

AUTOREFERAT

dra Michała Adama Leśniewskiego

Katedra Zarządzania

Wydział Prawa i Nauk Społecznych

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

Kielce, Marzec, 2020

Spis treści.....	2
Imię i nazwisko.....	3
Posiadane dyplomy, stopnie naukowe lub artystyczne – z podaniem podmiotu nadającego stopień, roku ich uzyskania oraz tytułu rozprawy doktorskiej.....	3
Informacja o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych lub artystycznych.....	5
Omówienie osiągnięcia, o których mowa w art. 219 ust. 1 pkt. 2 Ustawy.....	6
Informacja o wykazywaniu się istotną aktywnością naukową albo artystyczną realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej.....	28
Informacja o osiągnięciach dydaktycznych, organizacyjnych oraz popularyzujących naukę lub sztukę.....	34

1. **Imię i nazwisko** Michał Adam Leśniewski

2. **Posiadane dyplomy, stopnie naukowe lub artystyczne – z podaniem podmiotu nadającego stopień, roku ich uzyskania oraz tytułu rozprawy doktorskiej**

- ✚ **2002** – stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu (obecnie: dziedzina: nauk społecznych, dyscyplina: nauki o zarządzaniu i jakości)
Stopień naukowy doktora nadany uchwałą Rady **Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej** w Warszawie w październiku 2002 r.
Temat rozprawy doktorskiej: *Wpływ strategii zrównoważonego rozwoju na konkurencyjność gmin.*

Promotor: **prof. dr hab. Romuald Bauer**

Recenzentami byli:

prof. dr hab. Alojzy Zalewski,

prof. dr hab. Jan Adamczyk.

✚ **1998** – **tytuł magistra**

Kierunek: zarządzanie i marketing

Tytuł magistra uzyskałem w 1998 roku na Wydziale Zarządzania i Administracji Wyższej Szkoły Pedagogicznej im. Jana Kochanowskiego w Kielcach (obecnie: Wydział Prawa, Administracji i Zarządzania Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach).

Temat pracy magisterskiej: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w gospodarce rynkowej*

Promotor: prof. dr hab. Mieczysław Poborski,

✚ **1996** – **tytuł licencjata**

Kierunek: zarządzanie i marketing

Tytuł licencjata uzyskałem w 1996 roku w **Wyższej Szkole Handlowej w Kielcach (obecnie: uczelnia zlikwidowana)**.

Temat pracy licencjackiej: *Kierunki rozwoju kapitalizmu w Polsce,*

Promotor: prof. dr hab. Stanisław Meducki.

- ✚ **1997 r.** byłem słuchaczem Studium Pedagogicznego w Wyższej Szkole Pedagogicznej im. Jana Kochanowskiego w Kielcach (obecnie: Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach). Program Studium obejmował 420 godzin zajęć. Otrzymane świadectwo jest potwierdzeniem uzyskania przeze mnie kwalifikacji pedagogicznych.
- ✚ **2000 r.** uczestniczyłem w seminarium szkoleniowym pt. „Zarządzanie organizacjami w XXI wieku”, zorganizowanym przez Wyższą Szkołę Handlową im. B. Markowskiego w Kielcach.

- ‡ **2008 r.** ukończyłem cykl szkoleń przeprowadzonych w ramach projektu pt. „Centrum Rozwoju Klastrow Świętokrzyskich”¹, dotyczących: tworzenia oraz zasad funkcjonowania klastrow, ochrony własności intelektualnej i przemysłowej, nowoczesnych form współpracy i promocji firm w Polsce i zagranicą, sposobów finansowania klastrow w latach 2007–2013. W tym samym roku uczestniczyłem w projekcie badawczo-naukowym pt. „Perspektywy RSI Świętokrzyskie (I etap)”². W projekcie odpowiedzialny byłem za: opracowanie metodyki wyników wywiadów przeprowadzonych w przedsiębiorstwach i gminach, tworzenie narzędzi badawczych – kwestionariuszy wywiadu, sprawozdań z badań i oświadczeń, dobór metodyki badań, sprawdzenie zgodności merytorycznej prowadzonych badań, opracowanie formularza oświadczenia woli badanego, kontrolę zgodności merytorycznej powstałych artykułów i opracowań popularyzujących wyniki badań³. Od 27 września 2007 r. do 16 lutego 2008 r. w Świętokrzyskiej Agencji Rozwoju Regionu w Kielcach prowadziłem szkolenia pt. „Strategiczne uwarunkowania konkurencyjności regionu” w ramach projektu pt. „Centrum Rozwoju Klastrow Świętokrzyskich”⁴.
- ‡ **2009 r.** byłem uczestnikiem szkolenia pt. „Management of Science-Technology Park and Business Incubator” Training took place on 27–30th of July 2009 in Science and Technology Parks of Helsinki Capital Area, Finland. 30th of July 2009, Technopolis Helsinki-Vantaa Teknobulevardi 3–5, 01530, Vantaa, Finland. Zajęcia prowadzone były w języku angielskim.
- ‡ **2009 r.** uczestniczyłem w kursie pt. „Zarządzanie projektami – Microsoft Project – kurs podstawowy z elementami kursu zaawansowanego” w ramach projektu „Rozwój kadr dla gospodarki opartej na wiedzy”⁵.
- ‡ **2011 r.** uczestniczyłem w szkoleniu pt. „Multimedia – IT Friendly Professor” w ramach projektu Progres – Program Rozwoju: Gospodarka – Edukacja – Sukces⁶.

¹ Projekt współfinansowany był przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego i ze środków budżetu państwa w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego, Działanie 2.6 – Regionalne Strategie Innowacyjne i Transfer Wiedzy.

² Projekt współrealizowany był przez Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego w Kielcach (obecnie: Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach) i Świętokrzyskie Biuro Rozwoju Regionalnego w Kielcach (ŚBRR).

³ Projekt współfinansowany był przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego i ze środków budżetu państwa.

⁴ Zajęcia realizowałem w ramach godzin zleconych. Szkolenie współfinansowane było przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego i ze środków budżetu państwa w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego, Działanie 2.6 – Regionalne Strategie Innowacyjne i Transfer Wiedzy.

⁵ Organizatorem był Ośrodek Szkolenia Pro Coig w Katowicach. Szkolenie współfinansowane było przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

3. Informacja o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych lub artystycznych

- ✦ **1998 r. (październik) – 30 września 2005 r.** zatrudniony zostałem na stanowisku asystenta w Zakładzie Zarządzania na Wydziale Zarządzania i Marketingu Wyższej Szkoły Handlowej im. B. Markowskiego w Kielcach. Kierownikiem zakładu był prof. dr hab. Janusz Lewandowski. W listopadzie 2002 r. zostałem mianowany na stanowisko adiunkta w Zakładzie Zarządzania na Wydziale Zarządzania i Marketingu Wyższej Szkoły Handlowej im. B. Markowskiego w Kielcach.
- ✦ **2005 r. (luty) - obecnie** pracowałem na stanowisku adiunkta w Zakładzie Organizacji i Zarządzania Instytutu Zarządzania na Wydziale Zarządzania i Administracji Akademii Świętokrzyskiej w Kielcach (obecnie: Wydział Prawa, Administracji i Zarządzania, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach). Kierownikiem zakładu był dr hab. Zbigniew Olesiński prof. UJK (obecnie: prof. dr hab.), a następnie od 2008 r. – dr hab. inż. Dariusz Skorupka prof. UJK. Od 17 października 2012 r. pracowałem na stanowisku adiunkta w Zakładzie Zarządzania Strategicznego Instytutu Zarządzania na Wydziale Zarządzania i Administracji, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach (obecnie: Wydział Prawa, Administracji i Zarządzania, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach). Kierownikiem zakładu był dr hab. Jarosław Karpacz prof. UJK. W latach 2015 - 2019 pracowałem w Zakładzie Zarządzania Przedsiębiorstwem Instytutu Zarządzania na Wydziale Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach (obecnie: Wydział Prawa, Administracji i Zarządzania, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach). Kierownikiem zakładu była dr hab. Anna Wójcik-Karpacz prof. UJK. Od października 2019 r. pracuję w na stanowisku adiunkta w Katedrze Zarządzania na Wydziale Prawa i Nauk Społecznych, Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach. Kierownikiem katedry jest dr hab. Jarosław Prońko prof. UJK.

⁶ Organizatorem był Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach. Szkolenie współfinansowane było przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

4. Omówienie osiągnięcia, o których mowa w art. 219 ust. 1 pkt. 2 Ustawy.

Osiągnięcie naukowe wynikające z art. 219 ust. 1. pkt 2a Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. 2018 r. Poz. 1668):

✚ tytuł osiągnięcia naukowego:

Konkurencyjność kulturowa przedsiębiorstw. Studium teoretyczno-empiryczne

Wydawnictwo Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach, Kielce 2020

ISBN 978-83-7133-784-0

✚ autor, tytuł publikacji, liczba stron, recenzenci wydawniczy:

Michał Adam Leśniewski, **Konkurencyjność kulturowa przedsiębiorstw. Studium teoretyczno-empiryczne**, ss. 237

Recenzentami wydawniczymi monografii byli:

prof. dr hab. Łukasz Sułkowski, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie,
dr hab. Jacek Brdulak, prof. SGH, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

✚ **Wprowadzenie i struktura monografii:**

Konkurencyjność⁷ w szerokim tego słowa znaczeniu staninowi ogół czynników stanowiących o osiągnięciu przez organizację (przedsiębiorstwo) przewagi konkurencyjnej na rynku. Kształtowanie konkurencyjności umożliwia nie tylko wzbogacenie oferty przedsiębiorstwa ale również umożliwia tworzenie relacji z uczestnikami rynku (np. klientami czy konkurentami itp.). Na konkurencyjność winno się spojrzeć systemowo (holistycznie), czyli konkurencyjność ma dotyczyć całej organizacji oraz otoczenia bliższego (otoczenia konkurencyjnego), na który dany podmiot gospodarczy ma wpływ. Podmioty gospodarcze (organizacje) potrafiące kształtować konkurencyjność (kierunek, np. konkurencyjność miękka, konkurencyjność twarda czy konkurencyjność miękko-twarda itp.) i także posiadające zdolność adaptowania się do zmian w otoczeniu i posiadające także zdolność podejścia do otoczenia w sposób proaktywny można ją określić jako przedsiębiorstwa nowoczesne, które charakteryzuje

⁷ Habilitant zastosował swoje motto, oddające charakter monografii: *Człowiek wymaga poznania, Człowiek podstawą organizacji, Poznanie organizacji to właściwy człowiek, na którym możesz się oprzeć.*

daleko posunięta elastyczność i zwinność (agile). Doniosłość znaczenia konkurencyjności w przedsiębiorstwach sprzyja rozwojowi badań nad tym problemem naukowym. Od wielu lat problematyka konkurencyjności stanowi przedmiot prac zarówno w polskiej i światowej literaturze przedmiotu. Mimo opracowań teoretycznych i empirycznych, zagadnienia konkurencyjności przedsiębiorstw należą do złożonych procesów badawczych. Problem konkurencyjności kulturowej wynika z zainteresowań naukowych Autora niniejszego opracowania konkurencyjnością i kulturą organizacyjną, co w konsekwencji przyczyniło się do powstania niniejszego opracowania. Problematykę konkurencyjności kulturowej w określonym układzie teoretyczno-empirycznym, podkreślają autorskie przemyślenia. Układ teoretyczny został oparty o dostępną literaturę przedmiotu (autorska koncepcja struktur rozdziałów teoretycznych) natomiast układ badawczy (autorska koncepcja struktury rozdziału badawczego), został opracowany w oparciu o przedsiębiorstwa zlokalizowane w województwie świętokrzyskim. Konkurencyjność kulturowa przedsiębiorstwa to budowanie i kształtowanie konkurencyjności na podłożu kultury organizacyjnej. W kulturę organizacyjną wpisują się kultury osobiste pracowników. Dlatego bardzo ważne jest w konkurencyjności kulturowej posiadanie przez przedsiębiorstwo jakościowych pracowników pozyskiwanych w wyniku realizacji jakościowego procesu kadrowego. Kształtowanie konkurencyjności kulturowej sprzyja osiągnięciu przez podmiot gospodarczy⁸ przewagi konkurencyjnej nie tylko w koncepcji zasobowej (kultura organizacyjna jako zasób niematerialny) ale także w koncepcji rynkowej, gdzie kultura organizacyjna jako zachowanie całej organizacji oferuje klientom określoną wartość dóbr oferowanych przez dane przedsiębiorstwo. Przyjmując optykę różnych organizacji podejmowanie przez podmiot gospodarczy kształtowania konkurencyjności kulturowej zależy nie tylko od ich skłonności i zdolności do generowania, adaptacji oraz implementowania zmian, ale również od związanego z tą aktywnością ryzyka⁹. Kształtowanie konkurencyjności kulturowej jest uwarunkowane poprzez dwa główne otoczenia, czyli otoczenie zewnętrzne i otoczenie wewnętrzne. Otoczenie zewnętrzne obejmuje kulturę narodową społeczeństwa. Kultura ta ma bardzo

⁸ Habilitant zamiennie stosuje pojęcie: *przedsiębiorstwo, podmiot gospodarczy* czy *firma* w celu unikania nadmiernych powtórzeń.

