

Wpłyło 23.12.2020



## Wydział Zarządzania Uniwersytet Warszawski

[www.wz.uw.edu.pl](http://www.wz.uw.edu.pl)

Ul. Szturmowa 1/3, 02-678 Warszawa, Polska  
Tel.: +48 22 55 34 002, +48 22 55 34 022, fax: +48 22 55 34 001

E-mail: [wz@wz.uw.edu.pl](mailto:wz@wz.uw.edu.pl)

Warszawa, 15.12.2020

### RECENZJA

dorobku **dra Michała Adama Leśniewskiego** w postępowaniu habilitacyjnym prowadzonym przez Komisję Habilitacyjną pod przewodnictwem prof. Wojciecha Czakona, przed Radą Dyscypliny Naukowej Nauk o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu

Odpowiadając na pismo prof. dr hab. Aldony Glińskiej – Nweś, z dn. 6.10.2020 (które odebrałam 19.10.2020 wraz z dokumentacją przekazaną przez Habilitanta), informujące mnie o powołaniu w dniu 23.09.2020 na recenzentkę w postępowaniu Habilitacyjnym w dziedzinie nauk społecznych, dyscyplinie: nauki o zarządzaniu i jakości, przedstawiam recenzję dorobku naukowego dr Michała Adama Leśniewskiego. Dr Leśniewski jako główne osiągnięcie naukowe wskazał monografię „Konkurencyjność kulturowa przedsiębiorstw. Studium teoretyczno - praktyczne” (Wydawnictwo Uniwersytetu Jana Kochanowskiego, Kielce 2020).

Przygotowana recenzja uwzględnia przesłane dokumenty, w tym książkę wskazaną przez habilitanta, a także wymogi zawarte w aktach regulujących przyznawanie stopnia doktora habilitowanego, w szczególności Ustawie z dnia 20 lipca 2018 Prawo o Szkolnictwie Wyższym i Nauce (Dz. U. 2018 poz. 1668 z późn. zmianami).

## 1. WPROWADZENIE

Otrzymana przeze mnie dokumentacja habilitanta obejmowała:

- monografię wskazaną jako osiągnięcie, o którym mowa w art. 219 ust. 1 pkt 2 Ustawy,
- wniosek z dnia 11.03.2020 o przeprowadzenie postępowania w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, skierowany za pośrednictwem Rady Doskonałości Naukowej do Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej (załącznik 1)
- dane wnioskodawcy (załącznik 2)
- autoreferat (w języku polskim; załącznik 3),
- wykaz osiągnięć naukowych (załącznik 4),
- oświadczenie o ubieganiu się o habilitację w 2014, postępowanie zakończyło się wynikiem negatywnym (załącznik 5),
- kopię odpisu dyplomu doktora (SGH w Warszawie),
- informację z 14.09.2020 o rozpoczęciu z dniem 1.10.2020 pracy na pierwszym etacie w Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej; w momencie składania wniosku o przeprowadzenie postępowania habilitacyjnego dr Leśniewski był zatrudniony w Uniwersytecie Jana Kochanowskiego w Kielcach.

Autoreferat, wykaz osiągnięć naukowych i inne dokumenty zostały przygotowane zgodnie z wzorami udostępnionymi przez RDN. Powyższe dokumenty, za wyjątkiem informacji o stanie zatrudnienia, dostarczono także w formie elektronicznej (pendrive).

Przesłana dokumentacja nie zawierała kopii pozostałych publikacji/elementów dorobku, a jedynie ich wykaz, co uniemożliwiało adekwatną ocenę. Nie spełniono zatem wyraźnego wymogu Rady doskonałości naukowej, która wskazuje, że Autoreferat powinien zostać dostarczony „wraz z kopiami dokumentów potwierdzającymi określone osiągnięcia”. Brak ten Habilitant uzupełnił w dniu 7.11.2020 na prośbę jednego z członków komisji skierowaną za pośrednictwem Sekretarza. Należy dodać, że dorobek ten został udostępniony częściowo w formie zdjęć – plików w formacie jpg, niejednokrotnie niewyraźnych, pojedynczych stron artykułów, co znacząco utrudniało i wydłużało lekturę. Taka praktyka nie była mi dotąd znana.

Zatem, w dniu 7.11.2020 uzyskałam dostęp do pełnej dokumentacji umożliwiającej przeprowadzenie oceny dorobku, którą niniejszym przedkładam.

Przesłany do oceny dorobek jest dość obszerny i świadczy o sporej aktywności habilitanta. Dodam, że ocena tego dorobku nie była łatwa i w wielu miejscach trudno było o wyrobienie sobie jednoznacznej opinii. Aktywność Habilitanta, w mojej opinii, nie była wystarczająca w kluczowych z punktu widzenia oceny osiągnięć obszarach. Szczególnie dorobek naukowo – badawczy, który przecież jest najistotniejszy w ocenie, ma wiele słabych punktów. Składa się na to w szczególności: osiągnięcie naukowe wskazane jako podstawa postępowania mające liczne słabości, brak publikacji w międzynarodowych czasopismach o uznanej renomie, brak publikacji w pismach z IF, niewielka liczba publikacji w wiodących polskich pismach z dyscypliny, brak cytowań w bazach takich jak SCOPUS i WoS (co samo w sobie nie stanowi kryterium oceny, ale może służyć do określenia międzynarodowej rozpoznawalności Kandydata), brak doświadczenia w kierowaniu międzynarodowymi lub krajowymi projektami o charakterze badawczym wyłonionymi w drodze konkursowej. Analiza osiągnięć naukowo badawczych skłania do stwierdzenia, iż prace Habilitanta nie wnoszą znaczącego wkładu w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości, w ramach której prowadzone jest postępowanie, zaś jego aktywność naukowa nie może zostać uznana za istotną z punktu widzenia rozwoju tej dyscypliny. Moja całościowa ocena dorobku habilitanta jest negatywna, co szczegółowo argumentuję poniżej.

## **2. OCENA DOROBKU HABILITANTA**

Dr Michał Leśniewski obronił doktorat w 2002 roku na podstawie rozprawy „Wpływ strategii zrównoważonego rozwoju na konkurencyjność gmin” (SGH), napisanej pod kierunkiem prof. dr hab. Romualda Bauera. Obecnie, zgodnie z oświadczeniem, zatrudniony jest na stanowisku adiunkta w Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego (od 1.10.2020). W poprzednich latach jego akademicka kariera związana była z Kielcami, gdzie w latach 1998 – 2005 pracował w Wyższej Szkole Handlowej im. B. Markowskiego, a następnie, 2005 - 2020 – jako adiunkt na Wydziale Zarządzania i Administracji Akademii Świętokrzyskiej (obecnie: Wydział Prawa, Administracji i Zarządzania Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach).

