

Załącznik 3

AUTOREFERAT

przedstawiający opis dorobku i osiągnięć w pracy naukowo-badawczej

Dr Maja Jokiel

UNIWERSYTET EKONOMICZNY WE WROCŁAWIU

Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki

W Jeleniej Górze

Katedra Nauk o Przedsiębiorstwie

Jelenia Góra, kwiecień, 2019

SPIS TREŚCI

1. Informacje o wykształceniu i ścieżka kariery zawodowej
2. Charakterystyka dorobku naukowego po uzyskaniu stopnia doktora
3. Wykazanie i omówienie osiągnięć naukowych wynikających z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2013 o stopniach i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule naukowym w zakresie sztuki (Dz. U. nr 65, poz. 595 ze zm.)
4. Wybrane informacje o osiągnięciach w projektach badawczych i na rzecz praktyki
5. Wybrane informacje o osiągnięciach organizacyjnych i dydaktycznych
6. Nagrody, wyróżnienia, odznaczenia.

1. Informacje o wykształceniu i ścieżka kariery zawodowej

Posiadany stopień naukowy – doktor nauk ekonomicznych w dyscyplinie ekonomii, Wydział Gospodarki Regionalnej i Turystyki w Jeleniej Górze, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, 2006,

Tytuł rozprawy doktorskiej: *Uwarunkowania Organizacji i Funkcjonowania Powszechnych Towarzystw Emerytalnych*

Promotor w przewodzie doktorskim:

prof. dr hab. Henryk Jagoda, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu

Recenzenci rozprawy doktorskiej:

Dr hab. Bogusław Kaczmarek prof. UŁ

Uniwersytet Łódzki

prof. dr hab. Jan Lichtarski

Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu

Data publicznej obrony rozprawy doktorskiej: 26.01.2006 r.

Data nadania stopnia doktora: 27.01.2006 r.

Posiadany tytuł zawodowy – magister, dyplom ukończenia studiów wyższych magisterskich na kierunku Zarządzanie i Marketing w zakresie marketingu, Wydział Gospodarki Narodowej, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, 1996 r.

Pozostałe dyplomy i świadectwa

1. kurs pedagogiczny – ukończony w 1997, organizowany przez Akademię Ekonomiczną im. Oskara Langego we Wrocławiu;
2. kurs licencyjny na agenta ubezpieczeniowego oraz akwizytora funduszu emerytalnego, 1998;
3. międzynarodowy kurs dla sprzedawców LIMRA, 1999;

M. Jokiel

4. trójstopniowy kurs dla menadżerów firm ubezpieczeniowych - Zarządzanie Firmą Ubezpieczeniową, 1999;
5. tygodniowy kurs - dla Najlepszych menedżerów ubezpieczeniowych grup sprzedażowych odbywający się w Szkocji, 2000;
6. udział w szkoleniu nt. Perspektywy badań oraz rozwoju polskich naukowców w latach 2007-2013, Dział Obsługi projektów Europejskich przy AE we Wrocławiu, 2007;
7. specjalistyczne szkolenie językowe – Język Angielski realizowane w ramach projektu: Uniwersytet Ekonomiczny Kuźnią Kadr Menedżerskich dla Opartej na Wiedzy Gospodarki; współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego 01.09.2009 – 27.11.2009;
8. Szkoła trenerów – ukończona w 2011, prowadzonym przez firmę doradcą „Moderator”;
9. szkolenie - z zakresu pozyskiwania, realizacji i rozliczania projektów unijnych - ukończone w latach 2010-2012;
10. Wytyczne krajowe dotyczące rozliczania projektów POWT Polska-Saksonia 2007-2013 zorganizowanych wspólnie przez Wspólny Sekretariat Techniczny w Dreźnie, Dolnośląski Urząd Wojewódzki we Wrocławiu, Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego;
11. warsztaty - w ramach tworzenia i realizacji kursów on-line - ukończony 2013, organizowany przez UE we Wrocławiu;
12. szkolenie pt. Standard minimum we wnioskach POKL zorganizowane przez Regionalny Ośrodek Europejskiego Funduszu Społecznego we Wrocławiu, 2010;
13. szkolenie - Pomoc publiczna w projektach współfinansowanych przez Unię Europejską zorganizowane wspólnie przez Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego i Wspólny Sekretariat Techniczny w Dreźnie, 2010;
14. cykl warsztatów stacjonarnych pt. Zakładanie i prowadzenie spółdzielni socjalnych, zorganizowanych przez Regionalne Centrum Wspierania Inicjatyw Pozarządowych, 28-29.2010 r. – aspekty formalno-prawne i finansowe tworzenia oraz funkcjonowania spółdzielni socjalnych; 17-18. 11.2010 r – rynek a spółdzielnie socjalne, tworzenie produktów i usług; 7-8.12.2012 – sprzedaż, marketing i PR w spółdzielniach socjalnych;

15. szkolenie pt. Specyfika projektów ponadnarodowych w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, zorganizowane przez Regionalny Ośrodek Europejskiego Funduszu Społecznego we Wrocławiu, 2011;
16. szkolenie pt. Specyfika projektów innowacyjnych w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki zorganizowane przez Regionalny Ośrodek Europejskiego Funduszu Społecznego we Wrocławiu, 2011;
17. laboratorium innowacyjnych kompetencji dydaktycznych INNOLAB – program doskonalenia kompetencji pracowników dydaktycznych UE we Wrocławiu – *Innowacyjne metody dydaktyczne (learning by doing, design thinking)* – 20 godzin zajęć grupowych, 4 godziny zajęć indywidualnych – ukończony z wynikiem bardzo dobrym, maj-wrzesień 2018;
18. szkolenie - Wykorzystania platformy Web of Science, 12.10.2018, 2 godziny;
19. wykład i warsztaty - Badania jakościowe, 07.12.2018-21.12.2018, 16 godzin,
20. szkolenie z zakresu wykorzystania branżowych symulacji biznesowych w nauczaniu – Trener Branżowych Symulacji Biznesowych REVAS, Rzeszów 30.01.2019;
21. certyfikowany kurs - Tutoring akademicki, 17.01.2019-18.01.2019, 11.02.2019-16.02.2019, 64 godziny;
22. szkolenie *Mentoring i Superwizja – prowadzenie procesu*, 05.04.2019 r - 3 godziny;
23. szkolenie *Facylitacja Grup i Zespołów w Kontekście Tutoringu i Superwizji*, 05.04.2019 – 3 godziny.

Ścieżka kariery zawodowej

Habilitantka rozpoczęła pracę w 1991 roku, będąc studentką Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu (obecnie Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu), jako pracownik Ośrodka Badań Naukowych i Usług “ECONOMICUS” w Jeleniej Górze, gdzie jako konsultant wspomagała tworzenie strategii marketingowych, biznes planów, wniosków kredytowych dla restrukturyzujących się w tym czasie przedsiębiorstw. Ponadto pełniła również funkcję kierownika biura tejże firmy, co znacznie przybliżyło możliwość zdobycia umiejętności zarządzania firmą. Po ukończeniu studiów, zdecydowała się na połączenie swojej pasji stałego poznawania i uczenia się z pracą zawodową, z młodzieżą. 01.09.1996 r.

rozpoczęła pracę jako nauczyciel Podstaw Rachunkowości w Zespole Szkół Ekonomicznych nr 2 we Wrocławiu (obecnie Zespół Szkół Ekonomiczno-Ogólnokształcących nr 2 we Wrocławiu). W 01.02.1997 r. rozpoczęła na pracę na Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wydziale Gospodarki Regionalnej i Turystyki w Jeleniej Górze (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki w Jeleniej Górze), gdzie jest pracownikiem naukowo-dydaktycznym do dnia dzisiejszego. Jako asystent miała możliwość zdobywania doświadczenia pod kierunkiem dwóch wspaniałych autorytetów świata nauki w zakresie ekonomii i zarządzania. Początkowo pracowała w Katedrze Gospodarki Regionalnej pod kierunkiem Pani prof. dr hab. Danuty Strahl a od 01.12.1998 r. w Katedrze Nauk o Przedsiębiorstwie kierowanej przez prof. dr. hab. Henryka Jagodę. Od 01.02.2007 r. jest zatrudniona w tej Katedrze, obecnie kierowanej przez dr hab. Agnieszkę Sokołowską-Durkalec prof. UE, na stanowisku Adiunkta. Jej byli i obecna przełożona jako wybitni specjaliści i autorytety w swoich dziedzinach i swoiści mentorzy mieli bardzo duży wpływ na kształtowanie się kierunków jej zainteresowań naukowych oraz zgłębiania ich.

Ponieważ habilitantka przekonana jest o potrzebie łączenia szkoły empirycznej (praktycznej), której propagatorem był prof. dr hab. Ber Haus ze szkołą naukową w obszarze zarządzania przez prawie cały okres pracy na uczelni, zdobywała doświadczenie, kwalifikacje i umiejętności w praktyce zarządzania. Ważnym jest podkreślenie, że podejmowane przez nią aktywności zawodowe, pośrednio lub bezpośrednio wiązały i/lub kształtowały jej zainteresowania naukowe.

Poniżej przedstawiono przebieg kariery zawodowej habilitantki:

Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych

1. Asystent – Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wydział Gospodarki Regionalnej i Turystyki w Jeleniej Górze (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki w Jeleniej Górze),
01.02.1997 - 30.11.1998 – Katedra Gospodarki Regionalnej
01.12.1998 – 31.01.2007 – Katedra Nauk o Przedsiębiorstwie;
2. Adiunkt - Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wydział Gospodarki Regionalnej i Turystyki w Jeleniej Górze (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki w Jeleniej Górze,
01.02.2007 – obecnie – Katedra Nauk o Przedsiębiorstwie;

3. Adiunkt – Społeczna Akademia Nauk w Łodzi, Wydział Zamiejscowy w Ostrowie Wielkopolskim, 01.10.2018 – obecnie – Katedra Zarządzania.

Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w podmiotach gospodarczych, instytucjach publicznych oraz organizacjach pozarządowych

1. Agent ubezpieczeniowy – Nationale-Nederlanden Towarzystwo Ubezpieczeniowe na Życie S.A. 09.1998- 01.1999 – oddział we Wrocławiu;

2. Lokalny kierownik ds. sprzedaży – Powszechnie Towarzystwo Emerytalne NORWICH UNION S.A., Towarzystwo ubezpieczeń na Życie NORWICH UNION S.A. 01.1999 – 10.2001 – Biuro Regionalne w Wałbrzychu, Oddział w Jeleniej Górze

3. V-ce Dyrektor Oddziału - Compensa Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie Vienna Insurance Group, 10.2001 – 03.2002 – Oddział w Świdnicy

4. Trener – szkoleniowiec – Centrum Nauki W&W w Jeleniej Górze, 2009 – 2014
Zakres tematyczny szkoleń obejmował: Kontrola i rozliczanie dotacji UE, Zarządzanie kryzysowe, Program Płatnik i Symfonia, Komunikacja i praca w zespole, Trening umiejętności psychospołecznych, Psychologiczne skutki bezrobocia, Zarządzania Projektami Unijnymi, Techniki radzenia sobie ze stresem, Techniki Autoprezentacji, Efektywne Zarządzanie Zasobami Ludzkimi w Urzędzie, Motywowanie pracowników, Kontrola i rozliczanie dotacji UE, Prawo zamówień publicznych w teorii i praktyce, ABC prowadzenia działalności gospodarczej.

5. Trener – szkoleniowiec – Fundacja Centrum Edukacji Samorządowej w Jeleniej Górze, 2010 – obecnie

Zakres tematyczny szkoleń obejmował: Techniki radzenia sobie ze stresem., Zarządzanie czasem, Stres czy można z nim żyć?, Asertywność w teorii i praktyce, Techniki negocjacyjne., Negocjacje i kontrakty handlowe w branży elektronicznej, Kultura osobista, etyka i moralność Radnego – Wizerunek Radnego, Zarządzanie sobą w czasie i organizacja czasu pracy (zarządzanie czasem), Sztuka komunikacji a radzenie sobie ze stresem, Nowoczesne metody negocjacji oraz techniki radzenia sobie ze stresem w praktyce zarządzania przedsiębiorstwem

6. Trener – szkoleniowiec - Dolnośląski Ośrodek Doskonalenia Zawodowego, 2012-2015

Zakres tematyczny szkoleń obejmował: Organizacja i zarządzanie Oświatą

2. Charakterystyka dorobku naukowego po uzyskaniu stopnia doktora

Zainteresowania naukowe habilitantki Mai Jokiel (d. Prudzienica), w pierwszych latach pracy naukowej nakierowane były na obszary związane z promocją gmin (M. Prudzienica-Grunt, *Promocja obligacji komunalnych, Gospodarka lokalna w teorii i praktyce*, Prace Naukowe AE nr 785, Wrocław 1998, s. 255-263; M. Prudzienica-Grunt, *Działania promocyjne gminy*, [w:] M. Obrębalski (red.), *Zarządzanie i Marketing nr 11*, Prace Naukowe AE nr 807, Wrocław 1999, s. 36-41). Kierunek ukończonych studiów, tematyka zainteresowań naukowych i badawczych Katedry Gospodarki Regionalnej, której była pracownikiem. Ponadto odkryta przez nią w owym czasie luka poznawcza dotycząca braku rozpoznania działań marketingowych oraz stosowania narzędzi marketing-mix w odniesieniu do jednostek samorządu terytorialnego. Wszystkie te czynniki wpłynęły na to, iż habilitanka, w tym okresie uczestniczyła w powstaniu dwóch monografii związanych również z tematyką eksploracji naukowych Katedry - M. Prudzienica-Grunt, *Możliwości stosowania promocji w działalności gminy* [w:] S. Dolata (red.), *Funkcjonowanie samorządu terytorialnego – doświadczenia i perspektywy T.II*, Opole 1998, s. 549-561 oraz „*Taksonomia struktur w badaniach regionalnych*”, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998 r., ss. 272. Monografia finansowana z grantu KBN 1 H02B 010 12, Kierownik projektu: prof. dr hab. Danuta Strahl, M. Prudzienica-Grunt – współwykonawca, grant został zakończony w 1998 r.

Następnie w związku ze zmianą umiejscowienia habilitantki w strukturach Uczelni, w 1999 r. została pracownikiem Katedry Nauk o Przedsiębiorstwie. Po głębokich rozważaniach i dyskusjach na forum Katedry oraz z potencjalnym promotorem prof. dr. hab. Henrykiem Jagodą, podjęła decyzję o zmianie obszaru eksploracji naukowych idących w kierunku

identyfikacji, charakterystyki i specyfiki funkcjonowania nowych tworów organizacyjnych jakimi były Powszechne Towarzystwa Emerytalne (PTE). W tym czasie habilitanka podjęła współpracę z Powszechnym Towarzystwem Emerytalnym NORWICH UNION S.A., gdzie była lokalnym kierownikiem ds. sprzedaży. W związku z tym mogła doświadczyć możliwości obserwacji zjawisk dotyczących funkcjonowania PTE będąc ich uczestnikiem. W wyniku prowadzonych badań literaturowych i empirycznych powstały artykuły naukowe (11, w tym jeden jako rozdział monografii), których założenia przedstawiane były na 6 konferencjach naukowych oraz seminariach międzykatedralnych.

Kolejnym z efektów prowadzonych badań było przygotowanie rozprawy doktorskiej „*Uwarunkowania organizacji i funkcjonowania Powszechnych Towarzystw Emerytalnych*” pod kierunkiem prof. dr. hab. Henryka Jagody.

Głównym celem dysertacji była **identyfikacja rozwiązań w obszarze organizacji i funkcjonowania Powszechnych Towarzystw Emerytalnych i następnie określenia ich uwarunkowań.**

Realizacja zasadniczego celu była możliwa poprzez rozpoznanie rozwiązań w obszarach: organizacyjno-strukturalnych, działań marketingowych i realizacji funkcji personalnej oraz określeniu ich uwarunkowań.

Rozprawa doktorska miała charakter poznawczy w zakresie wyjaśnienia nowych zjawisk nie do końca ukształtowanych i wyjaśnionych związanych ze wzbudzającą wiele emocji, reformą emerytalną. Waga tego przedsięwzięcia dla rozwoju gospodarki i społeczeństwa polskiego była i jest trudna do przecenienia. Zmieniała bowiem dotychczasowe zasady polityki społecznej, wprowadzała do niej mechanizmy rynkowe, formułowała nowe segmenty rynku finansowego i jego strukturę podmiotowo-przedmiotową. Szczególne zainteresowanie wzbudziło formowanie się nowych podmiotów oraz zasady ich funkcjonowania, wyróżniające je spośród innych podmiotów gospodarczych. Ponadto ciekawym było również to, że w wyniku przeprowadzonej reformy powstały nowe, specyficzne twory organizacyjne - Otwarte Fundusze Emerytalne (OFE), tworzone i zarządzane przez Powszechne Towarzystwa Emerytalne (PTE). Podmioty te stanęły przed koniecznością wykształcenia nowych sprawnych

struktur organizacyjnych, kompilowania skutecznych narzędzi i zbudowania strategii marketingowych, stworzenia i wykorzystania kreatywnego i optymalnego systemu zarządzania kadrami, a także utworzenia i wykorzystania jak najlepszych instrumentów finansowych, dzięki którym efektywnie można zarządzać aktywami.

Realizacja celów pracy była możliwa dzięki zastosowaniu zestawu metod badawczych wykorzystujących źródła literaturowe, prawne, statystyczne oraz badań bezpośrednich. Posłużono się krytyczną analizą literatury przedmiotu i aktów prawnych, analizą dokumentacji, analizą ekonomiczną oraz badaniami bezpośrednimi w formie ankietowej i rozmów z zarządzającymi towarzystwami emerytalnymi funkcjonujące w tym czasie na rynku polskim.

Znaczącym źródłem wiedzy było doświadczenie nabyte przez habilitankę, w trakcie pracy na stanowiskach kierowniczych w sferze sprzedaży w dwóch towarzystwach emerytalnych. Badaniami objęto zjawiska zachodzące od początku reformy emerytalnej, tj. od 1999 roku do końca roku 2004. Okresy te obejmowały dwie fazy kształtowania się i rozwoju Powszechnych Towarzystw Emerytalnych i zarządzanych przez nie funduszy. Faza pierwsza obejmowała okres do 2002 roku, gdy zagospodarowywano globalny potencjał rynku emerytalnego. Natomiast późniejszy okres to ten, w którym nastąpiła weryfikacja wcześniejszych działań, przejawiająca się transferami członków pomiędzy funduszami i przyrostem liczby nowych członków.

Obrona pracy doktorskiej odbyła się w styczniu 2006 r. na Wydziale Gospodarki Regionalnej i Turystyki w Jeleniej Górze Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu). Wynikiem jej było uzyskanie stopnia doktora nauk ekonomicznych.

Po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych, aktywność zawodowa zaczęła się koncentrować w pracach na rzecz Wydziału Gospodarki Regionalnej i Turystyki (obecnie Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki), poprawie jakości procesów kształcenia, przejawiających się w identyfikacji i implementacji nowoczesnych narzędzi dydaktycznych (ukończone kursy w zakresie e-learningu, design thinking, learning by doing). Ponadto w 2019 ukończyła certyfikowany kurs tutoringu akademickiego prowadzony przez w ramach projektu Biznesowy Indywidualny Program Studiów.

Prowadzenie zróżnicowanych tematycznie zajęć w formie wykładów, ćwiczeń i laboratoriów, również pozwoliły na ciągły rozwój i ugruntowanie aktywności zawodowej habilitantki. Poniżej przedstawiono listę prowadzonych zajęć (tabela 1):

Tabela 1. Zestawienie prowadzonych zajęć na UE we Wrocławiu

No.	Nazwa przedmiotu	wykład	ćwiczenia	laboratorium	Język polski	Język angielski
1.	Podstawy zarządzania	X	X		X	
2.	Zarządzanie	X	X		X	
3.	Praca Kierownika we Współczesnej Firmie	X – wykład autorski			X	X
4.	Zarządzanie Innowacjami	X	X		X	
5.	Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw	X			X	
6.	Firma symulacyjna	X - autorski projekt dydaktyczny oraz forma prowadzenia zajęć z wykorzystaniem Branżowych Symulacji Biznesowych REVAS oraz innowacyjnego narzędzia dydaktycznego blended learning (jestem certyfikowanym trenerem firmy REVAS),	X	X	X	
7.	Psychologia w zarządzaniu	X	X		X	
8.	Nauka o organizacji	X			X	
9.	Nauka o przedsiębiorstwie		X		X	
10.	Koncepcje zarządzania	X	X		X	
11.	Zarządzanie wiedzą i innowacjami		X		X	
12.	Zarządzanie zasobami ludzkimi	X	X		X	
13.	Gospodarowanie kapitałem ludzkim	X	X		X	
14.	Rekrutacja, selekcja i adaptacja pracownicza	X – koordynator przedmiotu	X		X	
15.	Uwarunkowania zarządzania ludźmi w organizacjach	X - koordynator przedmiotu	X		X	
16.	Zarządzanie projektami innowacyjnymi	X			X	
17.	Przedsiębiorczość i innowacje w turystyce	X	X		X	
18.	Zarządzanie zasobami ludzkimi w branży turystycznej	X	X		X	

19.	Zarządzanie relacjami z interesariuszami przedsiębiorstwa	X - koordynator przedmiotu			X	
20	Zarządzanie zmianą i kompetencjami		X		X	
21.	Rozwój i kształtowanie ścieżek kariery pracowników	X - koordynator przedmiotu	X	X	X	
22.	Derekrutacja pracowników	X - koordynator przedmiotu	X		X	
23.	Integracja pracowników i budowanie zespołów		X		X	
24.	Zachowania organizacyjne	X	X		X	

Zródło: opracowanie własne

Jednym z elementów rozwoju zawodowego było ukończenie Szkoły Trenerów. Umożliwiło to rozwój w pozaakademickim obszarze dydaktyczno-szkoleniowym. Zakres tematyczny szkoleń jest wszechstronny, koncentrujący się przede wszystkim na tzw. obszarach miękkich, związanych z komunikacją interpersonalną, zachowaniami ludzi w organizacjach, sposobów zarządzania nimi, itp.

Kolejnym obszarem, w którym habilitanka zdobywała doświadczenie zawodowe po uzyskaniu stopnia doktora była i jest praca jako doradca i ekspert w ramach umów zleceń lub o dzieło przy pozyskiwaniu (wyszukiwanie programów dotacyjnych, dotacyjnych, przygotowaniu wniosków, tworzeniu biznes planów, studium wykonalności itp.) unijnych środków dla małych i średnich przedsiębiorstw, dla jednostek samorządu terytorialnego oraz organizacji pozarządowych. W okresie od 01 marca 2010 r. do 30 czerwca 2010 r. habilitanka była koordynatorem projektu p.n. Karkonosze dla wszystkich współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Funduszu Rozwoju Regionalnego oraz ze środków budżetu państwa za pośrednictwem Euroregionu Nysa. Współpracowała jako ekspert i konsultant przy tworzeniu i realizacji projektów unijnych (POKL, EWT, PO, itd.). Natomiast od 01 marca do 31 października 2011 była koordynatorem ds. badań w projekcie Współpraca na rzecz aktywizacji osób niepełnosprawnych współfinansowanym przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. W okresie od 01.12.2011 do 28.02.2012 była uczestniczką projektu Staż Sukcesem Naukowca realizowanym przez Poznański Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości (PAIP) w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytetu VIII Regionalne kadry gospodarki, Działania 8.2 Transfer wiedzy, Poddziałania 8.2.1 Wsparcie współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw.

