rodzinnej w klastrach, satysfakcji i lojalności członkowskiej w klastrach, postrzegania przez menedżerów klastrów aktywności targowo-wystawienniczej, implementacji partnerstwa publiczno-prywatnego w klastrach, rozwoju kapitału ludzkiego w klastrach, kompetencji przedsiębiorczych menedżerów klastrów oraz zarządzania klastrami w sytuacji kryzysowej.

W latach 2003-2015 byłem członkiem zespołów badawczych w następujących krajowych projektach:

- *Synteza autonomicznego identyfikatora półpasywnego, dedykowanego do pracy w wielokrotnych dynamicznych systemach RFID* - grant finansowany przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (PBS1/A3/3/2012);
- *Priorytetowe technologie dla zrównoważonego rozwoju województwa podkarpackiego* – projekt badawczy typu foresight (WKP 1/1.4.5/2/2006/21/24/602/2006);
- *Regionalna Strategia Innowacji Województwa Podkarpackiego* – projekt badawczy realizowany przez Samorząd Województwa Podkarpackiego i Politechnikę Rzeszowską (6 RSI 2003/C/59/97);
- *Podkarpackie Centrum Transferu Technologii* – projekt badawczy realizowany w ramach programu PHARE 2000 Spójność Społeczna i Gospodarcza (PL008.04.02.004).

W pierwszym wymienionym projekcie moje zadania dotyczyły opracowania narzędzi badawczych oraz realizacji badań w zakresie potencjału rynkowego innowacyjnej technologii RFID i możliwości jej komercjalizacji, uwarunkowań decyzyjnych w procesie wdrażania tej technologii w firmach, w tym w klastrach przemysłowych. W ramach projektu *Podkarpackie Centrum Transferu Technologii* przeprowadziłem badania ankietowe w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach województwa podkarpackiego celem

identyfikacji kluczowych barier ich rozwoju oraz ich otwartości na transfer wiedzy w relacjach biznesowych.

W latach 2011-2012 zrealizowałem dwie prace badawcze dedykowane mojemu rozwojowi jako młodego pracownika (przed 35 rokiem życia):

- *Partnerstwo intraorganizacyjne jako endogeniczny czynnik rozwoju (U-8284/DS/M);*
- *Strategiczny wymiar partnerstwa intraorganizacyjnego we współczesnej organizacji – na przykładzie klastra (U-8631/DS/M).*

Warto podkreślić, że od 2002 roku jestem także aktywnym członkiem zespołu realizującego prace badawcze w ramach działalności statutowej Katedry Przedsiębiorczości, Zarządzania i Ekoinnowacyjności Wydziału Zarządzania Politechniki Rzeszowskiej.

W tym miejscu chciałbym zaznaczyć, że trzykrotnie starałem się o finansowanie projektów badawczych z zakresu badań podstawowych w ramach konkursów Narodowego Centrum Nauki (NCN). W 2012 roku w ramach współpracy intrawydziałowej byłem członkiem a zarazem kierownikiem sześćoosobowego interdyscyplinarnego zespołu badawczego, który opracował wniosek o finansowanie projektu badawczego *Zarządzanie konkurencyjnością klastrów z Polski Wschodniej w warunkach inteligentnej specjalizacji regionalnej* (nr 2012/07/E/HS4/01069 SONATA BIS2). Jednakże projekt nie uzyskał rekomendacji do finansowania. W 2014 roku indywidualnie opracowałem kolejny wniosek o finansowanie projektu badawczego *Wybory strategiczne w klastrach przemysłowych – prakseologiczne aspekty doskonałości zarządzania* w ramach ogłoszonego konkursu (nr 2014/13/B/HS4/00210 OPUS7). Projekt pomyślnie przeszedł do drugiego etapu, jednakże nie został on zakwalifikowany do finansowania. W 2016 roku podjąłem się przygotowania nowego wniosku o finansowanie projektu badawczego *Antecedencje doskonałości zarządzania klastrem w prakseologicznej perspektywie podejmowania decyzji* (nr 2016/23/B/HS4/00601). Jednakże i tym razem nie uzyskałem rekomendacji do finansowania. Warto podkreślić, że żaden z ww. projektów nie był zagrożony karencją.

W 2006 roku byłem członkiem ogólnopolskiego zespołu eksperckiego przygotowującego raport w ramach projektu *Ewaluacja procesu wdrażania Regionalnych Strategii Innowacji 15 regionów Polski pod kątem implementacji projektów wynikających ze strategii*, realizowanego przez WYG International z Warszawy na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. W 2008 roku uczestniczyłem w roli eksperta w badaniach metodą delficką w ramach projektu *Kierunki rozwoju technologii materiałowych na potrzeby klastra lotniczego Dolina Lotnicza*, realizowanego przez Stowarzyszenie Grupy Przedsiębiorców Przemysłu Lotniczego Dolina Lotnicza. W podobnym zakresie w 2013 roku brałem udział w roli eksperta w badaniach w ramach przedsięwzięcia *Narodowy Program Foresight - wdrożenie wyników*, realizowanego przez Główny Instytut Górnictwa w Katowicach, Społeczną Akademię Nauk w Łodzi i Politechnikę Białostocką na zlecenie Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Ponadto w 2013 roku brałem udział w badaniach eksperckich dotyczących weryfikacji modelu regionalnego klastra ochrony zdrowia, realizowanych przez firmę BioStat na zlecenie Śląskiego Uniwersytetu Medycznego.

Zgodnie z koncepcją ciągłego uczenia się uczestniczyłem w kilku projektach z zakresu komercjalizacji i transferu wiedzy. Projekty te umożliwiły mi uczestnictwo w krajowych i zagranicznych wizytach studyjnych w Holandii, Włoszech, Wielkiej Brytanii i na Łotwie (m.in. Amsterdam Science Park, University of Amsterdam, Association of Polish-Dutch Entrepreneurs, Bio-Building Productive Cluster, Veneto Innovazione, University of Milan, Centre for Innovation and Technology Transfer – University of Milan, Technology Transfer Office of Politecnico di Milano, Advanced Manufacturing Park, 3M Buckley Innovation Centre, Sheffield Technology Parks, University of Huddersfield, University of Sheffield, Sheffield Hallam University, University of Latvia, Tartu Science Park Founda-

tion). Pozyskaną wiedzę o aktywności i dobrych praktykach zagranicznych organizacji wykorzystałem w trakcie zajęć dydaktycznych.

Czterokrotnie uczestniczyłem w programie Erasmus i Erasmus+, który sprzyja rozwojowi nauczycieli akademickich w przestrzeni międzynarodowej. Prowadziłem wykłady w języku angielskim na temat:

- *The role of development strategy in cluster management on the example of Aviation Valley (Polish innovative cluster)* – University of Turkish Aeronautical Association – Faculty of Business Administration (Ankara 2013 r.);
- *Innovative clusters: competitive advantage through cross-sectoral partnership* – ULHT Lusophone University of Humanities and Technologies – School of Economic Sciences and Organizations (Lizbona 2014 r.);
- *Relationship marketing within business clusters: interconnected companies relationships as a source of a competitive advantage* – Sapienza University of Rome – Faculty of Economics – Department of Management (Rzym 2016 r.);
- *Strategic entrepreneurship within knowledge-driven clusters: institutional framework of clustering* – King Juan Carlos University – Department of Business Economics (Madrzyt 2018 r.).

W 2016 roku dwukrotnie byłem beneficjentem Funduszu Stypendialnego i Szkoleniowego (EEA/Norway Grants), wspierającego współpracę edukacyjną pomiędzy Polską a państwami-darczyńcami, tj. Islandią, Lichtensteinem i Norwegią, tworzącymi Europejski Obszar Gospodarczy. W kwietniu prowadziłem wykłady na temat *Strategic partnership and development within knowledge cluster* w Norwegian University of Science and Technology – Faculty of Social Sciences and Technology Management. We wrześniu zaś odbyłem tygodniowy staż naukowy w University of Oslo – Faculty of Social Sciences.

Mając świadomość, że staże naukowe są jedną z form wspomagania rozwoju naukowego i doskonalenia kompetencji dziewięciokrotnie uczestniczyłem w zagranicznych stażach naukowych w Paryżu, Zlinie, Bari, Wuppertalu, Dunkierce, Barcelonie, Trondheim, Helsinkach i Oslo (tab. 3). Tygodniowe staże zagraniczne finansowane były ze środków własnych i publicznych (m.in. program Erasmus+).

Tabela 3. Zagraniczne staże naukowe

| Lp. | Miejsce stazu naukowego | Miasto | Rok |
|-----|---|-----------|------|
| S1 | Stacja Naukowa Polskiej Akademii Nauk w Paryżu | Paryż | 2014 |
| S2 | Tomas Bata University in Zlin - Faculty of Management and Economics | Zlin | 2015 |
| S3 | Politecnico di Bari | Bari | 2015 |
| S4 | Bergische Universität Wuppertal - Schumpeter School of Business and Economics | Wuppertal | 2015 |
| S5 | University of the Littoral Opal Coast - Centre Entrepreneuriat du Littoral - CEL-Hubhouse, ULCO | Dunkierka | 2015 |
| S6 | University of Barcelona - Faculty of Economics and Business | Barcelona | 2015 |
| S7 | Norwegian University of Science and Technology - Faculty of Social Sciences and Technology Management | Trondheim | 2016 |
| S8 | Aalto University - School of Business - Department of Management Studies | Helsinki | 2016 |
| S9 | University of Oslo - Faculty of Social Sciences | Oslo | 2016 |

Źródło: Opracowanie własne.

Wymiernym efektem moich kilku staży zagranicznych, poza indywidualnym rozwojem, było pozyskanie recenzentów artykułów naukowych, zgłaszanych do publikacji w

ramach czasopism naukowych Wydziału Zarządzania Politechniki Rzeszowskiej, tj. *Modern Management Review* i *Humanities and Social Sciences*.

Ponadto w latach 2014 i 2015 odbyłem dwukrotnie trzymiesięczne staże naukowo-badawcze w lokalnych przedsiębiorstwach informatycznych, współtworzących Klaster Firm Informatycznych Polski Wschodniej. Staże realizowałem w ramach dwóch projektów, tj. *Nauka idzie w Praktykę* (WND-POKL.08.02.01-18-015/12) oraz *Transferencia* (WND-POKL.08.02.01-18-041/14), przygotowanych przez Rzeszowską Agencję Rozwoju Regionalnego. Tego typu aktywność pozwoliła mi na skonfrontowanie wiedzy teoretycznej z biznesowymi uwarunkowaniami, przeprowadzenie własnych badań i obserwacji zachowań organizacyjnych. Każdorazowo przed rozpoczęciem stażu uczestniczyłem w szkoleniach dotyczących komercjalizacji wyników badań naukowych.

Począwszy od 2002 roku uczestniczyłem w blisko 300 wydarzeniach naukowych, tj. konferencjach, seminariach i warsztatach, zarówno tych krajowych, jak i zagranicznych. Dla przykładu uczestniczę w cyklicznych ogólnopolskich konferencjach organizowanych m.in. przez: Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (*Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*), Katedrę Badań Marketingowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (*Badania marketingowe*), Katedrę Marketingu Usług Uniwersytetu Szczecińskiego (*Marketing przyszłości*). Uczestniczyłem w konferencjach organizowanych przez zagraniczne ośrodki akademickie, m.in. w: Wilnie (Vilnius University), Pradze (Central Bohemia University), Hradec Kralove (University of Hradec Kralove), Faro (University of the Algarve), Rydze (Riga International School of Economics and Business Administration), Anconie (Universita Politecnica delle Marche), Koszycach (Technical University of Kosice), Almerii (University of Almeria), Bari (University of Bari Aldo Moro), Tallinie (Tallinn University of Technology), Piacenzie (Universita Cattolica del Sacro Cuore), Kopenhadze (Copenhagen Business School). W trakcie konferencji miałem możliwość zaprezentowania wyników badań własnych w formie wystąpień konferencyjnych oraz przez uczestnictwo w panelach dyskusyjnych i sesjach posterowych. Dotychczasowe pozytywne doświadczenia konferencyjne sprzyjały ciągłemu uczeniu się, rozwojowi wiedzy o zarządzaniu i budowaniu relacji w środowisku naukowym. Źródłem doskonalenia kompetencji było dla mnie także uczestnictwo w zagranicznych seminariach dotyczących różnych aspektów zarządzania współczesnymi organizacjami, organizowanych przez ośrodki akademickie m.in. w Rydze, Lizbonie, Berlinie, Bratysławie, Mediolanie, Paryżu, Dunkierce, Barcelonie, Helsinkach i Oslo.

Z uwagi na moje zainteresowania klasteringiem od 2010 roku uczestniczę w zagranicznych konferencjach, które odnoszą się do aktualnych wyzwań w zarządzaniu klastrem i problemów społeczności klastrowej. Uczestniczyłem m.in. w takich konferencjach, jak: *World-class clusters renewing European industry* (Bruksela, 29.09-1.10.2010); *European Cluster Conference* (Wiedeń, 18-20.04.2012); *Clusters in Europe III. On the way to bridging the innovation gap in Europe* (Wyszehrad, 11-12.04.2013); *Cluster policies from a cluster life cycle perspective* (Berlin, 23-24.06.2014); *Cluster-to-cluster conference and matchmaking - towards new horizons* (Berlin, 18-19.09.2014); *Development and evaluation of clusters* (Zlin, 23.04.2015); *3rd International cluster conference on the leading-edge clusters* (Berlin, 30.06-1.07.2015); *Innovation by combination. 3rd cluster-to-cluster conference and matchmaking* (Kopenhaga, 17-18.09.2015). Podczas konferencji miałem możliwość zapoznania się z najnowszymi trendami w zarządzaniu klastrem i wyzwaniem europejskiej polityki klastrowej. Udział w konferencjach klastrowych był dla mnie źródłem refleksji na temat zmieniającej się roli klastrów we współczesnej zglobalizowanej gospodarce i bezpośrednią inspiracją do podejmowania kolejnych badań w kontekście sprawności zarządzania klastrem.

W ramach pracy naukowej w Politechnice Rzeszowskiej byłem menedżerem, sekretarzem i członkiem Komitetu Organizacyjnego kilku ogólnopolskich konferencji naukowych (*Polityka regionalna innowacyjności – Rzeszów 2003; Przedsiębiorczość i innowacyjność MSP. Wyzwania współczesności – Zakopane 2004; Przedsiębiorczość i innowacyjność. Wyzwania współczesności – Zakopane 2006; Przedsiębiorczość, innowacyjność, foresight: aspekty ekonomiczne, społeczne i ekologiczne – Krasiczyn 2008; Innowacyjne rozwiązania poradnictwa zawodowego i doradztwa karier dla gospodarki – Rzeszów 2010; Inno:Future: przedsiębiorczość, zarządzanie i eko-innowacyjność – Rzeszów 2016*).

Swoje zainteresowania naukowe rozwijam przez członkostwo w kilku towarzystwach naukowych. Aktualnie jestem członkiem m.in. Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, Towarzystwa Naukowego Prakseologii, Polskiego Naukowego Towarzystwa Marketingu, Polskiego Towarzystwa Informatyki Ekonomicznej (tab. 4).

Tabela 4. Członkostwo w towarzystwach naukowych

| Lp. | Nazwa towarzystwa naukowego | Okres członkostwa |
|-----|--|-------------------|
| T1 | Polskie Towarzystwo Ekonomiczne | 2003 - nadal |
| T2 | Towarzystwo Naukowe Prakseologii | 2012 - nadal |
| T3 | Polskie Naukowe Towarzystwo Marketingu | 2013 - nadal |
| T4 | Society for Global Business & Economic Development | 2014 - nadal |
| T5 | Polskie Towarzystwo Pedagogiczne | 2014 - nadal |
| T6 | Naukowe Towarzystwo Informatyki Ekonomicznej | 2014 - nadal |
| T7 | Polskie Towarzystwo Ewaluacyjne | 2013 - 2015 |
| T8 | Polskie Stowarzyszenie Kreatywności | 2013 - 2015 |
| T9 | The European Regional Science Association | 2013 - 2018 |
| T10 | European Marketing and Management Association | 2014 - 2016 |
| T11 | International Corporate Governance Society | 2015 - 2016 |
| T12 | European Society for the History of Economic Thought | 2016 - 2017 |

Źródło: Opracowanie własne.

Przynależność do tych organizacji stwarza szerokie możliwości interdyscyplinarnego spojrzenia na kluczowe problemy dotyczące zarządzania współczesną organizacją, rozwoju relacji naukowych i ciągłego poszerzania obszaru potencjalnych badań w zakresie klasteringu, inspirowanych twórczymi dyskusjami naukowymi. W latach 2003-2015 byłem członkiem kilkusobowego zespołu naukowego oceniającego pisemne prace uczniów szkół średnich z województwa podkarpackiego uczestniczących w cyklicznej Olimpiadzie Wiedzy Ekonomicznej organizowanej przez Polskie Towarzystwo Ekonomiczne. Od 2012 roku systematycznie uczestniczę w seminariach naukowych organizowanych przez zarząd Towarzystwa Naukowego Prakseologii w siedzibie Instytutu Filozofii i Socjologii PAN w Warszawie. W lipcu 2014 roku w Anconie uczestniczyłem w międzynarodowej konferencji naukowej *Managing the intangibles: business and entrepreneurship perspectives in a global context*, zorganizowanej przez Society for Global Business & Economic Development wspólnie z liczną grupą partnerów naukowych (Università Politecnica delle Marche, Curtin University, University of Guadalajara, The Hongkong Polytechnic University, Manchester Business School, Comenius University in Bratislava). Z kolei we wrześniu 2015 roku byłem uczestnikiem międzynarodowej konferencji naukowej *Restoring trust in business through corporate governance*, zorganizowanej przez International Corporate Governance Society we współpracy z Copenhagen Business School w Kopenhadze.