Moją ocenę koncentruję na osiągnięciach Habilitanta po uzyskaniu stopnia doktora. W tym czasie, w 2014 roku, ubiegał się, z wynikiem negatywnym, o stopień doktora habilitowanego (jako osiągnięcie

wskazano wtedy cykl publikacji *Zintegrowane ujęcie konkurencyjności w funkcjonowaniu gmin i przedsiębiorstw*). W ocenie wezmę pod uwagę – z powyższym zastrzeżeniem – cały okres po 2002 roku. Ocenę podzieliłam na trzy części: ocena głównego osiągnięcia (monografia dotycząca konkurencyjności kulturowej), ocena pozostałej aktywności naukowej, oraz pozostałe elementy osiągnięć Kandydata (w tym organizacyjne i dydaktyczne). Zarówno monografia, jak i pozostały dorobek naukowo - badawczy, mieszczą się w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, choć można odnaleźć w nich pewne interdyscyplinarne inspiracje. Nie jest to jednak ich wadą.

#### **A. Główne osiągnięcie – monografia**

Jako swoje główne osiągnięcie Habilitant wskazał monografię „Konkurencyjność kulturowa przedsiębiorstw. Studium teoretyczno - praktyczne” (Wydawnictwo Uniwersytetu Jana Kochanowskiego, Kielce 2020). Monografia liczy wraz z bibliografią i spisami 241 stron. Przedstawiona praca oscyluje wokół kilku subdyscyplin nauk o zarządzaniu, z czego zarządzanie strategiczne i zarządzanie zasobami ludzkimi zdają się mieć kluczowe znaczenie. Praca mieści się w nurcie pozytywistycznym, na co wskazuje sposób analizy problemów, podejście do badań empirycznych, oraz wykorzystane źródła. Problematyka podjęta w dziele habilitacyjnym jest potencjalnie interesująca, ważna i inspirująca, wydaje się jednak, że ten potencjał nie został w pełni wykorzystany.

Praca składa się z wprowadzenia, 6 rozdziałów i zakończenia (2,5 strony). Monografię rozpoczyna lapidarne wprowadzenie, w którym Autor opisuje tematykę pracy definiując kluczowe pojęcie pracy następująco: “[k]onkurencyjność kulturowa przedsiębiorstwa to budowanie i kształtowanie konkurencyjności na podłożu kultury organizacyjnej. W kulturę organizacyjną wpisują się kultury osobiste pracowników”. Wydaje się, że przyjęte w pracy holistyczne podejście do konkurencyjności sugerowałoby, że w związku ze wzajemnym powiązaniem rozmaitych elementów przedsiębiorstwa konkurencyjność (nie tylko kulturowa) oparta jest na kulturze, zatem warto było może pokusić się o bardziej precyzyjną definicję samej „konkurencyjności kulturowej”. Być może jednak dla Autora „budowanie i kształtowanie” stanowi wyróżnik konkurencyjności kulturowej, co zakładałoby świadome, sterowane procesy w ramach przedsiębiorstwa.

We wstępie znajduje się sporo nieprecyzyjnych stwierdzeń, które sprawiają, że nie stanowi on jasnego przewodnika po monografii. Na przykład „otoczenie wewnętrzne konkurencyjności kulturowej wiąże się bezpośrednio z kulturą organizacyjną” – abstrahując od pewnej niezręczności pojęcia „otoczenia wewnętrznego konkurencyjności”, fakt, że czynniki kształtujące konkurencyjność wiążą się z kulturą

wynika wprost z podanego kilka akapitów wcześniej określenia tego pojęcia. Takie stwierdzenia jak „skoncentrowano uwagę na zarządzaniu zmianą, profesjonalno – osobowościowym wymiarze menedżera. Menedżer widziany jest również jako źródło wiedzy, kreowania kultury organizacyjnej oraz generowania behawioralności” nie są jasne i nie ułatwiają percepcji treści. Poza stwierdzeniami nieprecyzyjnymi, we wstępie znajdziemy też szereg stwierdzeń oczywistych (np. dotyczących tego, że kultura jest powiązana z pozostałymi zasobami, albo dotyczących definicji otoczenia, czy jak chce Habilitant – „otoczeń”). Wstęp nie zawiera wyraźnego określenia ram teoretycznych, czy też szkoły (np. zarządzania strategicznego, Zarządzania kapitałem ludzkim, podejścia pozytywnego itd.), które stanowią kanwę organizującą pracę. Być może jest to podejście zasobowe (już we wprowadzeniu dowiadujemy się, że cały pierwszy rozdział poświęcono zasobom w tym „przybliżone zostało zagadnienie szkoły zasobowej”); inną możliwością jest ulokowanie pracy w klasycznym nurcie systemowym. Znajdujemy natomiast określenie celu pracy (s. 9): „[n]adrzędnym celem naukowym badań omówionych w przygotowanej publikacji była identyfikacja i charakterystyka konkurencyjności kulturowej organizacji na przykładzie przedsiębiorstw województwa świętokrzyskiego. Istotne było też zidentyfikowanie i opisanie relacji pomiędzy różnymi czynnikami stanowiącymi o konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw”. Dowiadujemy się też iż „[a]naliza zakresu merytorycznego wymaga modelowania jako podstawowej metody badawczej”. To stwierdzenie pozostawia niedosyt – nie wiemy o jaki rodzaj modelowania chodzi, we wstępie nie zaprezentowano ani owego typu, ani modelu, czytelnik zakłada więc, że chodzi o zbudowanie jakiejś formy modelu, który będzie weryfikowany w części empirycznej, i będzie pokazywał relacje pomiędzy „czynnikami stanowiącymi o konkurencyjności” zgodnie z celem pracy. Autor chyba ma taki zamiar, gdyż w opisie struktury pracy wskazuje, że rozdział 6 będzie zawierał między innymi model i hipotezy badawcze. Szkoda, że nie zarysowano ich już we wstępie.