⁹ Konkurencyjność kulturowa oparta jest na kulturze organizacyjnej, która musi przyjąć taki profil, który umożliwi rozwój całej organizacji. Dany profil kultury organizacyjnej ma stymulować kadrę zarządzającą (menedżerów) i kadrę wykonawczą (pracowników wykonawczych) do tworzenia czynników konkurencyjności (kultura organizacyjna źródłem czynników konkurencyjności). Jeśli będzie nieodpowiedni profil kultury organizacyjnej to taka konkurencyjność może doprowadzić do porażki organizacji. Dlatego bardzo ważne jest zidentyfikowanie profilu kultury organizacyjnej przed przystąpieniem do kształtowania konkurencyjności kulturowej.

silny wpływ na kulturę organizacyjną. Kultura narodowa stanowi wszystkie normy, wartości, artefakty i inne elementy kulturotwórcze charakteryzujące dane społeczeństwo. Należy pamiętać, że kultura narodowa posiada relacje z innymi czynnikami otoczenia zewnętrznego jak np. czynniki technologiczne, ekonomiczno-prawne, polityczne czy środowiska naturalnego (środowiska przyrodniczego). Charakteryzując kulturę narodową należy wziąć pod uwagę wyżej wymienione czynniki, które wzbogacają wartość danej kultury narodowej. Biorąc pod uwagę podział otoczenia zewnętrznego na: otoczenie bliższe i otoczenie dalsze również kulturę narodową można podzielić na: kulturę narodową bliższą i kulturę narodową dalszą. Kultura narodowa bliższa to normy, wartości, artefakty i inne czynniki kulturotwórcze charakteryzujące dane społeczności lokalne i regionalne natomiast kultura narodowa dalsza to normy, wartości, artefakty i inne czynniki kulturotwórcze charakteryzujące dane społeczeństwo całego kraju. Otoczenie wewnętrzne konkurencyjności kulturowej wiąże się bezpośrednio z kulturą organizacyjną. Zasobem bezpośrednio związanym z konkurencyjnością kulturową jest człowiek – pracownik (zasób ludzki). Twórcą, kreatorem kultury organizacyjnej jest więc człowiek stanowiący zasób ludzki stanowiący źródło pierwotne kształtowania konkurencyjności kulturowej organizacji, wobec tego jakość zasobów ludzkich odgrywa pierwszoplanową rolę w organizacji. Kultura organizacyjna jest powiązana z pozostałymi zasobami jak np. finanse, dobra rzeczowe, informacja czy środowisko naturalne itd. Z człowiekiem w organizacji są związane nie tylko wyodrębnione aspekty psychologiczno-socjologiczne, ale także aspekt behawioralny (zachowań). Aspekt ten jest odpowiedzialny za całość zachowań w organizacji. Strona behawioralna człowieka jest na tyle ważna, że stanowi przedmiot zainteresowań strategii behawioralnych. Uwarunkowania (czynniki) konkurencyjności kulturowej znajdujące się w otoczeniach¹⁰ organizacji wskazują na wielokierunkowość ich oddziaływania. Niezależnie od różnic w ważności poszczególnych czynników, można stwierdzić, że konkurencyjność kulturowa organizacji (przedsiębiorstw) jest wypadkową wielu złożonych i różnorodnych czynników mających wpływ na kształtowanie przewagi konkurencyjnej. Autor niniejszego opracowania stoi na stanowisku, że każda przewaga konkurencyjna generuje określone zachowanie/zachowania przedsiębiorstwa na rynku. Każdą przewagę konkurencyjną można nazwać behawioralną przewagą konkurencyjną. Nadrzędnym celem naukowym

¹⁰ Przez pojęcie *otoczenia* habilitant rozumie: otoczenie zewnętrzne bliższe, otoczenie zewnętrzne dalsze oraz otoczenie wewnętrzne organizacji. Należy wspomnieć, że niektórzy autorzy posługują się pojęciem *środowisko* w stosunku do otoczenia.

niniejszego opracowania jest identyfikacja i charakterystyka konkurencyjności kulturowej organizacji na przykładzie przedsiębiorstw województwa świętokrzyskiego. Istotne jest zidentyfikowanie i opisanie relacji między różnymi czynnikami stanowiącymi o konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw. Podjęcie tak złożonej problematyki podyktowane zostało potrzebą systematyzacji wiedzy na temat konkurencyjności kulturowej wpisującej się w konkurencyjność miękką. W niniejszym opracowaniu ograniczono się do analizy czynników o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym w stosunku do organizacji (przedsiębiorstw) z województwa świętokrzyskiego (ze względu na łatwiejszą dostępność materiału badawczego ograniczono się do badania przedsiębiorstw z obszaru jednego województwa). Przyjęty zakres merytoryczny niniejszego opracowania wynika z następujących przesłanek: nie dość wyraźnie dostrzega się w literaturze przedmiotu opracowania w pełni traktującego problem konkurencyjności kulturowej, nowy kierunek badań w ramach konkurencyjności kulturowej, dokonany przegląd literatury przedmiotu wykazuje niedosyt prac badawczych wskazanych na możliwości aplikacyjne konkurencyjności kulturowej w ramach polskiej gospodarki. Powyższe przesłanki mogą przyczynić się do wzbogacenia wiedzy o konkurencyjności organizacji ze szczególnym uwzględnieniem konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw. Zaprezentowane w niniejszym opracowaniu rozważania teoretyczno-badawcze pozwolą na wyjaśnienie relacji między czynnikami konkurencyjności kulturowej w warunkach przedsiębiorstw województwa świętokrzyskiego. Analiza zakresu merytorycznego wymaga modelowania jako podstawowej metody badawczej. Ujęcie w modelu różnorodnych czynników konkurencyjności kulturowej stanowi poważne wyzwanie badawcze. Przeprowadzone badania empiryczne umożliwiły osiągnięcie następujących celów: przegląd i systematyzacja literatury przedmiotu, opracowanie modeli, identyfikacja czynników konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw w oparciu o kwestionariusz ankiety, dostarczenie wiedzy o konkurencyjności kulturowej kadrze zarządzającej (menedżerskiej) i podwładnym (pracownikom wykonawczym) jako innym wymiarze konkurencyjności przedsiębiorstwa. Niniejsze opracowanie ma charakter teoretyczno-empiryczny i składa się z sześciu rozdziałów. Rozdział pierwszy dotyczy znaczenia zasobów w rozwoju przedsiębiorstwa wraz z ukazaniem problemu różnorodności zasobów. W rozdziale tym zwrócono uwagę na klasyfikację i ewolucję zasobów wraz z przedstawieniem szkoły zasobowej oraz zasobów powiązanych z kreowaniem przewagi konkurencyjnej. Ponadto zwrócono uwagę na zagadnienie dobrostanu jako zasobu organizacji. Zwrócono również uwagę na zasób

ludzki jako zasób pierwotny organizacji. Rozdział drugi dotyczy problemu zarządzania zasobami ludzkimi. Problematyka ta widziana jest przez pryzmat szeroko pojętych uwarunkowań zarządzania zasobami ludzkimi, strategicznego, kulturowego i behawioralno-humanistycznego zarządzania zasobami ludzkimi. W rozdziale trzecim poruszono problem menedżera w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Skoncentrowano uwagę na zarządzaniu zmianą, profesjonalno-osobowościowym wymiarze menedżera. Menedżer widziany jest również jako źródło wiedzy, źródło kreowania kultury organizacyjnej oraz jako źródło generowania behawioralności. W rozdziale czwartym zawarty został problem kultury organizacyjnej. Rozważania dotyczące kultury organizacyjnej oparte zostały na: wzajemnym przenikaniu kultur, funkcjach kultury organizacyjnej, kulturze jako zmiennej, menedżerze i podwładnym w procesie kształtowania kultury organizacyjnej oraz kulturowych uwarunkowaniach konkurencyjności. W rozdziale piątym przedstawiono problem konkurencyjności przedsiębiorstw. Przeprowadzono rozważania dotyczące problemu konkurencji, konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej. Omówiono także problem czynników konkurencyjności, modelu konkurencyjności miękkiej oraz powiązania menedżera z konkurencyjnością i przewagą konkurencyjną. W rozdziale szóstym zaprezentowano wyniki badań empirycznych konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw. W rozdziale tym przedstawiono cel badań wraz z uzasadnieniem, model i hipotezy badawcze, metodykę badań wraz z próbą i narzędziem badawczym. Ponadto przedstawiono model wynikający z badań oraz kierunki potencjalnych badań w powiązaniu z praktyką gospodarczą przedsiębiorstw. W zakończeniu dokonano syntezy i podsumowania przeprowadzonych badań empirycznych wraz z powiązaniem wytycznych dla nauki i praktyki zarządzania. Rozważania teoretyczne i przeprowadzone wyniki badań empirycznych odzwierciedlają prezentowane zjawiska oraz charakteryzują relacje między nimi, stanowią wyraz całościowego (holistycznego) spojrzenia na konkurencyjność i przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Kulturę organizacyjną można rozpatrywać (rozumieć) w aspekcie konkurencyjności a konkurencyjność można rozpatrywać (rozumieć) w aspekcie kulturze organizacyjnej. W tym przypadku można mówić o zależności bilateralnej kultury organizacyjnej i konkurencyjności. Wspólnym mianownikiem rozważań kultury organizacyjnej i konkurencyjności jest konkurencyjność kulturowa. Badania empiryczne, których wyniki ujęte zostały w niniejszym opracowaniu zostały przeprowadzone w ramach projektu badawczego badań statutowych

finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego¹¹. Badania były realizowane w Instytucie Zarządzania Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach. Założeniem podstawowym Autora niniejszego opracowania było w jak najprostszy sposób przedstawienie problemu badawczego w zakresie teoretycznym i empirycznym. Opracowanie to ma służyć nie tylko ludziom nauki ale także praktykom zarządzania (menedżerom, podwładnym), studentom i innym osobom zainteresowanych interdyscyplinarnością nauk o zarządzaniu i jakości.