Za aktywność naukową, w tym za cykl publikacji i uzyskanie stopnia naukowego doktora byłem kilkakrotnie wyróżniany Nagrodą Rektora Politechniki Rzeszowskiej. W su-

mie otrzymałem 8 indywidualnych tego typu nagród. Postanowieniem Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 22 listopada 2016 roku otrzymałem medal brązowy za długoletnią służbę, w tym za wzorowe, sumienne wykonywanie obowiązków wynikających z pracy zawodowej (nr 499-2016-56).

Moja dotychczasowa działalność dydaktyczna wiązała się bezpośrednio z prowadzeniem zajęć z kilku modułów w obszarze zarządzania, takich jak: Nauka o Organizacji, Zarządzanie Strategiczne, Analiza Strategiczna, Metody Heurystyczne, Trening Kreatywności, Business Coaching. Większość zajęć dydaktycznych realizowałem na kierunku studiów – zarządzanie, na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych, pierwszego i drugiego stopnia. Od dwóch lat prowadzę także zajęcia dydaktyczne z zakresu Analizy Strategicznej i Podstaw Zarządzania Strategicznego na kierunku – finanse i rachunkowość. W 2009 roku z mojej inicjatywy wprowadzono do planu studiów na kierunku zarządzanie moduł (przedmiot) specjalistyczny – Klastering, obejmujący wykład i ćwiczenia. Ponadto prowadziłem zajęcia dydaktyczne ze studentami zagranicznymi na Wydziale Zarządzania Politechniki Rzeszowskiej w ramach Programu Erasmus+ w obszarze takich modułów kształcenia, jak: Management Methods and Techniques (30 godz. semestr letni 2015/2016), SMEs Management (30 godz. semestr letni 2016/2017), Organisational Behaviour (30 godz. semestr zimowy 2017/2018), Entrepreneurship (30 godz. semestr letni 2017/2018), Organisational Behaviour (30 godz. semestr zimowy 2018/2019). W zajęciach tych uczestniczyli studenci z Turcji, Włoch, Hiszpanii, Portugalii, Gruzji, Słowacji i Francji.

Integralnym elementem podejmowanej aktywności naukowo-dydaktycznej na uczelni jest opieka naukowa nad pracami dyplomowymi. Dotychczas byłem promotorem 73 prac dyplomowych, w tym 31 prac magisterskich i 42 prac licencjackich w ramach studiów stacjonarnych i niestacjonarnych.

Aby doskonalić swój warsztat dydaktyczny uczestniczyłem w kilku szkoleniach, np. w 2012 roku w warsztatach *Action Learning*, w 2013 roku w szkoleniu z zakresu heurystyki *Laboratorium Treningu Twórczości*, zorganizowanym przez Polskie Stowarzyszenie Kreatywności w Krakowie oraz w 2017 roku w szkoleniu *Techniki twórczego myślenia i rozwiązywania problemów w biznesie*, zorganizowanym przez Instytut Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Byłem także beneficjentem projektu *Menedżer szkoleń*, realizowanego przez Rzeszowską Agencję Rozwoju Regionalnego. Cykl szkoleń obejmował: identyfikację potrzeb szkoleniowych, projektowanie i ewaluację szkoleń oraz zarządzanie szkoleniami w organizacji. Z uwagi, że tematyka niektórych moich zajęć dydaktycznych odnosi się do problematyki transferu wiedzy i innowacji, tym samym bardzo użyteczne było uczestnictwo w szkoleniu na temat ochrony własności przemysłowej, zorganizowanym przez Urząd Patentowy RP w ramach projektu *Wsparcie efektywnego wykorzystania własności przemysłowej w innowacyjnej gospodarce*.

Dobre praktyki, który zidentyfikowałem w trakcie różnego rodzaju konferencji, seminariów, warsztatów i szkoleń wdrażałem w prowadzonych szkoleniach. Przykładowo w 2004 roku dla osób poszukujących pracy przeprowadziłem pierwsze szkolenie odnośnie wykorzystania Internetu w zdobywaniu informacji o przedsiębiorstwach i produktach konkurencyjnych oraz w opracowaniu strategii produktu i strategii konkurencji. Szkolenie, które realizowałem w 2014 roku, miało na celu przygotowanie merytoryczne personelu Biura Produktu Regionalnego, Tradycyjnego i Ekologicznego w obszarze opracowania formalnej strategii rozwoju Klastra Podkarpackie Smaki.

Uzupełnieniem mojej działalności naukowej i dydaktycznej jest aktywność organizacyjna na rzecz rozwoju Wydziału Zarządzania Politechniki Rzeszowskiej. Od początku mojego zatrudnienia uczestniczę systematycznie w różnych akcjach marketingowych,

których celem jest promowanie oferty dydaktycznej uczelni. Od 2010 roku jestem członkiem zespołu organizującego Ceremonię Graduacji. Z kolei od 2003 do 2018 roku na uczelni pełniłem funkcję Koordynatora/Ambasadora międzynarodowego konkursu dla studentów *Global Management Challenge*. Władze Wydziału Zarządzania w latach 2011, 2012 i 2018 doceniły moje zaangażowanie w tym obszarze aktywności, przyznając mi okolicznościowe wyróżnienia.

3. Wskazanie i omówienie osiągnięcia naukowego

3.1. Wskazanie osiągnięcia naukowego wynikającego z art. 16 ust. 2 Ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2017 r., poz. 1789)

Jako osiągnięcie naukowe wynikające 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. z 2017 r., poz. 1789), które uznaję za znaczący wkład w rozwój nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, wskazuję monografię, dzieło opublikowane w całości:

- Bembenek B. (2019), *Kompetencje menedżerskie w zarządzaniu klastrem. Perspektywa prakseologiczna*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów, ss. 272 (ISBN: 978-83-7934-286-0).

Recenzentami wydawniczymi monografii byli: prof. dr hab. Krystyna Poznańska ze Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie oraz dr hab. Leszek Kwieciński, prof. Uniwersytetu Wrocławskiego.

3.2. Omówienie osiągnięcia naukowego

Funkcjonujące w Polsce klastry to w większości przypadków mniej lub bardziej sformalizowane organizacje, współtworzone przez różnorodne podmioty wywodzące się z wielu odrębnych środowisk (m.in. biznesu, nauki, administracji publicznej, społeczeństwa obywatelskiego). Ich społeczność, która skoncentrowana jest zazwyczaj na określonym terytorium, w konkretnych obszarach ze sobą współpracuje, a w innych konkuruje. Mimo, że poszczególni partnerzy w ramach struktury klastra realizują wspólne projekty, nie oznacza to utraty przez nich autonomii. W codziennej działalności samodzielnie podejmują decyzje i ponoszą związane z nimi ryzyko.

Współczesne klastry są już inne, niż te zidentyfikowane i opisane przez M. Portera pod koniec XX wieku. Mają bardziej biznesowy, a niekiedy zinstytucjonalizowany charakter. Ujmowane są często jako celowo zorientowane i zorganizowane całości względnie wyodrębnione z otoczenia o mniej lub bardziej określonych granicach. Początkowo kojarzone były głównie z sektorami wysokich technologii, później postrzeganie klastrów znacznie zmieniło się. Z praktyki polskiego i światowego klasteringu wynika, że klastry mogą powstawać w różnych sektorach gospodarki, także w obszarze ekonomii społecznej (klastry społeczne). Powstanie struktury klastrów jest z reguły naturalnym efektem tradycji gospodarczych oraz koncentracji działalności gospodarczej w danym regionie o określonym poziomie konkurencyjności.

W Polsce funkcjonują różne rodzaje klastrów, m.in. przemysłowe, społeczne, technologiczne, innowacyjne, kreatywne, koncentryczne, turystyczne, medyczne i energii. Tylko nieznaczna ich część ma sformalizowaną strukturę i osobowość prawną. Większość działa w modelu otwartym bez osobowości prawnej. Od kilku już lat stopniowo odchodzi się od modelu formalizacji klastrów na rzecz formalizacji organizacji klastrowych

(instytucjonalnych koordynatorów klastrów). To właśnie te organizacje zapewniają kompetentną kadrę menedżerską, która zarządza w ich imieniu klastrem.

Kompetencje menedżerskie w zarządzaniu klastrem przejawiają się w zbiorze bezpośrednio powiązanych ze sobą i jednocześnie występujących atrybutów menedżera klastra takich, jak jego wiedza, umiejętności, cechy i postawy. Powszechnie przyjmuje się, że wrodzone cechy osobowości i indywidualne predyspozycje wzmacniają wartość pozostałych elementów kompetencji menedżerskich. Oczywiście tego typu kompetencje zmieniają się w czasie i przestrzeni, rozwijając się wraz nabywaniem nowej wiedzy i doświadczenia. Zakres tych zmian determinowany jest przez liczne czynniki wewnętrzne i zewnętrzne, które można rozpatrywać m.in. w kategorii bodźców i barier.

Zawarte w tytule monografii określenie perspektywa prakseologiczna ma wskazywać na jej odniesienie do praktycznego wymiaru sprawnego działania menedżera klastra, jego kompetencji menedżerskich i doskonalenia procesu zarządzania klastrem. Przyjęcie tej uniwersalnej perspektywy pozwoliło na zaadaptowanie terminów prakseologicznych do filozofii zarządzania klastrem oraz na wzbogacenie treści monografii o refleksje dotyczące podmiotowych i przedmiotowych uwarunkowań procesu zarządzania klastrem. Fundamentem tej perspektywy było współczesne przekonanie, że ciągły rozwój kompetencji menedżera klastra wzmacnia jego sprawność działania, co sprzyja doskonaleniu zarządzania klastrem. Pomimo upływu czasu racjonalne i inspirujące założenia polskiej szkoły prakseologicznej wciąż są punktem odniesienia dla ram funkcjonowania współczesnych organizacji, w tym świadomych i celowych działań indywidualnych i zespołowych. Należy podkreślić, że analiza procesu zarządzania klastrem jest nie tylko ważnym zagadnieniem teoretycznym, lecz także praktycznym. Przykładowo sprawność działania jako kryterium kompleksowej oceny klastra uwzględniana jest w procedurze certyfikacji organizacji klastrowych i klastrów. Ponadto stanowi solidny fundament standardów zarządzania klastrem, które zostały opracowane przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) w 2014 roku. W tym przypadku szeroko rozumiana sprawność przejawia się zarówno w skuteczności, jak i efektywności działań organizacji klastrowej i współpracy klastrowej. Zgodnie z wdrożonymi standardami skuteczność klastra oceniana jest na podstawie stopnia realizacji wspólnych celów w odniesieniu do przyjętej strategii rozwoju. Efektywność uwzględnia zaś relacje pomiędzy efektami i kosztami tego typu aktywności oraz interesy kluczowych interesariuszy klastra.

Doskonalenie procesu zarządzania klastrem w dobie globalizacji, integracji, regionalizacji jest istotnym imperatywem kategorycznym istnienia i rozwoju klastra, gdyż klastry niezdolne do kreowania wartości dla kluczowych interesariuszy co najmniej na poziomie minimalnym skazane są na stagnację i upadek. Zważając na cykl życia klastra, prawo entropii, trendy w gospodarce światowej, czy wciąż nasilające się rekomendacje odnośnie doskonalenia klastrów można przyjąć, że dla większości działających klastrów tego typu aktywność stanowi jedno z kluczowych wyzwań strategicznych. W gospodarce światowej kluczową rolę odgrywają bowiem klastry światowej klasy (*world-class clusters*), sprawnie zarządzane i kształtujące globalne łańcuchy wartości. Współczesne podejście publicznych instytucji do rozwoju klastrów, w tym stymulowania ciągłego ich doskonalenia w różnych obszarach, kreuje zarówno nowe wyzwania w zarządzaniu klastrem, jak i mniej lub bardziej pozytywne nastroje społeczności klastrowej w warunkach współczesnych ograniczeń budżetowych klastrów i organizacji klastrowych.

Głównym celem monografii jest poznanie, wyjaśnienie oraz opis istoty i współczesnego znaczenia kompetencji menedżerskich w zarządzaniu klastrem w perspektywie prakseologicznej i w podejściu holistycznym. Przyjęty cel realizowano w

wymiarze teoretycznym i empirycznym, w kontekście konkretnych celów szczególnych, które przedstawiono w tabeli 5.

Tabela 5. Szczegółowe cele badań własnych

| Cele teoriopoznawcze |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ usystematyzowanie dorobku naukowego z zakresu funkcjonowania i rozwoju klastrów jako organizacji celowo zorientowanych ▪ określenie istoty klastra w ujęciu prakseologicznym ▪ przedstawienie własnej koncepcji wewnętrznego systemu instytucjonalnego klastra w perspektywie prakseologicznej ▪ konceptualizacja kompetencji, kluczowych ról i funkcji menedżera klastra ▪ identyfikacja głównych podmiotowych i przedmiotowych uwarunkowań procesu zarządzania klastrem i jego doskonalenia ▪ identyfikacja kluczowych wyzwań współczesnego menedżera klastra w warunkach certyfikacji i standaryzacji zarządzania klastrem ▪ rozpoznanie atrybutów orientacji projektowej klastra ▪ określenie istoty dynamicznego zarządzania klastrem |
| Cele empiryczne |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ poznanie istoty kompetencji menedżerskich na poziomie indywidualnym (menedżera klastra) oraz organizacyjnym (organizacji klastrowej) ▪ ocena postrzegania kompetencji menedżerskich w zakresie zarządzania klastrem przez badanych menedżerów klastrów ▪ ocena postrzegania procesu kształtowania kapitału ludzkiego w organizacji klastrowej przez badanych menedżerów klastrów ▪ ocena postrzegania sytuacji kryzysowej w klastrze z perspektywy potencjału kompetencyjnego badanych menedżerów klastrów ▪ ocena postrzegania idei ciągłego doskonalenia kompetencji menedżerskich przez badanych menedżerów klastrów ▪ ocena aktywności projektowej klastrów w Polsce w świetle danych zastanych ▪ identyfikacja znaczenia i roli spółek zarządzających specjalnymi strefami ekonomicznymi w procesie rozwoju struktur klastrowych w Polsce ▪ identyfikacja zakresu aktywności klastrów edukacji zawodowej ▪ ocena wykorzystania w komunikacji marketingowej potencjału zarówno strony internetowej, jak i informacji o zrealizowanych i realizowanych projektach Krajowych Klastrów Kluczowych |
| Cele metodyczne |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ zaproponowanie metodyki badań dla sformułowanego problemu badawczego oraz uzasadnienie przyjętego podejścia badawczego ▪ opracowanie zarysu profilu kompetencji menedżera klastra, który będzie weryfikowany i rozwijany w dalszych badaniach własnych |
| Cele aplikacyjne |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ dostarczenie praktycznej wiedzy o skutecznych sposobach doskonalenia kompetencji menedżera klastra, która może być wykorzystana przez organizacje klastrowe i publiczne instytucje kształtujące politykę klastrową ▪ przedstawienie wybranych rekomendacji odnośnie zmian polskiej polityki klastrowej w obszarze publicznego wspierania doskonalenia procesu zarządzania Krajowymi Klastrami Kluczowymi oraz kompetencji ich menedżerów |

Źródło: Opracowanie własne.

Realizacji celu głównego i celów szczególnych monografii zostało podporządkowanych pięć hipotez badawczych:

- kompetencje menedżerskie w zakresie zarządzania projektami są postrzegane przez badanych jako kluczowe w zarządzaniu klastrem (H-1),

- dla badanych głównym bodźcem doskonalenia kompetencji menedżerskich są motyw osobiste (H-2),
- uczestnictwo w krajowych i zagranicznych wizytach studyjnych, organizowanych w klastrach, postrzegane jest przez badanych za skuteczny sposób doskonalenia kompetencji menedżerskich (H-3),
- badani, opierając się na posiadanych kompetencjach, w sytuacji kryzysowej w klastrze nie potrzebują wsparcia ze strony firm doradczych (H-4),
- w opinii badanych nie każda wykształcona osoba ma predyspozycje do zarządzania klastrami (H-5).

Ponieważ przyjęte hipotezy badawcze są pewnymi przypuszczeniami i założeniami na temat fragmentu rzeczywistości klastrów, dlatego ocena ich prawdziwości odbywała się przez porównanie stanu hipotetycznego z faktycznym w trakcie badań własnych. Warto zaznaczyć, że formułowane były zarówno dedukcyjnie na podstawie istniejącej teorii dotyczącej problemu badawczego, jak i indukcyjnie na podstawie obserwacji i analizy praktyki klasteringu.

Kompetencje menedżerskie chociaż są istotnym elementem potencjału zawodowego menedżera, to wciąż ich istota i struktura nie są dokładnie określone. Niemalże każde badanie i każda publikacja naukowa przedstawia je w innym kontekście. Dotychczas w obszarze kompetencji menedżerskich przyjmowano zróżnicowane podejście terminologiczne i badawcze.

Na podstawie analizy danych zastanych (*desk research*) w obszarze kompetencji menedżerskich w zarządzaniu klastrami zidentyfikowano luki poznawcze, stanowiące kluczowe uzasadnienie podjęcia niniejszego tematu badawczego, gdzie:

- luka teoretyczna wynika z ograniczonego poziomu wiedzy odnośnie podstaw koncepcyjnych prakseologicznego ujęcia klastra, strategicznego wymiaru kompetencji menedżera klastra oraz holistycznego podejścia do zarządzania klastrami, czyli całościowego spojrzenia na ten proces z jednoczesnym uwzględnieniem uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych,
- luka empiryczna wynika z niewystarczającego rozpoznania podmiotowych i przedmiotowych uwarunkowań procesu zarządzania klastrami, w tym ciągłego doskonalenia kompetencji menedżerów klastrów w warunkach standaryzacji, certyfikacji i polityki klastrowej,
- luka praktyczna dotyczy niedostatków zarówno w zakresie identyfikacji i opisu preferowanych przez menedżerów klastrów skutecznych sposobów rozwoju kompetencji menedżerskich, jak i rekomendacji zmian polityki klastrowej, które mogą stymulować dalszy rozwój klastrów.