Reasumując, Habilitant mógł nieco bardziej rozbudować wstęp tak, by bardziej precyzyjnie zdefiniować kluczowe dla pracy pojęcia, nakreślić ramy teoretyczne, przedstawić cele badania, wstępnie nakreślić pytania i hipotezy, czy też wreszcie przedstawić zapowiadany model. Warto było ściślej pokazać związki pomiędzy pięcioma rozdziałami teoretycznymi (choćby z wykorzystaniem rysunku), co zapewne dałoby jakieś bardziej precyzyjne rozeznanie co do wykorzystanego w pracy modelu. W obecnej formie wstęp jest nieco enigmatyczny, nie udało się też uniknąć niejednoznacznych stwierdzeń i określeń.

Pięć pierwszych rozdziałów pracy ma charakter teoretyczny. Rozdział pierwszy poświęcono zasobom. Już od początku rozdziału wydaje się, że Autor ma tendencję do odnoszenia się do pewnych pojęć i

koncepcji, które często należą już do historycznych i od lat nie wyznaczają głównego nurtu dociekań. Niekiedy sprawia to wrażenie walki z przeciwnikiem, którego w ringu już nie ma; pierwszym z rzędu przykładem jest stwierdzenie, że w naukach ekonomicznych mamy do czynienia ze statycznym podejściem do zasobów, które obecnie nie zdaje egzaminu, a mogło być satysfakcjonujące w erze przemysłowej. Habilitant nie podaje przy tym źródeł, a gdy przy innych okazjach odnosi się do nich, są to rzeczywiście głównie źródła klasyczne, lub ich późniejsze omówienia. Nie ma żadnych argumentów przemawiających za tym, że takie podejście jest dominujące obecnie.

W rozdziale uwagę przyciągają też przypisy, których treść – również nie odnosząca się do źródeł – niekiedy zaskakuje, jak choćby opis mechanizmu mostowego czy podanie w przypisie na s. 32 definicji pojęcia „czynniki”, które wcześniej było w pracy wielokrotnie wykorzystane. Niejasna jest też dla mnie funkcja rozdziału 1.2 Ewolucja zasobów przedsiębiorstwa. Podrozdział zaczyna się od następujących stwierdzeń (s. 19): „Zmianę również odnosimy do zasobów. Zasoby podlegają procesowi ewolucji. Ewolucje zasobów można odnieść do ewolucji człowieka czy ziemi jako planety. Można powiedzieć, że zasoby to całościowa wartość organizacji zmienna w czasie”. Dalej Autor, prawie nie odnosząc się do źródeł, pisze głównie o powstałej w latach 70. koncepcji faz rozwoju ludzkości. Do tej koncepcji odnosi zasoby, konstatując, że „w każdej z er ważność jednych zasobów wzrastała, a drugich malała. Zawsze jednak zasoby są podstawą rozwoju każdej organizacji”. Trudno nie zgodzić się z tym stwierdzeniem, jednak niewiele ono wnosi do naszej wiedzy o zasobach i ich ewolucji. To samo dotyczy kolejnych podrozdziałów – niewiele źródeł (czasem brak – jak w 1.4, czasem tylko źródła sprzed wielu lat, jak w 1.3), dość szkolne opisy i nieugruntowane w analizie współczesnej literatury przedmiotu stwierdzenia, takie jak: „ze szkoły zasobowej i umiejętności rodzi się szkoła zintegrowana”. Czy szkoła zasobowa występuje tylko w postaci z przełomu wieków? Kto pisze o szkole zintegrowanej a jeśli nikt – to na czym polega jej unikalność? Skoro podrozdział 1.5 poświęcony jest „pozytywnemu zasobowi przedsiębiorstwa”, to czym jest „zasób negatywny” i czy taki w ogóle występuje? Czy rzeczywiście istotą POS jest narracja zasobowa (o pozytywnych zasobach)? Co dokładnie oznacza, że „Człowiek jest pozytywnym zasobem, gdy może być nosicielem swojej dożywczo zakodowanej kultury” (s.29)? Jak konkretnie różnorodność w zarządzaniu (*diversity*) ma się do różnorodności zasobów? Na te pytania nie znajduję w rozdziale satysfakcjonującej odpowiedzi.

Dodatkowo, sposób narracji odbiega w wielu miejscach, w mojej opinii, od współczesnego przekazu naukowego – słabo ugruntowane stwierdzenia, brak osadzenia we współczesnych dyskusjach naukowych, czy sformułowania takie jak „zasób ludzki zasobem pierwotnym oraz źródłem konkurencyjności” utrudniają lekturę i mogą wywoływać pewien sceptycyzm czytelników.

Z powodu różnorodności wątków zamieszczonych w rozdziale przydałoby się jakieś krótkie podsumowanie (tego i kolejnych rozdziałów), zwłaszcza, że we wprowadzeniu wzajemne powiązania poszczególnych rozdziałów teoretycznych nie zostały należycie wyjaśnione – a z nich przecież ma powstać wzmiankowany we wstępie model.

Drogi rozdział monografii dotyczy zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Tu także widać oparcie na źródłach klasycznych i/lub podręcznikowych, co w niewystarczającym stopniu oddaje różnorodność współczesnych badań w tym obszarze, czy choćby ewolucję samego pojęcia. Sporo jest też pojęć niejasnych, lub koncepcji cytowanych z drugiej ręki bez nawiązania do źródeł pierwotnych. Przykładowo, na s. 44 Habilitant pisze o „ważnych wariantach” – klanie, rynku, biurokracji, na początku akapitu traktując o koordynacji zasobów i strategii. Czy są to warianty owej koordynacji? W znanych mi źródłach jest to opisane nieco inaczej. Rozdział 2. generalnie ma dość podręcznikowy charakter, podobnie jak rozdział 1. wykazując także pewne narracyjne niezręczności, np. „Behawioralność i humanistyczność pracowników” – taka forma określenia podejścia behawioralnego, czy humanistycznego (bo tak nazywane są w tym podrozdziale) nie jest najtrafniejsza; kiedy na stronie 64 czytam, że „obok behawioralności człowieka istnieje jego humanistyczność, która wyrażona jest w postaci szkoły humanistycznej”, to trudno mi wyobrazić sobie jak humanistyczność może być wyrażona w postaci szkoły, i dochodzę do wniosku, że monografii zbrakło solidnej redakcji przed wydaniem. Podsumowując, w rozdziale 2. nie znajduję nowej wartości, stanowi on przegląd koncepcji, które w przeważającej większości poznawałam w czasie studiów w ubiegłym jeszcze tysiącleciu.