Aktywność prac na rzecz Wydziału i Katedry Nauk o Przedsiębiorstwie przejawiała się przede wszystkim w uczestnictwie w Komisji ds. Rozwoju UE we Wrocławiu, WEZiT w

Jeleniej Górze, której jest członkiem. Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki w Jeleniej Górze Uniwersytetu Ekonomicznego został laureatem konkursu dydaktycznego, Konkurs o 1 milion, MNiSW (2012), w ramach, którego habilitanka tworzyła platformę edukacyjną Mobilne Obserwatorium Ekonomiczne. Jako opiekun jednego z modułów MOE, współtworzyła treści a także jest administratorem tej platformy. Ponadto w ramach tego konkursu współtworzyła i jest opiekunem, jedynej w skali kraju Wirtualnej Studenckiej Firmy Konsultingowej V-Student Consulting (2012). Wdrażała również (2013) systemy poprawy jakości kształcenia oraz Krajowe Ramy Kwalifikacji na Wydziale Ekonomii, Zarządzania i Turystyki w Jeleniej Górze Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Jednocześnie od 2013 r. jest członkiem Zespołu ds. pozyskiwania środków pozabudżetowych na projekty naukowo-badawcze i rozwojowe na tymże Wydziale. Od 2013 r. bierze czynny udział w akcjach promocyjno-rekrutacyjnych w szkołach ponadgimnazjalnych w celu pozyskiwania kandydatów na studia, prowadząc warsztaty, szkolenia i akcje promocyjne.

Od 2012 r. współpracuje z Narodowym Uniwersytetem Ekonomicznym w Tarnopolu – Ukraina, bierze aktywny udział w kształtowaniu kapitału relacyjnego Katedry Nauk o Przedsiębiorstwie, co zaowocowało podpisaniem umowy o współpracy. Ponadto prowadzi w języku angielskim w ramach Szkół Letnich i Zimowych warsztaty, wykłady i warsztaty dla studentów z Ukrainy.

Od października 2018 r nawiązała współpracę ze Społeczna Akademią Nauk w Łodzi, Wydział w Ostrowie Wielkopolskim, gdzie prowadzi wykłady, konwersatoria oraz seminarium dyplomowe - licencjat. Tematyka zajęć obejmuje (tabela 2):

Tabela 2. Zestawienie prowadzonych zajęć W SAN w Łodzi, Wydział w Ostrowie Wielkopolskim

L.p.	Nazwa przedmiotu	wykład	konwersatorium
1.	Koncepcje zarządzania	X	
2.	Zarządzanie kadrami menedżerską		X
3.	Zarządzanie jakością	X	
4.	Kompendium wiedzy współczesnego menedżera		X
5.	Zarządzanie rozwojem personelu		X
6.	Firma symulacyjna	X - autorski projekt dydaktyczny oraz forma prowadzenia zajęć z wykorzystaniem Branżowych Symulacji Biznesowych REVAS oraz innowacyjnego narzędzia dydaktycznego blended learning (jestem certyfikowanym trenerem firmy REVAS),	X

7.	Metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi		X
----	---	--	---

Zródło: opracowanie własne

Powyższe aktywności wskazują na interdyscyplinarność zainteresowań zawodowych habilitantki oraz ciągłe dążenie do doskonalenia doświadczenia zawodowego, kwalifikacji, umiejętności oraz kompetencji.

Kierunki rozwoju zainteresowań naukowo-badawczych wiążą się ściśle z aktywnościami w obszarze zawodowym. Po uzyskaniu stopnia doktora, przez kilka lat habilitantka poszukiwała obszarów zainteresowań badawczych. Początkowo eksplorowała w dalszym ciągu obszar związany z funkcjonowaniem PTE, między innymi rozwiązań w obszarze marketingu, strategii rozwoju, możliwości zastosowania controllingu, rozważań dotyczących realizacji funkcji personalnej, budowy organizacji – rozwiązań organizacyjno-strukturalnych (M. Prudzienica-Grunt, *Zmiany w działalności marketingowej powszechnych towarzystw emerytalnych*, [w:] Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja., Skalik J. (red.), Prace Naukowe Nr 1141, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006; M. Prudzienica-Grunt, *Zastosowanie controllingu w Powszechnych Towarzystwach Emerytalnych*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1114, 2006, s. 127-141; M. Prudzienica-Grunt, *Strategie rozwoju Powszechnych Towarzystw Emerytalnych*, [w:] Nowoczesność przemysłu i usług. Nowe wyzwania i uwarunkowania rozwoju przemysłu i usług, Pyka J. (red.), Praca zbiorowa, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Oddział w Katowicach, Wydział Organizacji i Zarządzania Politechnika Śląska, Katowice 2006 r.; M. Prudzienica, *Realizacja funkcji personalnej w powszechnych towarzystwach emerytalnych* [w:] *Spoleczne aspekty przeobrażeń organizacyjnych*, pod red. naukową A. Potockiego, Difin, Warszawa 2007, s. 106-113, stron 449; M. Prudzienica, *Wymiary struktury organizacyjnej Powszechnych Towarzystw Emerytalnych* [w:] *Zmiany w systemach zarządzania polskich przedsiębiorstw*, K. Krzakiewicz (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007, s. 316-325; M. Prudzienica, *Uwarunkowania działań marketingowych PTE – przykład wdrażania koncepcji zarządzania* [w:] *Nowoczesne koncepcje zarządzania – wyniki badań*, pod red. E. Tabaszewskiej, B. Rodawskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 96-107; M. Prudzienica, *Uwarunkowania struktur organizacyjnych Powszechnych Towarzystw Emerytalnych i ich wpływ na sukces tych*

organizacji [w:] Sukces organizacji. Uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne, Czubasiewicz H., Golnau W. (red.), Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2007, s. 116-124).

Po czym, w wyniku dalszych eksploracji naukowych i badawczych, zainteresowania naukowo-badawcze ukierunkowano na obszar innowacji, zarządzania innowacjami, zarządzanie projektami innowacyjnymi nie tylko w przedsiębiorstwach, ale też w innych organizacjach (M. Prudzienica, *Zarządzanie innowacjami w małych i średnich przedsiębiorstwach a programy pomocowe*, [w:] J. Pyka (red.), Nowoczesność przemysłu i usług. Metody i narzędzia nowoczesnego zarządzania organizacjami, TNOiK o/Katowice, Katowice 2008 r., s. 291-301. M. Prudzienica, *Zarządzanie projektami innowacyjnymi a zarządzanie przedsiębiorstwem*, [w:] K. Poznańska, A. Herman (red.) Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych, SGH w Warszawie, Warszawa 2008 r., s. 291-301, T. II. ss. 393; M. Prudzienica, *Możliwości stosowania zarządzania innowacjami w miejskich spółkach komunalnych*, [w:] Nowoczesność przemysłu i usług. Kreatywność i innowacyjność w unowocześnianiu przemysłu i usług, TNOiK O/Katowice, Katowice 2009).

Innowacje (produktowe, organizacyjne, technologiczne, rynkowe) w podziale stworzonym przez wybitnych badaczy tj. P. Drucker, J. Schumpeter, E. Stawasz, itd. nie uwzględniają jednak aspektu społecznego, a jest on bardzo istotny w świetle zmian społecznych zachodzących w świecie, wzrostu znaczenia organizacji pozarządowych w życiu społecznym i gospodarczym, zmieniającej się roli instytucji państwowych oraz coraz większe zaangażowanie sektora biznesowego w realizację polityk społecznych oraz przede wszystkim zmienność modeli życia i funkcjonowania społeczeństw. (M. Prudzienica, M. Morawski (red.), *Zarządzanie Wiedzą w Kreowaniu Innowacji Zarządczych*, Wydawnictwo UE, Wrocław 2011).

W tym czasie habilitanka współpracowała z kilkoma organizacjami pozarządowymi, dlatego też rozpoczęła zgłębianie wiedzy dotyczącej rozwijającego się bardzo szybko sektora organizacji pozarządowych, których działalność ukierunkowana była i jest na pomoc osobom niepełnosprawnym. Będąc koordynatorem dwóch projektów badawczych w tym obszarze, zauważyła dogłębną potrzebę współpracy tego sektora z innymi organizacjami z sektora publicznego (I sektor) oraz biznesowego (II sektor) oraz poznanie, zbadanie oraz opisanie tego zjawiska. (M. Prudzienica, *Karkonosze dla wszystkich – projekt realizowany przez Karkonoski Sejmik Osób Niepełnosprawnych jako przykład kreowania innowacyjności w organizacji non-profit*, M. Prudzienica, M. Morawski (red.), *Zarządzanie Wiedzą w Kreowaniu Innowacji*

Zarządczych, Wydawnictwo UE, Wrocław 2011; M. Prudzienica, *Disabled persons on labour market – analysis of solutions in Poland and selected UE' countries*, [in:] (red). M. Pregarac, D. Gomezelj, N. O. Bojan, S. Sedmak, *Managing Transformation in creativity*, University of Primorska, Faculty of Management, Koper, 2012; M. Prudzienica, *Zarządzanie partnerstwem publiczno-społecznym – studium przypadku*, [w:] *Zarządzanie w regionie. Teoria i praktyka.*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa, 2012; M. Prudzienica, *Social economy entities in Poland*, w: *Збірник тез доповідей, Дев'ятої Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, „Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації” Частина 1*, Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України, Тернопільський Національний Економічний Університет, Рада Молодих Вчених, Редакційна колегія, Видавничо-поліграфічний центр „Економічна думка ТНЕУ”. Тернопіль 2012, s.287-289, ss. 299; M. Prudzienica, *Plaszczyzny współpracy organizacji non-profit z jednostkami samorządu terytorialnego*, [w:] *ТРЕТІ РЕГІОНАЛЬНІ ТА МУНІЦИПАЛЬНІ ЧИТАННЯ*, Публічне управління та регіональна політика в країнах, Центральної і Східної Європи, Мельник А.Ф., д.е.н., професор (голова), /red./Монастирський Г. Л., д. е. н., доцент (заступник голови), Желюк Т.Л., д.е.н., доцент, Васіна А.Ю., к.е.н., оцент, Дудкіна О.П., к.е.н., доцент, Видавничо-поліграфічний центр „Економічна думка ТНЕУ”. Тернопіль 2012, s. 218-221, ss. 303; M. Prudzienica, *Model współpracy NGO z samorządem lokalnym w świetle zapisów Konwencji o Prawach Osób Niepełnosprawnych*, [w:] *Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації*, *Збірник тез доповідей, Десятої Ювілейної Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, Частина 2*, Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України, Тернопільський національний економічний університет, Рада Молодих Вчених, Тернопіль 2013, Україне, s. 301-302, ISBN 978-966-654-318-2, M. Prudzienica, *Tourist accommodation region of Karkonosze for the disabled people* [w:] *Організація діяльності підприємств туристичної індустрії в умовах інтеграційних процесів*, Міжнародної науково-практичної конференції, *Збірник тез доповідей*, Міністерство освіти і науки, Тернопільський національний економічний університет, Генеральне Консульство Республіки Польща в м. Севастополі, Донецький Національний Університет Економіки і Торгівлі, Київський національний університет, Вроцлавський економічний університет, Тернопіль-Форос, Україне;).

W dalszym etapie badań naukowych habilitantka odkryła lukę poznawczą w obszarze identyfikacji uwarunkowań funkcjonowania partnerstw nawiązywanych pomiędzy organizacjami pochodzącymi z różnych sektorów. Szczególnie zainteresowała się zjawiskiem partnerstw międzysektorowych, które w polskiej literaturze naukowej są w dalszym ciągu dość słabo rozpoznane. Z racji uwarunkowań życiowych – niepełnosprawne dziecko, skoncentrowała się na partnerstwach międzysektorowych zawiązywanych w celu zapobiegania wykluczeniu społecznemu Osób Niepełnosprawnych (M. Prudzienica, *Partnerstwo międzysektorowe w realizacji polityki społecznej w zakresie przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu obywateli*, [w:] Формування моделі розподілу влади «центр-місцевість»: теорія і практика, Крок, Тернопіль THEY - Ukraine, 2014, ISBN 978-617-692-228-5, s.167-169, ss. 203; M. Prudzienica, *Podejście procesowe w zarządzaniu projektami w organizacjach non-profit*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Nr 169, Wrocław, 2011; M. Prudzienica, *Wolontariusze jako zasób ludzki w organizacjach non-profit na przykładzie Karkonoskiego Sejmiku Osób Niepełnosprawnych*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, Nr 24, Wrocław 2011; M. Prudzienica, A. Jagoda, *Partnerstwo publiczno – społeczne na przykładzie współpracy organizacji pozarządowej z instytucjami rynku pracy – studium przypadku*, Management Vol: 16, Zielona Góra 2012; M. Prudzienica, *Infrastruktura współpracy jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, 2013, TOM XIV, ZESZYT 13, CZĘŚĆ III, s. 215 -226; M. Prudzienica, *A case study of factors of the public-social partnership based on a non-profit organization CDI Europe*, International Journal of Academic Research, Part B. Social Sciences and Humanities, 2013 – IF czasopisma 6,023 2017 r.; M. Prudzienica, A. Młodzińska-Granek, *The role of manager or leader in non-profit organization*, Actual Problems of Economics, Nr 10 (160) 2014, ISSN 1993-6788, s. 321-328, czasopismo w bazie SCOPUS; M. Prudzienica, A. Młodzińska-Granek, *Cross-sector partnerships in the context of research and development Policy*, Actual Problems of Economics, Nr 11 (161) 2014, ISSN 1993-6788, s. 123-131, czasopismo w bazie SCOPUS; M. Prudzienica, *Partnerstwo międzysektorowe w Polsce i Wielkiej Brytanii – istota, charakterystyka i uwarunkowania*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Nr 340, Wrocław 2014, ISSN 1899-3192, s.121-129; M. Prudzienica, A. Zielińska, E. Mukhtar, K. Mukhtarova, *The examples of reverse logistics application in inter-sector partnerships - good practices*, [in:] Journal of International Studies, Rok: 2016, Vol: 9, Nr: 3, ISSN 2071-8330, s. 279-286, czasopismo w bazie SCOPUS; M. Prudzienica, U. Markowska-Przybyła, *Partnership, cross-sector partnerships and cooperation as manifestations of social*

capital, [in:] Czech Journal of Social Sciences, Business and Economics, University Service Publishing, Prague, Czech Republic, vol. 6, no. 4, 2017, pp. 19-30; M. Jokiel, *Patologie w partnerstwach międzysektorowych*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Tom XX, Zeszyt 4, Część 1, 2019, s.293-307).

Podsumowując kierunki zainteresowań naukowych habilitantki są dość wszechstronne i interdyscyplinarne (przykładem na to mogą być również rozważania zawarte w dwóch artykułach naukowych, niezwiązanych z jej podstawowymi zainteresowaniami naukowymi, aczkolwiek bardzo interesującymi - **M. Prudzienica, R. Bobkier**, *Wpływ zmian stawek podatku od towarów i usług na umowy w obrocie gospodarczym na przykładzie nowelizacji z 2011 r.* [w:] *Ekonomia i Zarządzanie*, Politechnika Białostocka, 2015, Vol: 7, Nr: 1; s. 158-170 – czasopismo występujące na punktowanej liście czasopism punktowanych MNiSW; **M. Prudzienica, E. Sobczak**, *Specialization in smart growth sectors in regional space of the Visegrad Group countries*, [w:] *Conference Proceedings, International Days of Statistics and Economics*, 2014, Prague, Czech Republics, ISBN 978-80-87990-02-5 s. 1386-1396, ss.1730 – monografia występująca w bazie Web of Science).

W swoich działaniach naukowo-badawczych, co należy podkreślić habilitantka zawsze eksplorowała słabo rozpoznane literaturowo i empirycznie obszary naukowe, zaczynając od swoistych tworów organizacyjnych jakimi były PTE, kontynuując obszar innowacji społecznych, współpracy różnych sektorów organizacyjnych, docierając do najwyższej formy relacji jakimi są partnerstwa międzysektorowe.

3. Wykazanie i omówienie osiągnięć naukowych wynikających z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2013 o stopniach i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule naukowym w zakresie sztuki (Dz. U. nr 65, poz. 595 ze zm.)

Tytuł i prezentacja jednotematycznego cyklu publikacji

M. Jokiel

Proponowany przez habilitankę tytuł jednotematycznego cyklu publikacji brzmi:

„Partnerstwo międzysektorowe – istota, ocena, kierunki doskonalenia”

Proponowany do oceny cykl powiązanych tematycznie publikacji dr Mai Jokiel (d. Prudzienica) obejmuje 11 najważniejszych publikacji podejmujących zagadnienia z obszaru problematyki partnerstw międzysektorowych a przede wszystkim istoty i oceny ich funkcjonowania oraz kierunków ich doskonalenia:

1. M. Prudzienica, *Podejście procesowe w zarządzaniu projektami w organizacjach non-profit*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Nr 169, Wrocław, 2011, 151-159; **[artykuł pierwszy – A.I]**
2. M. Prudzienica, *Wolontariusze jako zasób ludzki w organizacjach non-profit na przykładzie Karkonoskiego sejmiku Osób Niepełnosprawnych*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, Nr 24, Wrocław 2011, s. 165-177; **[A.II]**
3. M. Prudzienica, A. Jagoda, *Partnerstwo publiczno – społeczne na przykładzie współpracy organizacji pozarządowej z instytucjami rynku pracy – studium przypadku*, Management Vol: 16, Zielona Góra 2012, s. 943-955; **[A.III]**
4. M. Prudzienica, *Infrastruktura współpracy jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie t.15, z.13, cz.III, 2013, s. 215 -226; **[A.IV]**
5. M. Prudzienica, *A case study of factors of the public-social partnership based on a non-profit organization CDI Europe*, International Journal of Academic Research, Part B. Social Sciences and Humanities, 2013 – Impact Factor czasopisma w 2017 r. 6,023, 428-433; **[A.V]**
6. M. Prudzienica, A. Młodzińska-Granek, *The role of manager or leader in non-profit organization*, Actual Problems of Economics, Nr 10 (160) 2014, ISSN 1993-6788, s. 321-328, czasopismo w bazie SCOPUS; **[A.VI]**
7. M. Prudzienica, A. Młodzińska-Granek, *Cross-sector partnerships in the context of research and development Policy*, Actual Problems of Economics, Nr 11 (161) 2014, ISSN 1993-6788, s. 123-131, czasopismo w bazie SCOPUS; **[A.VII]**
8. M. Prudzienica, *Partnerstwo międzysektorowe w Polsce i Wielkiej Brytanii – istota, charakterystyka i uwarunkowania*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Nr 340, Wrocław 2014, ISSN 1899-3192, s.121-129; **[A.VIII]**

9. M. Prudzienica, *Zarządzanie partnerstwem publiczno-społecznym – studium przypadku*, [w:] *Zarządzanie w regionie. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2012, s. 217-229; [A.IX]
10. M. Prudzienica, U. Markowska-Przybyła, *Partnership, cross-sector partnerships and cooperation as manifestations of social capital*, [in:] *Czech Journal of Social Sciences, Business and Economics*, University Service Publishing, Prague, Czech Republic, vol. 6, no. 4, 2017, s. 19-30; [A.X]
11. M. Jokiel, *Patologie w partnerstwach międzysektorowych*, [w] *Przedsiębiorczość i Zarządzanie t.20. z.4. cz.1*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, ISSN 1733-2486, 2019, s. 293-306; [A.XI].

Uzasadnienie wyboru cyklu publikacji powiązanych tematycznie

Inspiracją do rozważań i badań problematyki ujętej w cyklu publikacji były przede wszystkim obserwacje habilitantki, wynikające z jej kontaktów z organizacjami pozarządowymi, przede wszystkim z tymi, które wspierają osoby niepełnosprawne [A.II]¹. Podczas nawiązywania tych relacji pojawiło się poczucie niedoskonałości systemu wspomagania osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, w tym niepełnosprawnych, przez Państwo. Dotyczyło to szczególnie dzieci, które zaopatrzone w odpowiednie działania rehabilitacyjne mogłyby w przyszłości funkcjonować w „pełnosprawnym” społeczeństwie. Wynikiem tych relacji było podjęcie przez habilitantkę studiów literaturowych dotyczących tej problematyki. W trakcie badań literatury naukowej i popularno-naukowej habilitantka zaobserwowała istnienie luki badawczej w obszarze istoty, oceny i kierunków doskonalenia partnerstw międzysektorowych, zarówno w opracowaniach krajowych jak i angielskojęzycznych. Po przeprowadzeniu analizy bibliometrycznej literatury przedmiotu (bazy WEB of Science, Scopus, Google Scholar i innych), stwierdziła, że w poznanych opracowaniach (są to przede wszystkim artykuły naukowe oraz wydania o charakterze poradnikowym, brak jest literatury zwartej) autorzy analizujący partnerstwa międzysektorowe koncentrują się przede wszystkim na przedstawieniu tego zjawiska na tle innych zjawisk. Najczęściej jest to opis fragmentaryczny przedstawiany w kontekście innych obszarów badawczych np. Partnerstwo Lokalne, nie poświęcają natomiast zbyt dużej wagi do istoty, oceny i kierunków doskonalenia partnerstwa międzysektorowego (jednym z najlepiej oddających tematyce zainteresowań habilitantki jest

¹ Odwołania do treści artykułów z jednotematycznego cyklu publikacji.

artykuł S. Borkowska, *Partnerstwa międzysektorowe według koncepcji naukowych i ram formalno-prawnych*, [w:] *Układ otwarty. Miejskie partnerstwa międzysektorowe*, red. S. Borkowska, E. Zielińska, Res Publica Nova, Warszawa 2014). Artykułami, w których opisano m.in. partnerstwo międzysektorowe są, m.in.: R. Barański, A. Olejniczak, *Fundacje i stowarzyszenia. Współpraca organizacji pozarządowych z administracją publiczną*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa, 2012; M. Baron-Wieczorek, I. Grzanka, *Partnerstwo społeczno-publiczne we wspólnotach terytorialnych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” nr 76, 2014; K. Cibor, Ł. Makuch, M. Marek, M. Nowak, A. Turek, E. Żórawska, *Zrób biznES - jak współpracować z podmiotami ekonomii społecznej*. (D. Kownacka, red.). Warszawa: Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, 2012, <http://www.ekonomiaspoleczna.pl/>; A. Czarkowska, Ł. Domagała, A. Jachimowicz, M. Makuch, Ł. Waszak, Z. Wejzman, *Inicjatywa lokalna. Krok po kroku*. (A. Czarkowska, P. Sędziak, K. Strycka, red.). Warszawa: Sieć Wspierania Organizacji Pozarządowych, 2013, SPLIT. <http://siecsplot.pl/>; M. Furmankiewicz, *Współpraca międzysektorowa w ramach „partnerstw terytorialnych” na obszarach wiejskich w Polsce*, „Studia Regionalne i Lokalne” nr 2(24), 2006; M. Furmankiewicz, *Współzrządzenie czy ukryta dominacja sektora publicznego? Koncepcja governance w praktyce lokalnych grup działania LEADER*, „Studia Regionalne i Lokalne” nr 1(51), 2013; A. Jabłońska, M. Drażba, *Partnerstwo publiczno-społeczne jako „przystępna” forma partnerstwa międzysektorowego*, [w:] *Partnerstwo międzysektorowe. Możliwości, zasady, realizacja*, red. M. Perkowski, Wydawnictwo Prawo i Partnerstwo, Białystok 2009; Kaliszewska M., *Partnerstwo międzysektorowe w ekonomii społecznej – współpraca z administracją publiczną i biznesem*, [w:] *Partnerstwo – współpraca międzysektorowa w realizacji celów społecznych*, red. A. Handzlik, J. Głowacki, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012.; B. Kotarba, *Zasady partnerstwa w wybranych działaniach samorządów gminnych*, [w:] *Partnerstwo w sferze publicznej*, red. A. Kołomycew, B. Kotarba, Scholar, Warszawa 2014, T. Kozłowski., *Partnerskie pryncypia*, [w:] *Partnerstwo społeczne – model rozwoju Polski*, red. W. Misztal, A. Zybala, Centrum Partnerstwa Społecznego DIALOG, Warszawa 2008; M. Lewandowska, *Drogadopartnerstwa – kilka ważnych pytań*, FISE, Warszawa 2013; J. Wygnański, *Skuteczne animowanie kultury współpracy czynniki sukcesu w procesie budowy partnerstw*, [w:] *Partnerstwo – współpraca międzysektorowa w realizacji celów społecznych*, red. A. Handzlik J. Głowacki; K. Górniak, *Uwarunkowania współpracy międzysektorowej – co wynika z badań?* Trzeci Sektor numer specjalny 2010/2011; M. Geddes, *Local Partnership: A Successful Strategy for Social*

Cohesion? European Research Report, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions; M. Rein, Leda Stott, K. Yambayamba, S. Hardman, S. Reid, *A Critical Analysis of Cross-Sector Partnerships in Southern Africa*, The University of Cambridge Programme for Industry, UK, 2005; L. Boydell, P. Hoggett, J. Rugkåsa, A-M. Cummins, *Intersectoral partnerships, the knowledge economy and intangible asset*. Policy & Politics 36(2), 2008, pp. 209-224; B. Cairns, S. Brier, J. Harris, M. Harris, H. Hughes, *Making it real: a report of the pilot partnership improvement programme with voluntary and community organisations and local authorities*. London, IDeA, 2006; A. Douglas, *Partnership Working*. Abingdon, Routledge, 2009; B. Gazley, *Why not partner with local government? Nonprofit managerial perceptions of collaborative disadvantage*, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 39(1), 2010, pp.51-76; J.A. Peck, A. Tickell, *Too many partnerships... The future for regeneration partnerships.*, Local Economy, nr 9 (3), 1994; J. M. Brinkerhoff, *Government–Nonprofit Partnership: A Defining Framework*, Public Administration and Development, vol.22 Issue 1, 2002, pp. 19-30.