Uzasadnieniem wybranego problemu badawczego o charakterze poznawczym jest nie tylko ograniczony poziom wiedzy o istocie i znaczeniu kompetencji menedżerów klastrów oraz ich doskonaleniu w organizacjach klastrowych, lecz także potrzeba poznania współczesnych trendów i wyzwań w zarządzaniu klastrami. Do podjęcia tej problematyki przez autora monografii przyczyniły się również indywidualne czynniki, m.in.:

- kontynuacja dociekań naukowych w obszarze zarządzania rozwojem klastrów,
- uczestnictwo w kilkunastu krajowych i zagranicznych wydarzeniach klastrowych (konferencjach, seminariach i warsztatach), które odbyły się m.in. w Warszawie, Brukseli, Debrecen, Wiedniu, Wyszehradzie, Berlinie, Zlinie, Kopenhadze, w trakcie których wskazywano nie tyle na potrzebę, co na konieczność doskonalenia zarządzania klastrami oraz podkreślano rolę i znaczenie rozwoju kompetencji menedżerów klastrów w warunkach globalizacji,
- członkostwo w Towarzystwie Naukowym Prakseologii od 2012 roku,

- uczestnictwo w trzech edycjach badań benchmarkingowych klastrów w Polsce, realizowanych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w latach 2012, 2014 i 2018, które sprzyjało rozwojowi doświadczenia badawczego.

Problematyka kompetencji menedżerskich w zarządzaniu klastrem jest interesująca ze względu chociażby na to, że tego typu kompetencje mogą być analizowane na poziomie indywidualnym i organizacyjnym, w tym w odniesieniu do standardów zarządzania klastrem opracowanych przez PARP. Kompetencje menedżerów klastrów przejawiają się w ich działaniu, w tym w realizowaniu konkretnych zadań, funkcji i ról zawodowych. Ich dynamiczna natura świadczy o tym, że struktura kompetencji zmienia się w czasie pod wpływem wewnętrznych i zewnętrznych czynników.

Monografia może stanowić uzupełnienie zidentyfikowanej w literaturze przedmiotu luki poznawczej, dotyczącej braku badań z zakresu kompetencji menedżerów klastrów i ich doskonalenia. W wielu jej częściach nie tylko odwołano się do koncepcji i poglądów różnych autorów krajowych i zagranicznych publikacji w nurcie problematyki badawczej, lecz przede wszystkim przedstawiono własne rozważania w tej kwestii. Zawarte w niej informacje mogą pełnić funkcję przewodnika dla różnych interesariuszy klastrów, po tak obszernym zbiorze zagadnień dotyczących procesu zarządzania klastrem.

Monografia składa się z sześciu rozdziałów, logicznie ze sobą powiązanych. Analizowana problematyka kompetencji menedżerskich w zarządzaniu klastrem w perspektywie prakseologicznej jest bardzo rozległa, interdyscyplinarna i wielowątkowa. Jednakże ograniczone ramy wydawnictwa zmusiły autora do dokonania arbitralnego wyboru kluczowych zagadnień, które uznano za najważniejsze oraz do syntetycznego prowadzenia rozważań, zawartych w poszczególnych rozdziałach monografii. W strukturze monografii spośród sześciu rozdziałów – jeden poświęcono potrzebom prezentacji metodyki badań własnych, cztery mają charakter teoretyczno-praktyczny, gdyż rozważania teoretyczne wzmocniono konkretnymi przykładami z zakresu polskiej rzeczywistości klastrów oraz jeden (ostatni) ma stricte charakter empiryczny.

Rozdział pierwszy monografii ma charakter metodyczny, gdyż zawiera opis przyjętej metodyki badań własnych. Przedstawiono w nim zarys organizacji procesu badawczego, uwzględniający zasadnicze założenia teorii ugruntowanej. Następnie omówiono poszczególne fazy procesu badawczego, w tym wskazano na lukę badawczą, główny cel badań oraz hipotezy, pytania i metody badawcze. Nakreślając podstawowe bariery, jakie pojawiły się w procesie badawczym odnośnie doboru respondentów, przedstawiono wdrożone rozwiązania metodyczne. Ponadto podkreślono znaczenie w procesie badawczym takich operacji myślowych jak: analiza i synteza, dedukcja i indukcja, porównywanie i przeciwstawianie, uogólnianie i wnioskowanie. W dalszej części tego rozdziału zaprezentowano wtórne i pierwotne źródła informacji, jakie były użyteczne w procesie badawczym. Tym samym scharakteryzowano zastosowane metody badawcze, m.in. analizę danych zastanych (*desk research*), analizę treści, analizę porównawczą, studium przypadku, obserwację uczestniczącą, metodę badań ankietowych i indywidualny wywiad pogłębiony.

W rozdziale drugim, dotyczącym prakseologicznych podstaw zarządzania klastrem przedstawiono główne założenia prakseologii jako nauki o sprawnym działaniu człowieka. Wykazano, że prakseologia zaliczana jest do grupy niezwykle wartościowych i oryginalnych koncepcji, jakie powstały i rozwijały się w Polsce w obszarze nauk o zarządzaniu. Następnie dokonano charakterystyki klastra jako organizacji celowo zorientowanej w wymiarze prakseologicznym. Jednocześnie nawiązano do genezy powstania koncepcji klastra i intelektualnego wkładu w jej rozwój nie tylko M. Portera, lecz także A. Marshalla. Rozpatrując funkcjonowanie klastra w kontekście istoty działania zorgani-

zowanego i organizacji wykazano, że w podejściu prakseologicznym na klastr należy spojrzeć przez pryzmat jego integralnych elementów, które współprzyczyniają się do jego rozwoju (powodzenia) jako całości. W ten sposób odniesiono się do prawa negatywnej entropii (negentropii), charakterystycznego dla systemów sztucznych i zdolności klastra do samoorganizacji, dzięki czemu możliwe jest zwalczanie w klastrze naturalnego syndromu stopniowej utraty jego sprawności działania. Jednocześnie podkreślono rolę i znaczenie doskonalenia oraz wdrażania zmian z punktu widzenia walki z entropią i ciągłego wzmocnienia procesów rozwojowych w klastrze. Analizując istotę klastra jako organizacji celowo zorientowanej, nawiązano do poszczególnych form rozwoju organizacji, m.in. organizacji sieciowej, uczącej się i inteligentnej, które w różnym zakresie kształtują dynamikę rozwoju klastra w poszczególnych fazach jego cyklu życia. Jednocześnie podkreślono, że nie wszystkie klastry osiągają poziom organizacji inteligentnej, gdyż jest to domena głównie klastrów innowacyjnych i opartych na wiedzy. Ponadto uwzględniono powszechną konstatację, zgodnie z którą klastry w warunkach turbulentnego otoczenia zmuszone są do wykształcenia względnie trwałej zdolności organizacyjnego uczenia się jako wewnętrznego źródła pożądanej konkurencyjności. W tej części monografii zaprezentowano autorskie rozważania na temat wewnętrznego systemu instytucjonalnego klastra. Tym samym wskazano na materialny i niematerialny charakter instytucji. Wykazano, że wraz z naturalnym rozwojem klastra powstaje i kształtuje się wewnętrzny system instytucjonalny, który jest zbiorem spójnych formalnych i nieformalnych instytucji. Rozważania teoretyczne w tym obszarze poparto wybranymi przykładami z praktyki polskiego klasteringu, m.in. nawiązując do standardów zarządzania klastrem w zakresie nadzoru klastrowego i zapobiegania konfliktom w klastrze. Następnie scharakteryzowano koncepcję cyklu życia klastra podkreślając, że przemiany rozwojowe klastra determinowane są wieloma różnymi wewnętrznymi i zewnętrznymi czynnikami. W tym świetle wskazano na zasadnicze atrybuty klastrów embrionalnych, wrostowych, dojrzałych i schyłkowych. Znaczną część rozdziału poświęcono na analizę organizacji wewnętrznej i sposobów funkcjonowania klastra. Najpierw omówiono istotę i znaczenie organizacji klastrowej. Nawiązując do praktyki polskiego klasteringu, wymieniono najbardziej popularne formy organizacyjno-prawne instytucjonalnych koordynatorów klastrów. Następnie przedstawiono główne atrybuty klastra, m.in. koncentrację geograficzną i sektorową, szeroko rozumianą bliskość, komplementarność, wspólną trajektorię rozwoju, specjalizację i kooperację. Podkreślono, że wraz z ewolucją koncepcji klastra rozszerza się zakres fundamentalnych jego atrybutów. W efekcie tego coraz częściej zwraca się uwagę na natężenie aktywności gospodarczej klastra, zaangażowanie społeczności klastrowej, kolektywny proces uczenia się i wewnętrzny instytucjonalizm klastra. W tym świetle scharakteryzowano różnorodność klastrów, która wynika nie tylko ze znacznego zróżnicowania ich składu członkowskiego, lecz także z różnic w zakresie ich koncentracji sektorowej i geograficznej, specjalizacji, zaawansowania technologicznego, fazy życia, dynamiki rozwoju, poziomu konkurencyjności, zdolności do kreowania miejsc pracy itp. Zagadnienie różnorodności klastrów uwzględniono także przy omawianiu podstawowych modeli ich rozwoju. Wskazano nie tylko na współczesny model pięciokrotnej helisy, lecz także na inkluzywny model biznesu klastra oraz modele oparte na doświadczeniach gospodarczych m.in. Włoch, Danii i Holandii w zakresie klasteringu i sieciowania przedsiębiorstw. Następnie skoncentrowano się na charakterystyce struktury organizacyjnej klastra, m.in. w odniesieniu do standardów zarządzania klastrem. Na podstawie wybranych przykładów polskich klastrów zaprezentowano zakres kompetencji głównych organów klastra, w tym organów uchwałodawczych, wykonawczych, nadzorczych i doradczych. Ponieważ struktura organizacyjna jest bezpośred-

nio związana ze strategią, tym samym przedstawiono istotę i znaczenie strategii rozwoju klastra. Rozważania w tym obszarze prowadzono także w odniesieniu do standardów zarządzania klastrem. W ostatniej części pierwszego rozdziału wskazano na wyzwania strategiczne w doskonaleniu procesu zarządzania klastrem i kształtowaniu klastrowych łańcuchów wartości. Analizując istotę koncepcji klastrowej światowej klasy, wymieniono kluczowe kryteria doskonałości klastrowej i podkreślono, że nie ma złotej receptury w tym obszarze, gdyż każdy klastrowy jest swoistą indywidualnością. W świetle prowadzonych rozważań nad ideą doskonałości wykazano, że dla rozwoju klastrowej niezbędne są zarówno przedsiębiorcze kompetencje menedżerów klastrowej, jak i rzeczywiste zaangażowanie społeczności klastrowej w proces zmian.

W rozdziale trzecim monografii, który dotyczy strategicznego wymiaru kompetencji menedżera klastra w zarządzaniu klastrem, scharakteryzowano istotę kompetencji i wskazano na ich liczne rodzaje. Odniesiono się do specyfiki kompetencji menedżerskich, gdzie na podstawie literatury przedmiotu wykazano, że wysoki ich poziom sprzyja sprawności działania menedżera. Po rozpoznaniu istoty zbioru podstawowych kompetencji menedżerskich dokonano ich charakterystyki w kontekście procesu zarządzania klastrem. Zwrócono uwagę, że do doskonalenia kompetencji menedżerów klastrowej coraz bardziej przyczynia się standaryzacja i certyfikacja procesu zarządzania klastrem. W tej części monografii wskazano na europejski proces certyfikacji klastrowej, standardy zarządzania klastrem w Polsce oraz procedurę wyboru Krajowych Klastrowej Kluczowych. Uwzględniając potencjał i strategiczne role menedżera klastra, jakie realizuje w codziennych działaniach na rzecz rozwoju klastra, skoncentrowano się na charakterystyce profilu menedżera klastra jako: pracownika wiedzy, facylitatora, przedsiębiorcy wewnętrznego, przywódcy i agenta zmiany. Rozważania te pozwoliły płynnie przejść do kolejnego, analizowanego zagadnienia, dotyczącego znaczenia kompetencji menedżera klastra w kształtowaniu kapitału ludzkiego klastra i organizacji klastrowej. Opierając się na literaturze przedmiotu i własnych doświadczeniach badawczych podkreślono, że kapitał ludzki klastra powstaje na fundamencie indywidualnego i zbiorowego kapitału ludzkiego generowanego przez społeczność klastrową. W ostatniej części tego rozdziału wykazano, że kompetencje menedżera klastra z jednej strony wzmacniają zakres kluczowych kompetencji organizacji klastrowej, a z drugiej adekwatnie do potrzeb stale konfigurują je w celu sprawnego kreowania wartości w procesie zarządzania klastrem.

W rozdziale czwartym skoncentrowano się na orientacji projektowej w dynamicznym zarządzaniu klastrem. W świetle badań teoretycznych wykazano, że dynamiczne zarządzanie klastrem sprzyja wdrażaniu zmian i rozwojowi spójnemu z modelem organizacji uczącej się i inteligentnej. Podkreślono, że orientacja projektowa klastra jest zarówno odpowiedzią na wyzwania współczesności, jak i integralnym atrybutem klastra. Organizacje klastrowej często zmuszone są do integrowania różnych form finansowania i realizacji projektów, gdyż dysponują ograniczonymi zasobami finansowymi, które nie zaspakajają potrzeb społeczności klastrowej. Na podstawie wybranych przykładów projektów klastrowej wskazano na liczne korzyści, jakie dzięki nim uzyskali członkowie klastrowej. Następnie zaprezentowano podstawowe standardy zarządzania klastrem w Polsce w zakresie orientacji projektowej. W tym kontekście podkreślono, że tego typu uniwersalne standardy mogą stymulować osiąganie dojrzałości projektowej, promować dynamiczne zarządzanie klastrem w nurcie ciągłego doskonalenia. W kolejnej części tego rozdziału scharakteryzowano istotę i zakres kompetencji projektowych menedżera klastra, wyznaczniki dojrzałości projektowej klastra oraz zwinnego zarządzania projektami klastra. W ostatniej części rozdziału zamieszczono zarówno opis podejścia projektowego w polskich klastrach na podstawie wtórnych źródeł informacji, jak i wyniki analizy po-

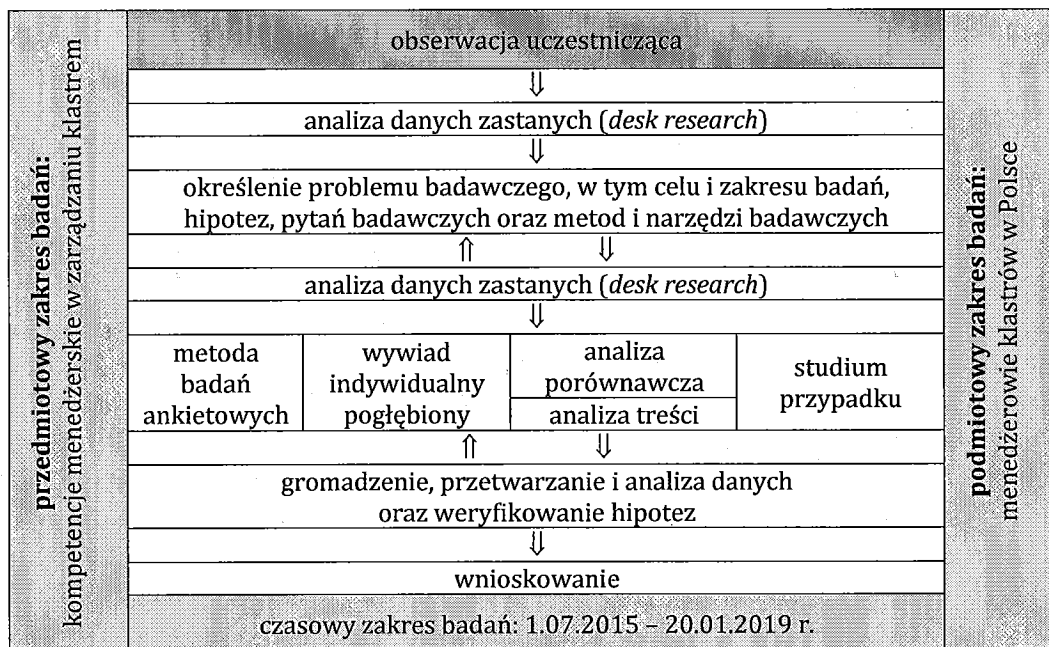
równawczej 16 Krajowych Klastrow Kluczowych (KKK) pod względem wykorzystania w ich komunikacji marketingowej potencjału informacji o zrealizowanych i realizowanych projektach, zaprezentowanych na ich stronach internetowych.

W rozdziale piątym monografii prowadzono rozważania dotyczące roli i znaczenia specjalnych stref ekonomicznych i spółek zarządzających nimi w procesie rozwoju klastrow w Polsce. Na początku scharakteryzowano istotę atrakcyjności inwestycyjnej klastra, po czym przedstawiono działania podejmowane w ramach specjalnych stref ekonomicznych na rzecz względnie trwałego pozyskiwania inwestorów zagranicznych. Odniesiono się do zmian prawnych funkcjonowania spółek zarządzających specjalnymi strefami ekonomicznymi oraz do nowych wyzwań strategicznych we wspieraniu rozwoju klastrow edukacji zawodowej. Na ostatnią część rozdziału składają się syntetycznie opracowane studia przypadków wybranych specjalnych stref ekonomicznych i ich działań na rzecz polskiego klasteringu.