Kolejny, trzeci rozdział, ma dość złożony tytuł „Menedżer w zarządzaniu zasobami ludzkimi w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa – menedżer zasobów ludzkich”. Rozdział rozpoczyna się od bardzo klasycznej koncepcji Henry’ego Mintzberga, a także wskazania istoty pracy menedżera; pierwszy podrozdział ma formę eseistyczno-podręcznikową, opiera się na nielicznych źródłach, które niekiedy wtórnie cytują klasykę (np. Mintzberga). Kolejny rozdział poświęcono zmianom (3.2. Zmiana permanentnym czynnikiem rozwoju przedsiębiorstwa – zarządzanie zmianą), ponownie znajdujemy tutaj przegląd podstawowych koncepcji, zaś podrozdział kończy się akceptowaną od kilku dekad konstatacją: „w procesie zarządzania zmianą czynnik kulturowy odgrywa bardzo ważną rolę. Dlatego też kulturę organizacyjną należy uwzględniać w zarządzaniu zmianą.” Kolejny podrozdział poświęcono menedżerom – w szczególności „osobowości menedżera”; ten podrozdział również zawiera podręcznikowe rozważania stojące na dość podstawowym poziomie. Ta uwaga dotyczy w dużym stopniu także kolejnych

podrozdziałów. Znajdujemy w nich, między innymi, podstawowe rozważania dotyczące przywództwa (w tym przywództwa kulturowego, które jednak nie zostało zdefiniowane), któremu autor poświęca 4 strony, motywacji, czy wiedzy. Rozdział kończą podrozdziały, które pokazują znaczenie menedżerów w rozmaitych procesach organizacyjnych: „menedżer źródłem kreowania kultury organizacyjnej” (3.7) i „menedżer źródłem kreowania behawioralności pracowników” (3.8).

Rozdział 4. poświęcono kulturze organizacyjnej. Rozdział rozpoczyna się od zdefiniowania pojęć, głównie z wykorzystaniem określeń z lat 80. i 90., przy okazji tego definiowania Habilitant zmienia płeć jednej z badaczek („Jak napisał M. Kostera”). Podobnie jak w innych rozdziałach, również i tutaj dostajemy głównie wiedzę podręcznikową, bardzo klasyczne koncepcje dotyczące kultury organizacji i zarządzania międzykulturowego, brak jest analizy współczesnych badań w tym obszarze, czy choćby zasygnalizowania zmiany podejścia do kultury i bardziej współczesnych jej interpretacji. Miejscami przegląd jest dość nieuporządkowany – niektóre wątki są powtarzane, niektóre są opisane w sposób niejasny, a niektóre – budzą wątpliwości. Dlaczego na przykład przykładem kultury regionalnej jest kultura województwa? Czy Habilitant wierzy, że kultura poddaje się podziałom na gminy, powiaty i województwa? Nawet na poziomie kraju takie podejście do kultur (narodowych) budziło zawsze pewne emocje, a stosujący je autorzy wskazywali na uproszczenia z tym związane. Habilitant przedstawia model diamentu kultury, który jak podkreślał – opracował sam. Warto było pokazać na czym polega realna wartość dodana tego modelu, gdyż za taką nie można uznać wzajemnego powiązania różnych poziomów. Podrozdział 4.4 zawiera informacje będące odpowiednikiem już umieszczonych na początku rozdziału, tym razem jednak – niemal zupełnie bez źródeł; dodatkowo w tytule pada też określenie „kultura jako zmienna przenikliwa”, które jest co najmniej niezręcznością. Rozdział kończy część 4.7 będąca wprost związana z kluczową tematyką pracy – „Kulturowe uwarunkowania konkurencyjności”, która jest następnie kontynuowana w wieńczącym część teoretyczną rozdziale 5, w którym Autor podkreśla ponownie znaczenie kultury pisząc, że „konkurencyjność i kultura organizacyjna to dwa filary synergiczno-komplementarnego rozwoju organizacji”.

Rozdział piąty zatytułowano: „Konkurencyjność przedsiębiorstw – kultura wśród czynników konkurencyjności. Menedżer konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej”.

W tym rozdziale dotyczącym konkurencyjności zabrakło mi pokazania różnorodności podejść do tejże konkurencyjności, konkurowania, czy szerzej rzecz biorąc – kształtowania relacji międzyorganizacyjnych.



Konkurencyjność rozpatruje Habilitant w kontekście konkurencji i konkurowania uznając, że: „konkurencyjność i przewaga konkurencyjna bez konkurencji nie istnieją. Zagadnienia te względem siebie są synergiczno-komplementarne”, też „synergiczno-komplementarnej relacji” poświęca Habilitant blisko dwustronicowy podrozdział 5,2, by następnie przejść do omawiania pojęcia i rodzajów konkurencyjności.

Wszystkie te analizy prowadzone są w oparciu o dość nieliczne, głównie rodzime źródła, w przeważającej części ogólne opracowania i pozycje nie należące do najnowszych (pewien wyjątek stanowią tu prace samego Habilitanta również przywoływane w tej części, a pochodzące z ostatnich 5 lat). Zbyt mało też jest źródeł z zarządzania strategicznego, więcej jest natomiast źródeł ekonomicznych. Powstaje pytanie, czy to dobry wybór w pracy traktującej o związkach konkurencyjności i kultury. Szczególnie wiele wątpliwości budzi podrozdział 5.5 traktujący o modelowaniu konkurencyjności. Pozostawia on znaczny niedosyt, zarówno w całej treści, jak i w końcowej konstatacji (s. 176) „Modelowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa można określić jako zachowanie relacji między czynnikami tworzącymi daną organizację. W tym kontekście ważną składową modelowania konkurencyjności jest behawioralność”. Zapewne tak jest, ale jak i dlaczego? Jaki model konkurencyjności przyjmuje Habilitant (w podrozdziale pokazano jedynie ogólny model „konkurencyjności miękkiej”)? Dwa ostatnie podrozdziały kluczowej dla pracy części nie zmieniają wrażenia słabego zakorzenienia we współczesnej światowej literaturze i ogólności rozważań.