Monografia składa się z sześciu rozdziałów wraz kwestionariuszem ankiety. Rozdział 1 dotyczy ważności zasobów w rozwoju przedsiębiorstwa z jednoczesnym ukierunkowaniem na różnorodność zasobów. Zasoby widziane są jako czynnik kreowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. W prezentowaniu problematyki zasobów, autor swoje rozważania zawęził do zasobu ludzkiego będącego zasobem pierwotnym oraz źródłem konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Rozdział 2 dotyczy rozważań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. W rozdziale tym autor podjął nie tylko rozważania w szerszym tego słowa znaczeniu, ale również zawęził problem do behawioralności, humanistyczności i kulturowości zarządzania zasobami ludzkimi. Dalsza analiza badawcza doprowadziła, że autor w rozdziale 3 skoncentrował się na menedżerze zasobów ludzkich widzianego przez pryzmat kultury organizacyjnej. W rozdziale tym, autor podjął charakterystykę racjonalnego i przeczuwalnego menedżera, merytorycznego i twórczego menedżera, menedżer widziany jest jako przywódca (przywództwo kulturowe), menedżer jest źródłem motywacji, menedżer jest źródłem wiedzy, menedżer jest źródłem kreowania kultury organizacyjnej, menedżer postrzegany jest również jako źródło kreowania behawioralności pracowników. W rozdziale 4 poświęcono miejsce problemowi kultury organizacyjnej przedsiębiorstw w powiązaniu z menedżerem co dało autorowi sformułowanie jako menedżer kultury organizacyjnej. W rozdziale tym autor, omówił problem Wzajemnego Przenikania Kultur (WPK), modelu diamentu-brylantu kultury organizacyjnej, kultury organizacyjnej jako zmiennej. Przedstawiony został również problem menedżera i podwładnego w procesie tworzenia i kształtowania kultury organizacyjnej wraz z

¹¹Badania statutowe: *Ekorozwojowy trójkąt realizacji rozwoju regionu determinanta lokalizacji przedsiębiorstw*, nr 614567. Kierownik badań: Michał Adam Leśniewski. Okres realizacji badań statutowych 2015-2019, czas realizacji badań empirycznych 2015-2018. Przeprowadzone badania składały się z dwóch segmentów, tj. segment 1. dotyczył aspektów ekorozwojowych przedsiębiorstw a segment 2. dotyczył konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw. Badania przeprowadzone zostały na terenie województwa świętokrzyskiego.

kulturowymi uwarunkowania zmian organizacyjnych i kulturowych uwarunkowań konkurencyjności¹². Rozdział 5 monografii dotyczy problemu menedżera konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej. w rozdziale tym omówiono nie tylko problem konkurencyjności z ogólnego punktu widzenia, ale również konkurencyjność miękką tworzącą podstawę konkurencyjności kulturowej. Menedżer widziany jest nie tylko w konkurencyjności, ale również widziany jest w tworzeniu przewagi konkurencyjnej. Rozdział 6 stanowi prezentację wyników badań wraz z modelem i hipotezami badawczymi. Przedstawiona jest metodyka badań, próba badawcza, narzędzie badawcze. Autor dokonał interpretacji wyników badań oraz autor opracował model wynikający z badań. Rozdział ten został zakończony przedstawieniem kierunków przyszłych badań w powiązaniu z praktyką gospodarczą przedsiębiorstw. Jako załącznik 1 autor przedstawił kwestionariusz ankiety w monografii.

✚ Charakterystyka badań

Konkurencyjność jak i kultura organizacyjna to dwa podstawowe problemy powiązane ze sobą oraz jak ważne dla organizacji chcącej aktywnie uczestniczyć w gospodarce konkurencyjnej. Zagadnienia kształtowania konkurencyjności kulturowej oraz jej wpływ na efektywne funkcjonowanie współczesnych organizacji stanowi ważne wyzwanie zarówno dla nauki jak i praktyki gospodarczej. Zainteresowanie tematyką konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw zaowocowało opublikowaniem przez Autora opracowań traktujących o istocie i ważności znaczenia konkurencyjności kulturowej jako źródła efektywności przedsiębiorstw w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku. Konkurencyjność i kultura organizacyjna stanowią coraz ważniejsze znaczenie w rozwoju poszczególnych organizacji. Oddzielnie traktując poruszane problemy zarówno w nauce jak i praktyce gospodarczej istnieje bardzo duża liczba publikacji poświęcona samej konkurencyjności oraz samej kulturze organizacyjnej. Opracowania te widzą jeden układ problemowy prowadząc jego analizę czy to konkurencyjności czy to kultury organizacyjnej natomiast łączne traktowanie konkurencyjności i kultury organizacyjnej w postaci konkurencyjności

¹² Zwiastunem w polskiej literaturze przedmiotu problemu *konkurencyjności kulturowej* jest opracowanie Łukasza Sułkowskiego z 2012 r. pt. *Kulturowe procesy zarządzania*. Warszawa: Difin, ss. 136-141. Łukasz Sułkowski w podrozdziale 3.3 przedstawił zarys problemu *kulturowych uwarunkowań konkurencyjności*. Habilitant rozwinął zagadnienie konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw do miary monografii naukowej wraz z ukazaniem własnego punktu widzenia potwierdzonego wynikami badań.

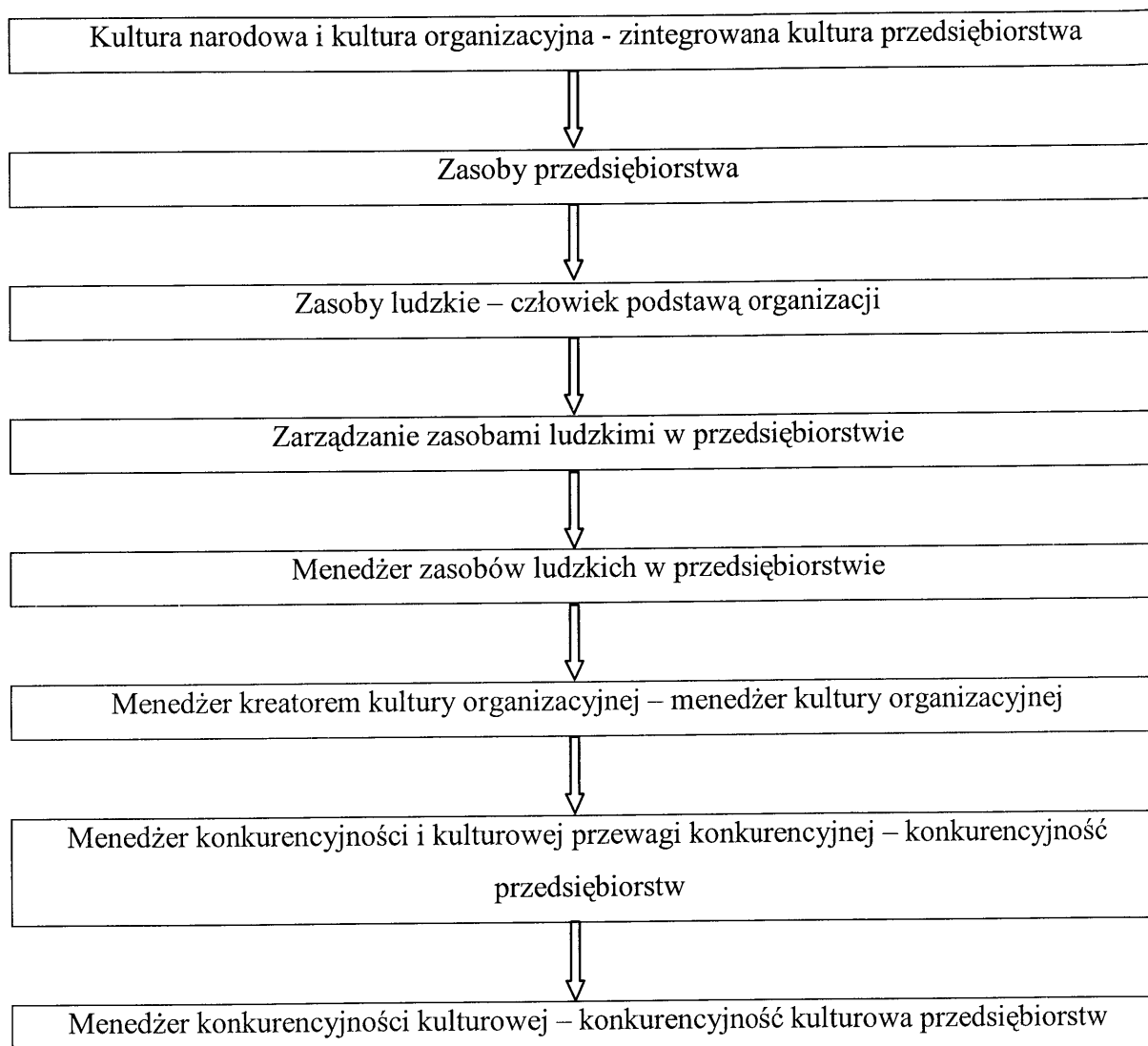
kulturowej stanowi wyzwanie do opracowania łącznie patrzącego na konkurencyjność kulturową przedsiębiorstw. Problem konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw stanowi interdyscyplinarne spojrzenie na konkurencyjność i kulturę organizacyjną. Takie spojrzenie jest możliwe, gdyż zarządzanie jest nauką interdyscyplinarną i dlatego Autor opracowania powiązał konkurencyjność i kulturę organizacyjną w jedną całość w postaci konkurencyjności kulturowej. W rezultacie przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu wyłania się pogląd, że konkurencyjność kulturowa przedsiębiorstw jest wypadkową różnorodnych czynników endogenicznych i egzogenicznych. Dokonanie spójnej i wielowymiarowej analizy, zawartej w jednym modelu stanowi interesujące wyzwanie badawcze. Dokonany przegląd literatury przedmiotu nie wskazuje na powszechność publikacji z poruszanego problemu badawczego. W przypadku niniejszego opracowania kwestią istotną jest stworzenie narzędzia badawczego, które eksponowałoby czynniki konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw.

Głównym celem naukowym przeprowadzonych badań empirycznych jest przedstawienie kulturowych uwarunkowań czynników konkurencyjności przedsiębiorstw funkcjonujących w województwie świętokrzyskim. W gronie szczegółowych celów badań, wyłaniających się z etapów postępowania badawczego, można wyróżnić:

- ⚡ przegląd literatury przedmiotu w kierunku konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw,
- ⚡ opracowanie modelu konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw wynikającego z przeprowadzonych badań naukowych,
- ⚡ opracowanie narzędzia badawczego w postaci kwestionariusza ankiety,
- ⚡ identyfikacja czynników konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw,
- ⚡ zintegrowane podejście do czynników konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw.

Istniejąca luka badawcza wraz z celem badań stały się podstawą modelu badawczego zaprezentowanego na rysunku 1.

Rysunek 1. Model badawczy



Źródło: opracowanie własne.

W monografii przyjęto następujące hipotezy badawcze:

- **Hipoteza badawcza 1:** czynniki konkurencyjności przedsiębiorstw kształtowane są pod wpływem uwarunkowań kulturowych.
- **Hipoteza badawcza 2:** konkurencyjność kulturowa to postać szczegółowa konkurencyjności miękkiej przedsiębiorstw w ramach całościowej konkurencyjności przedsiębiorstw.
- **Hipoteza badawcza 3:** menedżer decydem kształtowania czynników konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

- **Hipoteza badawcza 4:** kultura narodowa i kultura organizacyjna kulturą zintegrowaną kształtowania czynników konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.
- **Hipoteza badawcza 5:** menedżer kreatorem kształtowania kultury organizacyjnej z punktu widzenia realizacji procesu zarządzania przedsiębiorstwem.