W rozdziale szóstym monografii, który ma charakter empiryczny zawarto kluczowe wyniki badań własnych. Na początku skoncentrowano się na ocenie postrzegania przez badanych menedżerów klastrow kompetencji w zarządzaniu klastrem. Uzyskane od respondentów odpowiedzi pozwoliły na identyfikację znacznego zróżnicowania w postrzeganiu kompetencji, wyzwań w zarządzaniu klastrem i potencjalnych obszarów doskonalenia własnych kompetencji. Ponieważ połowa badanych uznała uczestnictwo w specjalistycznych konferencjach za skuteczny sposób rozwoju kompetencji, wskazano na wybrane dotychczasowe międzynarodowe konferencje klastrowe. W kolejnym podrozdziale skupiono się na analizie wyników badań ankietowych, które miały na celu ocenę postrzegania przez badanych złożonego procesu kształtowania kapitału ludzkiego w organizacji klastrowej. Warto podkreślić, że badania te realizowane były dualnie, tj. oddzielnie w polskiej i zagranicznej grupie respondentów. Po scharakteryzowaniu profilu respondentów przedstawiono szczegółowe wyniki badań odnoszące się m.in. do kluczowych atrybutów menedżerów klastrow, oczekiwań kompetencyjnych organizacji klastrowych, mocnych stron badanych menedżerów, oceny aktywności organizacji klastrowej w procesie rozwoju kapitału ludzkiego. W trzeciej części tego rozdziału zaprezentowano kolejne wyniki badań ankietowych, tym razem dotyczące postrzegania sytuacji kryzysowej w klastrze z perspektywy potencjału kompetencyjnego badanych menedżerów klastrow. Odniesiono się do istoty sytuacji kryzysowej, kryzysu i zarządzania w sytuacji kryzysowej, aby wzmocnić interpretację uzyskanych odpowiedzi respondentów. Na tym tle wykazano m.in., że większość respondentów nie potrzebuje wsparcia firm doradczych w sytuacji kryzysowej, a główną dla nich barierą sprawnego zarządzania klastrem w sytuacji kryzysowej są ograniczone zasoby finansowe. Czwarta część rozdziału powstała na podstawie informacji uzyskanych w trakcie indywidualnego wywiadu pogłębionego. W tej części zamieszczono trzy syntetyczne studia przypadków, odnoszące się do doświadczeń respondentek w obszarze rozwoju kompetencji menedżerskich. Postrzegany przez nie proces doskonalenia kompetencji w warunkach ograniczeń budżetowych organizacji klastrowych i klastrow wskazuje przede wszystkim na kluczowe znaczenie ciągłego rozwoju zawodowego przez podejmowaną współpracę w przestrzeni międzynarodowej, pracę zespołową i projektową.

Proces badawczy skoncentrowany był na naukowym poznaniu fragmentu rzeczywistości klastra dotyczącego procesu zarządzania klastrem i kompetencji menedżera klastra. Świadomie zaplanowane i zorganizowane poznanie tej rzeczywistości w przyjętym zakresie podmiotowym, przedmiotowym i czasowym ukierunkowane było na pogłębienie dotychczasowej i rozwój nowej wiedzy.

Uwzględniając specyfikę funkcjonowania klastra, w tym organizacji klastrowej, za celowe uznano ukształtowanie procesu badawczego zgodnie z podstawowymi założeniami teorii ugruntowanej, tak aby ostatecznie obejmował on całościowy schemat spójnych ze sobą działań podejmowanych dla osiągnięcia głównego celu badań (rys. 1).



Rysunek 1. Organizacja procesu badawczego

Źródło: Opracowanie własne.

Zgodnie z teorią ugruntowaną w procesie badawczym w znacznej mierze tworzono nową wiedzę na podstawie wybranych jakościowych metod badawczych. Przyjęto, że rzeczywistość zarządzania klastrem najlepiej rozumieją zaangażowani w nią aktorzy, czyli menedżerowie klastrów, którzy na co dzień pełnią liczne funkcje i role na rzecz rozwoju klastra i organizacji klastrowej. W związku z tym odrzucono tradycyjne funkcjonalistyczne podejście, w którym badacz analizuje zbiorowość menedżerów klastrów przy użyciu uprzednio opracowanego modelu teoretycznego. Zgodnie z teorią ugruntowaną proces badawczy rozpoczęto bez prekonceptualizowanych teorii. Wraz z gromadzeniem materiału badawczego w trakcie obserwacji i analizy danych zastanych, w tym analizy treści, stopniowo klarowała się koncepcja procesu badawczego. Określając wstępne ramy i zakres własnego procesu badawczego, wzięto pod uwagę potrzeby indywidualnego rozwoju naukowego, zainteresowania naukowe oraz możliwości realizacji badań, w tym posiadane kompetencje, czas i mocno ograniczone środki finansowe. Fundamentem wyboru tego inspirującego problemu badawczego była indywidualna obserwacja uczestnicząca w trakcie dwóch specjalistycznych konferencji klastrowych w 2015 r. (w Berlinie – *International Cluster Conference on the Leading-Edge Clusters* oraz w Kopenhadze – *Innovation by Combination. Cluster-to-Cluster Conference and Matchmaking*), gdzie przedmiotem dyskusji były m.in. kompetencje menedżerskie i kwestia doskonalenia procesu zarządzania klastrem. Miała ona charakter obserwacji niekontrolowanej, ukrytej i niestandardyzowanej. Na potrzeby prowadzenia badań własnych zdecydowano się na wybór roli obserwatora jako uczestnika, który nie ingeruje w obserwowany ciąg naturalnych zachowań obserwowanych, a jedynie wnikliwie je obserwuje i rejestruje fakty. Ta metoda jakościowa odnosząca się do procesu uważnego i celowego postrzegania pozwoliła na:

JB

- gromadzenie i interpretowanie danych w czasie rzeczywistym,
- zrozumienie zachowań badanych,
- sformułowanie wstępnej hipotezy badawczej, którą następnie redefiniowano na podstawie analizy danych zastanych (*desk research*).

W trakcie obserwacji uczestniczącej stwierdzono duże zróżnicowanie emocji i zachowań menedżerów klastrów. Większa ich część była pełna optymizmu i entuzjazmu co do promowanych działań przez Komisję Europejską na rzecz stymulowania doskonałości zarządzania klastrem i wspierania rozwoju klastrów światowej klasy (*world-class cluster*), podczas gdy pozostali wyrażali swoje liczne obawy związane z nowymi wyzwaniem. W ten sposób, łącząc spostrzeżenia z dwóch obserwacji uczestniczących z analizą danych zastanych, zidentyfikowano lukę badawczą odnośnie kompetencji menedżerskich w procesie zarządzania klastrem w warunkach współczesnej presji otoczenia na ciągłe doskonalenie. W obszarze tej luki sformułowano główny cel badań.

Głównym celem badań własnych było poznanie, wyjaśnienie oraz scharakteryzowanie istoty i współczesnego znaczenia kompetencji menedżerów klastrów w zarządzaniu klastrem w perspektywie prakseologicznej i w podejściu holistycznym. Ponadto obejmował on ocenę postrzegania idei doskonalenia kompetencji przez badanych menedżerów klastrów w warunkach zarówno gospodarki opartej na wiedzy, jak i ograniczeń budżetowych klastrów i organizacji klastrowych. W ramach tak określonego celu głównego badań sformułowano 22 pytania badawcze:

- wewnętrzna organizacja klastra – w czym przejawia się prakseologiczny wymiar klastra? co stanowi o istocie i znaczeniu wewnętrznego systemu instytucjonalnego klastra? jakie zmiany klastra są charakterystyczne dla poszczególnych faz jego cyklu życia? w czym współcześnie przejawia się strategiczna rola i znaczenie organizacji klastrowej? w czym wyraża się istota i znaczenie inkluzywnego modelu rozwoju klastra? jakie są główne źródła idei ciągłego doskonalenia w zakresie zarządzania klastrem w warunkach turbulentnego otoczenia?
- orientacja projektowa klastra – jakie znaczenie ma orientacja projektowa w dynamicznym zarządzaniu klastrem? czy kompetencje projektowe menedżera klastra są kluczowe dla rozwoju klastra i organizacji klastrowej? w czym przejawiają się twarde i miękkie kompetencje projektowe menedżera klastra? w czym zwykle przejawiają się różnice pomiędzy aktywnością projektową klastrów w Polsce? czy menedżerowie Krajowych Klastrów Kluczowych optymalnie wykorzystują potencjał informacji wynikający z realizowanych i zrealizowanych projektów w komunikacji marketingowej przez stronę internetową?
- spółki zarządzające specjalnymi strefami ekonomicznymi jako organizacje klastrowe – co kształtuje atrakcyjność inwestycyjną klastra? w czym przejawia się strategiczne znaczenie specjalnych stref ekonomicznych dla rozwoju klastrów w Polsce? czy uwarunkowania polityczno-prawne sprzyjają wzmocnieniu relacji pomiędzy klastrem a specjalnymi strefami ekonomicznymi w Polsce? jaki jest zakres aktywności klastrów edukacji zawodowej koordynowanych przez spółki zarządzające specjalnymi strefami ekonomicznymi w Polsce?
- kompetencje menedżerskie – jak kształtują się kompetencje menedżera klastra w warunkach standaryzacji i certyfikacji procesu zarządzania klastrem? jakie kluczowe funkcje i role realizują menedżerowie klastrów? czy kompetencje menedżera klastra współkształtują kluczowe kompetencje organizacji klastrowej? jak postrzegają badani menedżerowie klastrów współczesne kompetencje w zakresie zarządzania klastrem? jak postrzegają badani menedżerowie klastrów proces kształtowania kapitału ludzkiego w organizacji klastrowej? jak postrzegają badani menedżerowie klastrów

sytuację kryzysową w klastrze z perspektywy potencjału kompetencyjnego? jak przestrzegają badani menedżerowie klastrow idea ciągłego doskonalenia własnych kompetencji w warunkach ograniczeń budżetowych organizacji klastrowych i klastrow?

Nie sposób nie podkreślić, że pomimo licznych publikacji na temat kompetencji menedżerskich wciąż brakuje opracowań naukowych z zakresu twardych i miękkich tego typu kompetencji w złożonym procesie zarządzania klastrem. Podjęte badania własne z założenia miały więc przyczynić się do wypełnienia istniejącej luki poznawczej w tym szerokim obszarze badań, jak również stanowić przyczynek do dalszej dyskusji nad zagadnieniem ciągłego doskonalenia procesu zarządzania klastrem w warunkach turbulentnego otoczenia. Niezbędne zatem było uwzględnienie wybranych podmiotowych (m.in. głównych atrybutów menedżera klastra) i przedmiotowych uwarunkowań zarządzania klastrem (m.in. systemu instytucjonalnego klastra, standardów zarządzania klastrem, polityki klastrowej), które stymulują przemiany rozwojowe organizacji klastrowej i klastra. W tym ujęciu kierowano się przekonaniem, że zarówno podmiotowość menedżera klastra, jak i przedmiotowość barier, wyzwań i ciągle podejmowanych działań kształtują rzeczywistość różnorodność w klastrze.

Proces badawczy, który zainicjowany był pierwotnie obserwacją uczestniczącą w lipcu 2015 roku, zakończył się w styczniu 2019 roku. Koncentrując się na poznawaniu fragmentu rzeczywistości tak bardzo złożonego procesu zarządzania klastrem w Polsce, podporządkowany był przede wszystkim przyjętym założeniom metodycznym. Tym samym badania własne realizowano zgodnie z klasycznym modelem, obejmującym trzy podstawowe fazy:

- fazę przygotowania (preparacji) uwzględniającą obserwację uczestniczącą jako źródło inspiracji badawczych, analizę danych zastanych, określenie problemu badawczego, projektowanie badań, określenie hipotez i pytań badawczych, wybór metod badawczych, opracowanie narzędzi badawczych, dobór respondentów,
- fazę realizacji uwzględniającą gromadzenie, wstępną weryfikację, kodowanie, analizę danych oraz weryfikację hipotez, zgodnie z przyjętą metodą badawczą,
- fazę zakończenia uwzględniającą wnioskowanie i prezentację wyników badań.

Proces poznania naukowego zmierzał do wyjaśnienia istoty problemu badawczego, analizy zidentyfikowanych faktów i zjawisk, uchwycenia tego, co jest w nich ogólne, a co szczegółowe. Uzyskanie końcowych rezultatów poznawczych w ramach procesu poznania myślowego determinowane było takimi operacjami myślowymi, jak: analiza i synteza, dedukcja i indukcja, porównywanie i przeciwstawianie, uogólnianie i wnioskowanie.

W procesie badawczym wykorzystano wybrane wewnętrzne i zewnętrzne dane wtórne. W przypadku wewnętrznych źródeł wtórnych bardzo inspirujące i użyteczne były dokumenty strategiczne klastrow m.in. statuty, regulaminy, kodeksy etyczne i zarysy strategii rozwoju klastrow. Do grupy najczęściej wykorzystywanych zewnętrznych źródeł wtórnych poza literaturą przedmiotu zaliczono m.in. standardy zarządzania klastrem, katalogi informacyjno-promocyjne polskich klastrow i raporty badawcze, które były opracowane przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, w tym:

- raporty z ogólnopolskich badań benchmarkingowych klastrow realizowanych w latach 2010, 2012, 2014 i 2018,
- raport z inwentaryzacji klastrow w Polsce w 2015 roku,
- raport z weryfikacji standardów zarządzania klastrem w Polsce w 2015 roku.

W procesie badań empirycznych wykorzystano kilka metod, m.in. obserwację uczestniczącą, metodę badań ankietowych i indywidualny wywiad pogłębiony. Badania własne w znacznej mierze wykazywały charakter jakościowy. Przeprowadzone badania jakościowe miały przybliżyć autora monografii do zrozumienia fragmentu tak złożonej rze-

czywistości klastra. Ponadto służyły poznaniu opinii respondentów oraz dostarczeniu wiedzy m.in. na temat sposobu, w jaki respondenci postrzegają i oceniają wybrane fakty i procesy związane z aktywnością organizacji klastrowej i klastra. Z kolei badania ilościowe koncentrowały się na ilościowym poznaniu i opisie wybranych fragmentów rzeczywistości klastrów.

W badaniach ankietowych do pozyskiwania danych od respondentów wykorzystano narzędzie w postaci kwestionariusza. Trzykrotnie przygotowując kwestionariusze na potrzeby trzech rodzajów badań ankietowych nie tylko starano się ograniczyć liczbę pytań do minimum, lecz także przestrzegać zasady przechodzenia od pytań ogólnych do szczegółowych, stosowania pojęć powszechnie znanych, formułowania jednoznacznych i niesugerujących pytań oraz zachowania równoważności elementów skali w obrębie pytań zamkniętych i przejrzystości kwestionariusza. Syntetyczny opis badań ankietowych przedstawiono w tabeli 6.

Tabela 6. Syntetyczny opis badań ankietowych

| Szczegółowy cel badań ankietowych w ramach głównego celu badań własnych | Atrybut badań ankietowych | Dane dotyczące badań |
|---|---------------------------|---|
| Ocena postrzegania kompetencji menedżerskich w zakresie zarządzania klastrem przez badanych menedżerów klastrów | Liczba respondentów | 30 menedżerów polskich klastrów |
| | Zakres czasowy badań | 30.06.2017 i 1.12.2018-4.01.2019 r. |
| | Zakres pytań z metryczki | pleć respondenta; przywództwo w klastrze; doświadczenie w zarządzaniu klastrem; autorstwo strategii klastra; rozmiar i wiek klastra |
| Ocena postrzegania procesu kształtowania kapitału ludzkiego w organizacji klastrowej przez badanych menedżerów klastrów | Liczba respondentów | 48 menedżerów klastrów (24 polskich i 24 zagranicznych) |
| | Zakres czasowy badań | 19-29.09.2016 r. |
| | Zakres pytań z metryczki | rozmiar i wiek klastra |
| Ocena postrzegania sytuacji kryzysowej w klastrze z perspektywy potencjału kompetencyjnego badanych menedżerów klastrów | Liczba respondentów | 20 menedżerów polskich klastrów |
| | Zakres czasowy badań | 15.06-15.09.2018 r. |
| | Zakres pytań z metryczki | rozmiar, wiek i zaawansowanie technologiczne klastra |

Źródło: Opracowanie własne.

Dobór respondentów przebiegał zgodnie z metodą doboru celowego. Zastosowano taką metodę doboru, kierując się własną wiedzą ekspercką w zakresie klasteringu i praktycznym doświadczeniem respondentów w zarządzaniu klastrem. Należy podkreślić, że badania ankietowe, których celem była ocena postrzegania przez respondentów procesu kształtowania kapitału ludzkiego w organizacji klastrowej, miały charakter dualny, gdyż równocześnie realizowane były w dwóch grupach, tj. polskiej i międzynarodowej grupie respondentów (m.in. z Francji, Hiszpanii, Niemiec, Norwegii, Islandii, Łotwy i Litwy). Pod względem liczebności respondentów obie grupy były podobne (24 menedżerów polskich i 24 menedżerów zagranicznych klastrów). Podjęto w ten sposób próbę określenia podobieństw i różnic w postrzeganiu tego zagadnienia przez badanych menedżerów polskich i zagranicznych klastrów.

W trakcie procesu badawczego poza metodą badań ankietowych, także wywiad indywidualny pogłębiony pozwolił na zgromadzenie cennych informacji ze źródeł pierwotnych. Do badań opartych na wywiadzie indywidualnym pogłębionym zaproszono trzy przedsiębiorcze menedżerki klastrów, w tym dwie zarządzające klastrami agrobiz-

nesu i jedną zarządzającą klastrem z branży metalowej. Wykorzystanie tej metody w badaniach własnych miało swoje uzasadnienie, m.in. w tym, że:

- respondentki wykazywały się wieloma kompetencjami w zarządzaniu klastrem i miały ukształtowane poglądy w odniesieniu do przyjętego problemu badawczego,
- w badaniach poszukiwano konkretnych informacji co do postrzegania idei ciągłego doskonalenia kompetencji menedżerskich,
- pożądane były bardziej indywidualne niż zagregowane informacje,
- dążono do wyeliminowania wpływu grupy na opinie respondentek,
- dążono do zweryfikowania i uzupełnienia materiału empirycznego w zakresie dotychczasowego podejścia badanych menedżerów klastrów do doskonalenia kompetencji, jaki pozyskano w trakcie uprzednio zrealizowanych badań ankietowych.