Pięć rozdziałów teoretycznych oparto łącznie na ok. 320 źródłach literaturowych. Zdziwienie budzi, że tylko 54 z nich pochodzą z ostatniej dekady (2011 – 2020, w tym 22 z lat 2011-12), z czego 6 to publikacje w pismach zagranicznych, a 11 – to publikacje Habilitanta. Nie ma ani jednej publikacji z lat 2019 – 2020. Nie chcę być źle zrozumiana, analiza rodzimych źródeł nie jest oczywiście niczym złym, podobnie jak analiza klasycznych źródeł. Powinna być jednak wzbogacona o analizę współczesnych trendów i literatury światowej. Wydaje się, że przygotowując monografię, która z założenia ma być głównym osiągnięciem w postępowaniu habilitacyjnym Autor powinien w większym stopniu osadzić ją we współczesnej literaturze światowej. Tylko w ten sposób można w sposób rzetelny wskazać lukę badawczą i/lub wartość dodaną swoich dociekań. Wykazywanie, że zapełniana jest luka badawcza, jest przecież trudne bez bardziej wnikliwej i systematycznej analizy stanu wiedzy. Dodatkowo, wśród źródeł dominują pozycje polskojęzyczne – co samo w sobie nie jest wadą, ale w przypadku takiej tematyki wskazane byłoby szersze wykorzystanie literatury światowej i odniesienie się do współczesnych trendów

dotyczących konkurencyjności i znaczenia kultury dla jej budowania. O tych słabościach wspominałam zresztą przy omawianiu treści poszczególnych rozdziałów.

Rozdziały teoretyczne mają dość podręcznikowy charakter, i choć Habilitant – zgodnie ze stwierdzeniem z wprowadzenia o „autorskiej koncepcji struktur rozdziałów teoretycznych” (s.7) – stara się wprowadzać własne pojęcia, nie są one jednak wprowadzone w sposób, który przekonywałby czytelnika o tym, że tworzą nową wartość w naukach o zarządzaniu i jakości. W pięciu rozdziałach poruszono bardzo liczne wątki, na ogół bardzo skrótowo. Autor we wstępie zasugerował, że chce przedstawić problematykę w sposób holistyczny, jednak w mojej opinii poszczególne rozdziały przypominają raczej patchwork, niż logicznie powiązane systemy (przynajmniej w tej formie, w jakiej zostały przedstawione). Powracam zatem do wskazanej już sugestii – we wstępie warto było zarysować konceptualny model zjawiska, który stanowiłby przewodnik po wielowątkowej pracy. Zwłaszcza, że taki model został przecież zapowiedziany, a modelowanie wskazano we wstępie jako „podstawową metodę badawczą”. Całościowy model zjawiska trudno w pracy znaleźć, choć znaleźć można schematy obrazujące pewne elementy opisywanej problematyki. Całościowy, ogólny schemat, znajdujemy dopiero w części empirycznej (s. 187).

Po przeczytaniu części teoretycznej czytelnik pozostaje z dużym niedosytem – Autor podjął bardzo interesujące zagadnienia, nie naświetlił ich jednak w wystarczająco dogłębny czy nowatorski sposób.

Ostatni, szósty rozdział pracy jest rozdziałem empirycznym, w którym Autor – z założenia – wykorzystał wcześniej opisane koncepcje do konstrukcji i przeprowadzenia badań empirycznych. Rozdział ten liczy zaledwie 28,5 strony, wliczając w to opis metodyki, wyników z krótkimi komentarzami oraz wskazanie kierunków dalszych badań. Już tytuł tego rozdziału budzi pewną konfuzję: „Kulturowe uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw – konkurencyjność kulturowa. Menedżer konkurencyjności kulturowej – wyniki badań. Charakterystyka badań”. Przyjąwszy jednak, że tytuł nie ma tu kluczowego znaczenia przyjrzyjmy się konstrukcji i merytorycznej zawartości tej części.

Badania dotyczą, na co wskazano już we wstępie, województwa świętokrzyskiego. W takim przypadku Autor powinien nieco szerzej nakreślić tło, specyfikę gospodarczą, a może i kulturową badanego regionu (sam kilkadziesiąt stron wcześniej określił, że przykładem kultury regionalnej może być kultura województwa – gdzie zatem leży jej specyfika?). Dodam, że moim zdaniem ograniczenie badań do jednego województwa nie budzi wątpliwości, Autor powinien był jednak scharakteryzować, choćby ogólnie, populację i kontekst, tak, żeby dostarczyć sobie okazji do rozmaitych interpretacji wyników badania.

Na stronie 187 znajdujemy „model badawczy”, który składa się z ośmiu elementów. To, co mogło zostać szerzej skomentowane, to połączenia pomiędzy elementami, na schemacie pokazane w postaci strzałek. Czy strzałka oznacza wpływ/kierunek wpływ, wynikanie z siebie poszczególnych elementów? Jeśli tak to w jaki sposób „menedżer kreatorem kultury organizacyjnej” wynika z „menedżer zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie”? Czy na modelu zilustrowano „czynniki konkurencyjności”, jej elementy, czy może obie te rzeczy? Model jest krótko skomentowany na 188, wydaje się także, że wynika z rozważań rozdziałów teoretycznych, w omówieniu jednak nie wskazano wyraźnie osadzenia. Ponieważ jako swój cel Autor zapowiedział analizę relacji pomiędzy czynnikami konkurencyjności, taki szerzy komentarz dotyczący relacji byłby niezmiernie użyteczny.

Po charakterystyce modelu Autor przedstawia 5 hipotez badawczych. W zasadzie każda z tych hipotez jest pewnym stwierdzeniem o charakterze ogólnym. Ta ogólność jest niewątpliwą wadą sformułowanych tu hipotez. Kolejna wada polega na sposobie sformułowania, trudno uznać za poprawną hipotezę „menedżer decydującym kształtowania czynników konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw” (H3), czy kultura narodowa i kultura organizacyjna kulturą zintegrowaną kształtowania czynników konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw” (H4), lub „menedżer kreatorem kształtowania kultury organizacyjnej perspektywy realizacji procesu zarządzania przedsiębiorstwem” (H5). Tak sformułowane hipotezy odnoszą się do niektórych elementów schematu, nie odnoszą się jednak do ich wzajemnych powiązań. Dodatkowo, na podstawie tak skonstruowanych hipotez trudno określić kluczowe zmienne, konstrukty, miary i skale wykorzystane w badaniu.

Po opisie hipotez Autor pomieścił podrozdział 6.3 zatytułowany „Metodyka badań, próba badawcza, narzędzie badawcze”, który zajmuje niespełna stronę. Jestem gorącą zwolenniczką lapidaryzacji, ale nie przy opisie kluczowych dla oceny jakości badania empirycznego elementów. W podrozdziale tym dowiadujemy się, że w celu weryfikacji hipotez utworzono kwestionariusz ankiety składający się z 26 stwierdzeń – „w kwestionariuszu tym stwierdzenia uosabiały w sobie ilość i jakość” (s.190). Habilitant wskazuje, że kwestionariusz opracowano na podstawie studium literatury przedmiotu nie wnikając jednak głębiej w ten proces. Chętnie dowiedziałabym się na przykład:

- Jakie są kluczowe zmienne (zależne, niezależne)?
- Jakie pozycje literaturowe wykorzystano do konstrukcji kwestionariusza?