W latach 2010-2011 habilitantka miała możliwość koordynowania dwoma projektami badawczymi współfinansowanymi przez UE, których tematyka znajdowała się w obszarze zainteresowań naukowych habilitantki (w jednym była koordynatorem projektu pn. Karkonosze dla Wszystkich, w drugim - koordynatorem ds. badań, projekt pn. Współpraca na rzecz aktywizacji osób niepełnosprawnych), dzięki którym mogła przeprowadzić badania empiryczne oraz dokonać wielu obserwacji co do kierunku i filozofii zawiązywania partnerstw międzysektorowych.

Badania przeprowadzone w ramach projektu *Współpraca na rzecz aktywizacji osób niepełnosprawnych* (ON) przybliżyły sytuację społeczno-gospodarczą ON województwa śląskiego. Aby osiągnąć wysoką reprezentatywność wyników badań prowadzonych w 2011 r., w ramach realizowanego projektu jako próbę badawczą wybrano 1 500 ON z populacji 560 700 ON w województwie śląskim (wg powszechnego spisu ludności z 2002 roku), co stanowiło 0,2675% całej populacji (na terenie wskazanego województwa) [A.III].

W strukturze wiekowej badanej grupy największy udział miały osoby w wieku średnim; co piąta osoba była w wieku 45-54 lata. Pod względem wykształcenia badana grupa ON charakteryzowała się niskim jego poziomem. Ponad 30% badanych to osoby, które w edukacji dotarły do poziomu gimnazjalnego i niżej. Duży wpływ na poziom aktywności ON miała niewątpliwie ich sytuacja społeczna, w tym zwłaszcza to, z kim zamieszkują, na co dzień. Największą grupę wśród badanych stanowiły osoby, które zamieszkują z własną rodziną

(42,5%). Co trzecia osoba zamieszkiwała z rodzicami (33%). Niewielki odsetek mieszkał samodzielnie bądź z przyjaciółmi (ok. 15%). Wśród badanej zbiorowości najbardziej powszechna była dysfunkcja narządów ruchu (30%). Schorzenia o charakterze mentalnym stanowiły kolejną z najpopularniejszych dysfunkcji, do tej grupy zaliczono schorzenia: psychiczne 13%, umysłowe 14% i neurologiczne 14%. Co dziesiąty badany miał uszkodzenie wzroku, a co dwudziesty słuchu i mowy. W badanej grupie 1100 osób miało tylko jeden rodzaj inwalidztwa, z tego 82% to inwalidztwo trwałe, a 9% inwalidztwo okresowe. Pozostałe badane osoby charakteryzowały się niepełnosprawnością sprzężoną, a wśród nich aż 85% obciążonych było inwalidztwem trwałym. Najpowszechniejszym źródłem utrzymania była renta, 75% respondentów wskazało je jako podstawowe. Co piąty jednak utrzymywał się z wynagrodzenia za pracę. Pozostali korzystali z pomocy rodziny i/lub zasiłków.

W przeprowadzonych na potrzeby projektu badaniach zawężono obszar badawczy do próby badawczej obejmującej 54 Instytucje Rynku Pracy (IRP). Założono, że wśród nich powinny znaleźć się: Powiatowe Urzędy Pracy - PUP (6 jednostek analizy), Miejskie Ośrodki Pomocy Społecznej - MOPS (16 jednostek analizy), Gminne Ośrodki Pomocy Społecznej - GOPS (27 jednostek analizy), Powiatowe Centrum Pomocy Rodzinie PCPR (5 jednostek analizy). Dobór ten pozwalał na zapewnienie reprezentatywności badania. Obszar badań ograniczono do 6 powiatów województwa śląskiego.

Na terenie województwa śląskiego działa ponad 750 NGO – organizacje pozarządowe (*non-profit organisation* - stan na rok 2011), które zgłaszają działalność na rzecz ON. Jednak przeważająca ich część skupia się głównie na działaniach innej natury. W przeprowadzonych na potrzeby niniejszego projektu badaniach, wzięto pod uwagę 46 NGO, których zakres działalności skupia się głównie na ON².

Wyżej wymienione instytucje i organizacje tworzą bardzo liczny zbiór mniej lub bardziej indywidualnych podmiotów. W zależności od stopnia formalizacji mogą one współdziałać ze sobą na szczeblu ustawowym, regionalnym lub działać całkowicie niezależnie, wypełniając przyjęte cele. Można wyszczególnić tu dwie płaszczyzny, na których mogą tworzyć się więzi między poszczególnymi podmiotami. Pierwszą jest płaszczyzna formalna (instytucjonalna) oparta na rozporządzeniach ustawodawcy. Druga ma charakter nieformalny (kulturowy) związana jest z powstawaniem relacji o charakterze nieformalnym [A.III, A.IV].

² Więcej w: *Raport z badań i rekomendacje projektu pn. Współpraca na rzecz aktywizacji osób niepełnosprawnych*, autorzy: M. Sej-Kolasa, A. Jagoda, koordynator merytoryczny raportu: M. Prudzienica, nr projektu: POKL.01.01.00-00-014/10, Stowarzyszenie „Działajmy Razem” Trianon PL, Cieszyn, październik 2011 r., materiały niepublikowane

Płaszczyzny te są ze sobą ściśle powiązane. Formalne ustrukturyzowanie współpracy prowadzi również do powstania więzi społecznych. Z kolei więzi społeczne sprzyjają zawiązywaniu się porozumień prawnych, formalizujących współpracę i pozwalających na osiągnięcie wspólnych celów poprzez mechanizm instytucji sektora publicznego (w głównej mierze poprzez finansowanie, ale również pomoc techniczną i prawną) [A.IV].

W ramach płaszczyzny instytucjonalnej, problemem jest niewystarczająca liczba więzi formalnych. Odnosi się to zarówno do podmiotów działających w sektorze publicznym, jak i sektorze organizacji pozarządowych. Ustawodawca, co prawda, stworzył narzędzie pozwalające na konstrukcję sieci powiązań wzajemnych (porozumienia na mocy ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku prac), jednak liczba porozumień oraz ich faktyczna skuteczność wciąż wymagają dalszej ewolucji. Poza tym, ta forma tworzenia więzi współpracy skierowana jest przede wszystkim do IRP. Problemem jest nie tyle brak narzędzi formowania współpracy, co niewystarczająca, jakość relacji społecznych, które w sposób oddolny muszą wpłynąć na formowanie się sieci porozumień wzajemnych. Problem rozciąga się, więc na płaszczyznę kulturową, rozumianą jako zbiór norm i więzi społecznych, w ramach, której nie zawiązały się wystarczająco mocne relacje [A.IX].

Z badań przeprowadzonych w grupie IRP wynika, że współpraca z NGO nie należy do udanych w porównaniu ze współpracą, którą organizacje IRP prowadzą z innymi uczestnikami tej samej grupy (pomiędzy sobą). Prawie połowa z badanych IRP deklaruje, że nie zna programów aktywizacji zawodowej ON, które są realizowane przez NGO. Wśród ankietowanych pracowników NGO odpowiedzialnych za adaptację społeczno – zawodową ON 19 % nie posiada wiedzy na temat działalności i funkcjonowania IRP, które realizują programy aktywizacji zawodowej ON. Aż 27% respondentów nie wie, jakie narzędzia są stosowane przez Powiatowe Centra Pomocy Rodzinie. 34% nie wie, jakie narzędzia są stosowane przez Ośrodki Pomocy Społecznej.

Badania wykazały, iż zakres wskazywanej współpracy dotyczy w większości przypadków jedynie wymiany informacji i realizacji przez NGO zadań publicznych zleczanych im przez IRP, niż programowej współpracy na rzecz aktywizacji zawodowej ON. Badania fokusowe ujawniły, że formalna współpraca na rzecz aktywizacji ON jest możliwa, ponieważ projekty unijne wprowadziły taką formułę. W nawiązywanej dotychczas kooperacji na rzecz aktywizacji zawodowej ON brakuje logistycznego zaplecza.

Główną przyczyną braku współdziałania pomiędzy IRP i NGO, lub jego złej demotywuującej oceny, jest fakt, iż badane organizacje w znacznej części nie wykazują zainteresowania

na temat praktyk aktywizacji ON, realizowanych przez inne podmioty. Zatem większość z nich nie dostrzega potrzeby takiej współpracy. Odmienne wnioski płyną z badań fokusowych przeprowadzonych w instytucjach IRP i NGO. Zgodnie z nimi potrzeba współpracy jest dostrzegana, ale nie jest realizowana z powodu zbyt dużego obciążenia IRP obowiązkami ustawowymi, które same w sobie ograniczają możliwości współpracy.

Jednym z głównych mankamentów decentralizacji wsparcia dla ON jest brak przepływu informacji pomiędzy IRP i NGO. Prowadzona w tych warunkach pomoc jest ograniczona i konkretne działanie pojawia się w ofercie kilku instytucji [A.III].

Ukształtowanie społeczno-instytucjonalnego ładu może przebiegać ewolucyjnie, jednak proces ten jest długotrwały, i jak każdy o charakterze ewolucyjnym może prowadzić do błędnych rozwiązań. Stąd rozwiązanie problemu musi być dwupłaszczyznowe i jednocześnie wspomagane (kierunkowane) w sposób pozwalający na zawiązanie więzi nieformalnych i przekształcenie ich w sieć formalnych porozumień. Tego rodzaju integracja, ma na celu jednoczesne wspieranie inicjatyw kompleksowych przy zachowaniu różnorodności – wynikających głównie z zdywersyfikowanych celów NGO. Zadanie to jest niezwykle trudne i wymaga realizacji precyzyjne założonych działań, gdyż zbytnia formalizacja może być przyczyną konfliktów i autorytarnego dążenia podmiotów o większej sile do zdominowania kierunku wspólnych przedsięwzięć. Aby model integracji działał prawidłowo należy wyzwolić wśród pracowników IRP i (pracowników/wolontariuszy) NGO rodzaj kapitału społecznego opartego na zaufaniu i wspomagane formalną siecią porozumień.

Problem niewystarczającej współpracy między instytucjami i organizacjami działającymi na rzecz aktywizacji zawodowej ON przejawia się w następujących zjawiskach:

1. Niewystarczająca efektywność działania IRP oraz NGO:

a. w sferze finansowej,

Środki przeznaczane z budżetu państwa, budżetu unijnego oraz innych źródeł (chodzi głównie o środki pozyskiwane przez NGO), mogą być wykorzystywane optymalnie, jeżeli kierunek oddziaływania zostanie ujednolicony.

b. w sferze organizacyjnej,

Dublowanie kompetencji podmiotów aktywizujących zawodowo ON jest charakterystyczne dla sektora publicznego. Zarówno urzędy pracy jak i ośrodki pomocy publicznej mogą w ramach przepisów określających ich działania realizować te same obowiązki. Prowadzi to do niepotrzebnego obciążania pracowników, których czas pracy można wykorzystać na inne działania

o charakterze komplementarnym a nie substytucyjnym. W przypadku NGO występują podobne problemy, aczkolwiek ich źródło nie leży w przepisach ustawy, lecz jest konsekwencją modelu współpracy opartym na konkurencji. O ile konkurencja między NGO jest jak najbardziej wskazana, z punktu widzenia efektywności wykorzystania posiadanych przez nie indywidualnie środków, tak kooperacja może przynieść lepsze efekty w ujęciu społecznym. Biorąc pod uwagę wspólny cel, jakim jest aktywizacja ON, zamiast konkurować o indywidualne pozyskanie środków, należy raczej kooperować w celu uzyskania wystarczającej puli, która pozwoli na realizację kompleksowych rozwiązań dla całej grupy społecznej. Zastąpienie konkurencji kooperacją jest właściwą formą działania podmiotów, które w swojej działalności nie kierują się kategoriami zysku ekonomicznego.

c. w sferze informacyjnej,

Między podmiotami IRP i NGO występuje duża asymetria informacji, zarówno odnośnie ich samych, jak i w stosunku do ON. Nie chodzi tu tyle o dane statystyczne, co faktyczną znajomość indywidualnych przypadków oraz wiedzy niejawniej związanej z potrzebami zgłaszanymi przez ON w kontekście zmiennego otoczenia. Mimo zbierania danych oraz przeprowadzanych badań, część informacji pozostaje nieokreślona. Wynika to m.in. z faktu, że samo badanie zwykle wpływa na problem. Istnieją preferencje niejawne, które w kwestionariuszach nie znajdują faktycznego odzwierciedlenia. Pomocna staje się tu wiedza ekspercka pochodząca z NGO, które zwykle znajdują się w bliższym kontakcie z ON. Pochodzenie NGO wpływa na cele ich działania. Tworzą je niejednokrotnie osoby, które z własnego doświadczenia posiadają wiedzę na temat potrzeb ON oraz przeszkód wpływających na silną dezaktywizację tej grupy społecznej. Instytucje IRP jako tworzone w pewnym sensie ogólnie, nie na każdym szczeblu organizacyjnym mogą posiadać pracowników o takiej znajomości problemu. Przewyciężenie tego problemu jest możliwe dzięki zdolności asymilacji wiedzy, na zasadzie dyfuzji między podmiotami sektora publicznego i sektora organizacji pozarządowych. Dyfuzja ta musi przepływać dwukierunkowo, gdyż urzędnicy zwykle posiadają szeroką wiedzę na temat zasad funkcjonowania ładu instytucjonalnego. Zdolność poruszania się w przepisach prawa, znajomość mechanizmu funkcjonowania instytucji publicznych, jest nieodzowna w zakresie ubiegania się o środki finansowe oraz prawidłowej realizacji

zadań dofinansowanych. Ten mariaż wiedzy budowany może być jedynie na płaszczyźnie swobodnej wymiany infrakcji.

d. w sferze pozyskiwania środków z europejskich funduszy strukturalnych,

Programy operacyjne dzielą poszczególne działania w ramach priorytetów, których beneficjenci mogą być rozdzieleni w celu uniknięcia kilkukrotnego pozyskiwania środków na podobne cele przez różne podmioty. Jednak mechanizm ten nie mogąc dyskryminować poszczególnych beneficjentów nie jest do końca sztywny. Część działań jest dostępna zarówno dla różnych podmiotów IRP, jak i NGO. Nie licząc priorytetów skierowanych na indywidualne instytucje, są one przeznaczone zwykle dla szerszych kręgów wnioskodawców. Programy operacyjne zwykle realizowane są przez jedną jednostkę. Współtworzenie, wspólna realizacja i dzielenie ciężaru finansowania wkładu własnego są sprawą trudną i wymagają silnych relacji. Obecnie wspólne ubieganie się o środki unijne jest rzeczą sporadyczną. Z pewnością korzystnym byłoby przewyciężenie trudności organizacyjnych i przygotowanie wspólnych projektów (a następnie ich realizacja). Szeroki i różnorodny zasób wspólnej wiedzy podmiotów IRP i NGO pozwoliłby na trafniejsze wykorzystanie dofinansowania z funduszy strukturalnych.

Przywołany wyżej zasadniczy problem oraz jego konsekwencje można rozwiązać poprzez kompleksowe oddziaływania prowadzące do eliminacji braków konkretnych czynników wspomagających zawiązywanie się kapitału społecznego i jego sformalizowanie w relacje o charakterze zawodowym. Oczywiście usunięcie braków nie jest jednoznaczne z rozwiązaniem problemów IRP i NGO, ale stanowi konieczny etap w tworzeniu modelu integracyjnego, którego ostatecznym celem jest większa skuteczność aktywizacyjna ON w zakresie dostosowania do wymogu rynku pracy [A.III].

Wśród głównych brakujących czynników można wymienić, w podziale na trzy grupy, następujące:

1. Czynniki formalne:

- a. Brak spójnej sieci porozumień między podmiotami IRP oraz NGO.
- b. Brak dostatecznej informacji o rzeczywistych efektach (nie tylko ilościowych, ale i jakościowych) podejmowanych działań.
- c. Brak wspólnej polityki kompleksowego działania ukierunkowanego na efekty, a nie środki do nich prowadzące.

2. Czynniki nieformalne:

- a. Brak dostatecznej integracji personelu (na praktycznie wszystkich szczeblach).
 - b. Brak wystarczająco ukształtowanego kapitału społecznego opartego na wzajemnym zaufaniu.
3. Czynniki prawne (ustawowe): Brak regulacji prawnych wymagających tworzenia sieci wzajemnych zależności, których wynikiem byłaby kompleksowa oferta dla ON.

W świetle powyższych rozważań oraz analizy wyników badań można wysnuć przypuszczenia, że modele partnerstw międzysektorowych powinny przyjmować formę sieci porozumień pomiędzy podmiotami IRP oraz wybranymi NGO, przy czym dobór NGO powinien być relatywnie elastyczny, gdyż organizacje te w odróżnieniu od instytucji sektora publicznego nie stanowią stałego ładu organizacyjnego.

Kolejnym wnioskiem jest to, że podstawą funkcjonowania współczesnych państw jest podział sektorów gospodarczych na sektor publiczny (I sektor), prywatny (II sektor) oraz organizacji pozarządowych (III sektor). Decentralizacja, zarówno na poziomie własności jak i zarządzania, jest źródłem różnorodności i powinna prowadzić do optymalnego wykorzystania zasobów. Koncepcja ta rozwijana jest w praktyce na płaszczyźnie społeczno-ekonomicznej oraz politycznej, stanowiąc filary demokratycznych systemów wolnorynkowych. Chociaż założenia tego modelu są zasadne, praktyka wykazuje szereg czynników problematycznych, prowadzących do nieoptymalnego wykorzystania zasobów, będących w dyspozycji podmiotów należących do wyżej wymienionych sektorów ³ [A.IV, A.V, A.VIII].

Podsumowując współpraca przedstawicieli reprezentujących różne obszary życia społecznego i gospodarczego, rozumiana jako partnerstwo międzysektorowe, staje się coraz bardziej pożądana. Inicjatorami tych partnerstw mogą być zarówno podmioty gospodarcze działające na zasadach profit (maksymalizacji zysku), organizacje pozarządowe oraz instytucje publiczne, które działają na szczeblu lokalnym, regionalnym, krajowym czy nawet międzynarodowym. Jeśli do idei partnerstwa międzysektorowego przekonanych jest i w związku z tym uaktywnia się jak najwięcej, możliwie różnorodnych podmiotów, wzrasta szansa na nawiązanie trwałych relacji i realizację wielorakich celów publicznych, w szczególności tych, przy osiągnięciu których zasada partnerstwa ma ogromne znaczenie

Termin „partnerstwo” w Polsce jest coraz częściej stosowany i dlatego też ważnym jest dokonanie analizy tego pojęcia. Podstawowe założenie dotyczy tego, że jest to partnerstwo

³Strategia wdrażania projektu innowacyjnego testującego pn. *Współpraca na rzecz aktywizacji osób niepełnosprawnych*, nr projektu: POKL.01.01.00-00-014/10, Stowarzyszenie „Działajmy Razem” Trianon PL, Cieszyn, październik 2011 r., materiały niepublikowane

między instytucjami, organizacjami pochodzącymi z różnych sektorów, w tym instytucjami sektora publicznego (zwłaszcza władzami samorządowymi). Wyłoniono cztery wymiary⁴ dotyczące partnerstw międzysektorowych. Wymiar pierwszy oznacza partnerstwa między organizacjami non-profit i firmami, które obejmują sprawy społeczne i przyczyny ich występowania. Wymiar drugi oznacza partnerstwa między instytucjami publicznymi i przedsiębiorstwami. Główną formą tutaj jest partnerstwo publiczno-prywatne (PPP). Jest to dość specyficzna i prawnie zdefiniowana forma. Instrument ten w sensie formalnym używany jest jeszcze dość rzadko, biorąc pod uwagę korzyści jakie mogłyby wynikać z jego stosowania. Wymiar trzeci dotyczy tzw. Partnerstwa Publiczno-Społecznego. W chwili obecnej nie zostało ono wyczerpująco opisane w sensie naukowym (choć pojawia się coraz więcej opracowań, m.in.: A. Frąckiewicz – Wronka, *Zarządzanie usługami społecznymi. Studium partnerstw publiczno-społecznych*, Difin, Warszawa, 2014; C. Miżejewski, *Partnerstwo publiczno-społeczne w polityce społecznej Polski*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, 2006; M. Tkaczuk, *Partnerstwo publiczno-społeczne jako etap ewolucji podmiotów polityki społecznej w Polsce*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia, Lublin, 2008) i funkcjonuje jako opis pewnego zjawiska, definiowany na potrzeby konkretnych przedsięwzięć. Podejmowane są co prawda próby zdefiniowania tego pojęcia przede wszystkim po to, aby podkreślić jego odrębność właśnie od PPP i zaakcentować istotny składnik tego rodzaju przedsięwzięć, jakim jest udział strony społecznej, czego dowodem są zapisy dokonane w Ustawie z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz.U. nr 96, poz. 873 z późn. zm. Wymiar czwarty oznacza partnerstwo, które dotyczy wspólnych działań podmiotów ze wszystkich trzech sektorów. Ten wymiar skupia się na krajowych lub międzynarodowych projektach wielosektorowych realizowanych na dużą skalę, ale nie pomija również projektów terytorialnych.

Podsumowując rozważania terminologii oraz norm formalno-prawnych dotyczących partnerstwa międzysektorowego poniżej przedstawiono wybrane definicje:

Według Organizacji Narodów Zjednoczonych, natomiast (2003) partnerstwo to dobrowolna i kooperacyjna relacja pomiędzy różnymi stronami (sektorami), w której wszyscy

⁴ Por. min.in. J. W. Selsky, B. Parker, *Cross-Sector Partnerships to Address Social - Issues: Challenges to Theory and Practice*, Journal of Management, Vol. 31 No. 6, December 2005, ss. 849-873; M. Jørgensen, *Evaluating cross-sector partnerships*, Working paper presented at the conference 'Public-private partnerships in the post WSSD context' Copenhagen Business School, August 14, 2006, ss.1-30 ; R.F. Wagner, *Deepening Research on Cross-Sector Social Partnerships in the Middle East*, Workshop Proceedings, October 24 – 26, 2011, NYU Abu Dhabi, UAE, ss. 1-20

uczestnicy (partnerzy) zgadzają się pracować razem, aby osiągnąć wspólny cel lub podjąć specyficzne zadanie i dzielić ryzyko, odpowiedzialność, zasoby, kompetencje i korzyści⁵.

Partnerstwo jest dynamiczną relacją pomiędzy różnymi podmiotami opartą na wzajemnie uzgodnionych celach realizowanych dzięki podzielanemu rozumieniu najbardziej racjonalnego podziału pracy z uwzględnieniem przewagi kopmaratywnej każdego partnera. Partnerstwo obejmuje wzajemne oddziaływanie przy starannym zachowaniu równowagi między zbliżeniem a autonomią, na którą składa się wzajemny szacunek, równy udział w procesie decyzyjnym, wzajemna odpowiedzialność i przejrzystość⁶.