Narzędziem pomiarowym w przeprowadzonym wywiadzie indywidualnym pogłębianym w styczniu 2019 roku był kwestionariusz, który zawierał dziewięć obszarów pytań (szkolenia; konferencje, seminaria i warsztaty; wizyty studyjne, targi i misje gospodarcze; projekty krajowe i międzynarodowe; praca zespołowa w klastrze; sieci współpracy krajowej i zagranicznej; badania i analizy klastrowe; mentoring i coaching; kluczowe kompetencje organizacji klastrowej). Pomimo sformułowania standardowej listy pytań nie przyjęto sztywnego scenariusza i oczekiwań co do szczegółowości udzielanych odpowiedzi przez respondentki. W ten sposób respondentki były bardziej zaangażowane w procesie wywiadu i zwróciły uwagę na nowe wątki, ważne z punktu widzenia celu badań. Uzyskane odpowiedzi respondentek pozwoliły na przygotowanie trzech syntetycznych studiów przypadku odnośnie doskonalenia kompetencji menedżera klastra w warunkach ograniczeń budżetowych organizacji klastrowej i klastra.

W procesie badań empirycznych spośród pięciu hipotez badawczych większość zweryfikowano pozytywnie, a tylko jedną negatywnie (H-2). Zgodnie z pozytywnie zweryfikowanymi hipotezami:

- kompetencje menedżerskie w zakresie zarządzania projektami są postrzegane przez badanych jako kluczowe w zarządzaniu klastrem (H-1),
- uczestnictwo w krajowych i zagranicznych wizytach studyjnych, organizowanych w klastrach, postrzegane jest przez badanych za skuteczny sposób doskonalenia kompetencji menedżerskich (H-3),
- badani w sytuacji kryzysowej w klastrze, opierając się na posiadanych kompetencjach, nie potrzebują wsparcia ze strony firm doradczych (H-4),
- w opinii badanych nie każda wykształcona osoba ma predyspozycje do zarządzania klastrem (H-5).

Zdecydowana większość badanych (80%) uznała, że kompetencje menedżerskie w zakresie zarządzania projektami dotychczas miały kluczowe znaczenie w zarządzaniu klastrem. Hipotezę (H-1) zweryfikowano na podstawie uzyskanych wyników badań ankietowych dotyczących postrzegania kompetencji w zakresie zarządzania klastrem przez badanych menedżerów klastrów. Należy podkreślić, że projekty są integralnym elementem działalności społeczno-gospodarczej klastrów, gdyż za ich pomocą realizowane są ich konkretne cele operacyjne, taktyczne i strategiczne. Wdrażane zmiany w formie projektów mogą dostarczać liczne korzyści zarówno dla całego klastra, jak i poszczególnych członków społeczności klastrowej. Sprzyjają bowiem kreowaniu wartości, kształtowaniu pozytywnego wizerunku, doskonaleniu kluczowych kompetencji, rozwojowi kapitału zaufania, wspólnemu rozwiązywaniu problemów, a przede wszystkim tworzeniu i wykorzystywaniu nowej wiedzy. Osiągnięcie tych i innych korzyści wymaga jednak konsekwentnego rozwijania dojrzałości projektowej klastra, zachowania równowagi pomiędzy różnymi rodzajami jego projektów, dostosowania ich do jego indywi-

dualnych potrzeb i możliwości w ramach procesu organizacyjnego uczenia się. Wyniki badań opartych na wtórnych źródłach informacji, które przedstawiono w monografii, pozwoliły zilustrować aktywność projektową polskich klastrów w szerszym kontekście. W ich świetle wykazano, że:

- dotychczasowe projekty klastrowe różniły się pod wieloma względami, m.in. zakresu, stopnia zaawansowania technologicznego, budżetu, czasu realizacji,
- specyfika projektów klastrowych w znacznej mierze uwarunkowana była specjalizacją i masą krytyczną klastra, aktywnością podmiotów sektora B+R jako członków klastra, dojrzałością projektową, zaangażowaniem koordynatora klastra w procesach identyfikacji źródeł finansowania, koordynacji i realizacji projektów,
- klastry z większą liczbą członków, zaawansowane technologicznie i dynamicznie zarządzane z reguły były bardziej aktywne projektowo,
- standardy zarządzania klastrem w Polsce wymuszają w coraz większym stopniu sprawne łączenie podejścia projektowego z procesowym,
- warunki dostępności zasobów finansowych przeznaczonych na realizację projektów klastrowych mogą zarówno zachęcać, jak i zniechęcać koordynatora i członków klastrów do aktywności projektowej,
- w perspektywie finansowej 2007-2013 w klastrach częściej realizowano projekty ze środków publicznych, w tym Unii Europejskiej, niż prywatnych,
- w obecnej perspektywie finansowej 2014-2020 polityka klastrowa skoncentrowana jest głównie na Krajowych Klastrach Kluczowych (KKK), w tym finansowaniu projektów sprzyjających ich internacjonalizacji,
- chociaż KKK są zorientowane projektowo, to nie wszyscy ich koordynatorzy wykorzystują w pełni potencjał strony internetowej w informowaniu o istocie i efektach realizowanych i zrealizowanych projektów,
- ograniczenie dostępności publicznego wsparcia finansowego przeznaczonego dla projektów klastrowych przyczyniło się do zmniejszenia poziomu aktywności projektowej klastrów.

Turbulentne otoczenie wymusza dynamiczne zarządzanie klastrem, w tym zwinne zarządzanie projektami, a tym samym przyczynia się do ciągłej zmiany orientacji projektowej klastra, tak aby mógł on skutecznie reagować na potrzeby rynku i kreować swoją konkurencyjność. Nie sposób nie zauważyć, że orientacja projektowa klastra oparta w szczególności na kompetencjach projektowych menedżera klastra i członków społeczności klastrowej oraz pracy zespołowej, wykazuje coraz większe znaczenie dla jego rozwoju. Jednakże wtórne źródła informacji wskazują, że wielu organizacjom klastrowym nie udało się rozwinąć projektowych zdolności dynamicznych, a ich menedżerom dynamicznie nimi zarządzać. Standardy zarządzania klastrem opracowane przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, które promują dynamiczne zarządzanie klastrem, wielu organizacjom klastrowym wciąż uświadamiają konieczność i celowość ciągłego doskonalenia w tym obszarze.

Według większości badanych (87%) dotychczas głównym, a zarazem bardzo skutecznym sposobem rozwoju kompetencji menedżera klastra było uczestnictwo w krajowych i zagranicznych wizytach studyjnych, organizowanych w klastrach. Hipotezę (H-3) zweryfikowano na podstawie uzyskanych wyników badań ankietowych, dotyczących postrzegania kompetencji w zakresie zarządzania klastrem przez badanych menedżerów klastrów. Wizyty studyjne stwarzają ich uczestnikom realną okazję do sieciowania, pozyskania nowych partnerów, zapoznania się z działalnością klastra i podejściem partnerskiej organizacji klastrowej do kwestii doskonalenia zarządzania klastrem. Uczestnicy tego typu wydarzeń mają zwykle możliwość wzajemnej interakcji, pracy zespołowej,

w trakcie której mogą dzielić się spostrzeżeniami, wiedzą i doświadczeniem. Z przeprowadzonego wywiadu indywidualnego pogłębionego wynika, że z jednej strony wizyty studyjne są źródłem inspiracji do przygotowywania nowych projektów, a z drugiej momentem realnego doświadczenia zmian w obszarze krajowej lub zagranicznej polityki klastrowej. Sprzyjają integracji i budowaniu partnerskich relacji, prowadzeniu badań oraz spojrzeniu z dystansem z międzynarodowej perspektywy na bieżącą działalność klastra. Najczęściej wizyty studyjne są elementem krajowego lub zagranicznego projektu, koordynowanego przez organizację klastrową. W wielu przypadkach współpracujące ze sobą organizacje klastrowe wzajemnie zapraszają członków partnerskich klastrów do uczestnictwa w wizytach studyjnych, finansowanych ze środków własnych lub zewnętrznych. Warto podkreślić, że społeczność klastrowa jest otwarta nie tylko na uczestnictwo, lecz także wspólne organizowanie tego typu prorozwojowych wydarzeń. Z badań ankietowych wynika, że respondenci bardziej pozytywny stosunek mają do tych sposobów rozwoju kompetencji, które pozwalają na doskonalenie ich kompetencji technicznych, osobistych i społecznych (np. uczestnictwo w konferencjach w zakresie klasteringu, mentoring i coaching). Z kolei żaden z respondentów nie wskazał na *e-learning*, jako skuteczny sposób rozwoju kompetencji menedżerskich, pomimo faktu, że jest coraz bardziej popularny w warunkach gospodarki opartej na wiedzy. Zapewne tego typu uczenie się z wykorzystaniem sieci komputerowych i Internetu jest zbyt pracochłonne, czasochłonne i monotonne dla badanych menedżerów klastrów.

Zgodnie z kolejną hipotezą badawczą, którą zweryfikowano pozytywnie, dotychczas badani menedżerowie, opierając się na własnych kompetencjach, nie potrzebowali wsparcia firm doradczych w sytuacji kryzysowej w klastrze. Hipotezę (H-4) zweryfikowano na podstawie uzyskanych wyników badań ankietowych dotyczących postrzegania sytuacji kryzysowej w klastrze z perspektywy potencjału kompetencyjnego badanych menedżerów klastrów. Większość badanych menedżerów klastrów (85%), opierając się na własnych kompetencjach uznało, że nie potrzebuje wsparcia firm doradczych w sytuacji kryzysowej. Zdanie przeciwne wyraziło trzech menedżerów. Warto podkreślić, że niemalże wszyscy badani menedżerowie klastrów (95%), jak dotychczas nie korzystali z oferowanego im wsparcia firm doradczych w sytuacji kryzysowej. Tylko jeden menedżer współpracował z firmą doradczą w redefiniowaniu strategii rozwoju klastra, tak aby była bardziej elastyczna i adekwatna do złożonych potrzeb i celów społeczności klastrowej w warunkach turbulentnego otoczenia.

Większość badanych uznała politykę klastrową za dotychczasową zewnętrzną przyczynę sytuacji kryzysowej w klastrze. Zastanawiająca jest wciąż bierna postawa władz na poziomie centralnym i regionalnym w kontekście zarówno biernego wspierania rozwoju klastrów, które mają już ukształtowaną strukturę i sukcesy wynikające ze współpracy klastrowej, jak i biernego wykorzystywania potencjału strategicznego klastrów w procesie wdrażania regionalnych strategii innowacji. W tworzenie struktur klastrowych i kształtowanie kapitału zaufania zainwestowano w latach 2007-2013 blisko 500 mln zł w ramach trzech ówczesnych programów operacyjnych – Innowacyjna Gospodarka, Rozwój Polski Wschodniej i Kapitał Ludzki. Podkreślano wówczas, że klastry jako kwintesencja przedsiębiorczości i innowacyjności potrzebują odpowiedniego wsparcia publicznego i instytucjonalnego. Rodzi się więc pytanie, czy przy dotychczasowej skali i wartości publicznej inwestycji brak jakiegokolwiek formy kontynuacji działań ze strony partnera publicznego jest uzasadniony? Pytanie to jest aktualne szczególnie teraz, gdy od klastrów oczekuje się, aby podążały w kierunku klastrów światowej klasy lub przynajmniej Krajowych Klastrów Kluczowych, a tym samym podejmowały aktywne działania w obszarze doskonalenia procesu zarządzania klastrem. Wiele organizacji klastro-

wych zaangażowanych w rozwój klastrów przyczynia się do dynamicznego rozwoju regionu, a wręcz i gospodarki narodowej. Najbardziej aktywni koordynatorzy klastrów mają liczne sukcesy w pozyskiwaniu inwestycji zagranicznych do regionu zakorzenienia klastra, budowie międzynarodowej współpracy sieciowej oraz promowaniu regionu i kształtowaniu jego pozytywnego wizerunku. Niestety realizacja tak wielu zadań, których oczekują kluczowi interesariusze klastrów, w tym partnerzy publiczni, nie może skutecznie przebiegać bez aktywnej polityki klastrowej, która nie tylko wymaga, ale i racjonalnie wspiera rozwój klastrów, szczególnie tych, które były już beneficjentami publicznego wsparcia i je sprawnie wykorzystywały. Warto ponownie wspólnie ze społecznością klastrową wypracować właściwy model polityki klastrowej, aby nie zmarnować budowanego przez tyle lat kapitału intelektualnego organizacji klastrowych. W tym obszarze nie sposób nie wskazać na cztery podstawowe propozycje zmian, które są bezpośrednio powiązane ze sobą:

- możliwość publicznego finansowania projektów klastrowych o charakterze inwestycyjno-rozwojowym w ramach programów i działań przeznaczonych dla klastrów, w tym w ramach konkretnej formuły partnerstwa publiczno-prywatnego (transparentna procedura konkursowa),
- zapewnienie stabilnego finansowania publicznego działalności operacyjnej organizacji klastrowych Krajowych Klastrow Kluczowych w ramach umowy zawartej pomiędzy właściwym organem władzy publicznej a organizacjami klastrowymi, dotyczącej świadczenia przez nie usług proinnowacyjnych i wspierających rozwój przedsiębiorczości członków KKK. W tym przypadku organizacje klastrowe KKK mogłyby funkcjonować na zasadach podobnych do Krajowego System Usług (KSU), gdzie Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości wspierała ten system organizacyjnie i merytorycznie, czuwała nad jakością świadczonych usług przez systematyczne audyty oraz inne działania informacyjne, szkoleniowe i doradcze,
- możliwość publicznego wsparcia doskonalenia kompetencji menedżerów klastrów w ramach tzw. grantów dla najlepszych menedżerów klastrów, którzy chcą doskonalić swój warsztat menedżerski (trzyletnie granty – procedura konkursowa),
- powołanie nowej instytucji lub w ramach kompetencji dotychczasowej instytucji publicznej, która w sposób profesjonalny zajmowałaby się certyfikacją organizacji klastrowych, aby w ten sposób weryfikować jakość zarządzania klastrem i stymulować ciągłe doskonalenie (dotychczasowa procedura certyfikacji przez European Secretariat for Cluster Analysis – ESCA jest zbyt kosztowna dla klastrów).

Uzyskane dane w trakcie badań ankietowych, które dotyczyły postrzegania kompetencji w zarządzaniu klastrem przez badanych menedżerów klastrów, pozwoliły na pozytywną weryfikację kolejnej hipotezy (H-5). Zgodnie z nią nie każda wykształcona osoba ma predyspozycje do zarządzania klastrem. Tylko sześciu spośród 30 respondentów miało przeciwne zdanie, a jeden respondent nie miał zdania w tej kwestii. Na pytanie dotyczące kompetencji menedżera klastra, które mają kluczowe znaczenie w zarządzaniu klastrem większość respondentów uznała, że do tej grupy zaliczyć można twarde kompetencje w zakresie zarządzania projektami, zarządzania informacją i wiedzą oraz sprawnego organizowania i koordynowania działań w ramach klastra. Ponadto wyniki badań empirycznych i teoretycznych wykazały, że menedżera klastra wyróżniają takie czynniki, jak: przedsiębiorcza postawa i przedsiębiorcze zachowania oraz pełnienie licznych ról w klastrze, tj. facylitatora, przywódcy i agenta zmiany. Na ich podstawie opracowano zarys profilu kompetencji menedżera klastra, który będzie uwzględniony w dalszych badaniach własnych (rys. 2).

| MENEDŻER KLASTRA | | |
|---|--|----------------------------|
| przedsiębiorca postawa | - główne twarde kompetencje w zakresie zarządzania projekta- mi, zarządzania informacją i wiedzą oraz sprawnego organizo- wania i koordynowania działań w klastrze | przedsiębiorcze zachowania |
| | - główne miękkie kompetencje – komunikatywność i praca ze- społowa oraz myślenie strategiczne | |
| | - główne atrybuty – zaangażowanie i przynależność do społecz- ności klastrowej, skłonność do współpracy i pracy zespołowej, kreatywność i doświadczenie | |
| | - nieznaczną przewagę motywów zewnętrznych (wpływu oto- czenia klastra) w stosunku do motywów osobistych w zakresie doskonalenia własnych kompetencji menedżerskich | |
| | - potencjalne obszary doskonalenia kompetencji – technologie informacyjno-komunikacyjne oraz badania, rozwój i innowacje (B+R+I) | |
| | - podejmowanie decyzji – wspólnie ze współpracownikami w ramach organizacji klastrowej i biura klastra lub samodzielnie po wcześniejszej konsultacji z członkami klastra | |
| | - konsultacyjny styl zarządzania klastrami, w tym duży nacisk na zadania i relacje międzyludzkie | |
| | - marginalny poziom współpracy z firmami doradczymi w sytu- acji kryzysowej uwarunkowany brakiem takiej potrzeby oraz ograniczonym budżetem organizacji klastrowej i klastra | |
| | - kluczowe wyzwania – pozyskiwanie źródeł finansowania ak- tywności organizacji klastrowej i projektowej klastra oraz inter- nacionalizacja klastra | |
| pracownik wiedzy, facylitator, przedsiębiorca wewnętrzny, przywódca, agent zmiany | | |

Rysunek 2. Zarys profilu kompetencji menedżera klastra wyłaniający się z badań

Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie klastrami jako organizacją celowo zorientowaną to bardzo złożony proces informacyjno-decyzyjny. W jego ramach menedżer klastra realizując liczne funkcje i role nie tylko dba o poprawne definiowanie i redefiniowanie celów społeczności klastrowej, lecz także podejmuje działania na rzecz zapewnienia odpowiednich warunków, sprzyjających ich osiągnięciu. Pomimo licznych barier rozwoju klastra, jego menedżer permanentnie dąży do likwidacji luki operacyjnej i strategicznej, co przejawia się w optymalizacji wykorzystania materialnych i niematerialnych zasobów, przedsiębiorczym poszerzaniu dotychczasowych granic rozwoju klastra i podejmowaniu wciąż nowych wyzwań w otoczeniu.