✚ **Badania w monografii**

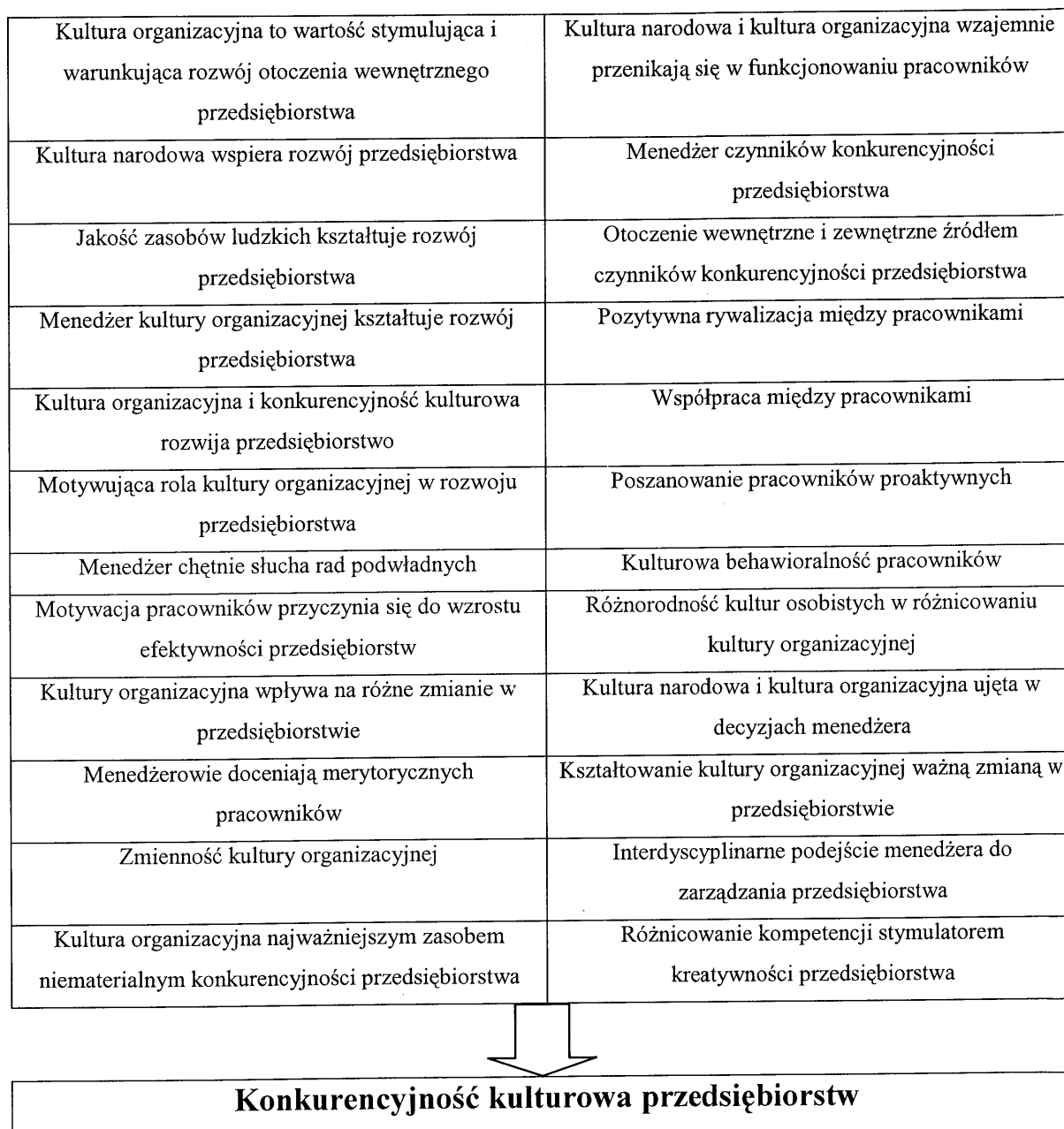
W części badawczej monografii wykorzystano stwierdzenia zamiast pytań. Stwierdzenia stwarzają większą podstawę szybszego udzielenia odpowiedzi przez respondenta. Stwierdzenia zostały przedstawione w ujęciu tabelarycznym wraz z wynikami dla poszczególnego stwierdzenia.

Wyniki badań stanowią punkt wyjścia do opracowania modelu wynikającego z badań stanowiącego cenne opracowanie nie tylko dla rozwoju nauk zarządzania i jakości, ale także dla praktyki gospodarczej przedsiębiorstw.

W modelu konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw zastosowano tylko te czynniki w postaci stwierdzeń, które w sumie pozytywnych odpowiedzi (w postaci: Raczej tak, Tak, Zdecydowanie tak) otrzymały 50 i więcej % odpowiedzi.

Na rysunku 1 przedstawiony został model konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw wynikający z przeprowadzonych badań i mający charakter interpretacji dokonanej przez Autora monografii (szczegółowe wyniki badań zawarte są w monografii).

Rysunek 1. Model konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne

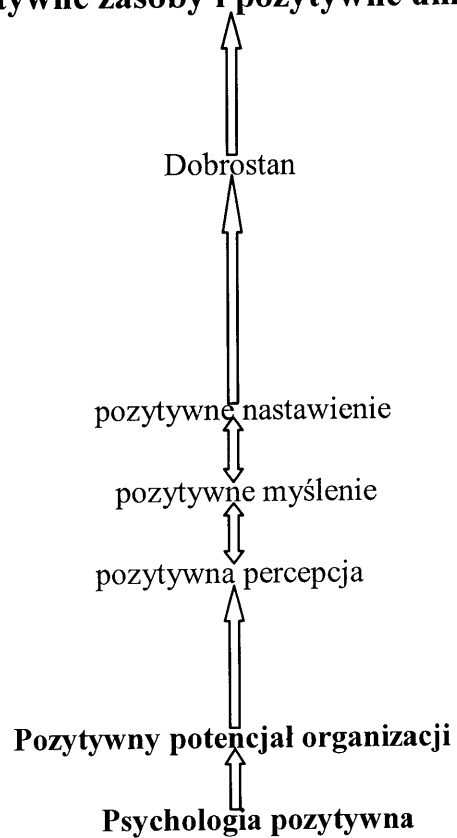
Na rysunku 1 zaprezentowano model konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw, który posiada czynniki wynikające z przeprowadzonych badań ankietowych. Model ten nie tylko wpisuje się w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości, ale także stanowi cenną wiedzę dla kadry zarządzającej, która może kształtować konkurencyjność swoich przedsiębiorstw w

oparciu o konkurencyjność kulturową. Założeniem tego modelu nie było wyodrębnienie, podziału czynników konkurencyjności na miękkie i twarde czy ilościowe i jakościowe, ale pokazanie wszystkich czynników, które przyczyniają się do kształtowania w przedsiębiorstwie konkurencyjności kulturowej. Założeniem Autora modelu było przedstawienie czynników, które uczestniczą w procesie konkurencyjności kulturowej. Każdy z czynników przedstawiony w powyższym modelu współdziała ze sobą przyczyniając się do efektu synergiczno-komplementarnego. Wzmocnienie czy osłabienie któregoś z czynników ma wpływ na kształtowanie konkurencyjności kulturowej. Należy wspomnieć, że model ten jest jednym z kierunków jakie może obrać przedsiębiorstwo, ważne podkreślenia jest również, aby podmiot gospodarczy mógł zmierzać w kierunku konkurencyjności kulturowej musi na początku posiadać jakościowych pracowników (jakościowe zasoby ludzkie) oraz znać profil (typ) kultury organizacyjnej jak i także menedżerów, którzy umieją, mają predyspozycje do zarządzania organizacją poprzez czynniki miękkie. Warto również podkreślenia jest, że konkurencyjność kulturowa jest innym spojrzeniem na konkurencyjność w ogólnym tego słowa znaczeniu. Specyfika tej konkurencyjności niewątpliwie ma źródło w czynnikach miękkich w tym, np. kulturze organizacyjnej, motywacji, umiejętnościach czy kompetencjach itp.

⚡ Wykaz pozostałych modeli monografii wspierających model konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw

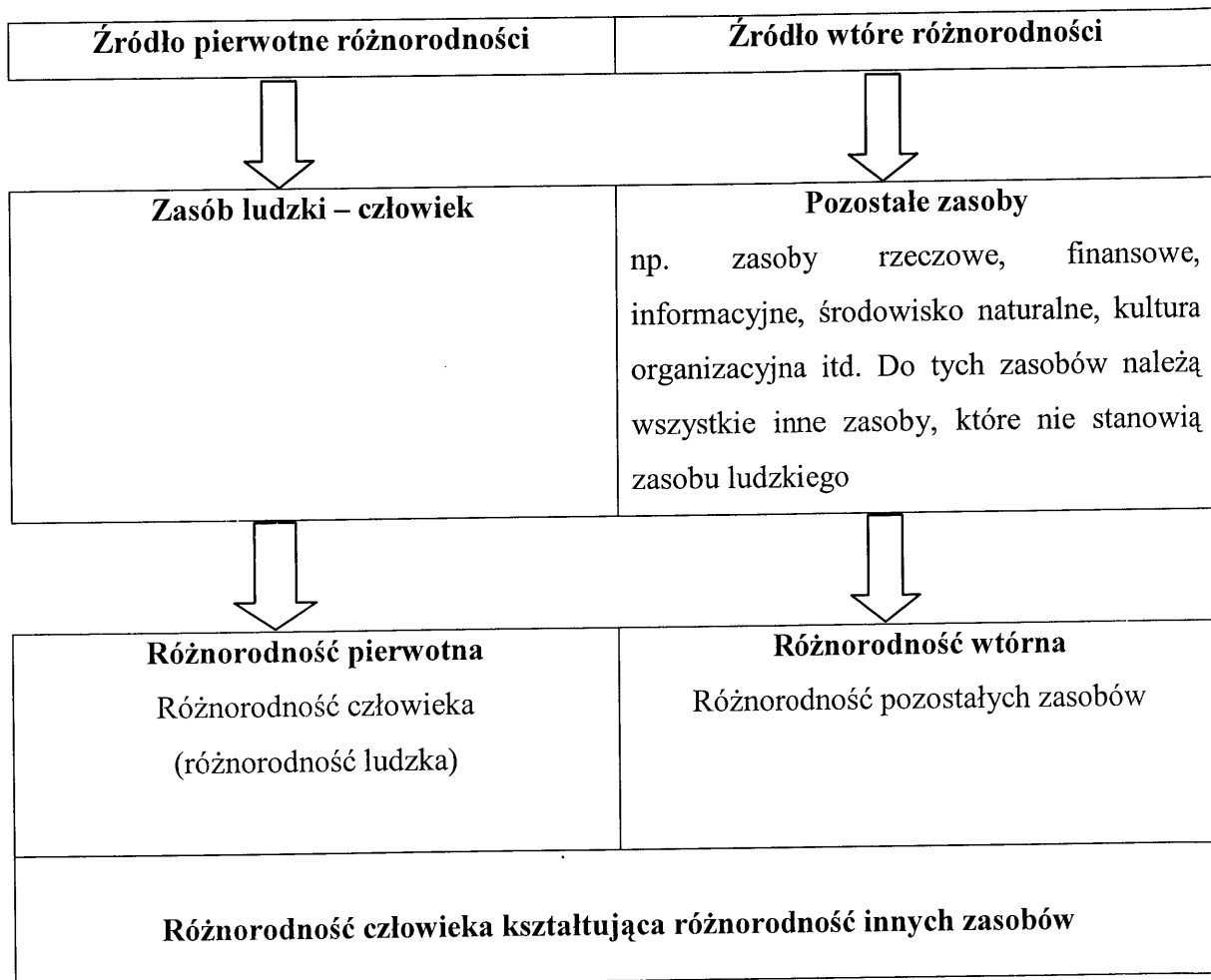
Model 1. Droga dojścia organizacji do pozytywnych zasobów i pozytywnych umiejętności.