Partnerstwo międzysektorowe to dobrowolne, świadome i strategiczne przymierze partnerów reprezentujących różne sektory: publiczny, komercyjny i pozarządowy. Zostaje ono zawarte w celu realizacji założeń rozwoju zrównoważonego i wszyscy partnerzy wspólnie ponoszą ryzyko, a także dzielą się korzyściami wynikającymi z realizacji celów zarówno kolektywnych i indywidualnych⁷.

Z analizy powyższych definicji wyłania się wizja partnerstwa międzysektorowego, według której zakłada się, że partnerstwo polega na podejmowaniu różnorodnych relacji nawiązywanych przez równych sobie partnerów (dzielący się po równo korzyściami oraz wspólnie ponoszącymi ryzyko), pochodzących z różnych sektorów (publiczny, komercyjny, pozarządowy). W celu realizacji określonych zadań/realizacji wspólnych celów, przy jednoczesnym zachowaniu odmiennych, indywidualnych interesów.

Jednakże na potrzeby realizacji swoich zainteresowań naukowych habilitantka przyjęła możliwie najszerszą definicję partnerstwa międzysektorowego, która według niej w pełni oddaje jego istotę/ideę:

„Międzysektorowe partnerstwo angażuje dwie i więcej organizacji z sektora publicznego, gospodarczego i społecznego, które nawiązują ze sobą szczególny rodzaj współpracy, wykraczającej poza jednostronne działania i konwencjonalne kontrakty, dzięki czerpaniu z zasobów partnerów w sposób komplementarny oraz rzeczywiste dzielenie się ryzykiem i korzyściami”⁸.

⁵ Definicja z raportu na Zgromadzenie Ogólne w 2003 r. za K. Kwatera, R. Bukowska „Partnerstwo w Leadarze” Małopolska sieć LDG 2009 s. 8

⁶ J.M. Brinkerhoff, *Government- nonprofit partnership: a defining framewrok*, Public Administration and Development, 22(1), 2002, s.1

⁷ M. Kaliszewska, *Partnerstwa międzysektorowe w ekonomii społecznej – współpraca z administracją publiczną i biznesem* [w:] A. Handzlik, J. Głowacki (red.), *Partnerstwo – współpraca międzysektorowa w realizacji celów społecznych*, Kraków, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. <http://www.es.malopolska.pl/>

⁸ Definicja partnerstwa z deklaracji ws. Partnerstwa podjęta 25 września 2006 r. w Cambridge przez grono ok. 130 światowych liderów partnerstwa i społecznej odpowiedzialności biznesu

Partnerstwa te są często, dość skomplikowane, przede wszystkim dlatego, że tworzone są w celu rozwiązywania złożonych problemów, ponadto realizowane są niejednokrotnie w niedających się przewidzieć okolicznościach oraz dlatego, że uczestnikami tych partnerstw są podmioty pochodzące z różnych sektorów, z których każdy ma inny język, różne kultury działania, odmienne interesy i strategie. Wiedza o tym nie jest czymś nowym, jednakże jak dotąd została słabo rozpoznana.

W ramach dociekań habilitantki okazało się, że partnerstwa międzysektorowe analizowane są w literaturze przedmiotu na różnych poziomach zagłębienia. W niektórych publikacjach omawia się partnerstwo międzysektorowe z punktu widzenia systemu realizacji polityk społecznych⁹. Inni autorzy analizują partnerstwo międzysektorowe na poziomie procesów/projektów¹⁰. A jeszcze inni autorzy przedstawiają partnerstwo międzysektorowe, wychodząc od jednostki ludzkiej, czy to uczestnika partnerstwa, czy też beneficjenta¹¹. Zdaniem habilitantki w celu wyjaśnienia istoty partnerstw międzysektorowych, działań przez nie podejmowanych, ich oceny oraz zaproponowania kierunków doskonalenia należy dokonać łącznej analizy. Dopiero całościowy obraz partnerstw międzysektorowych umożliwi złożenie myśli ogólnej co do wyjaśnienia istoty, oceny i kierunków doskonalenia (płaszczyzny horyzontalne analizy) tego zjawiska na trzech poziomach (system, projekt/proces, czynnik ludzki – podejście personalne). Schematyczny model analizy partnerstw międzysektorowych stworzony w celu prezentacji jednotematycznego cyklu publikacji przedstawiono w tabeli 3

Tabela 3. Model analizy partnerstw międzysektorowych

	istota	ocena	kierunki doskonalenia
system	1.1.	1.2.	1.3.
proces/projekt	2.1.	2.2.	2.3.
czynnik ludzki (podejście personalne)	3.1.	3.2.	3.3.

Zródło: opracowanie własne

⁹ Por. m.in.: A. Zybala, *Sila partnerstwa. Jak partnerstwa społeczne pomagają lokalnym środowiskom pokonywać problemy i sprostać wyzwaniom przyszłości*, Centrum Partnerstwa Społecznego DIALOG, Fundacja Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007, s.11-14; M., Geddes, *Local Partnership: A Successful Strategy for Social Cohesion?*, [in:] European Research Report European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, s. 15; A. Handzlik, J. Głowacki, *Partnerstwo – współpraca międzysektorowa w realizacji celów społecznych*

¹⁰R.F. Wagner, *Deepening Research on Cross-Sector Social Partnerships in the Middle East*, Workshop Proceedings, October 24 – 26, 2011, NYU Abu Dhabi, UAE

¹¹ W.G.H. Broyles, *Profiles of a non-profit statewide college women's leadership training program's effectiveness*, Libert University, Lynchburg, VA, 2019

Analizując partnerstwo międzysektorowe w ujęciu systemu realizacji polityk społecznych habilitantka zakłada, że opisywane jest ono całościowo jako twór samoistnie adaptujący się do warunków otoczenia, uwzględniający posiadane zasoby oraz to, iż jego funkcjonowanie jest uwarunkowane zarówno czynnikami zewnętrznymi jak i wewnętrznymi. W rozumieniu tego, że system można zdefiniować jako zbiór elementów pozostających we wzajemnych relacjach¹², jak najbardziej uzasadnionym jest dokonanie analizy w tym obszarze traktując partnerstwo międzysektorowe jako jednolity twór, którego powstanie pozwoli na realizację wartości dodanych, czyli realizację celów społecznie potrzebnych i uzasadnionych.

W myśl tego, iż procesy przepływają przez organizację (tu: partnerstwo międzysektorowe), bez względu na to, czy zdajemy sobie z tego sprawę, czy też nie. Istnieją dwie możliwości ich postrzegania, można zignorować procesy, mając nadzieję, że będą działać tak jak jest to zamierzone/zaplanowane lub też starać się je zrozumieć i zarządzać nimi.¹³ Dlatego też, poziom procesu/projektu rozumiany jest tu jako zestaw działań, które ukierunkowują istotę, ocenę i kierunki doskonalenia partnerstw międzysektorowych pod kątem zidentyfikowanych zadań (procesów/projektów).

Podejście personalne zakłada wyjaśnienie istoty, oceny i kierunków doskonalenia partnerstw międzysektorowych poprzez umiejscowienie uczestników oraz beneficjentów jako swoistych twórców i odbiorców partnerstw międzysektorowych, wpływających w rezultacie na filozofię ich funkcjonowania.

Na podstawie powyższych rozważań Autorka sformułowała, problem badawczy, cel główny cyklu publikacji, cele cząstkowe, cel teoretyczny, empiryczny oraz pytania badawcze.

Problem badawczy

Jaka jest istota inicjatyw przybierających formę partnerstw międzysektorowych, ich kształtowanie (tworzenie, funkcjonowanie oraz rozwój), ocena oraz jakie są kierunki ich doskonalenia w ujęciu systemu, procesu/projektu i podejścia personalnego.

Cel główny – identyfikacja istoty, oceny kształtowania oraz kierunków doskonalenia partnerstw międzysektorowych w ujęciu systemu, procesu/projektu oraz podejścia personalnego.

Cele cząstkowe:

¹² L. Von Bertalanffy, *Ogólna teoria systemów. Podstawy. Rozwój. Zastosowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1984, s.86

¹³ O.E. Williamson, *Transaction Cost Economics: How It Works; Where It Is Headed*, „De Economist”, vol. 146 (1151), 1998, s. 29, <https://doi.org/10.1023/A:1003263908567> [data pobrania 17.03.2019]

1. Identyfikacja teoretycznych podstaw (istoty, oceny i kierunków doskonalenia) partnerstwa międzysektorowego (uporządkowanie terminologii oraz identyfikacja relacji między pojęciami: partnerstwo, współpraca, współdziałanie, partnerstwo międzysektorowe, partnerstwo trójsektorowe itp.) w ujęciu systemu, procesu/projektu oraz podejścia personalnego.

2. Identyfikacja zestawu działań (ich istoty, oceny oraz kierunków doskonalenia) ukierunkowujących tworzenie, funkcjonowanie i rozwój partnerstw międzysektorowych pod kątem zdefiniowanych zadań (procesów/projektów).

3. Wyjaśnienie istoty, ocenę oraz kierunki doskonalenia partnerstw międzysektorowych w ujęciu podejścia personalnego poprzez umiejscowienie uczestników oraz beneficjentów jako swoistych twórców i odbiorców partnerstw międzysektorowych.

Cel teoretyczny – uporządkowanie terminologii i wiedzy w obszarze kształtowania partnerstw międzysektorowych.

Cel empiryczny - identyfikacja rzeczywistego stanu partnerstw międzysektorowych: ich istoty, oceny i kierunków doskonalenia w ujęciu systemu, procesu/projektu oraz podejścia personalnego.

Cel aplikacyjny – identyfikacja czynników w obszarze systemu, procesu/projektu, podejścia personalnego wpływających na kształtowanie partnerstw międzysektorowych.

Pierwszą warstwą dociekań według modelu analizy partnerstw międzysektorowych jest ujęcie systemowe w odniesieniu do istoty, oceny i kierunków doskonalenia partnerstw międzysektorowych.

Wykorzystując model analizy partnerstw międzysektorowych, w ujęciu systemowym, istotę (1.1. - tabela 3) partnerstw międzysektorowych możemy rozumieć jako pewną wartość społeczną, dzięki której generuje się korzyści/dobra dla ogółu społeczeństwa. Habilitantka szczególnie podkreśla to w artykułach:

1. [A.VIII.] M. Prudzienica, *Partnerstwo międzysektorowe w Polsce i Wielkiej Brytanii – istota, charakterystyka i uwarunkowania*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Nr 340, Wrocław 2014, ISSN 1899-3192, s.121-129;

Habilitantka zauważa ważność partnerstw międzysektorowych mogących tworzyć tzw. "współpracę korzyści" poprzez generowanie dodatkowej wiedzy i zasobów materialnych, finansowych, niematerialnych, ludzkich. Z tego punktu widzenia, dzięki woli tworzenia partnerstw międzysektorowych można osiągać korzyści nie tylko dla wszystkich zainteresowanych stron, ale też dla społeczeństwa. Habilitantka zauważa, że Państwo i jego

administracje, dość niechętnie pozbywają się zadań i często gwarantują sobie prawo swoiście rozumianego „pierwokupu”. Dekoncentracja, w praktyce istniejącego partnerstwa międzysektorowego, oznacza przenoszenie kompetencji i środków (nie zawsze w jednym czasie). Podczas realizacji tych założeń, często zauważa się brak podporządkowania działań pod kątem ich skuteczności w rozwiązywaniu problemów. Skoncentrowane są one raczej na politycznej grze, która polega na pozbywaniu się i „przerzucaniu” problemów na innych. Przekazywanie (zlecenie) zadań na podmioty prywatne lub społeczne w rzeczywistości polega przede wszystkim na dążeniach do zmniejszenia odpowiedzialności państwa i jego organów, ponadto przejawia się tym, że powierza się realizację usług innym podmiotom, których zakres oparty jest na słabo zdefiniowanych standardach, braku skutecznych mechanizmów ochrony interesów ich odbiorców oraz uznaniu za dominujący czynnik rozstrzygnięć nie jakości, ale wyłącznie ceny. Wreszcie stosunki z organizacjami, które silnie uzależnione są od środków publicznych, nabierają często charakteru podporządkowania i sprowadzania ich do roli „swoistych” klientów. Organizacje uczestniczą co roku w różnego rodzaju „loteriach konkursowo-grantowych”, niestety w oparciu o takie relacje trudno budować trwałą instytucję partnerstwa.

2. [A.IV.] M. Prudzienica, *Infrastruktura współpracy jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* t.15, z.13, cz. III, 2013, s. 215 -226

W kolejnym artykule wskazanym w cyklu publikacji habilitantka identyfikuje istotę partnerstw międzysektorowych również poprzez analizę istotności roli organizacji pozarządowych oraz jednostek samorządu terytorialnego w procesie ich zawiązywania. Podkreśla się tutaj, iż w demokratycznym społeczeństwie organizacje pozarządowe stanowią niezastąpioną podstawę dla rozwoju lokalnych społeczności, gdyż skupiają najaktywniejszych i najbardziej wrażliwych na sprawy społeczne obywateli danego środowiska. Dlatego też, niezbędnym jest włączenie podmiotów pozarządowych w system funkcjonowania gminy/powiatu/ województwa na zasadzie równoprawnego partnerstwa.

Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, niewątpliwie stwarza takie podstawy, mówi o tym między innymi, zasada pomocniczości oraz wynikające z innych ustaw kompetencje jednostek samorządu terytorialnego, stanowiące fundament rozwoju wzajemnych relacji między administracją publiczną a organizacjami pozarządowymi.

3. [A.IX.] M. Prudzienica, *Zarządzanie partnerstwem publiczno-społecznym – studium przypadku*, [w:] Zarządzanie w regionie. Teoria i praktyka, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2012, s. 217-229.

Habilitantka wyjaśniając istotę partnerstw międzysektorowych w ujęciu systemowym wychodzi od treści preambuły Konstytucji RP, która zawiera w sobie założenia wskazujące na konieczność funkcjonowania zjawiska dialogu społecznego, który w swoim założeniu jest fundamentem dla tworzenia partnerstw publiczno-społecznych (partnerstw międzysektorowych). Ustawodawca wskazuje na potrzebę konsultacji i dialogu organów władzy publicznej z instytucjami samoorganizującego się społeczeństwa obywatelskiego.

Preambuła głosi, iż „(...) ustanawiamy Konstytucję Rzeczypospolitej Polskiej jako prawa podstawowe dla państwa oparte na poszanowaniu wolności i sprawiedliwości, współdziałaniu władz, dialogu społecznym oraz na zasadzie pomocniczości umacniającej uprawnienia obywateli i ich wspólnot”¹⁴.

Kolejna z zasad konstytucyjnych - zasada pomocniczości - umacnia uprawnienia obywateli i ich wspólnot i określa sferę stosunków między państwem a społeczeństwem. Wskazuje na możliwość wykonywania zadań publicznych, przez organizacje pozarządowe, którym udziela się w tym celu odpowiedniego wsparcia lub z którymi zawiera się odpowiednie porozumienia. Ponadto w treści konstytucji można znaleźć regulacje bezpośrednio odnoszące się do dialogu społecznego. Artykuł 12 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, stwierdza, że „Rzeczpospolita Polska zapewnia wolność tworzenia i działania związków zawodowych, organizacji społeczno-zawodowych rolników, stowarzyszeń, ruchów obywatelskich, innych dobrowolnych zrzeszeń oraz fundacji”¹⁵.

Ponadto podstawy prawne dla rozwoju partnerstw publiczno-społecznych (partnerstw międzysektorowych) może stanowić, pakiet ustaw: Ustawa z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym (Dz. U. 2003, nr 122, poz. 1143 z późn. zm.), Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r., o działalności pożytku publicznego i wolontariacie (Dz. U. 2003, nr 96, poz. 873 z późn. zm.).

Głównym aktem prawnym Unii Europejskiej w którym regulowane są kwestie związane z partnerstwem jest Rozporządzenie WE nr 1260/1999 z dnia 12 czerwca 1999 r. Według tego dokumentu partnerstwo występuje tu w rozumieniu konsultacji społecznych, jednak regulacje zawarte w tym dokumencie określają sposób oddziaływania państw

¹⁴ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz. U. 1997 nr 78, poz. 483

¹⁵ Tamże

członkowskich na uczestnictwo i zaangażowanie partnerów, ponadto podkreślają rolę partnerstwa w każdym działaniu realizowanym z wykorzystaniem środków pochodzących z funduszy strukturalnych¹⁶.

Wartym podkreślenia dla toku rozważań habilitantki jest wyjaśnienie pojęcie partnerstwa jako płaszczyzny wzajemnej współpracy pomiędzy zaangażowanymi partnerami, które budowane jest w celu rozwiązywania zidentyfikowanych problemów bądź organizowania inicjatyw zmierzających do rozwoju społeczno-gospodarczego i ożywienia zbiorowości lokalnej. Cechą charakterystyczną partnerstwa jest to, że podejmowane działania przynoszą partnerom wzajemne korzyści, których nie mogliby osiągnąć poprzez samodzielną realizację tychże działań. Ponadto zakłada się, że wszyscy uczestnicy partnerstwa są równi, pomimo braku tej równości poza jego strukturami, co wpływa na poziom ich zaangażowania. Partnerstwo wymaga wzajemnej akceptacji oraz pracy w warunkach różnorodności stylów działania, odmienności w zakresie podejmowania decyzji i tempa pracy. Wypracowane zasady współpracy w partnerstwie stwarzają możliwość wywiązywania się wszystkich stron z wzajemnych zobowiązań, wniesienia swojego wkładu w realizację podejmowanych przedsięwzięć oraz uczestniczenia w procesie podejmowania decyzji ważnych z punktu widzenia rozwoju społeczności lokalnej i regionalnej.¹⁷ Wartością dodaną tejże publikacji jest wyjaśnienie istoty jednej z form partnerstwa międzysektorowego – partnerstwa społecznego oraz pojęć pokrewnych takich jak współpraca, współpraca międzysektorowa, bardzo istotnych dla ujęcia systemowego, które wskazują na możliwości uzyskania wartości dodanych, ponadnormatywnych korzyści dla społeczeństwa wynikających z powstawania i realizacji usług społecznych przez partnerstwa międzysektorowe.

Partnerstwo społeczne – można rozumieć w *szerszym sensie* jako partnerstwo na rzecz rozwoju społeczności lokalnej – np. o zasięgu powiatowym czy gminnym, a także w *węższym* jako wspólna realizacja konkretnego działania czy też projektu, co często bywa zresztą następstwem szerokiego partnerstwa. Definicja ta została przyjęta po przeprowadzeniu badań w krajach „starej” Unii Europejskiej w celu odróżnienia lokalnego partnerstwa społecznego od spontanicznych niesformalizowanych procesów współpracy różnych sektorów na szczeblu

¹⁶ ROZPORZĄDZENIE RADY (WE) NR 1260/1999 z dnia 21 czerwca 1999 r., ustanawiające przepisy ogólne w sprawie funduszy strukturalnych, DZIENNIK URZĘDOWY WSPÓLNOT EUROPEJSKICH 26.6.1999, L 161/1, pkt. (27), rdz. IV art. 8

¹⁷ Por. K. Górniak, *Uwarunkowania współpracy międzysektorowej - co wynika z badań?*, „Trzeci sektor”, numer specjalny 2010/2011, s. 31

lokalnym. Definicja opiera się na czterech cechach wyróżniających lokalne partnerstwa od innych form współpracy. Są nimi:

- formalnie zorganizowana struktura działania;
- potencjał aktywizacyjny grup interesu i angażowania partnerów z szerokiego spektrum społecznego;
- wspólne agendy i wielowymiarowy program działania;
- zadanie zwalczania bezrobocia, biedy i wykluczenia oraz promocje spójności społecznej¹⁸.

W zestawieniu tym nie ujęto jeszcze jednej bardzo ważnej cechy jaką jest inicjowanie oraz wspieranie działań prorozwojowych, przez pewną część partnerstw, w zakresie promocji przedsiębiorczości, tworzenia nowych firm, udostępniania wiedzy ekonomicznej, itp. Definicja ta jest o tyle ważna, że wskazuje, iż nie wszystkie rodzaje współpracy należy uznawać za partnerstwo. Są one bowiem taką formą współdziałania, która zakłada pewną instytucjonalizację, czyli przyjęcie ramowej struktury oraz podjęcie systematycznej działalności.¹⁹

Współpraca są to poziome powiązania między różnymi jednostkami na podstawie zawieranych między nimi porozumień, umożliwiających lub ułatwiających realizację wieloetapowych procesów oraz dostarczanie dóbr finalnemu odbiorcy²⁰.

Współpraca międzysektorowa – zakłada istnienie wzajemnych relacji pomiędzy sektorem władzy publicznej a jednostkami niepublicznymi. Narzędziami tej współpracy mogą być: partycypacja obywateli (public participation), dialog społeczny, dialog obywatelski, uspołecznienie itp. Współpraca może stanowić początkowy etap na drodze do przerodzenia się w partnerstwo²¹.

Analiza pojęć partnerstwa i współpracy pozwoliła na sformułowanie przypuszczenia, że oba terminy korelują ze sobą, lub są od siebie zależne. Bez podejmowanej współpracy nie istniałoby partnerstwo, natomiast partnerstwo wymusza na stronach uczestniczących współpracę.

¹⁸ Por. M., Geddes, *Local Partnership: A Successful Strategy for Social Cohesion?*, [in:] European Research Report European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, s. 15

¹⁹ Por. A. Zybala, *Sila partnerstwa. Jak partnerstwa społeczne pomagają lokalnym środowiskom pokonywać problemy i sprostać wyzwaniom przyszłości*, Centrum Partnerstwa Społecznego DIALOG, Fundacja Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007, s.11-14

²⁰ Por. Encyklopedia Organizacji i Zarządzania, PWE, Warszawa, 1981, s. 590

²¹ P. Matczak, *Współpraca sektora publicznego i obywatelskiego w tworzeniu polityk publicznych, w zakresie ochrony środowiska i spraw społecznych*, Instytut Socjologii UAM, Instytut Spraw Publicznych, www.isp.org.pl, [08.01.2012], s. 2

Partnerstwa międzysektorowe podczas realizacji zidentyfikowanych celów, dla których powstają „zderzają się” z wieloma uwarunkowaniami (zewnętrznymi, wewnętrznymi, prawnymi, formalnymi, itp.) kreującymi ich istotę w ujęciu systemowym. Habilitantka podkreśla i wnikliwie identyfikuje te zagadnienia również w innych swoich publikacjach m.in.: M. Prudzienica, A. Jagoda, *Partnerstwo publiczno – społeczne na przykładzie współpracy organizacji pozarządowej z instytucjami rynku pracy – studium przypadku*, Management Vol: 16, Zielona Góra 2012, s. 943-955; M. Prudzienica, *Infrastruktura współpracy jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie t.15, z.13, cz.III, 2013, s. 215 -226; M. Prudzienica, *A case study of factors of the public-social partnership based on a non-profit organization CDI Europe*, International Journal of Academic Research, Part B. Social Sciences and Humanities; M. Prudzienica, A. Młodzińska-Granek, *Cross-sector partnerships in the context of research and development Policy*, Actual Problems of Economics, Nr 11 (161) 2014, ISSN 1993-6788, s. 123-131; M. Prudzienica, *Partnerstwo międzysektorowe w Polsce i Wielkiej Brytanii – istota, charakterystyka i uwarunkowania*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Nr 340, Wrocław 2014, ISSN 1899-3192, s.121-129.

Kolejny obszar modelu analizy partnerstw międzysektorowych dotyczy ich oceny w ujęciu systemowym. Habilitantka w opracowaniach wskazuje na istotność w kontekście oceny sensu tworzenia i funkcjonowania partnerstw międzysektorowych, również oceny całościowej, która powinna być wyznaczeniem dalszych kierunków działania i informacją dla decydentów z otoczenia prawno-formalnego (1.2. - tabela 3).