Współcześni menedżerowie klastrów, znajdując się pod silną presją otoczenia, przywiązują do swego nadrzędnego celu permanentne i intensywne dążenie do poprawy sprawności działania. Są świadomi tego, że chcąc osiągnąć i utrzymać odpowiedni poziom rozwoju klastrów, zmuszeni są do ciągłego doskonalenia zarówno własnych kompetencji menedżerskich, jak i procesu zarządzania klastrami, w tym wykształcenia względnie trwałej zdolności klastra w zakresie organizacyjnego uczenia się. Sprawne zarządzanie klastrami w warunkach turbulentnego otoczenia sprzyja wdrażaniu pozytywnych zmian, wytyczaniu nowych obszarów aktywności społeczności klastrowej, kreowaniu innowacji wartości, utrzymywaniu obecnych i nawiązywaniu wciąż nowych relacji z otoczeniem. Zachowywanie wielowymiarowej równowagi klastra w relacjach intra- i interorganizacyjnych pozwala na sprawniejsze identyfikowanie partnerów do kolejnych projektów, skrócenie cyklu uczenia się oraz wzmacnianie konkurencyjności tej struktury.

W trakcie badań ankietowych, które dotyczyły postrzegania kształtowania kapitału ludzkiego w organizacji klastrowej przez badanych menedżerów klastrów, stwierdzono że w ich organizacjach klastrowych od menedżera klastra oczekuje się przede wszystkim: umiejętności komunikacyjnych; otwartości na nowe wyzwania, ciągły rozwój wiedzy i doświadczenia; otwartości umysłu (*open-mindedness*); zdolności do ciągłego tworzenia i wdrażania zmian oraz orientacji na cel, osiągnięcia i sukces. Uzyskane wyniki badań zgodne są ze współczesnym trendem, gdzie od potencjalnych menedżerów oczekuje się wyrazistych kompetencji społecznych (interpersonalnych). Powszechne jest przekonanie, że tego typu kompetencje są tym bardziej pożądane współcześnie w warunkach turbulentnego otoczenia, zważywszy na to, że są trudniejsze do wyuczenia, przez co ich pełne opanowanie jest pracochłonne.

Hipoteza (H-2) zweryfikowana negatywnie zakładała, że głównym bodźcem doskonalenia kompetencji menedżerskich dla badanych są motywy osobiste (wewnętrzne). W trakcie badań ankietowych stwierdzono jednak, że tym bodźcem dla większości badanych (57%) były bardziej motywy zewnętrzne (wpływ otoczenia), niż motywy wewnętrzne. Warto podkreślić, że na motywy osobiste wskazało siedem kobiet i sześciu mężczyzn. Wszystkie badane kobiety łączyły funkcję i rolę menedżera klastra z rolą i funkcją przywódcy w klastrze. Zapewne ich ambicje, a także świadomość odpowiedzialności za rozwój klastra i organizacji klastrowej oraz postrzeganie współczesnych wyzwań w zarządzaniu klastrem były źródłem tej wewnętrznej motywacji.

Weryfikacja hipotez badawczych i udzielenie odpowiedzi na postawione 22 pytania badawcze pozwoliło na osiągnięcie celu głównego i celów szczegółowych monografii, w tym ograniczenie wskazanych luk poznawczych w naukach o zarządzaniu. Do osiągnięcia celu teoriopoznawczego przyczyniła się wnikliwa analiza danych zastanych, w tym literatury przedmiotu. Na podstawie wyników badań teoretycznych, m.in. usystematyzowano dorobek naukowy z zakresu zarządzania rozwojem klastra, scharakteryzowano prakseologiczny wymiar klastra, zaproponowano autorską koncepcję wewnętrznego systemu instytucjonalnego klastra w perspektywie prakseologicznej i w podejściu holistycznym, dokonano konceptualizacji kompetencji, kluczowych ról i funkcji menedżera klastra, rozpoznano istotę dynamicznego zarządzania klastrem i orientacji projektowej klastra. W ten sposób ograniczono zidentyfikowaną uprzednio lukę teoretyczną w ramach nauk o zarządzaniu. Badania empiryczne pozwoliły, m.in. na rozpoznanie istoty kompetencji menedżerskich na poziomie indywidualnym i organizacyjnym, ocenę ich postrzegania przez badanych menedżerów klastrów, określenie zarysu profilu kompetencji menedżera klastra, wskazanie praktycznych rekomendacji odnośnie dalszych zmian polityki klastrowej w obszarze publicznego wspierania doskonalenia zarządzania klastrem, w tym kompetencji menedżerów klastrów. W ich trakcie osiągnięto cele metodyczne, empiryczne i aplikacyjne.

Problematyka kompetencji menedżerów klastrów, która jest integralnym elementem złożonego procesu zarządzania klastrem, wciąż jest słabo rozpoznana. Co prawda, kompetencjom menedżerskim poświęcono już w dotychczasowych badaniach naukowych stosunkowo wiele uwagi, jednakże nie koncentrowano się na badaniach i analizie kompetencji menedżerskich w organizacji klastrowej. Zainteresowanie autora monografii tą inspirującą i intrygującą problematyką badań wynika z przekonania o jej aktualności, zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i praktycznym. Strategiczne znaczenie kompetencji menedżerów klastrów i ich ciągłego doskonalenia wzrasta systematycznie wraz z wdrażaniem standardów zarządzania klastrem, które zostały opracowane przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości. Standardy te, wyznaczając zakres i obszar dosko-

nalenia procesu zarządzania klastrem, są zarówno użytecznym narzędziem dla menedżera klastra, jak i źródłem wielu nowych wyzwań.

Podjęta w monografii problematyka wymaga dalszych badań i szczegółowych analiz. W świetle zaprezentowanych rozważań zasadne jest zaproponowanie trzech kierunków badań. Po pierwsze, od strony poznawczej przyszłe badania empiryczne mogą obejmować pogłębioną analizę wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań rozwoju klastrów w Polsce, która uwzględnia także wielu różnych kluczowych interesariuszy klastrów (instytucje wsparcia biznesu, podmioty sektora B+R i lokalne/regionalne władze publiczne). Po drugie, celowa jest ogólnopolska diagnoza sytuacji koordynatorów klastrów i ich przyszłych planów rozwojowych, w tych bardzo trudnych obecnie warunkach ograniczeń budżetowych klastrów i organizacji klastrowych. Po trzecie, zidentyfikowane motywatory (bodźce) doskonalenia kompetencji menedżerskich, skłaniają do podjęcia badań w obszarze systemu motywacyjnego w organizacjach klastrowych.

Przedstawione w monografii wyniki badań teoretycznych i empirycznych z założenia mogą stanowić źródło inspiracji do dalszych bardziej pogłębionych badań i dyskusji naukowych, przyczyniających się do rozwoju wiedzy o wieloaspektowości kompetencji menedżerskich w zarządzaniu klastrem. Prowadzone rozważania w przyjętej perspektywie prakseologicznej i w podejściu holistycznym, poczynione uogólnienia i sugestie mogą być pomocne w kreowaniu pozytywnych zmian na rzecz doskonalenia zarówno procesu zarządzania klastrem, jak i polityki klastrowej.

4. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo-badawczych

4.1. Charakterystyka dorobku przed uzyskaniem stopnia doktora

W latach 2002–2008, czyli przed uzyskaniem stopnia doktora moje zainteresowania naukowe dotyczyły trzech obszarów, bezpośrednio powiązanych ze sobą:

- **marketingu relacyjnego,**
- **projakościowej orientacji przedsiębiorstw,**
- **strategicznego wymiaru partnerstwa biznesowego.**

Rezultaty zrealizowanych badań naukowych zamieściłem w 49 publikacjach naukowych, w tym 29 samodzielnych. Większość publikacji wydana była w języku polskim. Publikacje wydane w języku obcym obejmują 2 artykuły przygotowane w języku angielskim i 2 w języku ukraińskim.

W tym okresie uczestniczyłem w 23 krajowych konferencjach naukowych, organizowanych przez m.in.: Akademię Ekonomiczną we Wrocławiu (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu), Szkołę Główną Handlową w Warszawie, Uniwersytet Szczeciński. W ich trakcie jako prelegent i uczestnik paneli dyskusyjnych miałem możliwość zaprezentowania wyników prac badawczych.

W latach 2002-2006 byłem współopiekunem Koła Naukowego Przedsiębiorczości i Zarządzania Środowiskiem. W ramach tego typu aktywności wspierałem merytorycznie studentów w przygotowywaniu się do kilku konkursów, w których uczestniczyli m.in. w ramach konkursu *Przedsiębiorczość, Finanse i Zarządzanie*, organizowanego przez Fundację Edukacyjną Przedsiębiorczości w Łodzi oraz międzynarodowego konkursu *Global Management Challenge*. Ponadto wspólnie ze studentami opracowałem 6 artykułów naukowych, które zostały opublikowane w: *Pracach Kół Naukowych Politechniki Rzeszowskiej* (4), *Pracach Naukowych Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu* (1) i jako rozdział w monografii (1). Dotyczyły one orientacji marketingowej przedsiębiorstwa, zarządzania konkurencyjnością, wewnętrznych i zewnętrznych relacji przedsiębiorstwa z kluczowymi interesariuszami.

Byłem inicjatorem organizacji ogólnopolskiej konferencji naukowej *Przedsiębiorczość i Innowacyjność MŚP. Wyzwania współczesności*. Konferencja dwukrotnie odbyła się w Zakopanem w latach 2004 i 2006. W ramach organizacji konferencji pozyskałem do współpracy Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości jako partnera merytorycznego konferencji. W 2006 roku uczestniczyłem w forach technologicznych zorganizowanych przez Instytut Gospodarki Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie w ramach projektu *System wspierania gron przedsiębiorczości*.

4.2. Charakterystyka dorobku po uzyskaniu stopnia doktora

Po uzyskaniu stopnia doktora w 2008 roku opublikowałem 95 prac naukowych, m.in. w ramach czasopism naukowych i rozdziałów w monografiach. W sumie uzyskałem 677 punktów zgodnie z punktacją publikacji naukowych Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Moja dotychczasowa aktywność naukowo-badawcza koncentrowała się wokół sześciu obszarów tematycznych w zakresie holistycznego podejścia do zarządzania rozwojem klastra, analizowanego na gruncie nauk o zarządzaniu. Obszarami tymi są:

- **komunikacja marketingowa klastra** (5 publikacji);
- **marketing interesariuszy klastra** (22 publikacje);
- **zarządzanie informacją i wiedzą klastra** (16 publikacji);
- **społeczny wymiar zarządzania klastrem** (18 publikacji);
- **zarządzanie strategiczne klastrem** (19 publikacji);
- **wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania rozwoju klastra** (14 publikacji).

Jeden z pięciu obszarów badawczych dotyczy problematyki komunikacji marketingowej klastra. Zrealizowane badania teoretyczne i empiryczne pozwoliły na określenie istoty i znaczenia komunikacji marketingowej w procesie rozwoju klastra. Na podstawie informacji wtórnych scharakteryzowałem aktywność polskich klastrów pod względem ich podejścia do komunikacji marketingowej. Wykazałem, że organizacje klastrowe w odpowiedzi na rosnące wymagania instytucji publicznych na poziomie kraju i Unii Europejskiej co do sprawnego działania klastrów, coraz częściej podejmują działania na rzecz doskonalenia zarządzania klastrem, w tym także komunikacji marketingowej. Podkreśliłem, że podejmowanie trafnych decyzji, zapewniających odpowiedni poziom sprawności komunikacji marketingowej klastra, stanowi jedno z istotnych wyzwań w zarządzaniu klastrem w warunkach turbulentnego otoczenia. Sprawność tej komunikacji przejawia się w jej skuteczności i efektywności, gdzie skuteczność oceniana jest na podstawie stopnia realizacji celów komunikacji, zaś efektywność uwzględnia relacje między efektami i kosztami tego typu aktywności marketingowej. Zapewnienie jej odpowiedniego poziomu wymaga ścisłej współpracy organizacji klastrowej ze społecznością klastrową. Sprawna komunikacja marketingowa klastra należy do grupy tych czynników, które mają wpływ m.in. na kształtowanie wizerunku klastra, rozwój kapitału zaufania i transferu informacji i wiedzy w klastrze. Tym samym niezbędne jest zachowanie spójności formalnej i nieformalnej, wewnętrznej i zewnętrznej komunikacji marketingowej klastra z jego ogólną strategią działania i strategią marketingową. W świetle wyników badań własnych wskazałem na barierę finansową jako główną barierę rozwoju komunikacji marketingowej w klastrach. Dokonałem oceny postrzegania podejmowanej aktywności targowo-wystawienniczej przez wybranych menedżerów polskich i zagranicznych klastrów. Ponadto przedstawiłem podstawowe atrybuty zintegrowanej komunikacji marketingowej klastra, zalety tworzenia i rozpowszechniania wartościowych i angażujących treści, odpowiednio profilowanych pod względem potrzeb kluczowych interesariuszy klastra oraz przejawy aktywności 16 Krajowych Klastrów Kluczowych w zakresie mar-

ketingu treści w środowisku Internetu. W ramach tego obszaru badawczego przygotowałem 5 artykułów, które zostały zamieszczone w czasopismach naukowych:

- Bembenek B. (2018). *Skuteczny marketing treści w zintegrowanej komunikacji marketingowej klastra*, "Humanities and Social Sciences", nr 2 (25), vol. XXIII, s. 29-47;
- Bembenek B. (2017). *Sprawna komunikacja marketingowa jako współczesne wyzwanie w zarządzaniu klastrami*, "Marketing i Zarządzanie", nr 1 (47), s. 83-103;
- Bembenek B. (2017). *Aktywność targowo-wystawiennicza jako przejaw komunikacji marketingowej klastrów*, "Handel Wewnętrzny", nr 4 (369), tom I, s. 24-35;
- Bembenek B. (2017). *Aktywność targowo-wystawiennicza klastrów w kontekście standardu zarządzania klastrami*, "Handel Wewnętrzny", nr 6 (371), s. 5-17;
- Bembenek B. (2015). *Budowa marki klastra - współczesne wyzwanie w zarządzaniu klastrami*, "Marketing i Rynek", nr 9, s. 30-44.

Kolejny obszar badawczy jest skoncentrowany na problematyce marketingu interesariuszy klastra, który wpisuje się w nurt marketingu relacji. Zgodnie ze standardami zarządzania klastrami jego koordynator powinien uwzględniać interesy jego kluczowych interesariuszy i być zorientowany na kreowanie dla nich wymiernej wartości. Tym samym wdrażanie idei marketingu interesariuszy wymaga od menedżera klastra doskonalenia kompetencji relacyjnych, kształtowania wciąż nowych relacji z interesariuszami, identyfikowania i wykorzystywania ich potencjału. W trakcie badań własnych uwzględniłem specyfikę nie tylko wybranych rodzajów klastrów (np. zaawansowanych technologicznych, przemysłowych, turystycznych, agrobiznesu), ale także relacje klastrów z ich kluczowymi interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Zidentyfikowałem znaczenie kształtowania stabilnych relacji z interesariuszami, w tym satysfakcji i lojalności członkowskiej w procesie rozwoju klastra. Z badań własnych wynika, że menedżerowie klastrów potrzebują konkretnych mierników do oceny klastrowej satysfakcji i lojalności członkowskiej. Jest to zatem istotna przesłanka do tworzenia nowej metodologii badawczej w tym obszarze, m.in. na podstawie dotychczasowych modeli wyjaśniających powstawanie satysfakcji. Oczywiście metodologia ta może powstać na gruncie doświadczeń i badań satysfakcji oraz lojalności różnych podmiotów (np. klientów, dostawców, pracowników, udziałowców), jednak niezmiernie ważne jest dostosowanie jej do specyfiki klastra, w tym do atrybutów heterogenicznych relacji członków w klastrze. Klastrowa satysfakcja i lojalność członkowska nie stanowią kategorii statycznej, przez co menedżerowie klastrów powinni ciągle analizować ich poziom, uwzględniając ich dynamiczne zmiany. Podejmowane działania powinny być ciągle uaktualniane o nową wiedzę dotyczącą postaw i zachowań społeczności klastrowej, aby sprawnie przeciwdziałać pojawiającym się zagrożeniom oraz wykorzystywać szanse jakie stwarza turbulentne otoczenie. Uzyskane wyniki badań, w ramach obszaru marketingu interesariuszy klastra, zamieściłem w 22 publikacjach naukowych:

- Bembenek B. (2017). *Klastrowy produkt turystyczny jako wyzwanie strategiczne w zarządzaniu klastrami turystycznym*, "Modern Management Review", nr 3 (24), s. 9-25;
- Moszkowicz K., Bembenek B. (2017). *Grupy producentów rolnych jako czynnik rozwoju klastrów agrobiznesu*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 499, s. 175-188;
- Bembenek B. (2016). *Współpraca strategiczna przedsiębiorców z sektorem B+R w polskich klastrach - współczesne wyzwanie w zarządzaniu klastrami*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 444, s. 31-46;
- Bembenek B. (2016). *Jakość współpracy polskich klastrów z partnerem publicznym - współczesne wyzwanie w zarządzaniu klastrami*, "Marketing i Zarządzanie", nr 4 (45), s. 23-38;
- Bembenek B. (2016). *Badania satysfakcji i lojalności członkowskiej w polskich klastrach - nowe wyzwanie w zarządzaniu klastrami*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 460, s. 220-234;
- Bembenek B. (2015). *Satysfakcja i lojalność członkowska w kształtowaniu wizerunku klastra*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, nr 875 (41), tom I, s. 53-66;