Pozytywne zasoby i pozytywne umiejętności



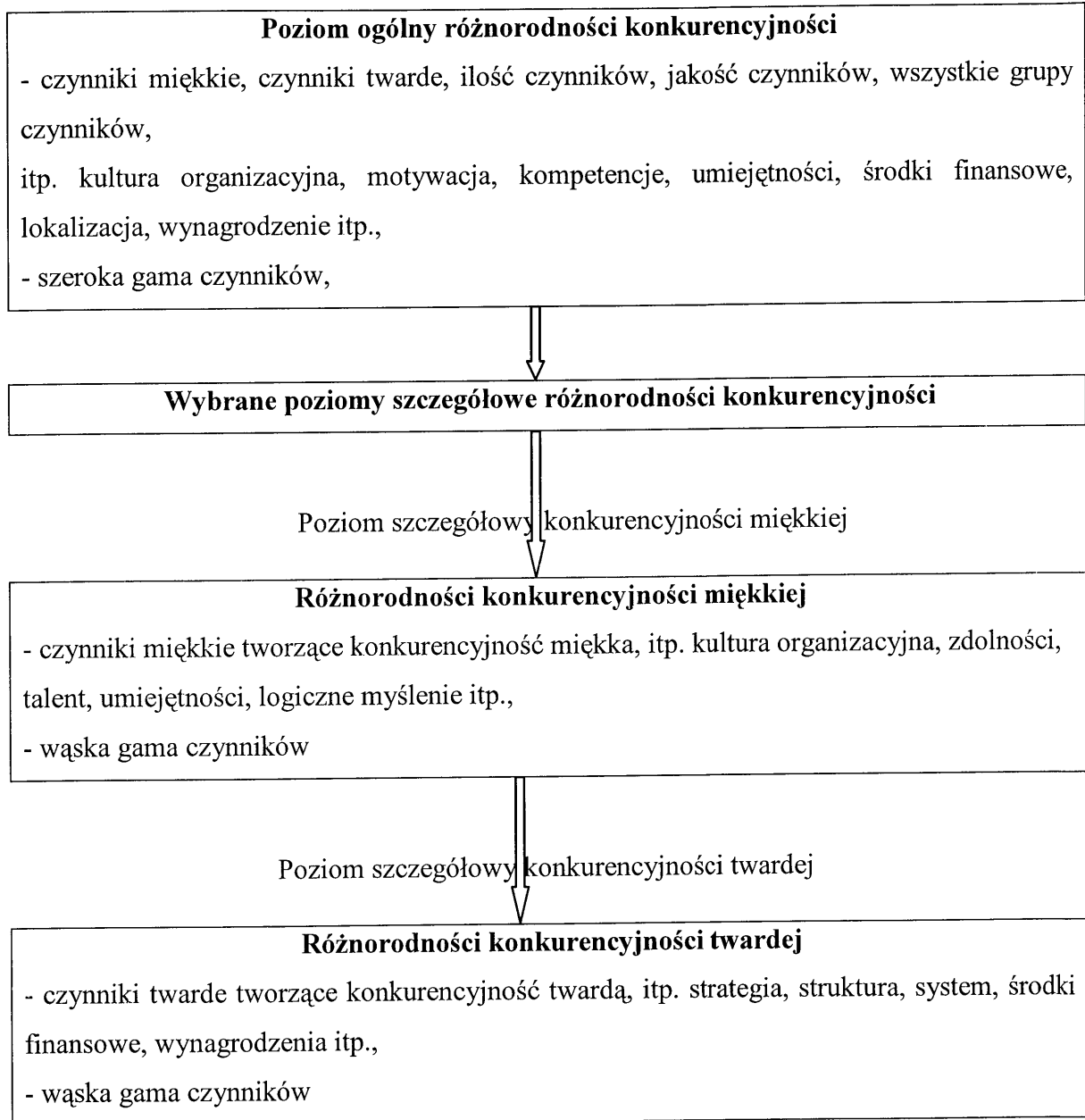
Źródło: opracowanie własne.

Model 2. Podział różnorodności zasobów ze względu na źródło pochodzenia



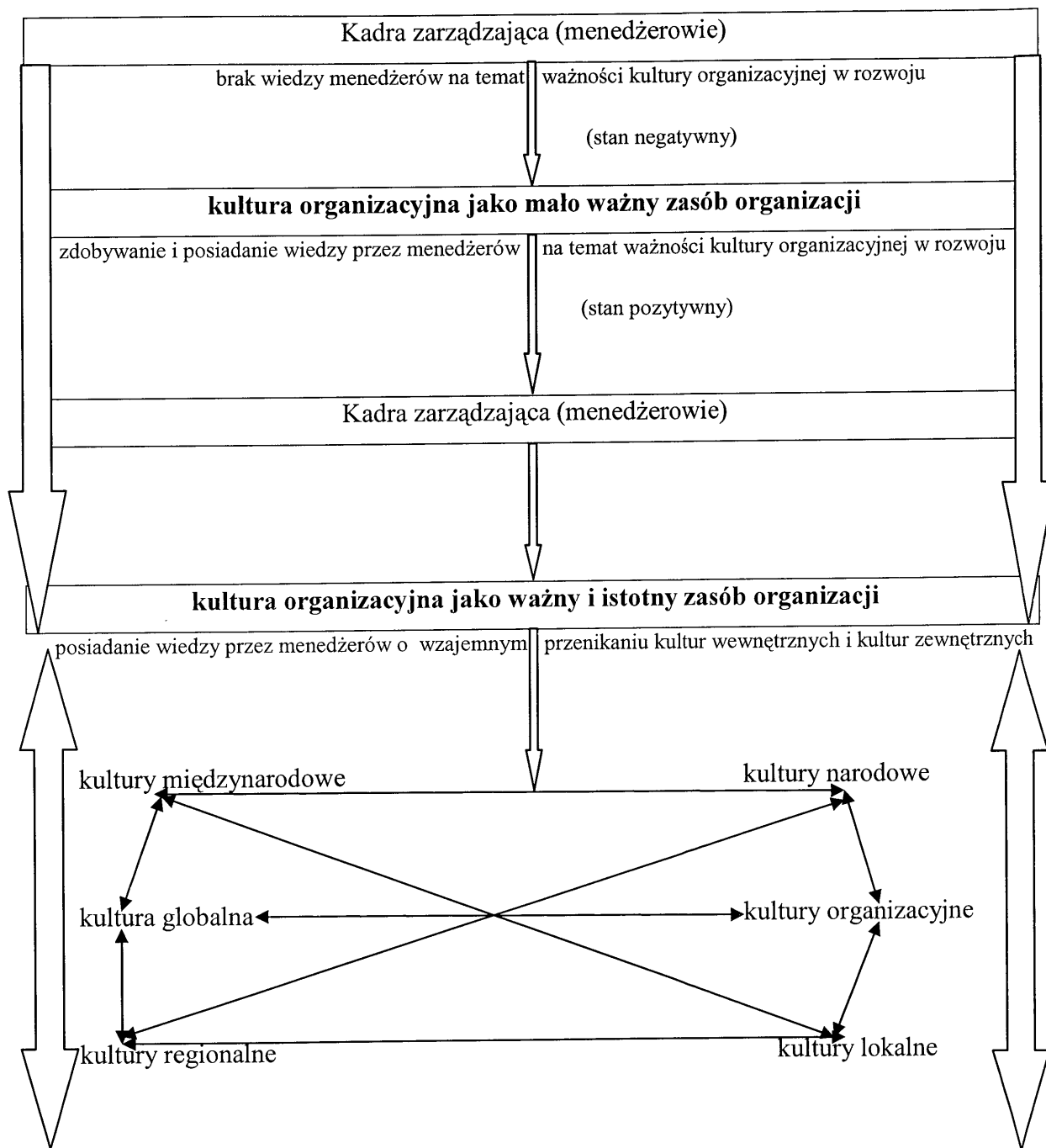
Źródło: opracowanie własne.

Model 3. Poziom ogólny i poziomy szczegółowe różnorodności konkurencyjności na przykładzie konkurencyjności miękkiej i konkurencyjności twardej

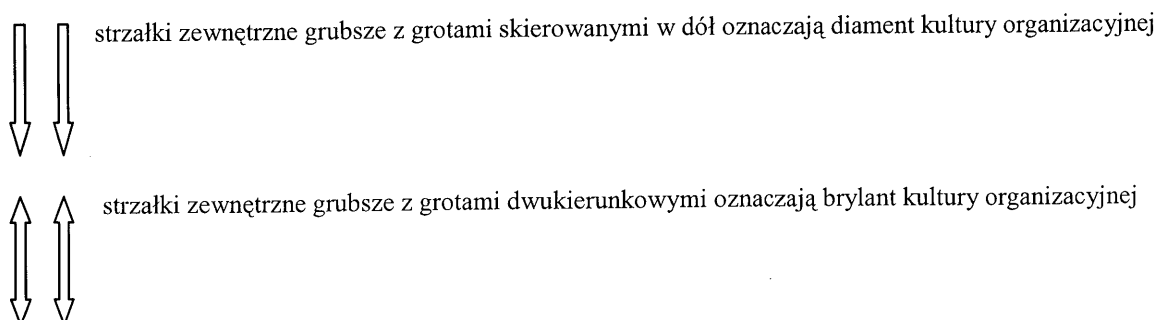


Źródło: opracowanie własne.

Model 4. Model diamentu-brylantu kultury organizacyjnej

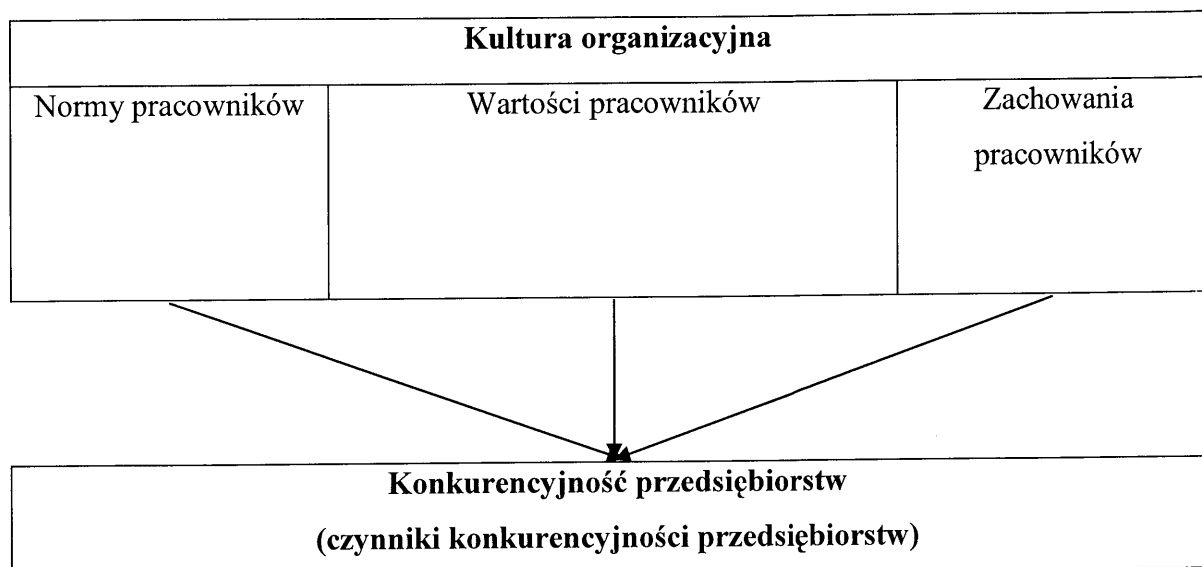


Legenda:



Źródło: opracowanie własne.

Model 5. Kultura organizacyjna w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne.

✦ Metodyka badań, próba badawcza, narzędzie badawcze

Głównym aspektem przeprowadzonych badań empirycznych było uchwycenie stymulującej roli czynników konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw. Model badawczy podkreśla wielowymiarową naturę analizowanych pojęć, stanowiąc wyraz dążenia do holistycznego ujęcia wpływu wielu różnorodnych czynników na konkurencyjność kulturową. Zastosowana w niniejszym opracowaniu procedura badawcza objęła stworzenie koncepcji modelowej, narzędzia badawczego oraz przeprowadzenie badań naukowych wraz z analizą empiryczną. W celu weryfikacji hipotez badawczych utworzono kwestionariusz ankiety zawierający stwierdzenia dotyczące konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw. W kwestionariuszu tym stwierdzenia uosabiały w sobie ilość i jakość. W przypadku ilości, stwierdzeń było 26 czyli chodziło o to, aby respondenci nie czuli zbyt dużego zaangażowania czasowego w wypełnienie kwestionariusza ankiety – spojrzenie przez respondenta ile jest pytań¹³. W przypadku jakości, stwierdzenia były tak formułowane, aby dla respondenta wydawały się zrozumiałe, przystępne, nie budzące wątpliwości – stwierdzenia te uosabiały w sobie merytoryczność. Kwestionariusz ankiety opracowany na podstawie studium literatury przedmiotu, łączy w sobie narzędzia do zbadania konkurencyjności kulturowej. W

¹³ Zbyt duża ilość pytań może być demotywująca a nawet czasami odrzucająca respondenta od badania (respondent nie wyraża zgody na przeprowadzenie ankiety).

odniesieniu do poszczególnych czynników konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw, polegającego na ocenie przedstawionych stwierdzeń, zastosowano skalę postaw opracowaną przez R. Likerta. Respondenci zostali poproszeni o wskazanie poziomu swojej akceptacji w stosunku do stwierdzeń zawartych w kwestionariuszu. Zastosowanie skali 7. – punktowej wynika z dwóch podstawowych powodów. Pierwszy powód: opierając się na analizie literatury przedmiotu, można wyciągnąć wniosek, że jest to najbardziej popularna skala w kontekście badania czynników konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw. Po drugie: skala ta zwiększa dokładność pomiaru¹⁴. Grupę docelową stanowili menedżerowie i podwładni z przedsiębiorstw. Badaniu poddane zostało w sumie 250. menedżerów i podwładnych z przedsiębiorstw województwa świętokrzyskiego.