1. [A.IV.] M. Prudzienica, *Infrastruktura współpracy jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie t.15, z.13, cz.III, 2013, s. 215 -226;

Partnerstwo rozumiemy jako zestaw kompleksowych działań podejmowanych w celu stworzenia wzajemnych relacji mających na celu rozwiązywanie zidentyfikowanych problemów bądź organizowanie inicjatyw zmierzających do rozwoju społeczno-gospodarczego i ożywienia zbiorowości lokalnej. Cechą charakterystyczną partnerstwa, jest to, że podejmowane działania przynoszą różnym partnerom wzajemne korzyści, których nie mogliby osiągnąć poprzez samodzielną realizację tychże działań. Ponadto zakłada się, że wszyscy uczestnicy partnerstwa są równi, pomimo braku tej równości poza jego strukturami, co wpływa na poziom ich zaangażowania. Partnerstwo wymaga wzajemnej akceptacji oraz pracy w warunkach różnorodności stylów działania, odmienności w zakresie podejmowania decyzji i

tempa pracy. Wypracowane zasady współpracy w partnerstwie stwarzają możliwość wywiązywania się wszystkich stron z wzajemnych zobowiązań, wniesienia swojego wkładu w realizację podejmowanych przedsięwzięć oraz uczestniczenia w procesie podejmowania decyzji ważnych z punktu widzenia rozwoju społeczności lokalnej i regionalnej²².

W procesie tworzenia partnerstw i w budowaniu podstaw ich istnienia, czyli infrastruktury współpracy równie istotnym elementem jest ciągle identyfikowanie czynników warunkujących i kształtujących współpracę pomiędzy pierwszym (samorządowym) a trzecim sektorem (pozarządowym). Czynniki te określane jako uwarunkowania współpracy wynikają przede wszystkim ze specyfiki działań realizowanych i definiowanych w ramach partnerstwa oraz z tego, że uczestnicy są równorzędnymi partnerami, pomimo że współpracy podejmują się zróżnicowane grupy podmiotów lub tylko pojedyncze podmioty

2. [A.IX.] M. Prudzienica, *Zarządzanie partnerstwem publiczno-społecznym – studium przypadku*, [w:] Zarządzanie w regionie. Teoria i praktyka, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2012, s. 217-229;

Niewątpliwie rozwój partnerstwa publiczno-społecznego jest bardzo ważnym uwarunkowaniem sprzyjającym rozwojowi społeczności lokalnych, a co się z tym wiąże motorem rozwoju społeczno-gospodarczego.

Czy w obliczu przedstawionych faktów odpowiedzenie na pytanie czy można zarządzać partnerstwem publiczno – społecznym, w ogóle jest możliwe?

Uzyskanie odpowiedzi na powyższe pytanie jest niezwykle trudne z uwagi na niejednoznaczność podejść do zjawiska partnerstwa publiczno-społecznego. Z jednej strony według zasad zarządzania, wiąże się ono z określonymi zasobami, zadaniami i celami, wszystkie te elementy występują w obszarze partnerstwa publiczno – społecznego. Jednakże istnieje jeszcze jedno uwarunkowanie procesu zarządzania, powinien istnieć podmiot, w przypadku np. przedsiębiorstw jest to menadżer, który powinien realizować cele, koordynować pracę innych, ponadto wykonywać cztery kluczowe procesy: planowanie organizowanie, przewodzenie (kierowanie) i kontrolowanie.²³

²² Por. K. Górniak, *Uwarunkowania współpracy międzysektorowej, – co wynika z badań?* Trzeci Sektor, numer specjalny - 2011, Warszawa, s. 24-32

²³ Por. E. Marfo-Yiadom, *Zasady Zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 2008, s. 15-19

3. [A.VIII.] M. Prudzienica, *Partnerstwo międzysektorowe w Polsce i Wielkiej Brytanii – istota, charakterystyka i uwarunkowania*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Nr 340, Wrocław 2014, ISSN 1899-3192, s.121-129

Identyfikacja warunków, w których organizacje podejmują realizację zadań w ramach partnerstw międzysektorowych jest dość istotnym zadaniem dla zarządzających nimi. Instytucje²⁴, które zostały poddane analizie w niniejszej publikacji nie są wyjątkiem w tej kwestii. Z badań empirycznych przeprowadzonych przez habilitantkę wynika, że zarówno organizacja działająca w Wielkiej Brytanii jak i pozostałe badane instytucje świadomie, dąży do nawiązywania i kontynuacji partnerstw międzysektorowych. Ponadto ciekawym wnioskiem jest to, że powstanie badanych organizacji uwarunkowane było zapotrzebowaniem społecznych, wynikającym z niezapełnionej luki w świadczeniu pomocy i zabezpieczeniu osób potrzebujących. Niestety nie w pełni realizowana jest kompatybilność zadań własnych z zadaniami publicznymi. Ponadto dążenie do zakorzenienia istnienia i funkcjonowania partnerstw w świadomości społecznej.

Kierunki doskonalenia partnerstw międzysektorowych w warstwie systemu w modelu analizy partnerstw międzysektorowych (1.3. - tabela 3) są ostatnim opisywanym obszarem w tym ujęciu. Habilitantka zawarła opis w następujących artykułach:

1. [A.III.] M. Prudzienica, A. Jagoda, *Partnerstwo publiczno – społeczne na przykładzie współpracy organizacji pozarządowej z instytucjami rynku pracy – studium przypadku*, Management Vol: 16, Zielona Góra 2012, s. 943-955;

Wnioski płynące zarówno z rozważań teoretycznych, jak i empirycznych opisanych w artykule wskazują na potrzebę systematyzacji zjawiska partnerstwa publiczno-społecznego. Ponadto jasno wskazują konieczność usystematyzowania i sformalizowania zasad umożliwiających podejmowanie długofalowej współpracy pomiędzy jednostkami sektora administracji publicznej z organizacjami pozarządowymi.

2. [A.IV.] M. Prudzienica, *Infrastruktura współpracy jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie t.15, z.13, cz.III, 2013, s. 215 -226;

²⁴ Podstawą rozważań podjętych w niniejszym artykule są badania literaturowe, wstępne badania empiryczne przeprowadzone na przełomie lipca i sierpnia 2012 w CDI Europe organizacji non-profit działającej w Wielkiej Brytanii, a w szczególności obszarze aglomeracji Londynu, a także doświadczenie Autorki zdobyte podczas realizacji projektów, których projektodawcami były organizacje pozarządowe funkcjonujące w Polsce, działające w obszarze pomocy osobom potrzebującym, w tym szczególnie osobom niepełnosprawnym.

Samorządy lokalne w świetle rozważań zawartych w artykule podejmują szereg działań w celu tworzenia i strukturyzowania infrastruktury współpracy, co prawda działania te mają jak dotąd charakter bardzo burzliwy, cechuje je słabe ugruntowanie, jednakże konsekwencja i ciągłość ich podejmowania powinna zapewnić ich stałe utrwalanie.

Istotą tworzenia infrastruktury współpracy jest przede wszystkim dążenie do utrwalania względnie stałych, unormowanych i ciągłych relacji pomiędzy sektorem publicznym a sektorem organizacji pozarządowych. Świadomość powyższego, występująca po obydwu stronach współpracy, w znacznym stopniu powinna ułatwić, w tak trudnych czasach, obniżanie wydatków na cele społeczne, realizację zadań związanych z identyfikacją oraz realizacją polityk publicznych. Umożliwi również jeszcze efektywniejsze wykorzystanie zasobów lokalnych, tak niezbędnych do ich realizacji.

3. [A.VIII.] M. Prudzienica, *Partnerstwo międzysektorowe w Polsce i Wielkiej Brytanii – istota, charakterystyka i uwarunkowania*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Nr 340, Wrocław 2014, ISSN 1899-3192, s.121-129;

Istotą oraz ideą istnienia CDI Europe (organizacji opisywanej w artykule) jest stała współpraca z innymi instytucjami. Świadomość ta dominuje również w większości organizacji non-profit funkcjonujących w Wielkiej Brytanii. Świadome dostrzeganie uwarunkowań zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych oraz szybka adaptacja do nich, pozwoliła i w dalszym ciągu powinna umożliwiać sprawne funkcjonowanie CDI Europe. Opisany przypadek niewątpliwie może być przykładem dla innych organizacji dążących do nawiązywania współpracy z instytucjami publicznymi w celu realizacji celów statutowych i społecznych.

W Polsce również dominuje przekonanie, że bardzo ważnym czynnikiem warunkującym realizację celów i zadań statutowych jest podejmowanie współpracy w ramach partnerstw międzysektorowych, czy to o charakterze dwubiegunowym jak i trójbiegunowym. Pomimo tego, co wynika z danych przedstawionych w artykule, istnieją duże utrudnienia w realizacji tych zamierzeń organizacje pozarządowe nie rezygnują z nich i dążą do ich podejmowania.

4. [A.IX.] M. Prudzienica, *Zarządzanie partnerstwem publiczno-społecznym – studium przypadku*, [w:] Zarządzanie w regionie. Teoria i praktyka, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2012, s. 217-229;

Oczywistym jest, że istnieje konieczność uregulowania zjawiska partnerstwa publiczno-społecznego, jednakże czy powinno ono być określane mianem zarządzania pozostaje to sprawą otwartą, którą warto poddać dyskusji oraz dalszym badaniom. Być może

w trakcie ich realizacji zaistnieje możliwość uzyskania odpowiedzi, w obszarze identyfikacji narzędzi usprawniających istnienie i funkcjonowanie partnerstwa publiczno-społecznego.

Z przedstawionych dociekań dotyczących istoty, oceny oraz kierunków doskonalenia w ujęciu systemowych można wywnioskować, że tworzenie, funkcjonowanie oraz rozwój partnerstw międzysektorowych jest coraz bardziej świadome. „Twórcy” jak i odbiorcy (interesariusze, w tym beneficjenci) coraz mocniej odczuwają potrzebę istnienia partnerstw międzysektorowych jako całościowego podmiotu, bardzo dobrze adaptującego się do zmieniających się warunków otoczenia. Podmiotu, którego funkcjonowanie pozwoli na realizację celów społecznych. Ponadto ujęciu systemowym, szczególnie w obszarze istoty partnerstw międzysektorowych habilitantka zidentyfikowała i uporządkowała terminologię dotyczącą partnerstw międzysektorowych.

Kolejna warstwa dociekań istoty, oceny i kierunków doskonalenia partnerstw międzysektorowych według modelu analizy obejmuje obszar procesu/projektu, w którym głównym motywem jest identyfikacja i charakterystyka działań podejmowanych przez partnerstwa międzysektorowe potrzebnych realizacji założonych celów.

Treści związane identyfikacją istoty w ujęciu procesu/projektu (2.1. - tabela 3) można znaleźć przede wszystkim w następujących publikacjach habilitantki:

1. [A.I.] M. Prudzienica, *Podejście procesowe w zarządzaniu projektami w organizacjach non-profit*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Nr 169, Wrocław, 2011, 151-159.

W artykule dokonano wnikliwej analizy procesów wykorzystywanych do realizacji projektów przez organizacje pozarządowe. W obecnej sytuacji ekonomicznej Państwa organizacje non-profit stanęły przed koniecznością pozyskiwania środków finansowych pozwalających na funkcjonowanie i realizację celów statutowych. Jednym z możliwych sposobów pozyskania funduszy jest realizacja projektów finansowanych z różnych źródeł m.in. ze środków Unii Europejskiej. Ważność tych rozważań jest na tyle istotna, że organizacje pozarządowe są niejednokrotnie inicjatorami powstawania partnerstw, tworzącymi ich istotę i fundament. Co habilitantka podkreśla w swoich rozważaniach zawartych w publikacji

2. [A.VII.] M. Prudzienica, A. Młodzińska-Granek, *Cross-sector partnerships in the context of research and development Policy*, Actual Problems of Economics, Nr 11 (161) 2014, ISSN 1993-6788, s. 123-131;

Ogólnie przyjmuje się, że partnerstwa międzysektorowe w kontekście polityki innowacji w zakresie badań i rozwoju są wysoce pożądanymi rozwiązaniami dla lepszej, zorganizowanej

współpracy między sektorem B + R a biznesem. Jednak ważne jest, aby uznać, że procesy europeizacji, które dotyczą również zmian w polityce innowacyjnej państw członkowskich UE, są generalnie egzogeniczne, dlatego ważne jest, aby lepiej rozpoznać czynniki endogeniczne, które wpływają na tempo i formę tych zmian. Dzięki identyfikacji takich czynników sam proces wdrażania zmian może stać się bardziej efektywny.

3. [A.VIII.] M. Prudzienica, *Partnerstwo międzysektorowe w Polsce i Wielkiej Brytanii – istota, charakterystyka i uwarunkowania*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Nr 340, Wrocław 2014, ISSN 1899-3192, s.121-129;

Partnerstwo międzysektorowe oznacza budowanie wzajemnego zrozumienia, szacunku, wspieraniu w realizacji zadań społecznie użytecznych, a przede wszystkim pozwala na wspólne rozwiązywanie problemów i skuteczne zarządzaniu relacjami wśród partnerów.

Funkcjonujące w Wlk. Brytanii organizacje społeczne mają bogate doświadczenie w zakresie współpracy między nimi a administracją/institucjami publicznymi oraz przedsiębiorstwami. Dlatego też uważa się to państwo za kolebkę wielu innowacji w zakresie zarządzania sferą publiczną z której doświadczeń niewątpliwie można czerpać doświadczenie i przenosić je na grunt Polski.

4. [A.IX.] M. Prudzienica, *Zarządzanie partnerstwem publiczno-społecznym – studium przypadku*, [w:] Zarządzanie w regionie. Teoria i praktyka, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2012

Biorąc po uwagę konkluzje wynikające z badań empirycznych prowadzonych przez habilitantkę, można założyć, że kształtowanie społeczno-instytucjonalnego ładu, przy pomocy partnerstw międzysektorowych może przebiegać ewolucyjnie, jednak proces ten jest długotrwały, i jak każdy o charakterze ewolucyjnym może prowadzić do błędnych rozwiązań. Stąd rozwiązanie problemu musi być dwupłaszczyznowe i jednocześnie wspomagane (kierunkowane) w sposób pozwalający na zawiązanie więzi nieformalnych i przekształcenie ich w sieć formalnych porozumień. Tego rodzaju integracja, ma na celu jednoczesne wspieranie inicjatyw kompleksowych przy zachowaniu różnorodności – wynikających głównie ze zdywersyfikowanych celów NGO. Zadanie to jest niezwykle trudne i wymaga realizacji precyzyjnie założonych działań, gdyż zbytnia formalizacja może być przyczyną konfliktów i autorytarnego dążenia podmiotów o większej sile do zdominowania kierunku wspólnych przedsięwzięć. Aby model integracji działał prawidłowo należy wyzwolić wśród pracowników IRP (Instytucji Rynku Pracy) i (pracowników/wolontariuszy) NGO rodzaj kapitału społecznego opartego na zaufaniu i wspomaganego formalną siecią porozumień

Charakterystyka cyklu publikacji w kolejnym aspekcie modelu analizy partnerstw międzysektorowych umiejscawia ich ocenę w obszarze procesu/projektu (2.2. - tabela 3). Rozważania w tym obszarze można odnaleźć w następujących publikacjach:

1. [A.II.] M. Prudzienica, *Wolontariusze jako zasób ludzki w organizacjach non-profit na przykładzie Karkonoskiego sejmiku Osób Niepełnosprawnych*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, Nr 24, Wrocław 2011, s. 165-177;

Dla podkreślenia obszaru analizy partnerstw habilitantka uznała, że ważnym dla prowadzonych rozważań, będzie przedstawienie opisu organizacji pozarządowej działającej na Dolnym Śląsku, podejmującej wiele inicjatyw, uczestniczącej w różnorodnych partnerstwach międzysektorowych. Przykład ten jest pewną formą oceny partnerstwa międzysektorowego w ujęciu procesowo-projektowym. Karkonoski Sejmik Osób Niepełnosprawnych (KSON) znajduje się w Jeleniej Górze. Jest związkiem stowarzyszeń i innych osób prawnych, którego założenie datuje się na 27.03.2001 r. Sejmik posiada osobowość prawną, reprezentowany jest przez Prezesa KSON. Sejmik samodzielnie określa swoje cele, programy działania i struktury organizacyjne oraz uchwała akty wewnętrzne dotyczące jego działalności, opartej na społecznej pracy członków oraz świadczeniach wolontariuszy. Organizacja ta dla realizacji zadań prowadzi Biuro i może zatrudniać pracowników (jednakże w chwili obecnej żaden współpracownik nie jest związany umową o pracę, czy inną umową cywilno-prawną, tylko i wyłącznie umowami wolontarystycznymi). KSON tworzy 15 organizacji pozarządowych Ziemi Jeleniogórskiej i 5 zakładów pracy, w tym 4 pracy chronionej, działając na rzecz wielu tysięcy członków, a także niezrzeszonych osób niepełnosprawnych, stając się w ten sposób reprezentantem znacznej części środowiska. Działa w ich imieniu i na ich rzecz funkcjonując jako organizacja parasolowa.

2. [A.III.] M. Prudzienica, A. Jagoda, *Partnerstwo publiczno – społeczne na przykładzie współpracy organizacji pozarządowej z instytucjami rynku pracy – studium przypadku*, Management Vol: 16, Zielona Góra 2012, s. 943-955;

Inicjowanie, nawiązywanie współpracy pomiędzy jednostkami administracji publicznej a organizacjami pozarządowymi odbywa się na wielu płaszczyznach, jednak co istotne w kontekście zjawiska partnerstwa analizowanego w niniejszym artykule, prowadzi to do stworzenia układu „zleceniodawca – wykonawca”, a nie do budowania trwałej relacji, jaką stanowi partnerstwo. Nałożone na wskazane organizacje ramy prawne utrzymują zatem hierarchiczne relacje między podmiotami, w miejsce pożądaných w partnerstwie relacji

horyzontalnych. Na tym tle powstaje swoisty dysonans pomiędzy postulatami dotyczącymi budowania partnerstw w kontekście rozwijania społeczeństwa obywatelskiego, a tym jakie możliwości przewidują uwarunkowania prawne. Powoduje to sytuację, w której organizacje publiczne, wraz z organizacjami pozarządowymi podejmują próby budowania „długofalowej” (do momentu zakończenia projektu, bądź wyczerpania się źródeł dotacyjnych) współpracy posiłkując się funduszami unijnymi i rozwiązaniami, które w ramach tego rodzaju finansowania stwarzają (a wręcz niekiedy nakładają obowiązek) budowania partnerstwa.

3. [A.IV.] M. Prudzienica, *Infrastruktura współpracy jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* t.15, z.13, cz.III, 2013, s. 215 -226;

W procesie tworzenia partnerstw i w budowaniu podstaw ich istnienia, czyli infrastruktury współpracy równie istotnym elementem jest ciągle identyfikowanie czynników warunkujących i kształtujących współpracę pomiędzy pierwszym (samorządowym) a trzecim sektorem (pozarządowym). Czynniki te określane jako uwarunkowania współpracy wynikają przede wszystkim ze specyfiki działań realizowanych i definiowanych w ramach partnerstwa oraz z tego, że uczestnicy są równorzędnymi partnerami, pomimo że współpracy podejmują się zróżnicowane grupy podmiotów lub tylko pojedyncze podmioty. Uwarunkowania te mogą powstawać przede wszystkim, z:

- dążenia do realizacji wspólnego, zidentyfikowanego celu,
- doświadczenia i wiedzy zdobytej w praktycznym działaniu,
- wykorzystywania swoich umiejętności,
- identyfikacji wspólnych problemów,
- podejmowaniu działań na rzecz podobnych grup docelowych,
- większej skuteczności w pozyskiwaniu środków, nie tylko finansowych,
- możliwości pozyskania większych środków,
- sposobność działania na większym obszarze terytorialnym,
- wymogów grantodawców,
- tworzenia reprezentacji branżowych,
- wymiany informacji, doświadczeń, lepszego przepływu informacji, pozyskiwania nowych kontaktów,
- racjonalności ekonomicznej w rozwiązywaniu problemów.

Tak więc uwarunkowania współpracy determinowane powyższymi założeniami można pogrupować i przedstawić jako uwarunkowania: prawne, kulturowe, infrastrukturalne,

zasobowe (w obszarze zasobów ludzkich, rzeczowych, finansowych i niematerialnych), organizacyjne i zarządcze.

4. [A.VII.] M. Prudzienica, A. Młodzińska-Granek, *Cross-sector partnerships in the context of research and development Policy*, Actual Problems of Economics, Nr 11 (161) 2014, ISSN 1993-6788, s. 123-131,

Współpraca między środowiskiem akademickim a biznesem jest jednym z priorytetów strategii innowacji państwa. Jednym z mechanizmów wspierających rozwój przedsiębiorczości akademickiej jest tworzenie partnerstw publicznych i prywatnych w dziedzinie polityki innowacji w zakresie badań i rozwoju.

Najnowsze strategie UE jednoznacznie podkreślają znaczenie zrównoważonego rozwoju społecznego, w którym priorytetem jest wykorzystanie potencjału naukowego jako instrumentu, który zwiększyłby międzynarodową konkurencyjność Europy. Stwierdzono, że wszystkie działania wspierające innowacyjny rozwój państw powinny odbywać się jednakowo na poziomie politycznym, gospodarczym i społecznym. Edukacja, badania, komercjalizacja wiedzy stały się najważniejszymi obszarami do osiągnięcia zrównoważonego rozwoju. Dlatego wymagane jest, aby podmioty ze sfery publicznej były otwarte na współpracę ze środowiskiem zewnętrznym, dlatego też partnerstwa międzysektorowe wydają się być właściwym instrumentem do realizacji tych celów.

Jest to jednak wciąż trwający proces, który wymaga nie tylko wielkich zmian w strategiach, ale przede wszystkim zmian strukturalnych lub bardzo często kulturowych, zwłaszcza w przypadku państw o złożoności transformacji politycznej, społecznej i gospodarczej w ich tle.

5. [A.VIII.] M. Prudzienica, *Partnerstwo międzysektorowe w Polsce i Wielkiej Brytanii – istota, charakterystyka i uwarunkowania*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Nr 340, Wrocław 2014, ISSN 1899-3192, s.121-129;

Podejmując działania mające na celu nawiązanie stałej współpracy z instytucjami publicznymi lub przedsiębiorstwami, przedstawiciele badanych w niniejszym artykule, instytucji zwrócili uwagę na konieczność dokonywania ciągłej i precyzyjnej identyfikacji uwarunkowań, które determinują formę, jakość i rodzaj tych relacji. Uwarunkowania te można podzielić, co wynika również z badań empirycznych, na wewnętrzne i zewnętrzne. Uwarunkowania wewnętrzne to: potencjał społeczno-finansowo-organizacyjny, sprawczość organizacji (zainteresowanie sprawami ogólnymi, nieograniczanie się tylko do własnych problemów i interesów, dostrzeganie powiązań między własnymi interesami a pożytkiem

publicznym, zdolność do postrzegania długofalowych korzyści), mobilizacja do współpracy z innymi partnerami społecznymi²⁵.

6. [A.IX.] M. Prudzienica, *Zarządzanie partnerstwem publiczno-społecznym – studium przypadku*, [w:] Zarządzanie w regionie. Teoria i praktyka, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2012, s. 217-229;

Uczestnicy badań fokusowych²⁶ przeprowadzonych w ramach projektu pn. Współpraca na rzecz aktywizacji osób niepełnosprawnych, sformułowali wniosek, aby wykorzystując istniejące już nieformalne formy, nawet częściowej współpracy, zbudować model współpracy, który ułatwiłby identyfikację i diagnozowanie potrzeb ON w zakresie aktywizacji ekonomicznej i społecznej oraz określiłby takie metody i narzędzia, które pozwoliłyby na efektywne wykorzystywanie środków przeznaczonych na aktywizację ON. Ostatecznym celem powinno być zintegrowanie ON w środowisku społecznym oraz stworzenie warunków do samodzielności ekonomicznej, a więc do pełnej podmiotowości ON w społeczeństwie obywatelskim.