- Jakie są istniejące miary i skale pomiarowe? Czy Habilitant z nich skorzystał? Czy stworzył własne?
- W jaki sposób walidowano narzędzie?

W podrozdziale dwa zdania poświęcono próbie – określono, że grupę docelową stanowili menedżerowie i podwładni z przedsiębiorstw, a badaniu poddano w sumie 250 osób. Poza kryterium geograficznym, nie ma ani kryteriów doboru próby, ani sposobów doboru próby. Sposób doboru jednostek do próby budzi zainteresowanie, zwłaszcza, że badanie prowadzono – jak deklaruje Habilitant – na przestrzeni 4 lat (2015-18). Próba nie odzwierciedla populacji, przynajmniej jeśli chodzi o udział pracowników według wielkości zatrudniających ich firm (por. tabela 6.1), musiały zatem zostać zastosowane jakieś kryteria szczegółowe, o których nie wiemy.

Zebrane z wykorzystaniem kwestionariusza dane poddano bardzo prostej analizie, podając częstości występowania poszczególnych odpowiedzi wśród przełożonych i podwładnych (w procesach). Wydaje się, że na poziomie osiągnięcia habilitacyjnego, zarówno narzędzie powinno zostać lepiej dopracowane i przetestowane, jak i zebrane z jego wykorzystaniem dane – przeanalizowane z wykorzystaniem bardziej zaawansowanego aparatu statystycznego.

Lektura stwierdzeń pozwala na konstatację, że są one opiniami, sposobami postrzegania roli kultury, czy zadań menedżera raczej niż stwierdzeniami odnoszącymi się do istoty kultury, czy istoty konkurencyjności. Zatem, jeśli mamy tu próbę pomiaru zmiennych, jest to pomiar niedoskonały. W rozdziale przedstawiono reakcje respondentów na 24 stwierdzenia, choć w opisie narzędzia podano, że jest ich 26. Po tych opisach następuje jednostronicowy komentarz pokazujący znaczenie badań. Nie ma żadnej dyskusji wyników, czy ich zestawienia ze współczesną literaturą przedmiotu, nie ma też charakterystyki ograniczeń przyjętej metodyki. Habilitant zarysował natomiast, w odpowiedni sposób, kierunki dalszych badań.

Ostatnią częścią książki jest zakończenie, w którym także nie znajdujemy dyskusji wyników, czy odniesień do literatury. Habilitant stwierdza natomiast, że jego badania „potwierdziły w całości (1,2,3,4,5) wszystkie postawione w niniejszym opracowaniu hipotezy badawcze” (s.216). Autor wskazuje także wkład teoretyczny swojej pracy.

Na koniec warto poświęcić nieco miejsca formalnej stronie monografii. Nie jest to samo w sobie kryterium oceny, jednak niekiedy może świadczyć o warsztacie badacza. Uwagę zwraca fakt bardzo niejednorodnych cytowań artykułów w bibliografii (sposób podawania tomu i numeru), oraz brak podania stron przy cytowanych czasopismach. Współcześnie nie są stosowane formaty bibliografii, w których numery stron są pomijane (chyba, że w przypadku wydań *in press*, gdzie w przyjętym do druku artykule nie ma jeszcze nadanych numerów stron – taki przypadek jednak w monografii nie występuje). Powyżej wskazywałam też na pewne narracyjne niezręczności, których nie będę w tym miejscu powtarzać.

Podsumowując, przedstawiona pozycja jest publikacją poświęconą potencjalnie ważnej i interesującej problematyce, która warta jest dalszych wysiłków naukowych. Założenia Autora są interesujące. Wydaje się jednak, że ich realizacja nie jest do końca udana, po pierwsze – osadzenie we współczesnej literaturze światowej jest nikłe, po drugie – empiryczna weryfikacja i metodyka badań budzi wiele wątpliwości i zastrzeżeń, po trzecie – w książce brak jest właściwie łączących empirię i teorię wniosków, a także dyskusji uzyskanych wyników. Brak jest innych niż klasyczne koncepcji, alternatywnych interpretacji, analizy trendów w badanych przez Habilitanta obszarach.

Zatem, im głębiej czytelnik wchodzi w treść książki, tym więcej pojawia się pytań i wątpliwości dotyczących jakości i aktualności naukowych rozważań w niej zawartych, a w szczególności jakości zaprojektowania i realizacji badań, a także sposobu analizy i prezentacji wyników. Wydaje się, że na poziomie głównego osiągnięcia w procesie habilitacyjnym podanie częstości odpowiedzi na określone pytania nie jest satysfakcjonujące. W obecnej postaci zatem trudno zidentyfikować wkład, jaki do rozwoju dyscypliny wnosi analizowana praca. Samo podjęcie potencjalnie interesującej tematyki nie wystarcza.

## **B. Pozostała aktywność naukowa**

Przez około 18 lat po uzyskaniu stopnia doktora (2002), Habilitant nagromadził dorobek naukowy, który w wymiarze ilościowym jest umiarkowany, ale może być pozytywnie oceniony. Składa się na niego 6 monografii (w tym główne osiągnięcie omówione powyżej). 27 rozdziałów w monografiach i 27 artykułów w czasopismach. Jest to łącznie – według wykazu osiągnięć - 60 pozycji. Oznacza to nieco ponad 3 pozycje rocznie po doktoracie. W dostępnych materiałach elektronicznych pomieszczono wprawdzie ponad 70 rekordów, jednak za właściwy należy przyjąć wykaz z załącznika 4. Dodam w tym miejscu, że sporym wyzwaniem – jak wskazałam we wstępie do niniejszej recenzji - było zapoznanie się z tym dorobkiem, gdyż wiele publikacji zamieszczono na dysku w postaci kilkunastu plików jpg, z których

każdy zawierał jedną stronę. Recenzent jednakowoż podejmując się sporządzenia opinii, musi niekiedy działać również w takich okolicznościach.