✦ Interpretacja monografii

Przedstawiona konkurencyjność kulturowa przedsiębiorstw w układzie teoretyczno-empirycznym wskazuje na duży stopień złożoności poruszanego problemu badawczego. Konkurencyjność kulturowa jest pochodną problemów wynikających z uwarunkowań kulturowych, a także z konkurencyjności przedsiębiorstw (w szerokim tego słowa znaczeniu). Łączne traktowanie tych dwóch komponentów przedsiębiorstwa daje wyrazisty obraz konkurencyjności kulturowej. Poruszany problem badawczy stanowi interdyscyplinarne podejście do badania konkurencyjności i kultury organizacyjnej. Należy wspomnieć, że ani konkurencyjność ani kultura organizacyjna nie funkcjonują w próżni czyli oderwaniu od siebie. Konkurencyjność i kultura organizacyjna stanowią pełną kwintesencję rozwoju organizacji, osiągnięcia przewagi konkurencyjnej poprzez konkurencyjność kulturową. Konkurencyjność ta wzbogaca dorobek nauki o zarządzaniu i jakości z ukierunkowaniem na zarządzanie miękkie, które można potraktować jako subdyscyplinę zarządzania. Rozwiązanie problemów konkurencyjności kulturowej jest uzależnione od postępów badań teoretycznych, empirycznych czy teoretyczno-empirycznych samej konkurencyjności i kultury organizacyjnej. Rozwój konkurencyjności kulturowej to nie tylko podejście interdyscyplinarne ale także wieloaspektowe. W kształtowaniu konkurencyjności kulturowej ważne znaczenie odgrywa również myślenie ludzi na ten temat czyli myślenie kadry zarządzającej i kadry wykonawczej. Konkurencyjność ta może być rozwijana przez nauki ekonomiczne, nauki społeczne czy nauki humanistyczne. Nie wyklucza się również nauk technicznych. Każdy z tych nauk ma możliwość wniesienia własnego wkładu w postaci

¹⁴ Nie daje tego w pełni skala 5. - punktowa czy 3. – punktowa oraz skala 10. – punktowa.

punktu widzenia (koncepcji, metodyki badań itp.). Należy podkreślić, że w rozwoju konkurencyjności kulturowej (innych również dziedzin nauki) ważne znaczenie posiada podejście koncepcyjne (nurt koncepcyjny). Koncepcja konkurencyjności kulturowej ma przyczyniać się do obrania jednej z dróg osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez podmiot gospodarczy. Przydatność konkurencyjności kulturowej dla ludzi nauki i praktyków gospodarczych oraz pracowników wykonawczych jest istotna jako inne spojrzenie na konkurencyjność, kulturę organizacyjną w osiąganiu przewagi konkurencyjnej. Niniejsze opracowanie jest przykładem interdyscyplinarności nauki o zarządzaniu i jakości przyczyniającej się do rozwoju wartości nie tylko samej nauki, ale także praktyki zarządzania.

W zrozumieniu konkurencyjności kulturowej można posługiwać się metaforami, analogiami wykorzystywanymi oddzielnie do konkurencyjności czy kultury organizacyjnej. W rozwoju konkurencyjności kulturowej można wykorzystywać nie tylko podejście naukowe, ale także podejście intuicyjne lub łącznie podejście naukowo-intuicyjne¹⁵. Z punktu widzenia interpretacji, każdy naukowiec czy praktyk zarządzania winien opierać się na nauce wiedząc o tym, że istnieje intuicja, która podpowiada rozwiązania w procesie badawczym i w procesie praktycznego zarządzania organizacją. Zdaniem Autora trudno by było rozwijać naukę bez intuicji jako cichego podpowiadacza kierunków i siły otaczających nas związków.

W niniejszym opracowaniu przedstawiono identyfikację czynników konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw zlokalizowanych w województwie świętokrzyskim. Zakres przedstawionej problematyki wraz z przyjętą koncepcją badań jest odpowiedzią na lukę badawczą, stanowiącą podkreślenie ważności podjętych badań. Założone cele badawcze zostały jak się wydaje osiągnięte. Ich realizacja objęła: przegląd literatury przedmiotu, opracowanie modeli, sporządzenie kwestionariusza ankiety, przedstawienie czynników konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw. W procesie badawczym wykorzystano podejście ilościowe (kwestionariusz ankiety, statystyka badań), podejście jakościowe (interpretacja wyników badań) oraz studium literatury przedmiotu.

Rezultaty przeprowadzonych badań naukowych, potwierdziły w całości (1, 2, 3, 4, 5) wsparcie wszystkim postawionym w niniejszym opracowaniu hipotezom badawczym. W związku z tym, hipotezy przyjęły postać tez w postaci:

¹⁵ W zależności od punktu widzenia, można przyjąć, że intuicja to metoda naukowa lub intuicja to metoda nie naukowa. Autor niniejszego opracowania uważa, że w zależności od sytuacji (podejście sytuacyjne) intuicję można traktować dwojako, o czym wspomniano w pierwszym zdaniu przypisu.

- ✚ **Teza 1:** czynniki konkurencyjności przedsiębiorstw kształtowane są pod wpływem uwarunkowań kulturowych,
- ✚ **Teza 2:** konkurencyjność kulturowa to postać szczegółowa konkurencyjności miękkiej przedsiębiorstw w ramach całościowej konkurencyjności przedsiębiorstw,
- ✚ **Teza 3:** menedżer decydując o kształtowaniu czynników konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw,
- ✚ **Teza 4:** kultura narodowa i kultura organizacyjna pozostają kulturą zintegrowaną kształtowania czynników konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw,
- ✚ **Teza 5:** menedżer powinien być kreatorem kształtowania kultury organizacyjnej z punktu widzenia realizacji procesu zarządzania przedsiębiorstwem.

Wkładem teoretycznym niniejszego opracowania wydaje się być, na gruncie polskim, udowodnienie przydatności konkurencyjności kulturowej w osiąganiu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Podjęto próbę zdefiniowania pojęcia i opracowania modelu konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw.

Wyniki zaprezentowane w niniejszym opracowaniu mogą być podstawą kształtowania teorii dotyczących konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw. Całość opracowania wzbogaca dorobek konkurencyjności miękkiej oraz zarządzania miękkiego, jak i także wpisuje się w problematykę modelu organizacji inspirowanego kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości, czyli *pracować inaczej* opracowanego przez F. Laloux¹⁶. Książkę F. Laloux, *Pracować inaczej* oraz niniejsze opracowanie wpisują się w kształtowanie dorobku miękkiego podejścia do zarządzania organizacjami w konkurencyjnym świecie. Tytuł książki F. Laloux można sparafrazować w sposób następujący: *Konkurować inaczej* – przez pryzmat miękkiego podejścia do uczestników rynku oraz *Konkurencyjność inaczej*, czyli kształtowanie czynników konkurencyjności przez pryzmat konkurencyjności kulturowej.

¹⁶ Laloux F., (2016), *Pracować inaczej*, Studio Emka, Warszawa.

✦ Kierunki przyszłych badań a praktyka gospodarcza przedsiębiorstw

Badanie ankietowe zaprezentowane w monografii nie powinno być traktowane jako ostateczne i wyczerpujące poruszony problem badawczy. Badanie to stanowi pewien fragment rozwijającego się dorobku dotyczącego czynników, których wypadkową jest kształtowanie konkurencyjności w organizacjach zmierzających w kierunku konkurencyjności kulturowej. Wyniki przeprowadzonych badań mogą zostać wykorzystane jako propozycja rozwinięcia bardziej szczegółowych badań naukowych nad prezentowanym problemem badawczym. Problem konkurencyjności kulturowej wzbogaca nie tylko dorobek nauk zarządzaniu i jakości, ale także dorobek konkurencyjności miękkiej. Należy pamiętać, że każda organizacja w tym, przedsiębiorstwo, oparte jest na człowieku – pracowniku, który posiada własną kulturę osobistą wraz z nabytymi doświadczeniami, które z kolei przyczyniają się do kształtowania kultury organizacyjnej będącej podstawą konkurencyjności kulturowej. To właśnie człowiek w organizacji w postaci przełożonego (menedżera) i podwładnego (pracownika wykonawczego) stanowi punkt wyjścia tworzenia czynników konkurencyjności, w tym konkurencyjności kulturowej¹⁷. To właśnie człowiek (menedżer, podwładny) stanowi punkt wyjścia kształtowania konkurencyjności. Kierunkiem potencjalnych badań może być rozwinięcie bardziej szczegółowych czynników konkurencyjności kulturowej oraz ukazanie dalszych relacji między tymi czynnikami. Nowoczesnym podejściem do dalszych badań nad konkurencyjnością kulturową wydaje się być analiza wpływu czynników twardych na konkurencyjność kulturową. Wyniki przeprowadzonych badań pozwalają na wnioskowanie dotyczące relacji w przyjętym modelu badawczym oraz modelu wynikającego z przeprowadzonych badań. Biorąc pod uwagę prezentowane wyniki badań mają charakter statyczny, można mówić o odzwierciedleniu potencjalnego wpływu czynników na konkurencyjność organizacji. Natura konkurencyjności w tym konkurencyjności kulturowej sprawia, że czynniki tworzące konkurencyjność kulturową nie występują jednorazowo. Czynniki te dotyczą charakteru procesu i wykazują tendencje przestrzenno-czasową. Czynniki konkurencyjności kulturowej tworzą między sobą proces relacji oraz ulegają zmianie

¹⁷ Autor niniejszego opracowania stoi na stanowisku, że człowiek – pracownik w postaci menedżera (osoby decyzyjnej w zarządzaniu) wraz z podwładnymi (pracownikami wykonawczymi) są źródłem kształtowania czynników konkurencyjności. W tym przypadku można użyć sformułowania: *człowiek kreatorem, twórcą konkurencyjności*. Ostateczne zdanie z punktu widzenia procesu zarządzania ma menedżer jako jednostka decyzyjna w kształtowaniu konkurencyjności.

przestrzennej (gmina, powiat, województwo, państwo itp. – gdyż jest zachowana różnorodność ludzka w zależności od przestrzeni terytorialnej) i zmienne w czasie (to co *dzisiaj* tworzy konkurencyjność kulturową *jutro* przestaje ją być). Należy permanentnie monitorować czynniki konkurencyjności kulturowej. Biorąc pod uwagę łatwiejszą dostępność materiału badawczego, w niniejszych badaniach ograniczono się do badania organizacji w tym przedsiębiorstw w województwa świętokrzyskiego, co przyczynia się do osłabienia uniwersalności wniosków wynikających z dokonanych interpretacji wyników badań. Bardzo wartościowym by było dokonanie badań konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw w różnych województwach w Polsce, a nawet można pokusić się o badania za granicą. Przyjęte metody badawcze nie są wolne od różnych ograniczeń, ale wychodząc z założenia, że nie ma idealnej metody badawczej oraz są zwolennicy i przeciwnicy danych metod, to przyjęte metody przez Autora niniejszego opracowania są w pełni uzasadnione. Należy uwypuklić, że przyjęcie danej/danych metody/metod związane jest z osobistymi doświadczeniami Autora niniejszego opracowania oraz możliwościami intelektualnymi wykorzystania danej metody/danych metod. Używanie w niniejszym opracowaniu pojęcia *organizacja* mimo, że badania dotyczyły tylko *przedsiębiorstw* wzięło się z tego, że *organizacja* jest szerokim pojęciem wprowadzającym różne zagadnienia na poziom uniwersalności, mogących być zaadoptowane również do *przedsiębiorstw*. Należy pamiętać, podstawowym mianownikiem organizacji czy przedsiębiorstw są ludzie – pracownicy. Zarówno w organizacji (szerszym tego słowa znaczeniu) jak i przedsiębiorstwie (w węższym tego słowa znaczeniu) jest zasób ludzki. Każde opracowanie naukowe winno mieć możliwość jego wykorzystania w całości lub jakiejś części w praktyce organizacji, praktyce przedsiębiorstw, którą można określić jako praktykę zarządzania przedsiębiorstwem. Nauka i Biznes winny stanowić ogniwa łańcucha wartości gospodarki narodowej. Konkurencyjność kulturowa stanowi miękkie spojrzenie na konkurencyjność przedsiębiorstw. Konkurencyjność to nie tylko twarde czynniki, ale również miękkie. Konkurencyjność czy kultura organizacyjna nie są oderwane od siebie w organizacji, lecz są ze sobą powiązane co Autor monografii opracowania określił mianem konkurencyjności kulturowej. W konkurencyjności tej bardzo ważną rolę obok kultury organizacyjnej odgrywa kultura osobista pracowników i jakość zasobów ludzkich (jakość pracowników). Praktyka zarządzania przedsiębiorstwem zostaje wzbogacona poprzez niniejsze opracowanie o zidentyfikowanie czynników konkurencyjności kulturowej, która wywiera wpływ na kształtowanie przewagi konkurencyjnej. Podkreśla ona (konkurencyjność kulturowa) jak ważne znaczenie ma jakość przełożonych oraz jakość podwładnych wraz z pozytywnymi relacjami między nimi. Znajomość przez praktyków zarządzania