- Bembenek B. (2015). *Satysfakcja i lojalność członkowska w zarządzaniu rozwojem klastra*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, nr 867 (40), s. 239-255;
- Bembenek B. (2015). *Wpływ kooperacji na rozwój kapitału ludzkiego w klastrach opartych na wiedzy*, [w:] *Zarządzanie marketingowe współczesnymi organizacjami - determinanty, funkcje, strategie*, red. O. Gugin, H. Hall, L. Witek, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów, s. 17-28;
- Bembenek B. (2015). *The implementation of relationship marketing in cluster management*, "Journal of Sales, Retailing and Marketing" 2015, vol. 4, no. 4, s. 19-33;
- Bembenek B. (2014). *Tourism clusters in Poland as a symptom of local partnership*, [w:] *Folia Turistica*, red. M. Gucik, Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici Ekonomicka Fakulta, ISBN: 978-80-557-0697-9, Banska Bystrica, s. 55-63;
- Bembenek B. (2010). *Kapitał partnerski jako determinanta rozwoju klastra Dolina Lotnicza*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 596 (56), s. 225-236;
- Bembenek B. (2009). *Partnerstwo w łańcuchu wartości przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej. Zarządzanie i Marketing”, nr 16 (2), s. 9-20;
- Bembenek B., Piecuch T. (2009). *Partnerstwo intraorganizacyjne przejawem przedsiębiorczości wewnętrznej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 558 (41), s. 121-129;
- Bembenek B. (2009). *Kształtowanie i rozwój relacji partnerskich w strukturze klastra Dolina Lotnicza*, [w:] *Partnerstwo przedsiębiorstw jako czynnik ograniczania ryzyka działalności gospodarczej*, red. H. Brdulak, E. Duliniec, T. Gołębiowski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 375-386;
- Bembenek B. (2009). *Partnerstwo w działalności przedsiębiorstw Doliny Lotniczej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 558 (41), s. 183-191;
- Bembenek B. (2009). *Kluczowe czynniki sukcesu partnerstwa przedsiębiorstwa z interesariuszami*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 572 (44), s. 71-82;
- Bembenek B. (2008). *Współpraca z konkurentami w aliansie szansą wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej. Zarządzanie i Marketing”, nr 13, s. 39-50;
- Bembenek B. (2008). *Wpływ budowy relacji partnerskich na kreowanie wizerunku przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 510, s. 347-356;
- Bembenek B., Moszkowicz K. (2008). *Rozwój przedsiębiorstw poprzez kooperację*, [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, red. A. Herman, K. Poznańska, tom I, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 265-282;
- Bembenek B. (2008). *Partnerstwo w usługach outsourcingowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 497, tom 1, s. 211-217;
- Bembenek B. (2008). *Restrukturyzacja zatrudnienia w przedsiębiorstwach świadczących usługi hotelarskie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 496, s. 261-269;
- Bembenek B. (2008). *Diagnoza aktywności rozwoju klastra Dolina Lotnicza w świetle badań empirycznych*, [w:] *Współdziałanie władz samorządowych, uczelni i przedsiębiorstw w rozwoju lokalnym*, red. L. Jakubów, Wydawnictwo Edukacja, Wrocław, s. 231-245.

Trzeci obszar badawczy, który dotyczy zarządzania informacją i wiedzą klastra w sposób bezpośredni nawiązuje do uprzednio wymienionych obszarów badań własnych. Zarządzanie klastrem, funkcjonującym w warunkach turbulentnego otoczenia, wymaga profesjonalnego pozyskiwania informacji. Pożądana jest taka sytuacja, w której organizacja klastrowa dysponuje zasobami informacji o odpowiedniej ilości i jakości, które potrafi w elastyczny sposób przekształcać w wiedzę i skutecznie nią zarządzać, nie zominając jednocześnie o potrzebie ciągłego jej aktualizowania. System zarządzania informacją w klastrze może stanowić solidny fundament systemu zarządzania wiedzą. Wiedza w klastrze jest zjawiskiem dynamicznym, gdyż powstaje w wyniku interakcji pomiędzy ludźmi i organizacjami, przez co może mieć różnorodny charakter (praktyczna, teoretyczna, jawna, cicha, poznawcza, automatyczna, indywidualna, zbiorowa, hipotetyczna, interdyscyplinarna). Wartościowa wiedza klastra, uważana za najbardziej strategiczny zasób klastra, może się wyrażać w innowacjach produktowych, procesowych,

technologicznych i organizacyjnych. Wiedza oparta na zdobytych informacjach, doświadczeniu, intuicji, świadomości i wzajemnym zrozumieniu, obejmować może wiedzę na poziomie klastra jako całości (organizacji), zespołu (grupy roboczej, zespołu projektowego) oraz jednostki (członka społeczności klastrowej). Umiejętność zarządzania informacją i wiedzą w klastrze jest pożądanym elementem kompetencji menedżerów klastrów, gdyż sprzyja usprawnianiu procesu decyzyjnego, projektowaniu i wprowadzaniu różnorodnych zmian, celem zapewnienia trwałości funkcjonowania i rozwoju klastra w burzliwym otoczeniu. Wraz z dynamicznym rozwojem gospodarki opartej na wiedzy (napędzanej wiedzą), w tym społeczeństwa informacyjnego obserwowalny jest wzrost zainteresowania menedżerów klastrów implementacją systemów zarządzania informacją i wiedzą. W świetle badań własnych wykazałem, że konkurencyjność współczesnych klastrów w znacznej mierze uzależniona jest od myślenia strategicznego, prorozwojowego podejścia ich członków i koordynatorów do tworzenia, udostępniania i wykorzystywania szeroko rozumianej wiedzy (m.in. technicznej, technologicznej, organizacyjnej i rynkowej). W analizie tej wielowątkowej problematyki uwzględniłem rolę i znaczenie wywiadu gospodarczego, benchmarkingu i mapowania klastrów. Wskazałem na zastosowanie metod heurystycznych w twórczym rozwiązywaniu problemów i generowaniu nowej wiedzy. W ramach obszaru badawczego dotyczącego zarządzania informacją i wiedzą klastra przygotowałem 16 artykułów, które zostały zamieszczone w poniższych publikacjach naukowych:

- Bembenek B. (2018). *Strategiczny wymiar triangulacji i ekwiwalencji w mapowaniu klastrów*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 526, s. 155-170;
- Bembenek B. (2017). *Klasy przemysłu 4.0 w zrównoważonej gospodarce opartej na wiedzy*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 491, s. 31-44;
- Bembenek B. (2014). *Zastosowanie benchmarkingu w badaniach klastrów*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 337, s. 249-260;
- Bembenek B., Piecuch T. (2014). *Knowledge management in industry clusters as an indication of entrepreneurship*, [w:] *Innovation, Technology Transfer and Education. CBU International Conference. Conference Proceedings*, red. P. Hajek, Central Bohemia University, ISBN: 978-80-905536-3-7, ISSN: 1805-997X, Prague, s. 5-14;
- Moszkowicz K., Bembenek B. (2013). *Rola badań marketingowych w klastrze - w kontekście koncepcji zarządzania wiedzą*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 299, s. 49-60;
- Bembenek B. (2012). *Zarządzanie wiedzą w klastrze*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, nr 709 (23), s. 11-26;
- Moszkowicz K., Bembenek B. (2012). *Strategia rozwoju wiedzy w klastrze*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 260, s. 294-303;
- Bembenek B. (2011). *Rola wywiadu gospodarczego w zarządzaniu wiedzą w klastrze*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 236, s. 71-80;
- Bembenek B. (2011). *Znaczenie informacji dla rozwoju klastra*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 651 (68), s. 347-354;
- Bembenek B., Moszkowicz K. (2010). *Klaster jako organizacja ucząca się*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów. Zeszyt Naukowy SGH”, nr 98, s. 152-162;
- Bembenek B. (2010). *Rola metod heurystycznych w zarządzaniu partnerstwem*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 96, s. 157-166;
- Bembenek B. (2009). *Organizacyjne uczenie się w przedsiębiorstwie jako kluczowy czynnik sukcesu w warunkach hiperkonkurencji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej. Zarządzanie i Marketing”, nr 16 (4), s. 43-52;
- Bembenek B., Piecuch T. (2009). *Strategiczna rola informacji w zarządzaniu zmianami we współczesnym przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 544 (35), s. 25-37;
- Moszkowicz K., Bembenek B. (2009). *Zarządzanie kapitałem intelektualnym - kluczową kompetencją w przedsiębiorstwach Doliny Lotniczej*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, nr 2/3, s. 830-837;

- Bembenek B., Moszkowicz K. (2008). *Transfer wiedzy na drodze partnerstwa biznesowego*, [w:] *Przedsiębiorczość. Innowacyjność. Foresight. Aspekty ekonomiczne, społeczne i ekologiczne*, red. L. Woźniak, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów, s. 155-168;
- Bembenek B. (2008). *Zastosowanie metody delfickiej w prognozowaniu rozwoju partnerstwa w Dolinie Lotniczej*, [w:] *Badania marketingowe*, red. K. Mazurek-Łopacińska, PWE, Warszawa, s. 350-356.

W ramach czwartego obszaru badawczego skoncentrowałem się na społecznym wymiarze złożonego procesu zarządzania klastrem. W tym przypadku uwzględniłem kilka nurtujących zagadnień dotyczących m.in. inkluzywnego modelu rozwoju klastra, idei i głównych założeń klastra społecznego, znaczenia przedsiębiorczości społecznej w rozwoju klastrów społecznych, wdrażania koncepcji społecznej odpowiedzialności w środowisku klastrów, czy też upowszechniania idei otwartych innowacji, innowacji społecznych, finansowania społecznościowego i wykorzystania mądrości tłumu w klastrach. Dynamika i złożoność zmian w ekosystemach klastrów technologicznych stwarza istotne wyzwanie dla organizacji klastrowych, co do sprawnego zarządzania relacjami z kluczowymi interesariuszami, w tym szczególnie z wewnętrznymi i zewnętrznymi prosumentami. Jest to jedno ze strategicznych wyzwań jakie pojawiają się współcześnie w zarządzaniu klastrami, tym bardziej, że odnosi się ono do kreowania wartości i wzmacniania konkurencyjności. Chcąc zapewnić klastrów korzystne warunki rozwoju organizacje klastrowe wciąż uczą się jak budować wirtualne platformy komunikacji oparte na technologiach informacyjno-komunikacyjnych, aby w ten sposób także prosumenci wewnętrzni i zewnętrzni mieli ułatwioną możliwość aktywnego komunikowania się, tworzenia wirtualnych społeczności prosumenckich, tj. zintegrowanej społeczności, współtworzącej innowacyjne rozwiązania produktowe, techniczno-technologiczne, marketingowe i procesowe. W trakcie badań własnych dowiodłem, że popularyzacja idei społecznej odpowiedzialności biznesu przyczyniła się do zmian w zakresie zarządzania klastrem. Założenia tej koncepcji przejawiają się nie tylko w działaniach zgodnych z istniejącymi normami ekonomicznymi i prawnymi, lecz przede wszystkim w działaniach moralnie i etycznie zasadnych, uwzględniających ograniczenia i potrzeby otoczenia społeczno-gospodarczego. Dynamicznie zmieniające się oczekiwania i zachowania różnych grup interesariuszy oraz rosnące wymagania odnośnie ochrony środowiska powodują, że podejmowane działania przez współczesne klastry w obszarze społecznej odpowiedzialności są bardziej świadome i powszechne. Taka postawa wynika z jednej strony z istniejących wzorców społecznych w europejskim modelu gospodarki, propagowanym przez Komisję Europejską, a z drugiej uwarunkowana jest potrzebą, a niekiedy koniecznością ciągłego doskonalenia, koncentracji na zaspakajaniu potrzeb kluczowych interesariuszy, uwzględniania wymiaru etycznego, ekologicznego i społecznego w procesie wyboru strategicznego. Efektem pracy badawczej w ramach tego obszaru jest 18 publikacji naukowych:

- Bembenek B., Kowalska K. (2017). *Inclusive business model - strategic challenge for agribusiness cluster management*, "Humanities and Social Sciences", nr 4 (24), vol. XXII, s. 9-28;
- Moszkowicz K., Bembenek B. (2017). *Przedsiębiorczość społeczna - współczesne wyzwanie w zarządzaniu klastrami społecznymi*, „Marketing i Rynek”, nr 7, s. 517-535;
- Moszkowicz K., Bembenek B. (2017). *Innowacje społeczne w klastrach - strategiczne wyzwanie w zarządzaniu klastrami*, „Handel Wewnętrzny”, nr 3 (368), t. I, s. 300-312;
- Bembenek B. (2017). *Finansowanie społecznościowe innowacji w klastrach medycznych*, "Nauki o Zarządzaniu", nr 3 (32), s. 72-84;
- Bembenek B., Piecuch T., Sudoł-Pusz J. (2016). *Business clusters and social cooperatives - a chance to promote female entrepreneurship in rural Poland?*, [w:] *Women and migration in rural Europe: labour markets, representations and policies*, red. K. Wiest, Palgrave Macmillan, London, ISBN: 978-11374-83-03-4, s. 170-186;
- Bembenek B., Kowalska K. (2016). *The value of crowdsourcing for creative clusters development*, "Acta Innovations", nr 21, s. 13-25;

- Bembenek B. (2016). *Strategiczny wymiar prosumpcji w klastrach wiedzy*, „Handel Wewnętrzny”, nr 1 (360), s. 187-201;
- Moszkowicz K., Bembenek B. (2016). *Otwarte innowacje jako strategiczne wyzwanie w zarządzaniu klastrami kreatywnymi*, „Nauki o Zarządzaniu”, nr 4 (29), s. 99-116;
- Bembenek B. (2015). *The sustainable development of industrial cluster in the context of corporate social responsibility - a new challenge for cluster management*, „European Scientific Journal”, February, Special Edition vol. 1, s. 225-235;
- Bembenek B., Kowalska K. (2015). *Social clusters - open space for social innovations development*, „Humanities and Social Sciences”, nr 4, vol. XX, s. 27-44;
- Bembenek B. (2014). *The importance of creativity in innovative clusters*, [w:] *Economic development and management of regions. The International Conference Hradec Economic Days 2014. Conference Proceedings*, red. P. Jedlicka, tom IV, Gaudeamus, University of Hradec Kralove, ISBN: 978-80-7435-369-7, Hradec Kralove, s. 30-40;
- Bembenek B. (2014). *The importance of organizational culture in cluster management*, „Modern Management Review”, vol. XIX, nr 21 (4), s. 9-24;
- Bembenek B., Piecuch T. (2014). *Entrepreneurial leadership in business cluster*, [w:] *Economic development and entrepreneurship in transition economies. Challenges in the business environment, barriers and challenges for economic and business development*, red. J. Ateljevic, J. Trivic, Faculty of Economics University of Banja Luka, ISBN: 978-99938-46-54-3, Banja Luka, s. 487-499;
- Bembenek B., Kmiotek K., Piecuch T. (2013). *Development of human capital in cluster as a symptom of intrapreneurship*, „Ekonomika”, Conference Proceedings, vol. 92 (3), Supplement A, ISSN: 1392-1258, Vilnius University, s. 37-49;
- Bembenek B. (2012). *Tożsamość organizacyjna klastra*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 719 (94), s. 7-25;
- Bembenek B. (2011). *Przywództwo jako czynnik wzmacniający konkurencyjność klastra*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 663 (75), s. 183-199;
- Bembenek B. (2009). *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw Doliny Lotniczej w świetle badań empirycznych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 42, s. 236-247;
- Bembenek B. (2008). *Japońskie grupy keiretsu w świetle koncepcji kapitału społecznego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 13, s. 315-327.