Jakościowa ocena publikacji, które dr Leśniewski ma w dorobku prowadzi do konstatacji, że jest to dorobek dość spójny tematycznie, jednak zróżnicowany jakościowo. Dr Leśniewski nie ma w swoim dorobku publikacji z renomowanych czasopism międzynarodowych (pomieszczonych w JCR, czy choćby indeksowanych w SCOPUS/WoS; indeksowana w SCOPUS jest jedna z publikacji Habilitanta). Wydaje się, że funkcjonując w systemie, który od niemal dekady promuje takie właśnie publikacje, Habilitant mógł podjąć taki wysiłek publikacyjny. Niewiele tekstów opublikowano w językach innych niż polski (jedynie 15, w tym 13 w angielskim i 2 w rosyjskim), choć niekiedy w czasopismach wydawanych w Polsce, lub w niezbyt znanych wydawnictwach zagranicznych. Te kilkanaście artykułów obcojęzycznych można byłoby uznać za liczbę wystarczającą, gdyby pomieszczono je w periodykach o większej renomie.

Wykaz czasopism, w których publikował Habilitant można znaleźć na s. 33 autoreferatu, gdzie na docenienie zasługiwać może kilka pozycji, np. Przegląd Organizacji czy Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa. W zawartym w Wykazie osiągnięć naukowych na s. 7 – 9 wykazie opublikowanych artykułów w czasopismach naukowych, publikacji w Przeglądzie Organizacji nie ma, jednak dr Michał Leśniewski figuruje na stronach czasopisma jako korespondent i recenzent. Dodatkowo, sam Autor określa 19 z 27 opublikowanych artykułów mianem „popularno – naukowych”, a tylko 8 – naukowych; w przypadku rozdziałów w monografiach, mianem naukowych określono 2 z 27 tekstów.

W Autoreferacie dr Leśniewski wskazuje, że jego dorobek publikacyjny koncentrował się wokół problematyki konkurencyjności. Takie ukierunkowanie, i badanie różnych aspektów konkurencyjności należy ocenić pozytywnie. Dr Leśniewski wyróżnił – jak się wydaje słusznie – trzy najważniejsze obszary swoich dociekań, które nazwał: konkurencyjność ogólna (przedsiębiorstw i gmin), konkurencyjność ekorozwojowa i konkurencyjność miękka (behawioralna i kulturowa). Te trzy obszary są ze sobą powiązane, i stanowią dość spójną całość. Nie ma także wątpliwości, że teksty Habilitanta mogą być w większości przypisane do dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości.

Analiza merytoryczna dostarczonych publikacji wskazuje, że wykorzystany przez Autora termin „popularno – naukowe” nie jest do końca adekwatny. Większość tekstów ma konstrukcję tekstu naukowego, większość nie zawiera jednak wyników własnych badań empirycznych, a stanowi pewne

przyczynki, podsumowania zawartych w literaturze koncepcji itd. Jest tu kilka wyjątków, na przykład publikacja oparta na badaniach ankietowych w gminach zamieszczona w Studiach i Pracach Kolegium Zarządzania i Finansów SGH w 2010 roku, czy opublikowane w tym samym piśmie rok wcześniej wyniki badań mikroprzedsiębiorstw. W tych badaniach najczęściej wykorzystano istniejące już narzędzia.

Przedstawione do oceny teksty są w większości poprawne i odpowiednio skonstruowane, mogą być wykorzystywane jako materiały dydaktyczne, czy też przez innych badaczy – do rozpoznania klasycznych koncepcji w danych obszarach. Podobnie jak w głównym osiągnięciu, również i w pozostałych publikacjach Autora, niewielki jest najczęściej udział najnowszych źródeł (oczywiście najnowszych w odniesieniu do czasu powstania publikacji). Nie znaczy to, że w swoich publikacjach nie dostrzega on pewnych nowych nurtów - takich jak na przykład podejście pozytywne (obecne w monografii wskazanej jako główne osiągnięcie, czy np. w opublikowanym w 2019 roku artykule w *Business Ethics and Leadership*). Szkoda, że w wielu przypadkach rozważania nie sięgają głębiej, bo myślę, że Habilitant zajmując się od dawna tak interesującą problematyką, mógłby stworzyć nie tylko kompetentne przeglądy istniejących teorii, ale też opracować (lub adaptować) narzędzia pomiarowe do badanych przez siebie zjawisk. Tego w dostarczonych na dysku tekstach niestety nie dostrzegłam, może więc jest to sugestia na przyszłość.

Reasumując, umiarkowanie ambitny wybór miejsc publikacyjnych nieco dziwi, zważywszy, że kryteria oceny dorobku, już od 2011 roku skłaniają do przemyślenia miejsc publikowania tekstów.

Choć rozpoznawalność, mierzona cytawalnością, nie jest jednym z kryteriów oceny, może stanowić przyczynek do interpretacji zasięgu oddziaływania prac Habilitanta. Niestety, z uwagi na brak zweryfikowanego profilu w Google Scholar nie weryfikowałam informacji podanych przez dra Leśniewskiego, jednak zadeklarowane przez niego nieco ponad 300 cytowań to wynik dobry. Niestety, jego prace nie mają żadnych cytowań w SCOPUS czy WoS, co nie dziwi z uwagi na ich nikłą tam obecność.

W zakresie pozostałego dorobku naukowego i badawczego należy zwrócić uwagę na realizowane krajowe i międzynarodowe projekty naukowe, oraz na aktywność konferencyjną.

Przedstawiając swoją aktywność konferencyjną Habilitant włącza też do tej kategorii szkolenia, a czasami podaje ramy czasowe, w których uczestniczył w cyklu konferencji nie precyzując ile ich było i czy każdorazowo był to udział czynny. Jedyne konferencje zagraniczne w dorobku Habilitanta to te organizowane w latach 2008 – 2011 przez Lwowską Państwową Akademię Finansów (s. 12 załącznika 4.),

poza tym po doktoracie dr Leśniewski uczestniczył też w kilkunastu konferencjach krajowych, lub organizowanych w Polsce konferencjach międzynarodowych. Dziwi, że Habilitant zajmując się problematyką konkurencyjności, nie brał udziału np. w ważnych polskich i międzynarodowych konferencjach z zarządzania strategicznego. Biorąc pod uwagę okres aktywności naukowej – to bardzo mało. Wydaje się, że taka relatywnie niska aktywność przełożyła się na to, że działania realizowane wspólnie z badaczami z innych instytucji naukowych (w tym zagranicznych) nie zajmują istotnego miejsca w dorobku Habilitanta.