konkurencyjności kulturowej przyczyni się do usprawnienia procesów podejmowania decyzji jak i także zarządzania zasobami ludzkimi. Konkurencyjność kulturowa jako sfera (obszar) zarządzania miękkiego może być przyczynkiem do umożliwienia menedżerom tworzenia koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem. Jednym z takich przykładów może być konkurencyjność behawioralna. Reasumując, można stwierdzić, że nie ma uniwersalnej recepty na kształtowanie konkurencyjności. Każda publikacja w tym niniejsze opracowanie ukazują pewien pogląd na dany temat. Jak wielu jest autorów tak wiele jest kierunków rozwoju konkurencyjności. Autor monografii obrał kulturę organizacyjną jako punkt wyjścia, kierunek kształtowania konkurencyjności w postaci konkurencyjności kulturowej. Każdy Autor może mieć odmienny punkt widzenia, gdyż jest on związany z szeroko pojętą wiedzą oraz doświadczeniami. Autor stoi na stanowisku takiego właśnie spojrzenia na konkurencyjność kulturową przedsiębiorstw jaka została zaprezentowana w tym opracowaniu (dalsze informacje zawarte są w monografii).

5. Informacja o wykazywaniu się istotną aktywnością naukową albo artystyczną realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej

Po rozpoczęciu pracy naukowo-badawczej w Wyższej Szkole Handlowej w Kielcach (1998-wrzesień 2005) oraz na Uniwersytecie Jana Kochanowskiego w Kielcach (luty 2005 – obecnie) na stanowisku asystenta i później adiunkta moja aktywność naukowa koncentrowała się na pogłębieniu wiedzy na temat konkurencyjności przedsiębiorstw i konkurencyjność gmin (urzędy gmin, region)¹⁸. Interesujące dla mnie stało się uzyskanie odpowiedzi na pytanie, *w jaki sposób budować, kształtować procesy zmierzające do efektywnego funkcjonowania konkurencyjności przedsiębiorstw i gmin ?*. Początkowo postrzegałem konkurencyjność jako ogół wszystkich czynników tworzących przedsiębiorstwo i gminy a obecnie konkurencyjność w świetle moich doświadczeń naukowych stanowi wyselekcjonowane, wybrane czynniki funkcjonujące w przedsiębiorstwach i gminach. Moje rozważania naukowe dotyczą obecnie konkurencyjności skupionej na przedsiębiorstwach (konkurencyjność przedsiębiorstw). Moje opracowania opublikowane zostały w czasopismach naukowych wydawanych przez różne uczelnie w Polsce i zagranicą w ramach **uczelnianej współpracy publikacyjnej**.

W mojej pracy naukowo-badawczej wyodrębniły się następujące obszary konkurencyjności:

¹⁸ Konkurencyjność gmin wynikała z mojej pracy doktorskiej.

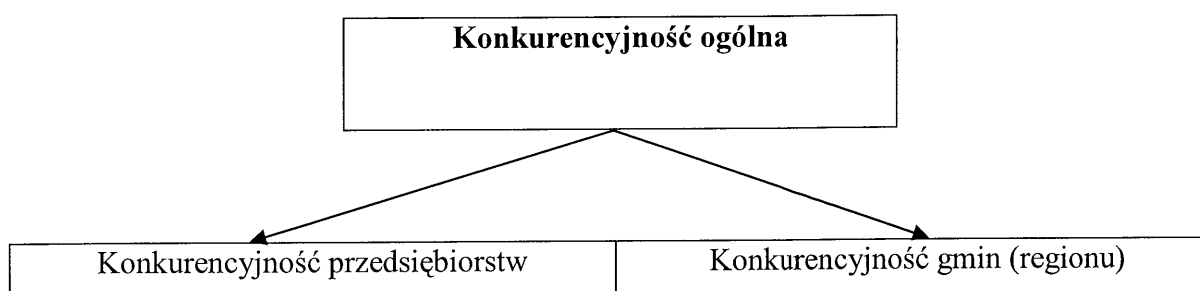
1. **Konkurencyjność ogólna,**
2. **Konkurencyjność ekorozwojowa,**
3. **Konkurencyjność miękka:**
 - 3a **Konkurencyjność behawioralna,**
 - 3b **Konkurencyjność kulturowa.**

Zagadnienia wskazane w poszczególnych obszarach konkurencyjności wzajemnie się przenikają i mają odzwierciedlenie w mojej pracy naukowo-badawczej.

1. Obszar badawczy - Konkurencyjność ogólna

Po obronie pracy doktorskiej moje zainteresowania naukowe zostały skoncentrowane na konkurencyjności rozumianej w szerokim tego słowa znaczeniu czyli konkurencyjności ogólnej analizowanej z realiami przedsiębiorstw i gmin (regionów). Na rysunku 1 przedstawiono podział konkurencyjności ogólnej.

Rysunek 1. Podział konkurencyjności ogólnej



Źródło: opracowanie własne

W ramach konkurencyjności ogólnej z ukierunkowaniem na przedsiębiorstwa i gminy (region) najważniejszymi publikacjami naukowymi są (pozostałe publikacje są wymienione w załączniku nr 4):

- ✓ Leśniewski M. A., **Konkurencyjność jako czynnik aktywizujący rozwój gmin Województwa Świętokrzyskiego**, „Przedsiębiorczość a konkurencja w regionie świętokrzyskim”, Akademia Świętokrzyska im. Jana Kochanowskiego, pod red. naukową Zbigniewa Olesińskiego, Kielce 2007, Tom I.(monografia sfinansowana ze środków UE w ramach projektu „Współpraca na rzecz wzrostu konkurencyjności mikroprzedsiębiorstw Województwa Świętokrzyskiego) (aspekt teoretyczny), ss. 32–62.
Wydawca: Akademia Świętokrzyska w Kielcach (obecnie: Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach)
- ✓ Leśniewski M. A., **Raport z przeprowadzonych badań w gminach Województwa Świętokrzyskiego**, „Przedsiębiorczość a konkurencja w regionie świętokrzyskim-wyniki badań, Akademia Świętokrzyska im. Jana Kochanowskiego, pod red. naukową Zbigniewa Olesińskiego, Kielce 2007, Tom II. (monografia sfinansowana ze środków UE w ramach projektu „Współpraca na rzecz wzrostu konkurencyjności

mikroprzedsiębiorstw Województwa Świętokrzyskiego) (aspekt empiryczny), ss. 55–78.

Wydawca: Akademia Świętokrzyska w Kielcach (obecnie: Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach)

- ✓ Leśniewski M. A., **Konkurencyjność jednostek samorządu terytorialnego na przykładzie Związku Gmin Gór Świętokrzyskich z wykorzystaniem metody OZK- wyniki badań**, Optimum Studia Ekonomiczne, nr 2 (42) 2009, ISSN 1506-7637.

Wydawca: Uniwersytet w Białymstoku

- ✓ Leśniewski M. A., **Konkurencyjność przedsiębiorstw. Wybrane problemy**, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2011, ss. 9–232. ISBN 978-83-7285-568-8.

Wydawca: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa

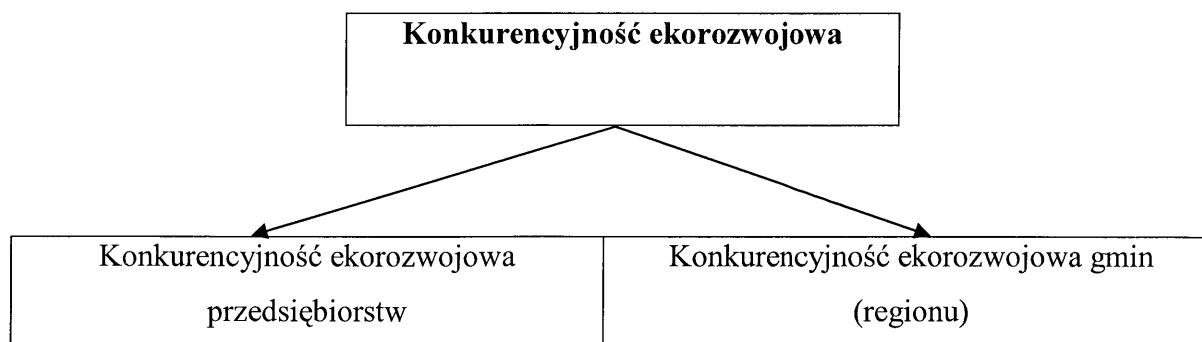
- ✓ M. Baran, Leśniewski M. A., **Menadżer wiedzy w przestrzeni transformacji zasobów – model koncepcyjny**, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, 2018, Tom XIX Zeszyt 5, Część II, ss. 11–22, ISSN 2543-8190.

Wydawca: Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

2. Obszar badawczy – Konkurencyjność ekorozwojowa

Analiza konkurencyjności ogólnej w przedsiębiorstwach i gminach w powiązaniu z ekorozwojem, która pojawiła się z mojej pracy doktorskiej umożliwiła wygenerowanie problemu dotyczącego połączenia konkurencyjności z ekorozwojem co dało ostatecznie zagadnienie konkurencyjności ekorozwojowej. Na rysunku 2 został przedstawiony podział konkurencyjności ekorozwojowej.

Rysunek 2. Podział konkurencyjności ekorozwojowej



Źródło: opracowanie własne

Zagłębianie się w problem konkurencyjności ogólnej umożliwiło wygenerowanie uszczegółowienia konkurencyjności w postaci konkurencyjności ekorozwojowej. Na tym etapie doszedłem do wstępnego wniosku, że konkurencyjność to nie tylko ogół czynników ją tworzących ale również konkurencyjność stanowi zawężenie czynników do szczegółowego ujęcia konkurencyjności, w tym przypadku do konkurencyjności ekorozwojowej. W ramach **konkurencyjności ekorozwojowej** najważniejszymi publikacjami naukowymi są (pozostałe publikacje są wymienione w załączniku nr 4):

- ✓ Leśniewski M. A., **Zrównoważony rozwój a konkurencyjność gmin**, Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego, Kielce 2010, ss. 5–184. ISBN 978-83-7133-467-2.
Wydawca: Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego w Kielcach (obecnie Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach)
- ✓ Leśniewski M. A., **Ekorozwojowe źródła konkurencyjności gmin w Polsce**, CeDeWu, Warszawa 2013, ss. 3–193. ISBN 978-83-7556-551-5. EAN 9788375565515.
Wydawca: CeDeWu w Warszawie
- ✓ Leśniewski M. A., **Konkurencyjność ekorozwojowa przedsiębiorstw**, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 3 (794)/2016, ss. 3-16. PL ISSN 0860-6846.
Wydawca: ORGMASZ
- ✓ Leśniewski M. A., **Świadomość ekorozwojowa w konkurencyjności miękkiej przedsiębiorstw**, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, nr 2 (40) 2016, ss. 151-164. ISSN 1734-087X.
Wydawca: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
- ✓ Leśniewski M. A., **Ekorozwojowa kultura organizacyjna przedsiębiorstw - wyniki badań**, *Przedsiębiorstwo we Współczesnej Gospodarce - Teoria i Praktyka (Research on Enterprise in Modern Economy - Theory and Practice)*, nr 4, tom 27, 2018, ss. 75-96. ISSN 2084-6495, DOI 10.19253/remme.2018.04.005.
Wydawca: Politechnika Gdańska

3. Obszar badawczy – Konkurencyjność miękka:

3a Konkurencyjność behawioralna,

3b Konkurencyjność kulturowa.