Z badań przeprowadzonych wśród drugiej grupy respondentów, czyli IRP (Instytucje Rynku Pracy) i NGO, wynika, że IRP i NGO w ograniczonym zakresie podejmują współpracę z innymi IRP i NGO. Równolegle wskazywano również w swoich odpowiedziach na brak realizacji wspólnych programów aktywizacyjnych dla ON z innymi podmiotami objętymi badaniami. Można zatem wysnuć wniosek, że zakres wskazywanej współpracy dotyczy bardziej wymiany informacji i realizacji przez NGO zadań publicznych zleczanych im przez IRP, niż programowej współpracy na rzecz aktywizacji zawodowej ON.

Potwierdzają to również wnioski powstałe z badań fokusowych – ich uczestnicy doszli do wniosku, że formalna współpraca na rzecz aktywizacji ON jest możliwa, np. projekty unijne wprowadziły taką formułę. Jednak pomimo tego, w dalszym ciągu, najpopularniejszymi formami współpracy są wspólne spotkania i wymiana doświadczeń. Brakuje natomiast logistycznego rozwiązania dotyczącego współpracy na rzecz aktywizacji zawodowej ON.

Kolejny obszar dotyczący kierunków doskonalenia w ujęciu procesu-projektu (2.3. - tabela 3) został poddany analizie w poniższych publikacjach:

²⁵ Por. również: M. Gumkowska, J. Herbst, P. Radecki, *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych*. Raport z badań 2008, materiały niepublikowane

²⁶ Więcej: *Raport z badań i rekomendacje projektu pn. Współpraca na rzecz aktywizacji osób niepełnosprawnych*, autorzy: M. Sej-Kolasa, A. Jagoda, koordynator merytoryczny raportu: M. Prudzienica, nr projektu: POKL.01.01.00-00-014/10, Stowarzyszenie „Działajmy Razem” Trianon PL, Cieszyn, październik 2011 r., materiały niepublikowane

1. [A.I.] M. Prudzienica, *Podejście procesowe w zarządzaniu projektami w organizacjach non-profit*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Nr 169, Wrocław, 2011, 151-159;

Działalność organizacji non-profit uwarunkowane poprzez wiele czynników. Najważniejszym z nich jest warunek zachowania ciągłości egzystencji dzięki pozyskiwaniu odpowiednich środków finansowych. Jest to zadanie bardzo trudne, jednak możliwe do realizacji, dlatego też niedostrzeganie potrzeby skutecznego wykorzystania procesów zarządzania projektami jest ogromnym błędem. Zastosowanie metod procesowych niewątpliwie w istotny sposób umożliwi tym organizacjom zachowanie ciągłości realizacji projektów, a co się z tym wiąże zapewnieniem względnej stabilizacji finansowej, organizacyjnej oraz kadrowej.

2. [A.III.] M. Prudzienica, A. Jagoda, *Partnerstwo publiczno – społeczne na przykładzie współpracy organizacji pozarządowej z instytucjami rynku pracy – studium przypadku*, Management Vol: 16, Zielona Góra 2012, s. 943-955;

Wnioski płynące zarówno z rozważań teoretycznych, jak i empirycznych wskazują na potrzebę systematyzacji zjawiska partnerstwa publiczno-społecznego. Ponadto jasno wskazują na potrzebę usystematyzowania i sformalizowania zasad umożliwiających podejmowanie długofalowej współpracy pomiędzy jednostkami sektora administracji publicznej z organizacjami pozarządowymi.

3. [A.IV.] M. Prudzienica, *Infrastruktura współpracy jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie t.15, z.13, cz.III, 2013, s. 215 -226;

W artykule podjęto próbę przedstawienia i opisanie infrastruktury współpracy jednostek samorządu terytorialnego i organizacji pozarządowych. Z przeprowadzonej analizy wynika, że istnieje szereg czynników/uwarunkowań, które wpływają na funkcjonowanie organizacji pozarządowych oraz kształtują współpracę pomiędzy sektorem samorządowym a pozarządowym, przez co również wpływają na proces tworzenia i istnienia infrastruktury współpracy. Z obserwacji Autorki wynika, jednak, że nie zawsze i niekoniecznie czynniki te stymulowane są przez sektor samorządowy. Podsumowując rozważania, można podjąć próbę sformułowania stwierdzenia, iż podział infrastruktury na trzy obszary funkcjonalne (system wspierania inicjatyw obywatelskich i organizacji pozarządowych, wspieranie procesów integracji organizacji, partnerstwo lokalne) odpowiada działaniom podejmowanym w praktyce współpracy i dość dobrze odpowiada idei jej tworzenia i rzeczywistości, w której funkcjonuje.

4. [A.VIII.] M. Prudzienica, A. Młodzińska-Granek, *Cross-sector partnerships in the context of research and development Policy*, Actual Problems of Economics, Nr 11 (161) 2014, ISSN 1993-6788, s. 123-131;

W artykule stwierdzono, że najbardziej destymulujące czynniki partnerstw międzysektorowych w kontekście polityki badawczo-rozwojowej w Polsce istnieją na poziomie instytucjonalnym. Istnieją problemy z transferem kompetencji i zasobów, przejrzystością na poziomie decyzyjnym, delegowaniem zadań i władzy. Inną problematyczną sferą jest poziom kapitału społecznego, w którym jednym z jego wskaźników jest poziom zaufania. W Polsce zaufanie społeczne kształtuje się na bardzo niskim poziomie, zarówno pomiędzy osobami (na poziomie społecznym) jak i wobec instytucji, a wśród nich przedstawiciele sektora B + R i przedsiębiorców. Ponadto decyzje dotyczące tworzenia partnerstw publiczno-prywatnych opierają się raczej na poziomie cen, a nie na jakości lub skutecznych mechanizmach zapewniających dobrą współpracę. Takie postawy, w ostatecznym efekcie, nie pozwalają na wielką wydajność lub trwałość takich partnerstw.

Do najbardziej stymulujących czynników należą: dobra jakość kapitału ludzkiego, ciągłe doskonalenie rozwiązań prawnych wspierających rozwój projektów współpracy między uczelniami i środowiskiem biznesowym (np. Inkubatory przedsiębiorczości, centra transferu technologii), rosnąca świadomość najnowszych trendów (także dzięki procesom europeizacji), stała eksploatacja funduszy europejskich wykorzystywanych na projekty promujące przedsiębiorczość akademicką (przykładem może być opisane studium przypadku projektu „Twoja wiedza. Twoja firma”).

5. [A.VIII.] M. Prudzienica, *Partnerstwo międzysektorowe w Polsce i Wielkiej Brytanii – istota, charakterystyka i uwarunkowania*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Nr 340, Wrocław 2014, ISSN 1899-3192, s.121-129;

Habilitanka w artykule udowadnia, że istnieje dość duża świadomość potrzeby kooperacji i podejmowania partnerstw, niestety dość niska wykonalność. W obecnych czasach instytucje z tak różnych sektorów dążą do nawiązywania partnerstw, uświadamiając sobie ważność wykorzystywania efektu synergii, dzięki któremu można w znacznie w większym stopniu realizować cele i zadania statutowe. Praktycznie brak tradycji współpracy, jednakże pozytywnym zjawiskiem jest to, że dość szybko i z dużą determinacją organizacje tworzą jej fundamenty.

6. [A.XI.] M. Jokiel, *Patologie w partnerstwach międzysektorowych*, [w:] *Przedsiębiorczość i Zarządzanie t.20. z.4. cz. I*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, ISSN 1733-2486, 2019, s. 293-306;

Administracja publiczna, aby móc efektywnie korzystać z istnienia partnerstw międzysektorowych, powinno zauważać i uznawać inność organizacji, z którymi wchodzi w oddziaływanie. Doceniać ich unikalność, posiadane zasoby, w tym odmienne kompetencje, które można wykorzystywać nawet gdy instytucja/e publiczne nie musiałyby korzystać z możliwości współpracy z nimi. Posiadanie swoistej „renty pozycji” nie musi powodować rezygnacji przez administrację ze swojej roli dostawcy usług publicznych. Jednakże w rzeczywistości społecznej jest to coraz częściej pożądanym i wręcz wymaganym. Niestety w praktyce bywa to dla niej bardzo trudne i wymaga olbrzymiej dojrzałości²⁷. Z kolei organizacje pozarządowe powinny stale zmierzać w kierunku realizacji swoich celów statutowych, nie zapominając o idei, która im przyświeca. Sektor biznesu ograniczony koniecznością maksymalizacji zysku powinien coraz szerzej otwierać się na społeczeństwo i dążyć do wspierania go poprzez wspomoczenie inicjatyw związanych z realizacją usług społecznych.

W opisanym przez habilitantkę obszarze procesu/projektu analizy partnerstw międzysektorowych w kontekście istoty, oceny i kierunków doskonalenia partnerstw międzysektorowych jasno nakreślają się kierunki ich działań. Przede wszystkim partnerstwa podejmują próby rozumienia i zarządzania procesami/projektami. Jest to o tyle istotne, że większość partnerstw realizuje swoje, zidentyfikowane cele poprzez świadomą realizację projektów opierających się na finansowaniu zewnętrznym. Dlatego też, uczestnicy partnerstw międzysektorowych rozumieją istotę, potrafią poddać ocenie oraz wyznaczyć kierunki ich doskonalenia. Dostrzegają stałą konieczność tworzenia, funkcjonowania i rozwoju partnerstw międzysektorowych.

²⁷ Por. A. Handzlik, J. Głowacki, (red.), *Partnerstwo-współpraca międzysektorowa w realizacji celów społecznych*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków, 2012, s. 5-36; M. Prudzienica, U. Morawska-Przybyła, *The phenomenon of partnership (including cross-sector partnerships) and cooperation as manifestations of social capital*, Volume 6, Issue 4 (winter), 2017, s. 19-31; P. Gliński, *Przemiany sektora obywatelskiego po roku 2000* [w:] *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: III sektor w wspólnoty lokalne w jednoczącej się Europie*, Gliński P., Lebenstein B., Siciński A., (red.) Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa; 2004, s. 17; T. Kafel, *Przedsiębiorstwo społeczne jako instrument budowania niezależności organizacji pozarządowej* [w:] *Procesy formowania więzi organizacyjnych we współczesnej gospodarce. Integracja-Kooperacja-Klastering*, R. Borowiecki, T. Rojek (red.), Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 50

Ostatnim obszarem rozważań dotyczących istoty, oceny i kierunków doskonalenia partnerstw międzysektorowych jest ujęcie opisujące podejście personalne. Uwzględniamy tutaj zarówno uczestników partnerstw jak i beneficjentów/odbiorców.

Ujęcie istoty partnerstw międzysektorowych w kontekście podejścia personalnego (3.1. - tabela 3) jest szeroko rozpatrywane w następujących artykułach:

1. [A.IV.] M. Prudzienica, *Infrastruktura współpracy jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* t.15, z.13, cz.III, 2013, s. 215 -226;

Większość organizacji non-profit (organizacji pozarządowych), ma to również odniesienie do organizacji tworzących partnerstwa międzysektorowe, działa w obszarze świadczenia usług społecznych, zazębiających się niejednokrotnie z zadaniami nałożonymi na jednostki publiczne, dlatego też wydaje się, że podejmowanie współpracy pomiędzy tymi sektorami jest bardzo istotne.

Organizacje pozarządowe są istotnym elementem funkcjonowania państwa. Dają one możliwość rozwijania aktywności obywatelskiej, ale także pozwalają na efektywną realizację zadań publicznych, w tym również zadań własnych jednostek samorządu terytorialnego. Niezbędna w zakresie rozwijania „trzeciego sektora” jest współpraca organów administracji publicznej będących najbliżej obywatela.

2. [A.VI.] M. Prudzienica, A. Młodzińska-Granek, *The role of manager or leader in non-profit organization*, *Actual Problems of Economics*, Nr 10 (160) 2014, ISSN 1993-6788, s. 321-328;

Zarządzanie i przywództwo definiuje się odmiennie, pomimo tego, że często się przenikają. Współczesne organizacje jako organizmy bardzo złożone, działające w globalnym środowisku biznesowym, kształtują obraz organizacji non-profit. Pomimo tego, co należy podkreślić, organizacje non-profit są odmiennymi organizacjami. Stąd wywodzi się argument, dla którego role menedżera lub lidera w organizacji non-profit powinny być opisane w innym kontekście. Intensywna konkurencja i ciągła presja na zmiany wymagana od menedżerów i liderów współpracy w celu osiągnięcia celów społecznych i biznesowych. W artykule podjęto próbę opisanie kształtowania ról kierownika lub lidera w organizacji non-profit.

Zasadniczo skuteczne zarządzanie zależy od, trzech podstawowych umiejętności osobistych, które określają rolę menedżera lub lidera w organizacji non-profit:

- Umiejętności technicznych, czyli umiejętności, które menedżer lub lider musi osiągnąć, aby osiągnąć mechanikę określonej pracy, za którą jest odpowiedzialny;
- Umiejętności ludzkie, które umożliwiają im bycie efektywnym członkiem grupy i budowanie silnych relacji między pracownikami, a także umiejętność budowania wspólnych wysiłków w zespole, który prowadzi.
- Umiejętności konceptualne, które są istotnym atrybutem umożliwiającym menedżerom postrzeganie organizacji jako całości, pozwalają one podejmować abstrakcyjne decyzje, które z kolei przyniosą najlepsze rezultaty organizacji i jej pracownikom.

Względne znaczenie tych umiejętności wydaje się różnić w zależności od, odmienności poziomów odpowiedzialności kierowniczej, niemniej jednak umiejętności koncepcyjne w połączeniu z umiejętnościami technicznymi, umiejętnościami ludzkimi i solidną bazą wiedzy są kluczowymi elementami wydajności organizacyjnej.

W Polsce tradycja funkcjonowania organizacji non-profit, zwanych także organizacjami pozarządowymi, jest znacznie słabsza, mniej wspierana przez społeczeństwo, a jej finansowe i prawne umocowanie nie jest tak bardzo rozwinięte. Dlatego większość polskich menedżerów organizacji non-profit to przede wszystkim bardziej liderzy niż menedżerowie. Zarządzają organizacjami intuicyjnie, a nie zgodnie z teoretycznymi podstawami zarządzania. Ponieważ uczestnikami partnerstw międzysektorowych są również organizacje pozarządowe treści zawarte w tym opracowaniu mogą być również odnoszone do istoty zarządzania partnerstwami międzysektorowymi. Ponieważ są one dosyć "młodymi" twórcami organizacyjnymi, rola liderów jest w dalszym ciągu intuicyjna wynika to prawdopodobnie z braku doświadczeń w tej materii.

3. [A.X.] M. Prudzienica, U. Markowska-Przybyła, *Partnership, cross-sector partnerships and cooperation as manifestations of social capital*, [in:] Czech Journal of Social Sciences, Business and Economics, University Service Publishing, Prague, Czech Republic, vol. 6, no. 4, 2017, s. 19-30;

Kapitał społeczny określa relacje powstające między ludźmi podczas działań zarówno w formalnych, jak i nieformalnych sieciach, uwzględniające takie atrybuty, jak np. wiarygodność, zaufanie, uczciwość, solidarność.

Sieci stanowią zasób umożliwiający swym uczestnikom dostęp do informacji oraz pozwalający na obniżenie kosztów transakcyjnych²⁸ Kapitał społeczny powinien zapewniać dochody, jako

²⁸A. Przymeński, 2005, Kapitał społeczny a społeczeństwo, [w:] Kapitał społeczny we wspólnotach, red. H. Januszek, Zeszyty Naukowe nr 58, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, s. 23

że „relacje społeczne mogą zapewnić partnerom współpracę, dzięki to której zasoby jednostek są uzupełniane, łączone oraz zwielokrotniane celem uzyskania wzajemnej korzyści”²⁹. Funkcją tego kapitału jest podejmowanie wspólnych działań mających lepsze skutki niż rozproszone działania poszczególnych osób, czyli występuje tutaj swoisty efekt synergii³⁰. Dzięki nawiązaniu relacji z innymi jednostka może zdobyć wsparcie, nowe informacje, uczy się działań zbiorowych, zaufania, zawierania nowych znajomości, integracji z innymi osobami. Wiedza jest gromadzona, wymieniana i rozwijana za pomocą relacji i sieci kontaktów pomiędzy strukturami i normami sektora publicznego, prywatnego i społecznego.

Kapitał społeczny stanowi aktywną, partnerską współpracę liderów sektora publicznego, społecznego i gospodarczego, czyli wykazującą cechy partnerstwa międzysektorowego, mającą na celu stały napływ strumienia korzyści.

Podejście przedstawione w powyższej publikacji odnosi się w dużej mierze do istoty partnerstwa międzysektorowego w kontekście ich odbiorców jak również uczestników.

Model analizy partnerstw międzysektorowych zakłada poddanie rozważaniom obszar oceny w odniesieniu do czynnika ludzkiego/podejście personalne (3.2. – tabela 3). Przybliżenie tego obszaru można znaleźć we fragmentach poniższych publikacji:

1. [A.IX.] M. Prudzienica, *Zarządzanie partnerstwem publiczno-społecznym – studium przypadku*, [w:] Zarządzanie w regionie. Teoria i praktyka, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2012, s. 217-229;

Według założeń OECD³¹ można dokonać identyfikacji się etapów budowania partnerstwa, których głównym założeniem jest to, że budowanie partnerstwa zaczyna się od wykreowania lidera. Na poziomie powiatowym staje się nim zazwyczaj starosta. Od strony organizacyjnej wspieraniem budowania lokalnego zespołu zajmuje się głównie powiatowy urząd pracy, który zgodnie z ustawą o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy może współfinansować takie działania. Ale są także - zgodnie z ustawą - również inne instytucje, które mogą stawać się istotną częścią partnerstwa lokalnego, np. Gminne Centra Informacji.

Kolejnym etapem powstania partnerstwa jest zbudowanie zespołu inicjatywnego, w którym to organizuje się kolejne spotkania, pozyskuje partnerów, a także buduje listy osób zaproszonych. W zależności od wybranej metodologii, zespół ten najpierw zajmuje się

²⁹M.E. Warren, 2008, The nature and logic of bad social capital, [w:] The Handbook of Social Capital, eds. D. Castiglione, J.W. Van Deth, G. Wolleb, Oxford University Press, Oxford, s. 124

³⁰J.Działek, 2011, Kapitał społeczny jako czynnik rozwoju gospodarczego w skali regionalnej i lokalnej w Polsce, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków

³¹Local Partnership for Better Governance. Territorial Economy, OECD, 2001, s. 20

dogłębną analizą zasobów lokalnej społeczności, jej potrzeb i możliwości rozwojowych lub od razu przechodzi do budowania zespołu projektowego.

Dopiero na podstawie tej analizy tworzy możliwe ścieżki rozwoju i wizję. Następnie zespół przechodzi do generowania konkretnych pomysłów i ich urzeczywistniania. Należy jednak ponownie podkreślić, że efekty wspólnego działania pojawiają się po stosunkowo długim czasie współpracy zaangażowanych osób i podmiotów.

Z powyższych założeń wynika, że pomimo zasady równości jeden z partnerów staje się „ważniejszy”, zostaje liderem i to na nim spoczywa całościowa koordynacja zadań i działań realizowanych w ramach partnerstwa.

Z analizy literatury i własnych obserwacji autorki, można wywnioskować, że istnieje również możliwość realizacji partnerstwa zarządzanego przez specjalnie do tego powołany, odrębny podmiot zarządzający. W tym celu lokalne podmioty pomiędzy którymi istniał dotąd luźny związek wynikający z rozmaitych zależności, poprzez udział w jednym partnerstwie tworzą trwałą sieć powiązań, wspólnie uczestniczą w planowaniu wspólnych działań, ich realizacji oraz ewaluacji. Dla tych działań tworzą strukturę – formalnie zarejestrowany podmiot, w strukturze którego partnerzy mają swoich reprezentantów na każdym szczeblu decyzyjnym. Kluczowymi organami grup partnerskich są:

- organ decyzyjny (zwykle rada lub komitet) odpowiedzialny za wybór projektów zbieżnych z celami strategii,
- zarząd odpowiedzialny za czynności zarządcze i wykonywanie uchwał organu decyzyjnego lub walnego zebrania członków,
- biuro odpowiedzialne za bieżące zarządzanie organizacją i pełniące funkcje administracyjne w organizacji.³²

2. [A.VI.] M. Prudzienica, A. Młodzińska-Granek, *The role of manager or leader in non-profit organization*, Actual Problems of Economics, Nr 10 (160) 2014, ISSN 1993-6788, s. 321-328,

Globalne trendy pokazują, że istnieje silne zapotrzebowanie na zmianę w zarządzaniu i przywództwie. Dotyczy to nie tylko nowoczesnych prywatnych korporacji, ale także instytucji publicznych, a także organizacji non-profit.

Rosnące zapotrzebowanie na zrównoważony rozwój, przynoszące większe włączenie społeczne, spójność społeczną, dobre zarządzanie są odzwierciedleniem społeczeństw, które

³² I. Kawałek, A. Klimczuk, *Coaching i mentoring jako metoda wspierania liderów grup partnerskich*, www.sgr.org.pl [data pobrania: 08.01.2012], s.1-2

stają się coraz bardziej świadome i aktywne we wszystkich trzech sektorach gospodarki (administracja publiczna, przedsiębiorstwa i organizacje non-profit). Może to wymagać rewizji pojęć i teorii zarządzania i przywództwa, zwłaszcza w organizacjach non-profit.

3. [A.XI.] M. Jokiel, *Patologie w partnerstwach międzysektorowych*, [w:] *Przedsiębiorczość i Zarządzanie t.20. z.4. cz.1*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, ISSN 1733-2486, 2019, s. 293-306;

Partnerstwo międzysektorowe coraz częściej poddawane jest krytyce, na podstawie obserwacji i szerszych badań obrazujących niekorzystne lub nieoczekiwane skutki, zwłaszcza społeczne, do których może ono prowadzić. Podkreśla się fasadową współpracę, budowanie klientelistycznych relacji pomiędzy sektorem publicznym, pozarządowym i komercyjnym, tworzenie warunków dla zachowań korupcyjnych czy formowanie się na poziomie lokalnym tzw. brudnego kapitału społecznego. W szczególności dostrzega się nieprawidłowości w funkcjonowaniu organizacji. W skrajnej postaci przyjmują one postać patologii organizacyjnych – ekstremalnych form dysfunkcji lub defektów organizacji, które „powodują marnotrawstwo w sensie ekonomicznym lub moralnym, w skali społecznej przekraczające granice dopuszczalnej tolerancji”.

Ostatnim elementem w modelu analizy partnerstw międzysektorowych jest obszar ich kierunków doskonalenia w ujęciu podejścia personalnego (3.3. – tabela 3). Rozważania w tym ujęciu zostaną przedstawione dzięki przybliżeniu treści w następujących publikacjach:

1. [A.II.] M. Prudzienica, *Wolontariusze jako zasób ludzki w organizacjach non-profit na przykładzie Karkonoskiego sejmiku Osób Niepełnosprawnych*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, Nr 24, Wrocław 2011, s. 165-177;

Inwestowanie w kapitał ludzki to konieczność każdej organizacji, która chce nie tylko trwać, ale głównie jest zainteresowana rozwojem z ciągłym poprawianiem własnej pozycji na rynku³³. Przez rozwój pracowników (wolontariuszy) rozumie się działania mające na celu przygotowanie ich do wykonywania pracy i zajmowania stanowisk o większej odpowiedzialności³⁴. W kontekście realizacji funkcji personalnej dynamika i kierunek rozwoju są determinowane z jednej strony celami organizacji, z drugiej zaś potrzebami i aspiracjami wolontariuszy. Dlatego też proces ten musi być bardzo zindywidualizowany i uwzględniać

³³Z. Nieckarz, J. Smolarek, *Cel: załoga ambitna i zmotywowana. Zasady inwestowania w kapitał ludzki – na przykładzie programu rozwojowo-szkoleniowego Grupy Generali*, Personel nr 2/2005 r., s. 14

³⁴T. Listwan, *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wydawnictwo „Mimex”, Wrocław 1993 s. 73

zaangażowanie pracowników³⁵. Powyższe rozważania pokazują, jak bardzo istotne jest docenianie wolontariatu i traktowanie występowania tego zjawiska jako dobra organizacyjnego w postaci możliwości korzystania, prawie nieograniczonego z zasobów ludzkich. Dostrzeżenie tego zjawiska może przynieść niewymierne korzyści każdej organizacji. Dlatego też, prawidłowe zarządzanie nim jest takie istotne dla każdej organizacji non-profit. Dla niektórych wolontariuszy, wolontariat jest tylko „formą przejściową” do uzyskania zatrudnienia, dla innych zaś stanowi możliwość samorealizacji, powrotu do jakiegokolwiek aktywności życiowej po przebytych wypadkach i chorobach. Wszyscy jednak poświęcają swój czas, umiejętności i wiedzę, aby służyć innym. Z drugiej strony sami mogą nabyć nowe umiejętności, korzystając ze wszystkich możliwości, jakie daje współpraca z organizacją pozarządową (bezpłatne szkolenia i konferencje, udział w projektach itp.).