Niezbyt duża jest również aktywność Habilitanta w projektach badawczych. Brał on udział w jednym programie współfinansowanym z dystrybuowanych regionalnie środków UE (2008 rok – Perspektywy RSI Świętokrzyskie, I etap). Poza tym Habilitant wyróżnia dwa rodzaje swoich badań – statutowe i własne. Niestety poza wymienionym projektem dotyczącym regionalnych specjalizacji, w którym Kandydat był wykonawcą, nie ma w jego dorobku choćby udziału w projektach finansowanych w drodze konkursowej przez instytucje zewnętrzne, czy też przyznawanych przez instytucje zewnętrzne w konkursach stypendialnych. To znacząca słabość dorobku.

Kolejną słabością jest umiędzynarodowienie. W Autoreferacie wspomniano wprawdzie o 2 krótkich stażach (jeden to wyjazd w ramach programu Erasmus), nie ma jednak w dorobku Habilitanta udokumentowanej bardziej trwałej współpracy międzynarodowej.

Podsumowując pozostałe aktywności naukowe Kandydata należy stwierdzić, że dorobek publikacyjny jest wystarczająco liczny, ale w większości ma charakter lokalny i jest umiarkowanie rozpoznawalny. Brak w tym dorobku pozycji wybijających się pod względem jakościowym, czy też pod względem doboru miejsc publikacyjnych. Są to jednak prace na ogół poprawne i reprezentujące odpowiedni poziom merytoryczny; solidne przygotowanie i odpowiednia konstrukcja są ich zaletą. Niestety, nie odnalazłam prac, które można byłoby uznać za unikatowe i nowatorskie na tle dyscypliny.

Habilitant w swojej karierze brał udział w licznych finansowanych przez uczelnie projektach, nie udokumentowano udziału w żadnym własnym projekcie naukowym finansowanym w drodze konkursu, ani też – w żadnym innym projekcie o badawczym charakterze. Wskazano na udział – w charakterze wykonawcy – w jednym projekcie finansowanym z POKL. Zarówno w zakresie publikacji, jak i działalności badawczej, niewielki jest stopień umiędzynarodowienia dorobku dra Leśniewskiego. Dorobek (wliczając w to omówione wcześniej główne osiągnięcia) kandydata nie stanowi znaczącego wkładu w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości.



### **C. Osiągnięcia dydaktyczne, organizacyjne i popularyzujące naukę**

Osiągnięcia dydaktyczne, organizacyjne i popularyzujące naukę scharakteryzowano w sekcji 6. Autoreferatu. Habilitant wskazuje, między innymi, na opracowanie przez siebie trzech podręczników/skryptów (z czego jeden przed doktoratem). W autoreferacie znajdujemy także informację o prowadzeniu zajęć dydaktycznych na studiach licencjackich i magisterskich (wymieniono 5 przedmiotów). Habilitant promował prace licencjackie i magisterskie, nie podano jednak konkretnych liczb. Nie ma także informacji o udziale w kształceniu doktorantów (na studiach doktorskich lub w szkołach doktorskich) czy też pełnieniu funkcji promotora pomocniczego.

Dr Leśniewski ma też na koncie wydarzenia popularyzujące wiedzę – dwukrotnie brał udział w kieleckim festiwalu nauki.

Jeśli chodzi o aktywności organizacyjne, można uznać je za umiarkowane. Wśród nich najistotniejsze miejsce zajmuje działalność w oddziale TNOiK (przez kilka lat Habilitant był prezesem oddziału w Kielcach). Na uczelni pełnił kilka funkcji administracyjnych, nie była to jednak działalność wykraczająca poza poziom podstawowy.

\*\*\*

Wskazane w recenzji słabe strony dorobku niestety uniemożliwiają mi wyrażenie pozytywnej opinii o osiągnięciach dra Michała Leśniewskiego jako kandydata do uzyskania stopnia doktora habilitowanego. Całość dorobku mieści się w dziedzinie nauk społecznych, dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, ale zarówno główne osiągnięcie, jak i pozostałe elementy aktywności naukowej nie wnoszą znaczącego wkładu do rozwoju tej dyscypliny.

Reasumując uwagi zawarte w recenzji podkreślę, że dorobek Kandydata wymaga dalszej pracy, a za jego słabe strony można uznać:

- Brak doświadczeń w realizacji projektów badawczych pozyskiwanych w drodze konkursowej (w szczególności kierowaniu),
- Niewielkie umiędzynarodowienie dorobku, brak solidnych badań i publikacji będących efektem współpracy międzynarodowej, a także nikłe kontakty zagraniczne,
- Strategia publikacyjna, w której brak miejsca na publikacje w dobrych i najlepszych pismach międzynarodowych, a rzadkie są publikacje w kluczowych dla dyscypliny pismach krajowych,
- Duża liczba publikacji, w których brak komponentu badawczego,

- Niewielka aktywność konferencyjna, w szczególności dotyczy to konferencji międzynarodowych; w obszarze zainteresowań Habilitanta organizowanych jest wiele renomowanych konferencji międzynarodowych/zagranicznych, które przecież można było wykorzystać do budowania międzynarodowych relacji,
- Rzadkie sięganie w publikacjach do najnowszych źródeł literaturowych, w szczególności do artykułów z kluczowych dla nauk o zarządzaniu i jakości pism,
- Umiarkowana rozpoznawalność dorobku naukowego.

Za silne, choć niewystarczające do pozytywnej oceny, strony dorobku dra Leśniewskiego można uznać:

- prowadzenie badań naukowych skupionych wokół rozmaitych aspektów konkurencyjności i spójność tematyczna dorobku,
- Włączenie menedżerów w analizy konkurencyjności i kultury, akcentowanie ich roli w procesach budowania konkurencyjności, kultury etc.,
- koncentracja na badaniach w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, przy jednoczesnym wykorzystywaniu inspiracji interdyscyplinarnych.

### **3. WNIOSEK KOŃCOWY**

Na podstawie przedłożonej dokumentacji, w tym monografii pt. „Konkurencyjność kulturowa przedsiębiorstw. Studium teoretyczno - praktyczne” (Wydawnictwo Uniwersytetu Jana Kochanowskiego, Kielce 2020), stwierdzam, że osiągnięcia naukowe habilitanta po uzyskaniu stopnia doktora, a także jego wkład w rozwój dyscypliny nie są wystarczające do uzyskania stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych, dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości.

Zatem nie popieram jego wniosku o nadanie stopnia doktora habilitowanego.

Beata Glinka