Dalsza analiza zagadnienia konkurencyjności doprowadziła do wygenerowania postaci miękkiej zdefiniowanej jako konkurencyjność miękka. Łączenie konkurencyjności wraz z człowiekiem (zasobem ludzkim) w ostateczności doprowadził do stworzenia modelu konkurencyjności miękkiej przedsiębiorstw, gdzie punktem wyjścia jest zasób ludzki. Można stwierdzić, że zasób ludzki jest początkiem i końcem organizacji, to kogo organizacja zatrudnia stanowi o jej sukcesie lub porażce. Model konkurencyjności miękkiej przedsiębiorstw opiera się na jakości pracownika. Na rysunku 3 przedstawiono podział konkurencyjności miękkiej.

Rysunek 3. Podział konkurencyjności miękkiej przedsiębiorstw



Zródło: opracowanie własne

Opracowanie modelu konkurencyjności miękkiej i dalsza analiza umożliwiły wyodrębnienie dwóch podstawowych postaci konkurencyjności miękkiej, tj. konkurencyjności behawioralnej i konkurencyjności kulturowej. Konkurencyjność behawioralna dotyczy ruchliwości (reakcji między czynnikowej) wszystkich czynników przyczyniających się do osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej na rynku. Konkurencyjność kulturowa przedsiębiorstwa to budowanie i kształtowanie konkurencyjności na podłożu kultury organizacyjnej. Zarówno w konkurencyjności behawioralnej i konkurencyjności kulturowej nadrzędną rolę odgrywa człowiek i to co sobą reprezentuje. Dlatego bardzo ważne jest jakich ludzi posiada organizacja oraz jakie relacje międzyludzkie występują na linii: menedżer – podwładny, podwładny – menedżer. W ramach **konkurencyjności miękkiej** z podziałem na **konkurencyjność behawioralną** i **konkurencyjność kulturową** najważniejszymi publikacjami naukowymi są (pozostałe publikacje są wymienione w załączniku nr 4):

- ✓ Leśniewski M. A., Morawska S., **Zasoby ludzkie w organizacji**, CeDeWu, Warszawa 2012, ss. 3–149. ISBN 978-83-7556-427-3. EAN 97888375564273.
Wydawca: CeDeWu w Warszawie
- ✓ Leśniewski M. A., **Kulturowa restrukturyzacja przedsiębiorstw**, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 2(769)/2014, ss. 3-18. ISSN 0860-6846.
Wydawca: ORGMASZ
- ✓ Leśniewski M. A., **Konkurencyjność miękką przedsiębiorstw**, Difin, Warszawa 2015, ss. 5-252. ISBN 978-83-7930-522-3.
Wydawca: Difin w Warszawie
- ✓ Leśniewski M. A., (2018), **Człowiek Konkurencyjności – model koncepcyjny**, w: *Kierunki ewolucji nauk o zarządzaniu*, red. M. Budzanowska-Drzewiecka, K. Czernek, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2018, ss. 123-135. ISBN 978-83-233-4463-6.
- ✓ Rzepka A., Leśniewski M. A., **Interpersonal relationships in shaping the manager's competencies in an enterprise – theoretical analysis of the research problem**. *Modern Management Review*, vol. XXIV, 26 (2), 2019, p. 55-62 .

Wydawca: Politechnika Rzeszowska

- ✓ Leśniewski M. A., **Konkurencyjność kulturowa przedsiębiorstw. Studium teoretyczno-empiryczne**, Uniwersytet Jana Kochanowskiego, Kielce 2020, ss. 237, ISBN 978-83-7133-784-0.

Wydawca: Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

(monografia stanowi opracowanie będące osiągnięciem naukowym stanowiącym podstawę postępowania habilitacyjnego i wpisujące się w dorobek konkurencyjności kulturowej)

Moje aktywność naukowa kierunkowała się na publikowaniu artykułów w czasopismach: Przegląd Organizacji, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Optimum. Studia Ekonomiczne, Miscellanea Oeconomicae, Wisnik, Wesnik, Polish Journal of Management Studies, Jagiellonian Journal of Management, Akademia Zarządzania, Acta Scientifica Academiae Ostroviensis, Наукові Записки Національного Університету «Острозька академія» Серія «Економіка», Науковий Журнал, Przedsiębiorstwo we Współczesnej Gospodarce - Teoria i Praktyka (Research on Enterprise in Modern Economy - Theory and Practice), Business Ethics and Leadership, Przegląd Prawno-Ekonomiczny, Modern Management Review, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Rynek – Społeczeństwo – Kultura, Przedsiębiorstwo i Region, Journal on Law, Economy and Management.

Moja aktywność naukowa była również ukierunkowana na współpracę z czasopismami w postaci bycia recenzentem. Byłem recenzentem w czasopismach naukowych: Przegląd Organizacji i Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa (wykaz zrecenzowanych prac znajduje się w załączniku 4)

Kolejnym kierunkiem mojej aktywności naukowej było zrealizowanie prac badawczych w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie w tematach:

- ✦ *Kulturowe uwarunkowania ekorozwoju w przedsiębiorstwie* (Szkola Główna Handlowa w Warszawie, 2008),
- ✦ *Kultura organizacyjna gminy jako determinanta przedsiębiorczości i jej wpływ na rozwój regionalny (na przykładzie województwa świętokrzyskiego)*, (Szkola Główna Handlowa w Warszawie, 2009),
- ✦ *Lokalizacja przedsiębiorstw w warunkach globalizacji a ich konkurencyjność (na przykładzie regionu świętokrzyskiego)*, (Szkola Główna Handlowa w Warszawie, 2010),
- ✦ *Pozyskiwanie energii ze źródeł odnawialnych jako forma przedsiębiorczości ekologicznej*, (Szkola Główna Handlowa w Warszawie, 2011), (szczegółowe informacje dotyczące powyższych tematów prac badawczych zawarte są w załączniku 4).

Nadmieniam, że **prowadziłem również badania** finansowane ze środków Unii Europejskiej oraz w ramach mojej macierzystej Uczelni czyli Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach. Prowadziłem również badania, które finansowałem ze swoich własnych prywatnych środków finansowych (szczegółowe informacje zawarte są w załączniku 4).

6. Informacja o osiągnięciach dydaktycznych, organizacyjnych oraz popularyzujących naukę lub sztukę

Dydaktyka

Prowadziłem i prowadzę zajęcia dydaktyczne ze studentami na studiach licencjackich i magisterskich (wykłady, ćwiczenia) oraz jestem promotorem i recenzentem prac licencjackich i magisterskich. Prowadziłem i prowadzę zajęcia dydaktyczne z następujących przedmiotów: Kształtowanie kultury organizacyjnej, Strategie rozwoju organizacji, Ekonomia i organizacja przedsiębiorstw, Systemy motywacyjne organizacji, Zarządzanie zasobami ludzkimi.

W ramach **wzmocnienia procesu dydaktycznego** opublikowałem kilka opracowań, które stanowią:

- ✓ Leśniewski M. A., (2000), **Podstawy zarządzania. Nowe uwarunkowania zarządzania podmiotem gospodarczym**, Wyższa Szkoła Handlowa w Kielcach, Kielce. ISBN 83-909067-9-1.
- ✓ Leśniewski M. A., Predygier A., (2007), **Kompendium wiedzy z zarządzania organizacjami**, Akademia Świętokrzyska im. Jana Kochanowskiego w Kielcach, Kielce. ISBN 978-83-7133-328-6.
- ✓ Leśniewski M. A., Siempińska J., (2009), **Pomiar wartości przedsiębiorstwa a praktyka gospodarcza**, Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego w Kielcach, Kielce. ISBN 978-83-7133-412-2.

W latach 2018-2019 uczestniczyłem w seminariach **Praktyka Nauce. Nauka Praktyce** organizowanych przez Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania UJ w Krakowie oraz Polskie Towarzystwo Badaczy Rynku i Opinii. Podczas seminarium miała miejsce wymiana poglądów między ludźmi nauki a praktykami gospodarczymi. Seminaaria dotyczyły następujących problemów:

- ✓ Kontrowersyjny neuromarketing – Czy fatycznie jesteśmy w stanie zajrzeć w umysł konsumenta?
- ✓ User Experience – mariaż nauki z praktyką
- ✓ Planety Kobiet i Singli – Jaki jest obraz współczesnego konsumenta?
- ✓ Od życia seksualnego dzikich do życia konsumenckiego naszych. Jak wykorzystywać etnografię w biznesie i zarządzaniu.

Uczestniczenie w powyższych seminariach wynikało z mojej inicjatywy. Seminaria te przyczyniły się do wzrostu wartości merytorycznych przekazywanych przeze mnie podczas zajęć dydaktycznych ze szczególnym uwzględnieniem przedmiotu: Podstawy Marketingu.

Popularyzowanie nauki

W ramach popularyzowania nauki brałem czynny udział w **Kieleckim Festiwalu Nauki**, których wynikiem było opublikowanie moich wystąpień w formie artykułu w publikacji festiwalowej. Tytuły artykułów:

- ✓ Ekorozwój wyzwaniem XXI wieku dla przedsiębiorstw i gmin (2010),
- ✓ Ekoprzedsiębiorczość wyzwaniem rozwoju organizacji. Zarys problemu (2013).

W ramach popularyzowania nauki w **Encyklopedii Zarządzania** pod hasłem: **Konkurencyjność** w bibliografii **znajduje** się moje opracowanie:

- ✓ Leśniewski M. (2015) *Konkurencyjność miękka przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.

Źródło: <https://mfiles.pl/pl/index.php/Konkurencyjno%C5%9B%C4%87> (dostęp: 09.10.2019).

W 2011 r. ze względu na wysoką ocenę poziomu merytorycznego moich zajęć dydaktycznych, prowadzenie badań naukowych oraz działalność organizatorską zostałem zakwalifikowany do opisu **moich osiągnięć i sylwetki naukowej w publikacji prezentującej sylwetki młodych naukowców** pt. *Wiedza z pasją. Promujemy młodych naukowców*¹⁹.


Działalność organizatorska

Od połowy kadencji 2005–2009 i w następnej kadencji 2009–2013 byłem **Prezesem Oddziału w Kielcach Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)**. Wspierałem inicjatywy tej jednostki swoją wiedzą i doświadczeniem. Na szczeblu Zarządu Głównego TNOiK **piastowałem funkcję Sekretarza Głównego Sądu Koleżeńskiego**. W lipcu 2013 r. otrzymałem od prezesa Zarządu Głównego TNOiK list okolicznościowy z okazji 50. Zjazdu Krajowego TNOiK w związku z wyborem mojej osoby do Głównego Sądu Koleżeńskiego TNOiK. Piastowałem również funkcję **Dyrektora**

¹⁹ Publikacja wydana została przez Wyższą Szkołę Handlową w Kielcach. Projekt finansowany ze środków UE w ramach Funduszu Społecznego, PITWIN, wersja polska i angielska, ISBN 978-83-89274-60-1. Kielce 2011.

Oddziału w Kielcach TNOiK. Obecnie pełnię funkcję **sekretarza TNOiK** Oddział w Kielcach.

W roku akademickim 2018/2019 **byłem opiekunem** roku na kierunku Zarządzanie oraz w latach 2008–2012 **byłem członkiem Komisji Skrutacyjnej** Rady Wydziału Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach. W latach 2006–2008 pełniłem funkcję **Instytutowego Koordynatora ECTS** w Instytucie Zarządzania Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach (obecnie: Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach). W roku 2012 jako **członek Wydziałowej Komisji Rekrutacyjnej Wydziału Zarządzania i Administracji** uczestniczyłem w przeprowadzeniu rekrutacji na rok akademicki 2012/2013.


(podpis wnioskodawcy)