Kolejny obszar badawczy dotyczy wdrażania głównych założeń zarządzania strategicznego w procesie zarządzania klastrem. Klastry jako współczesne formy organizacji, działające w warunkach burzliwego otoczenia stają wciąż przed priorytetowym wyzwaniem związanym z definiowaniem i redefiniowaniem strategii działania. Kluczową rolę w tym zakresie pełni umiejętność dokonywania wyborów, rozpoznawania własnych mocnych i słabych stron, dotyczących posiadanych zasobów materialnych i niematerialnych czy opracowywania właściwych koncepcji przyszłości, zapewniających długotrwałe przetrwanie i rozwój. W badaniach własnych dokonałem analizy znaczenia strategii klastra w zarządzaniu jego rozwojem, ukierunkowanym na budowę i wzmacnianie jego konkurencyjności. Z uwagi na podjętą tematykę istotne było uwzględnienie specyfiki zarządzania strategicznego jako procesu wspomagającego rozwój przedsiębiorczości wewnętrznej w klastrze, sprzyjającego internacjonalizacji klastra i ograniczaniu ryzyka prowadzonej działalności, umożliwiającego sprawniejsze wykorzystywanie szans rozwoju generowanych przez turbulentne otoczenie. Badania własne miały charakter zarówno poznawczy, jak i aplikacyjny. W ich trakcie wykazałem m.in., że brak kompleksowej analizy strategicznej w strukturze klastra ogranicza zasoby wiedzy o potencjale wewnętrznym i otoczeniu zewnętrznym, w tym możliwości elastycznego wykorzystania pojawiających się okazji. Przez zarządzanie strategiczne klastry mają możliwość budowy swojej lepszej przyszłości, gdyż jest w stanie sprawniej radzić sobie z coraz bardziej skomplikowaną naturą relacji intra- i interorganizacyjnych, a także z turbulencją otoczenia. Ma to bezpośrednie znaczenie dla kształtowania konkurencyjności. W miarę wzrostu zdolności konkurencyjnej klastra, poprawia się pozycja konkurencyjna jego członków. Wysoki poziom konkurencyjności klastra może gwarantować korzystny roz-

wój zarówno klastra jako całości, jak i jego poszczególnych członków. Im wyższy jest poziom konkurencyjności, tym pozycja klastra jest stabilniejsza i pewniejsza, a jego funkcjonowanie na rynku mniej narażone na niekorzystne czynniki wewnętrzne i zewnętrzne. Na podstawie badań własnych wykazałem, że w warunkach turbulentnego otoczenia klastry zmuszone są do stałego wzmacniania konkurencyjności zarówno przez rozwój wewnętrzny (endogeniczny), jak również rozwój zewnętrzny (egzogogeniczny). W tym kontekście dokonałem charakterystyki innowacyjności i internacjonalizacji klastrów w Polsce. Podkreśliłem, że procesy te stwarzają liczne wyzwania w zarządzaniu klastrem, gdyż wymagają transferu zasobów, sprawnego kształtowania relacji z partnerami krajowymi i zagranicznymi oraz ciągłego rozwoju klastrowego łańcucha wartości. W ramach obszaru zarządzania strategicznego klastrem przygotowałem 19 artykułów, które w większości zostały opublikowane w czasopiśmie naukowych:

- Bembenek B., Frankowska M., Kowalska K. (2018). *Internationalization through networks - strategic challenge for cluster facilitator*, "Humanities and Social Sciences", nr 1 (25), vol. XXIII, s. 9-22;
- Moszkowicz K., Bembenek B. (2017). *Innowacyjność polskich klastrów - strategiczne wyzwanie w zarządzaniu klastrem*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4 (178), s. 27-45;
- Moszkowicz K., Bembenek B. (2017). *Ekoinnowacyjność i zrównoważony rozwój ekoklastrów w kontekście koncepcji klastrów energii*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 491, s. 294-307;
- Bembenek B., Frankowska M. (2015). *Cluster internationalization - a key component for development and competitiveness of the cluster members*, "Modern Management Review", nr 4, vol. XX, s. 31-46;
- Bembenek B. (2015). *Foresight in development management of industrial cluster*, [w:] *5th Central European Conference in Regional Science. International Conference Proceedings*, red. P. Nijkamp, K. Kourtit, M. Bucek, O. Hudec, Technical University of Kosice, ISBN: 978-80-553-2015-1, Kosice, s. 52-65;
- Bembenek B., Jankowska-Mihułowicz M. (2014). *Decision-making in the cluster under conditions of risk*, "Journal of Business Management", no. 8, s. 35-44;
- Bembenek B. (2014). *Internacjonalizacja jako sposób wzmacniania konkurencyjności klastra*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 366, s. 37-48;
- Bembenek B., Jankowska-Mihułowicz M., Piecuch T. (2014). *Decision making on accession to the industry cluster on the example of family business*, [w:] *Economic and Social Development. The 7th International Scientific Conference on Economic and Social Development. Book of Proceedings*, red. I. Filipovic, M. Klacmer-Calopa, F. Galetic, Varazdin Development and Entrepreneurship Agency, ISBN: 978-953-6125-12-8, Varazdin - New York City, s. 603-616;
- Bembenek B., Jankowska-Mihułowicz M., Piecuch T. (2014). *Strategic decision making within the cluster in the context of organisational entrepreneurship*, [w:] *Economic and Social Development. The 6th International Scientific Conference on Economic and Social Development and 3rd Eastern European ESD Conference: Business Continuity. Book of Proceedings*, red. J. Bendekovic, M. Klacmer-Calopa, D. Filipovic, ISBN: 978-953-6125-10-4, Varazdin Development and Entrepreneurship Agency, Varazdin - Vienna, s. 425-433;
- Bembenek B. (2013). *Rola strategii rozwoju w procesie zarządzania konkurencyjnością klastra*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, nr 775 (30), s. 27-46;
- Moszkowicz K., Bembenek B. (2013). *Dualizm w zarządzaniu ryzykiem w klastrze*, [w:] *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym. Aspekty podmiotowe i przedmiotowe*, red. E. Urbanowska-Sojkin, P. Bartkowiak, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 24-36;
- Bembenek B., Piecuch T. (2012). *Przedsiębiorczy wymiar klastra*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 719 (94), s. 27-46;
- Bembenek B. (2012). *Potencjał wzrostu klastrów*, [w:] *Benchmarking klastrów w Polsce - edycja 2012. Raport z badania*, red. J. Hołub, PARP, ISBN: 978-83-7633-151-5, Warszawa, s. 128-157;
- Bembenek B. (2012). *Restrukturyzacja klastra*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 260, s. 33-45;
- Moszkowicz K., Bembenek B. (2011). *Rola myślenia strategicznego w zarządzaniu strukturą klastra*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, nr 170, s. 168-177;

- Bembenek B. (2008). *Zarządzanie konkurencyjnością w przedsiębiorstwach Doliny Lotniczej – w świetle badań empirycznych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 20, s. 30-38;
- Bembenek B. (2008). *System dynamicznego zarządzania jako czynnik wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach turbulentnego otoczenia*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania Copernicus. Informatyka i Administracja”, nr 1, s. 41-53;
- Moszkowicz K., Bembenek B. (2008). *Zastosowanie metody SWOT w diagnozie uwarunkowań rozwoju partnerstwa w Dolinie Lotniczej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 20, s. 246-255;
- Bembenek B., Piecuch T. (2008). *Controlling jako system koordynacji partnerstwa operacyjnego małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 502, s. 33-44.

Szósty obszar badawczy dotyczy wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań rozwoju klastra. Proces zarządzania klastrem jest istotnie determinowany różnorodnymi czynnikami. Tym samym w badaniach własnych uwzględniłem m.in. uwarunkowania finansowe, politykę klastrową, inteligentną specjalizację regionalną, wewnętrzny system instytucjonalny klastra i nadzór klastrowy. Dokonałem identyfikacji i charakterystyki podstawowych antecedencji i implikacji polskiej polityki klastrowej w kontekście wyzwań rozwoju klastrów. Przedstawiłem znaczenie klastrów w procesie wdrażania koncepcji inteligentnej specjalizacji. Wskazałem na spójność aktywności klastrów zaawansowanych technologicznie z inteligentnymi specjalizacjami zidentyfikowanymi w procesie przedsiębiorczego odkrywania w poszczególnych regionach kraju. Opierając się na dorobku nowej ekonomii instytucjonalnej, dokonałem analizy czynników pozaekonomicznych, w tym wewnętrznych formalnych i nieformalnych instytucji na funkcjonowanie i rozwój klastra. W tym świetle wskazałem, że system instytucjonalny klastra sprzyja redukcji niepewności i kosztów transakcyjnych, internalizacji wspólnych wartości, sprawnemu osiągnięciu celów, jakości współpracy i jej koordynacji. Podkreśliłem, że nadzór klastrowy, stymulując transparentne zarządzanie klastrem, przyczynia się do poprawy aktywności ekonomicznej klastra i jego pozytywnego wizerunku. Ponadto jako instrument wewnętrznej i zewnętrznej kontroli nad sprawnością zarządzania klastrem kształtuje bezpieczeństwo ekonomiczne klastra. Poza wewnętrznym systemem instytucjonalnym klastra w badaniach własnych uwzględniłem także aktywność instytucji otoczenia biznesu we wspieraniu przedsiębiorczości strategicznej klastrów. Wspieranie rozwoju przedsiębiorczości w klastrach przez instytucje otoczenia biznesu analizowałem w wielu aspektach na wielu płaszczyznach. Było to związane z faktem wpływu tych instytucji na rozwój gospodarczy, atrakcyjność inwestycyjną regionu zakorzenienia klastra, jego konkurencyjność i innowacyjność. Ponadto przez szereg miękkich działań stymulują potrzebę szerszej kooperacji w regionie, w tym budowy kapitału społecznego, przyczyniając się do rozwoju wiodących sektorów (biegunów wzrostu) gospodarki opartej na wiedzy. Ich aktywność we wspieraniu przedsiębiorczości strategicznej, m.in. determinowana jest ich formą i zakresem uczestnictwa w klastrach. Z badań własnych wynika, że obecne uwarunkowania coraz bardziej sprzyjają realizacji publicznych projektów infrastrukturalno-rozwojowych w ekosystemie klastrów. Liczne zmiany regulacji prawnych odnośnie partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP), uruchomiona platforma PPP jako forum wymiany informacji i dobrych praktyk o realizacji konkretnych projektów, przygotowywane opisy dobrych praktyk i wzory umów dla obniżenia kosztów tych projektów, to tylko wybrane przykłady działań, które świadczą o realnym zaangażowaniu władz publicznych we wdrażanie polityki rozwoju PPP w Polsce. Wraz z upowszechnieniem wiedzy i kompetentnym przygotowaniem administracji publicznej w zakresie PPP wzrasta szansa na skuteczną realizację projektów w tej formule. Jednocześnie badania własne wykazały, że realizacja inwestycji z partnerem publicznym w różnej

skali i o różnym zakresie stanowi istotne wyzwanie strategiczne w zarządzaniu klastrami. Jest to związane chociażby z kształtowaniem świadomości społeczności klastrów o tej formie inwestycji i racjonalnym wykorzystaniem potencjału partnera publicznego w kontekście tworzenia wartości w klastrze. Bez wątpienia, w tym konkretnym przypadku, dążenie do optymalizacji wartości ekonomicznych nie stoi w sprzeczności z optymalizacją wartości społecznych. W analizie uwarunkowań technologicznych rozwoju klastra, skoncentrowałem się w szczególności na technologiach informacyjno-komunikacyjnych (ICT), w tym technologii RFID. Badania dotyczące zastosowania technologii RFID w klastrach zrealizowałem jako członek zespołu badawczego w ramach grantu *Synteza autonomicznego identyfikatora półpasywnego, dedykowanego do pracy w wielokrotnych, dynamicznych systemach RFID*. Na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych wśród przedsiębiorców funkcjonujących w klastrach przemysłowych wykazałem, że autonomiczny, półpasywny identyfikator RFID zasilany z otoczenia może znaleźć zastosowanie w doskonaleniu różnych procesów w klastrowym łańcuchu wartości (m.in. procesów logistycznych, sprzedaży, obsługi klienta). Rozważania naukowe prowadzone na podstawie pierwotnych i wtórnych źródeł informacji, dotyczące wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań rozwoju klastra, zamieściłem w 14 publikacjach naukowych:

- Bembenek B. (2018). *Partnerstwo publiczno-prywatne jako strategiczne wyzwanie w zarządzaniu klastrami*, "Modern Management Review", nr 3 (25), s. 9-30;
- Bembenek B. (2017). *Nadzór klastrów w kształtowaniu bezpieczeństwa ekonomicznego klastra*, "Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", nr 487, s. 11-27;
- Bembenek B. (2017). *Finansowanie rozwoju jako wyzwanie strategiczne w zarządzaniu klastrami*, "Nauki o Finansach", nr 3 (32), s. 9-27;
- Bembenek B. (2017). *Przedsiębiorczość akademicka w klastrach wysokich technologii jako przejaw inteligentnej specjalizacji*, "Modern Management Review", nr 4 (24), s. 9-32;
- Bembenek B., Kowalska K. (2016). *SMEs development within industrial clusters - strategic challenge for cluster management*, "Modern Management Review", nr 4, vol. XXI, s. 49-66;
- Bembenek B. (2016). *Antecedencje i implikacje polskiej polityki klastrów w kontekście wyzwań rozwoju klastrów*, "Rynek - Społeczeństwo - Kultura", nr 2 (18), s. 90-103;
- Bembenek B., Frankowska M., Havernikova K. (2016). *Cluster policy as a determining factor for development of world-class clusters*, "Humanities and Social Sciences", nr 4, vol. XXI, s. 33-56;
- Bembenek B. (2016). *RFID within high-tech clusters - towards a Knowledge-Based Economy*, "Economics and Business", vol. 28, s. 52-60;
- Bembenek B. (2015). *Institutional dimension of business cluster*, "European Scientific Journal", December, vol. 11, no. 34, s. 13-32;
- Bembenek B. (2015). *The transfer of RFID technology for strengthening competitiveness of the companies of industrial cluster*, [w:] *Managing intellectual capital and innovation for sustainable and inclusive society. Proceedings of the Management, Knowledge and Learning (MakeLearn) and Technology, Innovation and Industrial Management (TIIM) Joint International Conference*, red. V. Dermal, A. Trunk, M. Smrkolj, ToKnowPress, International School for Social and Business Studies, ISBN: 978-961-6914-13-0, Bari - Bangkok - Celje - Lublin, s. 901-912;
- Bembenek B. (2015). *Zastosowanie RFID w zarządzaniu łańcuchem dostaw w klastrze logistycznym*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 5, s. 1-15;
- Bembenek B. (2014). *Rola instytucji otoczenia biznesu we wspieraniu przedsiębiorczości strategicznej w klastrach*, [w:] *Oblicza przedsiębiorczości*, red. A. Postuła, B. Glinka, J. Pasieczny, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, s. 175-196;
- Bembenek B., Piecuch T., Ziółkowski B. (2014). *The implementation of RFID technology in the industrial cluster as an indication of entrepreneurial and sustainable development*, [w:] *Economic and Social Development. The 8th International Scientific Conference on Economic and Social Development and 4th Eastern European ESD Conference: Building Resilient Economy. Book of Proceedings*, red. I. Filipovic, G. Kozina, F. Galetic, Varazdin Development and Entrepreneurship Agency, University North in Koprivnica, ISBN: 978-953-6125-14-2, Varazdin - Zagreb, s. 477-487;

EB

- Bembenek B., Piecuch T. (2009). *Wpływ japońskich doświadczeń na teorię i praktykę zarządzania zachodnich przedsiębiorstw*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 67, s. 358-370.

Wymienione publikacje powstały na podstawie wyników badań własnych zrealizowanych za pomocą takich metod badawczych, jak: metoda badań ankietowych, studium przypadku, analiza porównawcza oraz analiza danych zastanych (*desk research*).

5. Podsumowanie

W tej części autoreferatu podsumowując w sposób syntetyczny prezentowaną samoocenę mojej aktywności naukowo-badawczej po uzyskaniu stopnia doktora, chciałbym wskazać na wybrane osiągnięcia:

- jestem autorem 60 publikacji naukowych i współautorem 35 publikacji, w tym 24 publikacji w języku angielskim (14 artykułów zamieszczonych w czasopiśmie naukowych i 10 rozdziałów w monografiach),
- uczestniczyłem w 33 krajowych i 27 międzynarodowych konferencjach naukowych, gdzie 25-krotnie będąc prelegentem, uczestnikiem sesji posterowych i paneli dyskusyjnych miałem możliwość prezentacji wyników badań własnych,
- uczestniczyłem w 160 różnego rodzaju wydarzeniach, które sprzyjały mojemu rozwojowi m.in. w kursach, szkoleniach, warsztatach, seminariach i konferencjach klastrowych (krajowych i zagranicznych),
- uczestniczyłem w 9 stażach zagranicznych (Paryż, Zlin, Bari, Wuppertal, Dunkierka, Barcelona, Trondheim, Helsinki i Oslo),
- uczestniczyłem w dwóch trzymiesięcznych stażach naukowo-badawczych w lokalnych przedsiębiorstwach, funkcjonujących w ramach *Klastra Firm Informatycznych Polski Wschodniej*,
- uczestniczyłem w trzech edycjach ogólnopolskich badań benchmarkingowych klastrów, realizowanych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w latach 2012, 2014 i 2018,
- uczestniczyłem w interdyscyplinarnym projekcie badawczym *Synteza autonomicznego identyfikatora półpasywnego, dedykowanego do pracy w wielokrotnych dynamicznych systemach RFID*, finansowanym przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (PBS1/A3/3/2012),
- byłem czterokrotnie beneficjentem Programu Erasmus+ (Ankara – *University of Turkish Aeronautical Association – Faculty of Business Administration*; Lizbona – *ULHT Lusophone University of Humanities and Technologies – School of Economic Sciences and Organizations*; Rzym – *Sapienza University of Rome – Faculty of Economics – Department of Management*; Madryt – *King Juan Carlos University – Department of Business Economics*),
- byłem dwukrotnie beneficjentem Funduszu Stypendialnego i Szkoleniowego – EEA/Norway Grants (Trondheim – *Norwegian University of Science and Technology – Faculty of Social Sciences and Technology Management*; Oslo – *University of Oslo – Faculty of Social Sciences*),
- uczestniczyłem w krajowych i zagranicznych wizytach studyjnych, zorganizowanych w klastrach, organizacjach klastrowych, uniwersytetach, parkach naukowo-technologicznych, innowacyjnych przedsiębiorstwach, będących elementem projektów z zakresu przedsiębiorczości akademickiej,
- w swojej działalności naukowo-badawczej koncentrowałem się na problematyce dotyczącej komunikacji marketingowej klastra (5 publikacji), marketingu interesariuszy klastra (22 publikacje), zarządzania informacją i wiedzą klastra (16 pu-

blikacji), społecznego wymiaru zarządzania klastrem (18 publikacji), zarządzania strategicznego klastrem (19 publikacji), wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań rozwoju klastra (14 publikacji),

- uzyskałem 677 punktów zgodnie z punktacją publikacji naukowych Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego,
- za osiągnięcia naukowe otrzymałem 5 indywidualnych Nagród Rektora Politechniki Rzeszowskiej oraz 3 wyróżnienia Dziekana i Rady Wydziału Zarządzania za działalność organizacyjną.

Rzeszów, 19.03.2019 r.


.....