2. [A.VI.] M. Prudzienica, A. Młodzińska-Granek, *The role of manager or leader in non-profit organization*, Actual Problems of Economics, Nr 10 (160) 2014, ISSN 1993-6788, s. 321-328,

Argumenty przedstawione w tym artykule sugerują tezę, która w najprostszym sformułowaniu stwierdza, że: zarządzanie organizacjami non-profit oraz rola menedżera lub lidera są często niewłaściwie rozumiane, nie rozumiemy dobrze tych organizacji i często jest niewłaściwie je pojmujemy, z uwagi na to, iż działamy z niewłaściwymi założeniami dotyczącymi funkcjonowania organizacji non-profit.

Odnosząc się do tego założenia, należy pamiętać, że w przeszłości „zarządzanie” było często uważane za „złe słowo” w świecie non-profit, jako praktyka niezgodna z tym, co uważa się za istotę sektora: wolontariat, filantropia, współczucie i troska o dobro publiczne.

Co więcej, niektórzy analitycy uważali organizacje nienastawione na zysk za trywialne i nieistotne³⁶. W ostatnich latach obserwujemy jednak niemal odwrotny trend. Organizacje non-profit stały się główną siłą ekonomiczną³⁷ i ważnymi aktorami politycznymi.

3. [A.VIII.] M. Prudzienica, *Partnerstwo międzysektorowe w Polsce i Wielkiej Brytanii – istota, charakterystyka i uwarunkowania*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Nr 340, Wrocław 2014, ISSN 1899-3192, s.121-129;

³⁵A. Suchodolski, *Rozwój pracowników*, w: *Zarządzanie kadrami*, T. Listwan (red.) Wydawnictwo C.H. BECK, Warszawa 2002, s. 145.

³⁶C. Perrow, *Complex Organizations: A Critical Essay*, Random House, New York 1986, 17-173

³⁷L. M. Salamon and H. K. Anheier, (eds), *Defining the Non-profit Sector: A Cross-National Analysis*, Manchester University Press, Manchester 1997

Z treści zawartych w artykule jasno wynika, że większość współpracowników realizuje cele i zadania statutowe na zasadach pracy wolontariackiej, w związku z czym można dostrzec ogromną fluktuację, a co się z tym wiąże niestałość kadrową. Słabo rozwinięty fundrising, nie istnieje praktycznie system donacyjny i dotacyjny. Występuje ogromny problem z pozyskiwaniem środków finansowych, co wiąże się z dużą destabilizacją funkcjonowania organizacji. W związku z dużą fluktuacją współpracowników, zazwyczaj brak jasno określonych wymagań, brak struktur formalnych. System zarządzania uzależniony jest od zdolności przywódczych lidera organizacji. Pomimo tych negatywnych zjawisk funkcjonowanie organizacji pozarządowych charakteryzuje duża kreatywność, przedsiębiorczość i umiejętność znajdowania rozwiązań, nawet w niesprzyjających warunkach.

4. [A.XI.] M. Jokiel, *Patologie w partnerstwach międzysektorowych*, [w] *Przedsiębiorczość i Zarządzanie t.20. z.4. cz.1*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, ISSN 1733-2486, 2019, s. 293-306;

Organizowanie się odmiennych organizacji w partnerstwa powinno sprzyjać powstawaniu wartości dodanej, zwiększaniu zasobów, zawiązywaniu nowych sieci powiązań między jednostkami, wzajemnemu zrozumieniu, a przede wszystkim zaprzestaniu podejmowania tych samych działań w celu zaspokajania lokalnych potrzeb³⁸. Partnerstwa międzysektorowe powinny wspierać budowanie porozumienia (konsensusu) między lokalnymi podmiotami, tworzenie wspólnych lokalnych strategii i koordynację działań. Ponadto ich działania powinny zapewniać dostęp do różnych umiejętności, promować innowacje, umacniać lokalną identyfikację grup i podmiotów społecznych na danym terytorium, poprawiać konkurencyjność danego subregionu, zwiększać wrażliwość na potrzeby lokalne, polepszać możliwości finansowania działań, włączając wsparcie sektora prywatnego, zwiększając partycypację społeczną i redukując konflikty między lokalnymi podmiotami³⁹. Wymieniane korzyści współpracy wynikają w większości z ogólnych zalet działania w grupie, do których zaliczyć można także efekt skali (zwiększanie grupy sprzyja wzrostowi efektów), efekt synergii (w grupie można więcej osiągnąć niż realizując to samo indywidualnie) i osiągnięcie pewnego poziomu określonych zasobów, czyli tzw. masy krytycznej (np. środków finansowych).

³⁸ Hutchinson J., *The practice of partnership in local economic development*, Local Government Studies, t. 20, nr 3, 1994, s. 335-344;

³⁹ J.A. Peck, A. Tickell, *Too many partnerships. The future for regeneration partnerships*, Local Economy, nr 9, 1994, s. 25; E. Westholm, *Exploring the role of rural partnership* (w:) Westholm E., Moseley M., N. Stenlas (red.), *Local Partnerships and Rural Development in Europe*, A Literature Review of Practice and Theory, Falun: Dalarna Research Institute, 1999, s.71-87; R. Yarwood, *Parish councils, partnership and governance: the development of exceptions, housing in the Malvern Hills District*, England., Journal of Rural Studies, nr 18, 2002, 275-291;

umiejętności, wiedzy, itp.) koniecznych do podjęcia określonych działań (np. posiadanie na wysokim poziomie, minimalnego wkładu własnego koniecznego do pozyskania środków finansowych np. z programów Unii Europejskiej)⁴⁰.

Powyższe rozważania wskazują drogę, która w teorii może hamować powstawanie patologii. Jednakże partnerstwa międzysektorowe, aby uniknąć niebezpieczeństwa narażenia się na tego typu negatywne zjawiska powinny napotykać się z pełną akceptacją i poparciem ze strony Państwa/organów rządowych. Sposobem na to jest stworzenie szeregu rozwiązań systemowych, np. poprzez formalizację prawną partnerstw międzysektorowych, stworzenie sformalizowanego systemu fundraisingu oraz polityki wsparcia finansowego partnerstw międzysektorowych. Ponadto należy wyeliminować zjawisko „dublowania” roli instytucji sektora publicznego, które to niejednokrotnie występują jako partnerzy, partnerstw międzysektorowych a jednocześnie są dysponentami środków finansowych o które aplikują te partnerstwa. Należy również stworzyć i stale rozwijać ideę i dumę wspierania tego typu przedsięwzięć wśród polskich obywateli, chociażby na wzór Wielkiej Brytanii, w której to każdy obywatel jest dumny z możliwości wspierania inicjatyw społecznych i ich dotowania (*charity*).

W podejściu personalnym analizy partnerstw międzysektorowym habilitantka nakreśliła istotę, ocenę i kierunki doskonalenia. Czynnikiem ludzki jest jednym z najważniejszych zasobów tworzących organizacje, realizujących zidentyfikowane cele oraz wyznaczający kierunki rozwoju. W opinii habilitantki wynikającej z charakterystyki cyklu publikacji wyjaśnienie istoty, ocenę oraz wyznaczenie kierunków doskonalenia jest o tyle ważne, że partnerstwa międzysektorowe są dość specyficznym tworem, w którym tradycyjne podejście do zasobów ludzkim jest zachwiane. Z jednej strony mamy do czynienia z tworem złożonym z co najmniej dwóch organizacji posiadających „swoje” zasoby personalne, które „delegowane” są do realizacji celów i zarządzania partnerstwami międzysektorowymi. Z drugiej pojawia się pytanie, jak będzie kształtował się organ zarządzający partnerstwem (mając na uwadze równość wszystkich partnerów, czyli żaden z nich nie powinien być liderem/organem zarządzającym). Trzecia konkluzja pojawia się w przypadku analizy partnerstw międzysektorowych, których

⁴⁰ Por. D.Freshwater, L. Thurston, P. Ehrensaft, *Negotiating partnerships for community development* [w:] R.C. Rounds (red.), *The Structure, Theory and Practice of Partnerships in Rural Development*, ARRG Working Paper Series, nr 5, Brandon: ARRG, 1993, s. 25-33; M. Furmankiewicz, *The effects of cooperation between territorial self-governments in local and regional associations in Poland* [w:] B. Namysłak, R. Koziół (red.), *Współczesne procesy transformacji w układach lokalnych i regionalnych w Polsce*. Seria: Przekształcenia regionalnych struktur funkcjonalno-przestrzennych, t. VII, Wrocław: Uniwersytet Wrocławski, Wydawnictwo MarMar. 2002, s. 149-160

uczestnikiem jest organizacja pozarządowa, które w większości swoją działalność opierają na działalności wolontarystycznej, czyli zupełnie dobrowolnej.

Habilitantka dostrzega, trochę jednostronną koncentrację swoich rozważań dotyczącą analizy organizacji pozarządowych oraz partnerstwa publiczno-społecznego. Jednakże uważa, że nie jest to mankamentem charakterystyki cyklu publikacji z uwagi na to, iż koncentracja ta wynika przede wszystkim z pierwotnych obszarów zainteresowania habilitantki, dość dobrze poznanych i eksplorowanych. Ponadto ważność tego typu podejścia, w opinii habilitantki, opiera się przede wszystkim na tym, że organizacje pozarządowe są dość specyficznym uczestnikiem partnerstw mogącym „zaoferować” tylko i wyłącznie „bezprofitowe” korzyści dla partnerstwa międzysektorowego oparte na pasji, chęci pomocy oraz pełnej dobrowolności. Co jest bardzo istotnym czynnikiem warunkującym tworzenie, funkcjonowanie i rozwój partnerstw międzysektorowych. Jeśli chodzi natomiast o koncentrację rozważań na partnerstwie publiczno-społecznym (instytucje publiczne-organizacje pozarządowe), będące jedną z form partnerstwa międzysektorowego, jest to bardzo ciekawa forma partnerstwa (co zostało przedstawione w charakterystyce cyklu publikacji) z uwagi na specyfikę relacji podmiotów go tworzących. Twórcami/uczestnikami tego typu partnerstw są z jednej strony instytucje publiczne, których istota istnienia opiera się na obowiązku/przymusie świadczenia usług publicznych i społecznych a z drugiej strony organizacje pozarządowe, których działanie jest zupełnie dobrowolne. Relacje, sprzężenia zwrotne pomiędzy partnerami są cennym źródłem inspiracji naukowych i praktycznych.

Habilitantka dostrzega zjawisko przenikania się treści analizowanych artykułów będących podstawą cyklu publikacji, jednakże jest to działanie po części zamierzone wynikające ze specyfiki istoty tworzenia, funkcjonowania i rozwoju partnerstw międzysektorowych. Partnerstwa międzysektorowe same w sobie są niejednoznacznym, trudnym do zidentyfikowania tworem, w którym bardzo trudno wyznaczyć klarowne i wyraźne granice pomiędzy jego elementami, zjawiskami jakie w nich zachodzą oraz tym jak oddziałują na otoczenie. Poniżej zostały przedstawione wnioski wynikające z przeprowadzonej charakterystyki cyklu publikacji a powstałe na dzięki zastosowaniu modelu analizy partnerstw międzysektorowych (tabela 4).

Tabela 4. Zestawienie głównych wniosków charakterystyki cyklu publikacji wynikających z modelu analizy partnerstw międzysektorowych

	istota	ocena	kierunki doskonalenia
system	<ul style="list-style-type: none">rola konstytucji RP – zasada pomocniczości w rozwoju wzajemnych	<ul style="list-style-type: none">wykorzystywanie efektu synergii	<ul style="list-style-type: none">potrzeba systematyzacji kształtowania zjawiska partnerstw międzysektorowych

	<p>relacji między potencjalnymi partnerami oraz uregulowania prawne krajowe i Unii Europejskiej</p> <ul style="list-style-type: none"> • założenie „równości” partnerów • “współpraca korzyści” – generowanie dodatkowej wiedzy i zasobów • korzyści dla zainteresowanych stron jak i dla społeczeństwa • dialog społeczny jako fundament tworzenia partnerstw międzysektorowych • partnerstwo i współpraca pojęcia korelujące ze sobą • partnerstwo płaszczyzną współpracy, zawiązywane w celu rozwiązywania zidentyfikowanych problemów bądź organizowania inicjatyw zmierzających do rozwoju społeczno-gospodarczego i ożywienia zbiorowości lokalnej • zmniejszenie odpowiedzialności Państwa w świadczeniu usług publicznych jako stymulanta do zawiązywania partnerstw międzysektorowych 	<ul style="list-style-type: none"> • podporządkowanie partnerów szczególnie tych uzależnionych od środków publicznych • wypracowanie zasad współpracy • ocena zidentyfikowanych czynników warunkujących i kształtujących partnerstwa • ocena procesu zarządzania partnerstwami • świadome dążenie organizacji do nawiązywania i kontynuacji partnerstw • słabe „zakorzenienie” konieczności zawiązywania, istnienia i funkcjonowania partnerstw w świadomości społecznej 	<ul style="list-style-type: none"> • identyfikacja i sformalizowanie zasad umożliwiających podejmowanie długofalowej współpracy • budowanie infrastruktury współpracy • utrzymywanie ciągłych i stałych relacji między y partnerami • identyfikacja uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych zawiązywania, funkcjonowania i rozwoju partnerstw międzysektorowych • identyfikacja narzędzi usprawniających istnienie, funkcjonowanie i rozwój partnerstw, czego rezultatem może być uporządkowanie/”ulożenie”/identyfikacja procesów zarządzania partnerstwami dążenie do wychodzenia przez instytucje państwowe z tzw. renty pozycji
<p>proces/projekt</p>	<ul style="list-style-type: none"> • podstawą egzystencji partnerstw międzysektorowych jest realizacja projektów finansowanych ze źródeł zewnętrznych, np. ze środków pochodzących z programów Unii Europejskiej • projekty realizowane przez partnerstwa międzysektorowe są wysoce pożądanymi rozwiązaniami dla lepszej organizacji współpracy między sektorem B+R a biznesem 	<ul style="list-style-type: none"> • konieczność powstania modelu parasolowej organizacji pozarządowej • partnerstwo powstaje na wielu płaszczyznach – niestety w większości przypadków prowadzi to do stworzenia układów mających charakter podległościowy tzn. “zleceniodawca-wykonawca” • ramy prawne partnerstw międzysektorowych utrzymują hierarchiczne relacje między partnerami w miejsce pożądaných relacji horyzontalnych 	<ul style="list-style-type: none"> • budowa standardów działań zapewniających ciągłość egzystencji dzięki pozyskiwaniu zewnętrznych środków finansowania projektów • stała systematyzacja działań podejmowanych w ramach partnerstw międzysektorowych • utrzymywanie infrastruktury współpracy w podziale na trzy obszary funkcjonalne • dążenie do poprawy stymulacji czynników i działań warunkujących funkcjonowanie i rozwój partnerstw międzysektorowych, tj. dobra jakość kapitału ludzkiego, ciągłe doskonalenie rozwiązań prawnych, rosnąca świadomość najnowszych trendów, ciągła eksploatacja funduszy UE

	<ul style="list-style-type: none"> • konieczność rozpoznania czynników egzogenicznych partnerstw międzysektorowych, które pozwolą na uskutecznienie procesów europeizacji I realizacji polityki innowacyjności UE • identyfikacja procesów zarządzania relacjami z partnerami na podstawie doświadczeń z innych krajów • kształtowanie ładu społeczno-institutionalnego przy pomocy partnerstw międzysektorowych może przebiegać ewolucyjnie jest to jednak proces długotrwały • identyfikacja działań zaczyna się już w trakcie nawiązywania więzi nieformalnych 	<ul style="list-style-type: none"> • ramy prawne wynikające między innymi z regulaminów konkursów dotacyjnych wymuszają budowanie partnerstw międzysektorowych • brak podporządkowania działań pod kątem skuteczności w rozwiązywaniu problemów – koncentracja na politycznej grze • uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju partnerstw międzysektorowych wymuszane są przez specyfikę ich działań • potrzeba wykorzystania potencjału naukowego do wspierania działań partnerstw międzysektorowych • wykorzystanie nieformalnych/cząstkowych form współpracy może być przyczynkiem do powstania modelu partnerstw międzysektorowych • brak “logistycznych” rozwiązań dotyczących współpracy w ramach partnerstw międzysektorowych 	
<p>czynnik ludzki (podejście personalne)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • dostrzeżenie konieczności rozwoju aktywności obywatelskiej • świadomość konieczności przybierania roli lidera nie menedżera w partnerstwach międzysektorowych • relacje pomiędzy partnerami partnerstw międzysektorowych oparte na zaufaniu, uczciwości, solidarności • realcje społeczne zapewnijające partnerom perspektywę współpracy, dzięki, którym zasoby poszczególnych obywateli będą mogły być uzupełniane • odbiorcy/beneficjenci partnerstw międzysektorowych mogą zdobywać wsparcie, nowe informacje, zawiązywać nowe znajomości oraz 	<ul style="list-style-type: none"> • współpraca liderów zapewnia stały napływ strumienia korzyści • ważne jest dotrzenie istotności roli partnerów w procesie zawiązywania partnerstw międzysektorowych • dostrzeżenie niepokojącego zjawiska zaprzeczania zasady równości partnerów, jeden z partnerów staje się liderem I to na nim spoczywa całościowa koordynacja partnerstwem • podstawą powstania partnerstw międzysektorowych jest wykreowanie lidera • istnieje silne zapotrzebowanie na zmianę w zarządzaniu i przywództwie będące wynikiem większej świadomości społecznej dotyczącej zjawiska partnerstwa międzysektorowego • “klientelistyczne” realcje między partnerami 	<ul style="list-style-type: none"> • konieczność zarządzania uczestnikami partnerstw poprzez realizację funkcji personalnej, jednak powinien to być proces bardziej zindywidualizowany • powstanie modelu zarządzania partnerstwami międzysektorowymi, których struktura opierałaby się na istnieniu lidera - organu decyzyjnego, zespołu inicjatywnego, zarządu, biura odpowiedzialnego zabezpieczając realizację zadań • dostrzeżenie roli wolontariatu, stworzenie modelu zarządzania nim • konieczność stworzenia podstwy opisu/identyfikacji roli menedżera partnerstwa międzysektorowego • zbudowanie modelu systemu motywacyjnego dla uczestników partnerstw opartego przede wszystkim na wypuklaniu i pogłębianiu wartości niematerialnych/społecznych • budowanie konsensusu pomiędzy uczestnikami partnerstw • zbudowanie modelu tradycji wspierania przez obywateli partnerstw międzysektorowych, np. poprzez kampanie społeczne

	• pogłębiać umiejętności integracyjne • partnerzy partnerstw międzysektorowych uczą się działań zbiorowych, zaufania, integracji z partnerami oraz odbiorcami	wynikają z ich podejścia do idei funkcjonowania partnerstw międzysektorowych	
--	--	--	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie charakterystyki cyklu publikacji

Wnioski ogólne z wynikające z modelu analizy cyklu publikacji o tematyce:
Partnerstwa międzysektorowe – istota, ocena, kierunki doskonalenia:

1. W ujęciu systemu:

- (istota) partnerstwa międzysektorowe są swoistym tworem organizacyjnym wspierającym świadczenie i realizację usług społecznych,
- (istota) w Konstytucji RP założono potrzebę powstawania, funkcjonowania i rozwoju partnerstw międzysektorowych,
- (kierunki doskonalenia) możliwość wykorzystania efektu skali i synergii w procesie powstawania, funkcjonowania i rozwoju partnerstw międzysektorowych
- zasada równości partnerów i beneficjentów.

2. w ujęciu procesu/projektu:

- (istota) podstawa egzystencji partnerstw międzysektorowych - realizacja projektów finansowanych ze źródeł zewnętrznych, np. ze środków pochodzących z programów Unii Europejskiej,
- (ocena) uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju partnerstw międzysektorowych wymuszane są przez specyfikę ich działań,
- (kierunki doskonalenia) dążenie do poprawy stymulacji czynników i działań warunkujących funkcjonowanie i rozwój partnerstw międzysektorowych, tj. dobra jakość kapitału ludzkiego, ciągłe doskonalenie rozwiązań prawnych, rosnąca świadomość najnowszych trendów, ciągła eksploatacja funduszy UE.

3. W ujęciu według podejścia personalnego:

- (istota) relacje pomiędzy partnerami partnerstw międzysektorowych oparte na zaufaniu, uczciwości, solidarności,
- (ocena) współpraca liderów zapewnia stały napływ strumienia korzyści,
- (kierunki doskonalenia) powstanie modelu zarządzania partnerstwami międzysektorowymi, których struktura opierałaby się na istnieniu lidera - organu decyzyjnego, zespołu inicjatywnego, zarządu, biura odpowiedzialnego za realizację zadań.

Podsumowując, zasadność podjęcia przez habilitantkę rozważań, nad powstawaniem, istnieniem, funkcjonowaniem i rozwojem partnerstw międzysektorowych w ujęciu systemu, procesu/projektu oraz podejścia personalnego, można oprzeć się na bazie teorii kosztów transakcyjnych O. Williamson'a⁴¹.

O.E. Williamson⁴² wyróżnia rynki i hierarchie jako różne rodzaje struktur współrzędzenia. Według O.E. Williamson'a wzrost kosztów transakcyjnych jest z jednej strony skutkiem ograniczonych zdolności poznawczych jednostki, a z drugiej rosnącej złożoności i niepewności wynikającej ze skłonności do zachowań oportunistycznych połączonej z niewielką liczbą potencjalnych partnerów wymiany.

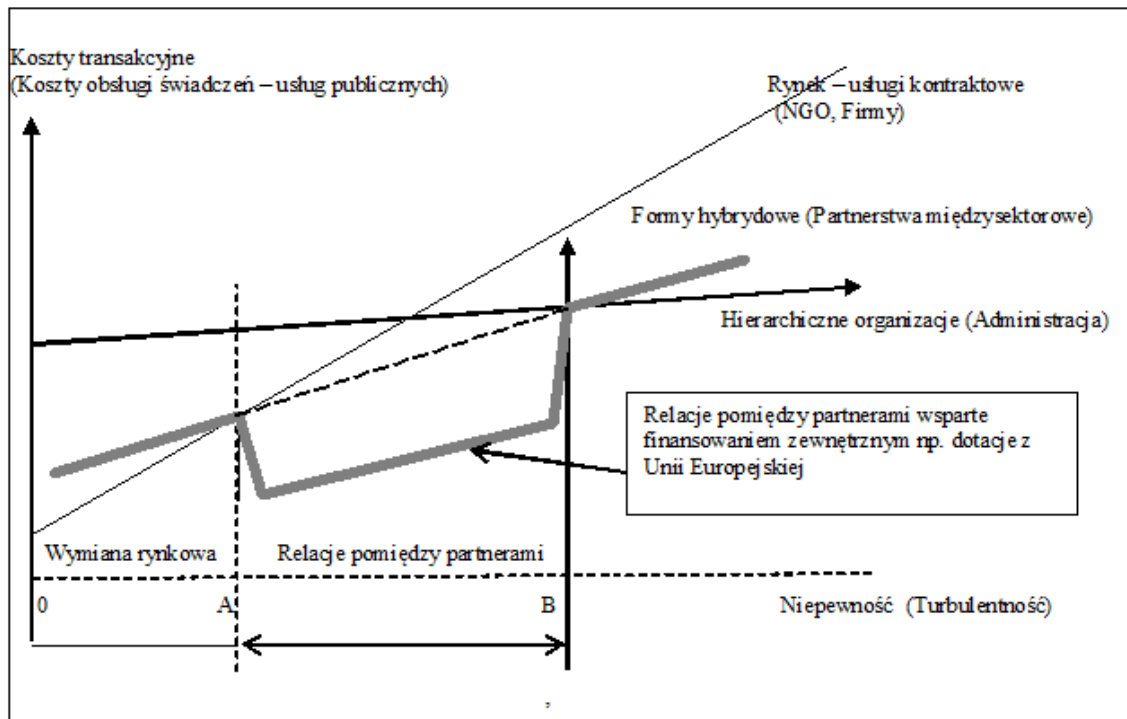
O.E. Williamson zauważa, że bodźce występujące na rynkach oparte są na konkurencji, natomiast bodźce w przedsiębiorstwach opierają się na procedurach administracyjnych oraz współpracy, w ramach której niezwykle istotne jest zaufanie.

Opis różnych struktur współrzędzenia (rynek v. hierarchie) można zatem wyjaśnić przez swoistego rodzaju continuum, w ramach którego analizę można prowadzić od całkowitego braku powiązań między poszczególnymi graczami rynkowymi (przedsiębiorstwami) aż po istnienie przedsiębiorstwa zorganizowanego hierarchicznie. Między tymi skrajnościami występują pośrednie formy struktur współrzędzenia (luźne sieci współpracy, umowy o współpracy, *joint-ventures* itp.), tzw. hybrydy organizacyjne.⁴³

⁴¹ Tamże, s. 29,

⁴² O.E. Williamson, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, New York, 1975

⁴³ Por. T. Tylec, *Koncepcja uwarunkowań instytucjonalnych w nowej ekonomii instytucjonalnej*, Zeszyty Naukowe UEK, 2016; 5 (953), s. 23-24



Rysunek 1. Teoria powstawania partnerstw międzysektorowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Koppelman U.: *Beschaffungsmarketing*, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg 2000, s. 70.

Na powyższym rysunku rozpatruje się efektywność funkcjonowania takich form organizacji jak: przedsiębiorstwo pod jednolitym kierownictwem, wymiana handlowa oraz formy hybrydowe jakimi są partnerstwa międzysektorowe, ale również inne tego typu formy jak łańcuchy dostaw, sieci logistyczne, klastry itp. Efektywność działania tych organizacji jest mierzona tutaj (oś rzędnych) kosztami transakcyjnymi jak wskazywał O. Williamson lub porównywalnymi do nich kosztami zarządzania, jeżeli chodzi o organizacje hierarchicznie jak przedsiębiorstwa czy administracja. W tym ujęciu w przypadku partnerstw jako koszty transakcyjne można określić właśnie koszty obsługi świadczeń publicznych realizowanych w ich ramach. W miarę wzrostu turbulencji i niepewności w otoczeniu koszty transakcyjne rosną jednak zdecydowanie dynamiczniej w organizacjach opartych na wymianie handlowej niż w organizacjach zarządzanych odgórnie. Jednak w pewnych zakresach tej niepewności (na wykresie jest to obszar między punktami A i B) największą efektywność, a więc najmniejsze koszty transakcyjne – czy koszty obsługi świadczeń publicznych wykazują właśnie formy hybrydowe – czyli partnerstwa międzysektorowe oparte na specyficznych formach relacji między partnerami. Szczególnie interesujące jest również to, że w przypadku zawiązania takich partnerstw można liczyć na wsparcie zewnętrzne w postaci dotacji z funduszy pomocowych Unii Europejskiej, EOG, czy krajowych programów wsparcia. Powoduje to, że efektywność

takich hybrydowych organizacji (uwzględniając wsparcie zewnętrzne) może być zdecydowanie większa niż pozostałych form organizacji współdziałania (rynek, hierarchiczna organizacja). Jest to przedstawione na rysunku 1 za pomocą obniżenia wykresu przedstawiającego formy hybrydowe pomiędzy punktami A i B wyznaczającymi minimalne i maksymalne granice niepewności w jakich tworzą się partnerstwa.

Powyższe rozważania wskazują na precyzyjne i przemyślane dążenie Autorki do wnikliwej eksploracji rozpoznanej przez Autorkę luki teoretyczno-poznawczej.

Kwalifikacja problematyki do dyscypliny nauk o zarządzaniu

Poruszana w cyklu publikacji problematyka dotycząca istoty, oceny oraz doskonalenia partnerstw międzysektorowych w ujęciu systemu, procesu/projektu, podejścia personalnego zawiera elementy, które pozwalają ją zakwalifikować do dyscypliny nauk o zarządzaniu. Częściowo także do ekonomii (ekonomii społecznej - jako sfery aktywności obywatelskiej, która poprzez działalność ekonomiczną i działalność pożytku publicznego służy: integracji zawodowej i społecznej osób zagrożonych społeczną marginalizacją, tworzeniu miejsc pracy, świadczeniu usług społecznych użyteczności publicznej/interesu ogólnego⁴⁴) – obrazem tego jest analiza pojęciowa oraz charakterystyka organizacji pozarządowych. Można również zauważyć elementy polityki publicznej (rozumianej jako całość długofalowych zamierzeń i towarzyszący im system rozwiązań prawnych, przyjętych i realizowanych przez władzę publiczną we współpracy z obywatelami, organizacjami na rzecz społeczności zamieszkujących obszar działania jednostek samorządu) – przejawem jest szczegółowa analiza infrastruktury współpracy organizacji pozarządowych z jednostkami samorządu terytorialnego oraz przewijającymi się treściami dotyczącymi uwarunkowań prawnych i formalnych dotyczących współpracy i partnerstwa międzysektorowego oraz socjologii – analiza relacji pomiędzy podmiotami pochodzącymi z różnych sektorów. Niemniej jednak większość argumentów przedstawionych w charakterystyce cyklu publikacji przemawia za zaklasyfikowaniem problematyki poruszanej w niniejszym cyklu publikacji do dyscypliny nauk o zarządzaniu.

Przemawiają za tym również następujące argumenty:

- Wynikające z warstwy definicyjnej nauk o zarządzaniu:

⁴⁴ P. Frączak, J. J. Wygnański, *Polski model ekonomii społecznej. Rekomendacje dla Rozwoju, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych*, Warszawa 2008, s. 23-26

- Nauki o zarządzaniu rozpatrują organizacje (twory organizacyjne) wieloaspektowo, z założenia przyjmując postawę interdyscyplinarną”⁴⁵.
 - „(...) nauki o zarządzaniu z założenia muszą mieć nachylenie interdyscyplinarne i uwzględniać nie tylko aspekty ekonomiczne (optymalizacyjne), ale także inne – psychologiczne, socjologiczne, politologiczne, prawne, technologiczne, demograficzne” a o „adekwatności danego rozwiązania” w zarządzaniu „decyduje jego końcowy wymiar finansowy”⁴⁶.
 - „(...) zarządzanie uważa się obecnie za jeden z najważniejszych czynników rozwoju gospodarczego i społecznego krajów. (...) zarządzanie traktuje się jako naukę, której efektem jest społecznie użyteczna wiedza w postaci ustalonych prawidłowości w funkcjonowaniu organizacji życia gospodarczego lub publicznego. W jej ramach formułuje się teorie tłumaczące i pozwalające lepiej zrozumieć określoną rzeczywistość. Nauki o zarządzaniu pomagają tę rzeczywistość racjonalizować.⁴⁷
- Kluczowy charakter, który został tu wykazany, mają decyzje związane z alokacją zasobów pochodzących z różnych podmiotów/partnerów oraz umiejscowieniem oraz wyznaczeniem roli poszczególnych partnerów w partnerstwie międzysektorowym.
 - Zarządzanie partnerstwami międzysektorowymi, jest funkcją konkretnych przypadków, intuicji, zdrowego rozsądku.
 - Funkcjonowanie i rozwój partnerstw międzysektorowych jest z natury bardzo sytuacyjne, kontekstowe, co utrudnia identyfikację kluczowych zjawisk oraz budowanie twierdzeń.

Dodatkowo treści zawarte w jednotematycznym cyklu publikacji zorientowane jest na proces tworzenia, funkcjonowania i rozwoju partnerstw międzysektorowych, jego porządkowaniem, doskonaleniem oraz eliminowaniem błędów. Wskazuje na konieczność planowania i organizowania poszczególnych czynności, które są niezbędne do zapewnienia poprawności ich funkcjonowania.

Wnioski płynące z badań treści oraz badań empirycznych standardów tworzenia, funkcjonowania i rozwoju partnerstw międzysektorowych oraz analiza możliwości wystąpienia błędów mają istotne znaczenie dla menadżerów poszczególnych podmiotów/partnerów, dla liderów partnerstw i potencjalnych inwestorów/donatorów/sponsorów, ekspertów oraz

⁴⁵ M. Gorynia, T. Kowalski *Nauki ekonomiczne i ich klasyfikacja a wyzwania współczesnej gospodarki*, „Ekonomista” 2013, nr 4, s. 467

⁴⁶ Tamże, s. 464

⁴⁷ S. Sudoł, *Zarządzanie jako dyscyplina naukowa*, Przegląd organizacji nr 4/2016, s. 4

beneficjentów/odbiorców usług świadczonych przez partnerstwa międzysektorowe. Równocześnie zarządzanie tak swoistymi tworamizbieżne jest z problematyką koncepcji zarządzania organizacjami, która często klasyfikowana jest w ramach dyscypliny nauki o zarządzaniu.

Podsumowanie jednotematycznego cyklu publikacji

Proponowany do oceny cykl powiązanych tematycznie publikacji będący wkładem dr Mai Jokiel (d. Prudzienica) obejmuje jedenaście (11) najważniejszych publikacji podejmujących zagadnienia z obszaru problematyki tworzenia, funkcjonowania i rozwoju partnerstw międzysektorowych a przede wszystkim ich istoty, oceny i kierunków doskonalenia w ujęciu systemu, projektu/procesu, personalnym. Prace wchodzące w skład jednotematycznego cyklu zostało opublikowane w recenzowanych publikacjach naukowych, w tym dziesięć (10) w czasopiśmie naukowych, jedna (1) w monografii. Wśród wskazanych: jedna publikacja została opublikowana w czasopiśmie z IF czasopisma 6,023 w roku 2017, dwie (2) w bazie SCOPUS, trzy (3) we współautorstwie, publikacje recenzowane są zamieszczone w czasopiśmie wysoko punktowanych na liście czasopism MNISW. Cztery (4) publikacje to artykuły w języku angielskim. Łączna liczba stron to: 119

4. Wybrane informacje o osiągnięciach w projektach badawczych i na rzecz praktyki

Kierowanie i wykonawstwo projektów badawczych polskich

1. M. Prudzienica, **Koordynator ds. badań**, „Współpraca na rzecz aktywizacji osób niepełnosprawnych”, projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki Priorytet I. Zatrudnienie i integracja społeczna Działanie 1.4. Projekty innowacyjne. 1.03.2011-31.10.2011

Kierowanie i wykonawstwo projektów badawczych międzynarodowych

1. M. Prudzienica, **Koordynator międzynarodowego projektu badawczego** p.n."Karkonosze dla wszystkich", finansowanego z PROGRAMU OPERACYJNEGO WSPÓŁPRACY TRANSGRANICZNEJ, RCz-RP 2007-2013, Dziedzina wsparcia 3.3, Fundusz Mikroprojektów Euroregionu Nysa, Nr PL.3.22/3.3.01/09.01443/ERN-10, 2010;
2. M. Prudzienica – **Kierownik**, Удосконалення методології та практику адміністрування діяльності організацій в умовах динамічного зовнішнього середовища - часть в реалізації міжнародного проекту № UA-PL 0012-15.8 Тернопільський національний економічний університет (Doskonalenie metodologii i praktyki administrowania działaniami organizacji w dynamicznym środowisku zewnętrznym - część realizacji międzynarodowego projektu nr UA-PL 0012-15.8 Narodowy Uniwersytet Ekonomiczny w Tarnopolu) 2012 - 2016;

5. Wybrane informacje o osiągnięciach organizacyjnych i dydaktycznych

Program Erasmus

1. Wykłady w języku angielskim dla studentów zagranicznych w Polsce, pt. Manager's work in a modern company – liczba studentów 20, 2012, 2013;
2. Organisations as an open social and technical system - program Erasmus - Istanbul Bilgi University, 20.09.2013 - Istanbul Turcja
3. The role of a manager in an organisation - program Erasmus - Istanbul Bilgi University, 20.09.2013 - Istanbul Turcja
4. Company Management - program Erasmus - Istanbul Bilgi University, 20.09.2013 - Istanbul Turcja
5. Making the first impression - program Erasmus - Istanbul Bilgi University, 20.09.2013 - Istanbul Turcja

Wykłady otwarte

1. Public- private partnership - organisational solutions in Poland - 22.02.2013 - Tarnopol Ukraina;
2. Disabled persons on labour market - analysis of solutions in Poland and selected EU countries 23.04.2013 - Tarnopol Ukraina;
3. Manager's role in a modern organisation - 24.04.2013 - Tarnopol Ukraina;
4. Stress in the workplace - 5.09.2013 - „Szkoła Letnia - Ukraina” - WEZiT Jelenia Góra;
5. The theories of organisation - 6.09.2013 - „Szkoła Letnia - Ukraina” - WEZiT Jelenia Góra;

6. Instruments eliminated stress in a working life - 18.10.2013 - Narodowy Uniwersytet Ekonomiczny w Tarnopolu, Krym - Foros - Ukraina
7. The factors of the public-social partnership - 18.10.2013 - Narodowy Uniwersytet Ekonomiczny w Tarnopolu, Krym - Foros - Ukraina
8. Business model of student practice firms as an innovation form of education – 27.05.2014 - Ternopil National Economic University (Ukraine);
9. Stress management techniques – 9.09.2014 - „Szkoła Letnia - Ukraina” - WEZiT Jelenia Góra;
10. Assertiveness – skilful refusal – 12.09.2014 - „Szkoła Letnia - Ukraina” - WEZiT Jelenia Góra;
11. Social enterprises - the genesis - 26.09.2014 – Ternopil National Economic University (Ukraine);
12. Cross - sector partnership - the Genesis – 27.09.2014 - Ternopil National Economic University (Ukraine);
13. Cross-sector partnership in Poland and Ukraine – case study, 18.03.2015;
14. Human Capital Management in Poland, Tarnopol 17.03.2017, Tarnopolski Narodowy Uniwersytet Ekonomiczny;
15. Myself image, Tarnopol 29.03.2018, Ternopil Ivan Puluj National Technical University
16. Management of Knowledge, Tarnopol 30.03.2018, Ternopil National Economic University (Ukraine).

Projekty dydaktyczne

1. Konkurs o 1 milion, MNiSW, opiekun modułu MOE, opiekun Wirtualnej Studenckiej Firmy Konsultingowej V-Student Consulting, od 2012, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki w Jeleniej Górze;
2. Wdrażanie systemów poprawy jakości kształcenia oraz Krajowych Ram Kwalifikacji, 2013 r., Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki w Jeleniej Górze;
3. Laboratorium innowacyjnych kompetencji dydaktycznych INNOLAB – program doskonalenia kompetencji pracowników dydaktycznych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu – uczestnik, 2018;

4. Projekt dydaktyczny Biznesowy Indywidualny Program Studiów, tutor, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, 2019.

Organizacja Konferencji

1. Organizacja konferencji Piechowice – „*Podejście Procesowe w organizacjach*”, Hotel Piechowice, wrzesień 2013 r., liczba uczestników 50;
2. Organizacja Konferencji Naukowej - „Przewyciężanie barier w komunikowaniu się jako element prawidłowego kształtowania wizerunku osób niepełnosprawnych” Jelenia Góra, 23 września 2011; Sekretarz konferencji, przewodnicząca komitetu organizacyjnego; Charakter konferencji - Regionalna z udziałem gości zagranicznych z Czech i Niemiec, w ramach realizacji zadania publicznego wspieranego przez Prezydenta Miasta Jelenia Góra; liczba uczestników – 84;
3. Міжнародної Науково-Практичної Конференції: «Розвиток Соціально-Економічних Систем В Геоекономічному Просторі: Теорія, Методологія, Організація Обліку Та Оподаткування (Międzynarodowa Konferencja Naukowo-Praktyczna: „Rozwój Systemów Społeczno-Gospodarczych W Przestrzeni Geo-Ekonomicznej: Teoria, Metodologia, Rachunkowość I Organizacja Podatkowa, Tarnopol, 11-12.05.2017, Liczba Uczestników – 21, Uczestników Zagranicznych – 8, Język Angielski, Ukraiński, Rosyjski;
4. Sekretarz Międzykatedralnego Seminarium Naukowego organizowanego przez Katedrę Nauk o Przedsiębiorstwie Wydziału Ekonomii, Zarządzania i Turystyki i Katedrę Ekonomiki Przedsiębiorstw Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 24-25.05.2018, liczba uczestników – 48.

Gremia naukowe

1. Pełnienie funkcji w gremiach naukowych regionalnych KTN (Karkonoskie Towarzystwo Naukowe) – sekretarz Komisji Nauk Ekonomicznych – 2007;
2. Członek międzynarodowego Komitetu Naukowego: 8 Konfernce Bez Barier Bez Hranic, Karvina 30.09.2010-01.10.2010;
3. Członek międzynarodowego Komitetu Naukowego: 9 Konference Bez Barier bez Hranic s Mezinarodni Ucasti, pn. Svobodny Pohyb Pro Vsehny Atribut Nejen Evropske Integrace, Karvina 06-07.10.2011

4. Członek komitetu redakcyjnego - V Міжнародної науково-практичної конференції, Формування єдиного наукового простору Європи та завдання економічної науки, Тези доповідей, Міністерство освіти і науки, Тернопільський національний економічний університет, Україно-Польська Програма з фінансів і страхування (V Międzynarodowa Konferencja naukowa i praktyczna, „*Tworzenie zjednoczonej przestrzeni naukowej Europy i zadań nauk ekonomicznych*”, Ministerstwo Edukacji i Nauki, Ministerstwo Edukacji i Nauki, Narodowy Uniwersytet Ekonomiczny w Tarnopolu, Ukraińsko-Polski Program Finansowania i Ubezpieczeń, Katowicki Uniwersytet Ekonomiczny), 23-24.04.2013, Tarnopol, Ukraina.

Pełnienie funkcji specjalnych oraz organizacyjnych

1. Komisja ds. Rozwoju UE we Wrocławiu, WEZiT w Jeleniej Górze – członek od 2013;
2. Zespół ds. Pozyskiwania środków pozabudżetowych na projekty naukowo-badawcze i rozwojowe, UE we Wrocławiu, WEZiT w Jeleniej Górze członek od 2013;
3. Czynny udział w akcji promocyjnej WEZiT w Jeleniej Górze, UE we Wrocławiu, w celu pozyskania kandydatów na studia od 2013, organizacja szkoleń, warsztatów oraz prezentacji promocyjnych;
4. Aktywny udział w kształtowaniu kapitału relacyjnego Katedry Nauk o Przedsiębiorstwie – współpraca z Narodowym Uniwersytetem Ekonomicznym w Tarnopolu-Ukraina, doprowadzenie do podpisania umowy o współpracy, od 2012 r.;
5. Nadzór nad Platformą Edukacyjną MOE, UE we Wrocławiu, WEZiT w Jeleniej Górze od 2012;
6. Współtwórca i opiekun Wirtualnej Studenckiej Firmy Konsultingowej V-Student Consulting, działającej przy WEZiT w Jeleniej Górze UE we Wrocławiu, od 2012;

Współpraca z praktyką i otoczeniem społeczno-gospodarczym

1. Ekspert w Grupie Roboczej ds. Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego powołanego przez Marszałka Województwa Dolnośląskiego;
2. Członek Karkonoskiego Sejmiku Osób Niepełnosprawnych od 2010;
3. Członek Stowarzyszenia Niedosłyszących LIRA od 2012;
4. Ekspert w KOW „*Wsparcie Pomostowe*” dotyczącego projektu pn. *Człowiek – organizacja-praca* finansowanego z programu w ramach poddziałania 7.2.2. Wsparcie Ekonomii Społecznej POKL 2007-2013 ocena wniosków o dofinansowanie

- powstawania spółdzielni socjalnych, 2013/2014
5. Ekspert/współautor *Strategiczne Kierunki Rozwoju Aglomeracji Jeleniogórskiej na lata 2013-2020* współpraca z Urzędem Miasta Jelenia Góra, 2013 r.;
 6. Przewodnicząca Rady Rodziców w Zespole Szkół Ogólnokształcących nr 2 w Jeleniej Górze, w latach 2012-2015;
 7. Ekspert/autor - 2013-2015 Strategia Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych dla Aglomeracji Jeleniogórskiej na lata 2014-2023 projekt realizowany na zlecenie Karkonoskiej Agencji Rozwoju Regionalnego w Jeleniej Górze;
 8. Ekspert Komisji oceny Wniosków o przyznanie środków finansowych na rozwój przedsiębiorczości w Karkonoskiej Agencji Rozwoju Regionalnego w ramach projektów: SUDECKI FUNDUSZ DOTACYJNY oraz „AKTYWIZACJA DOLNOŚLĄSKIEGO RYNKU PRACY”, 31.03.2017 – 31.03.2018
 9. Ekspert w międzynarodowym panelu dyskusyjnym pn. Rozwój innowacyjny – modelowe rozwiązania w praktyce” odbywającego się w ramach 25-go Polsko-Niemiecko-Czeskiego Forum Kooperacji Firm, 26.10.2018 r.;
 10. Ekspert - Konferencja *Konstytucja Biznesu. Wiedza podstawą świadomego wyboru*, ZUS, oddział w Wałbrzychu, 14.11.2018.

Recenzje prac dyplomowych – licencjackich i magisterskich

W latach 2007 – 2018 habilitantka zrecenzowała 57 prac dyplomowych licencjackich i magisterskich. Recenzowane prace mieściły się przede wszystkim w dziedzinie nauk o zarządzaniu i dotyczyły przede wszystkim obszarów związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem, zarządzaniem zasobami ludzkimi, ideą finansowania różnorodnych przedsięwzięć dzięki środkom pochodzącym z Unii Europejskiej a przede wszystkim wpływu ich istnienia na racjonalność ich podejmowania. Recenzowałam również pracę z dziedziny ekonomii.

Recenzje artykułów

M. Jokiel, G. Jokiel - recenzja artykułu do kwartalnika INTERCATHEDRA, Scientific Quarterly – Faculty of Economics and Social Sciences, Poznań University of Life Sciences – 2018.

Promotorstwo prac dyplomowych – licencjackich i magisterskich

W latach 2009-2017 habilitantka wypromowała 37 prac dyplomowych licencjackich i magisterskich. W roku akademickim 2018/2019 w seminarium dyplomowym licencjackim i magisterskim uczestniczy 17 seminarzystów.

Promotorstwo pomocnicze

1. Mgr Iwona Kutzner, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małych przedsiębiorstwach szkoleniowo-doradczych. Identyfikacja, ocena i propozycje modelowych rozwiązań*, promotor dr hab. Agnieszka Sokołowska-Durkalec, prof. UE, przewód doktorski otworzony w 2017 r.
2. Mgr Justyna Jaskólska, *Kapitał intelektualny w kształtowaniu wizerunku Państwowych Wyższych Szkół Zawodowych*, Agnieszka Sokołowska-Durkalec, prof. UE, przewód doktorski otworzony w 2019 r.

6. Nagrody, wyróżnienia, odznaczenia

1. I Nagroda Ministra Polityki Społecznej Turcji za najlepszy wykład anglojęzyczny, Ankara 2010;
2. Nagroda II stopnia JM Rektora UE we Wrocławiu za osiągnięcia naukowe, 2013;
3. Nagroda II stopnia JM Rektora UE we Wrocławiu za osiągnięcia naukowe, 2014;
4. I nagroda w konkursie zorganizowanym w ramach Kongresu Rozwoju Edukacji (we współpracy ze studentami/pracownikami WSFK), za najlepszą prezentację procesu dydaktycznego, 29-30.11.2017, Wrocław.