

Łódź, dn. 30.01.2021r.

Prof. dr hab. inż. Agnieszka Zakrzewska – Bielawska
Katedra Zarządzania, Politechnika Łódzka
email: agnieszka.zakrzewska-bielawska@p.lodz.pl

Recenzja

dorobku naukowo-badawczego dr Michała Adama Leśniewskiego
w związku z postępowaniem prowadzonym przez Radę Dyscypliny Nauk o Zarządzaniu
i Jakości Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu o nadanie stopnia doktora
habilitowanego, w dziedzinie nauk społecznych,
w dyscyplinie – nauk o zarządzaniu i jakości

1. Podstawy formalno-prawne sporządzenia recenzji

Podstawą prawną do sporządzenia niniejszej recenzji jest pismo prof. dr hab. Aldony Glińskiej - Noweś Przewodniczącej Rady Dyscypliny Nauk o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, z dnia 25.11.2020 roku, informujące o powołaniu mnie przez Radę Dyscypliny na recenzenta w postępowaniu o nadanie stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości dr Michałowi Adamowi Leśniewskiemu. Oceny dokonano w oparciu **wymagania prawne** zawarte w art. 219 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, a także Ustawie z dnia 3 lipca 2018 r. – Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce.

Recenzję sporządzono na podstawie przesłanej **dokumentacji**, a w szczególności:

- wniosku o przeprowadzenie postępowania w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości,
- danych wnioskodawcy,
- monografii: M. A. Leśniewski, *Konkurencyjność kulturowa przedsiębiorstw. Studium teoretyczno-empiryczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jana Kochanowskiego, Kielce 2020, ss. 237, wskazanej jako 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, poz. 1668),
- autoreferatu przedstawiającego opis dorobku i osiągnięć naukowych,

- wykazu osiągnięć naukowych stanowiących znaczny wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości,
- oświadczenia o ubieganiu się o habilitację,
- kopii dyplomu potwierdzającego posiadanie stopnia doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu.
- dokumentacji zapisanej na nośniku elektronicznym.

Dr Michał Adam Leśniewski **spełnia formalne kryteria** wymagane od kandydatów na stopień doktora habilitowanego. W 2002 roku uzyskał stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu. Jednocześnie oświadczam, że nie jestem współautorem żadnej z publikacji, ani recenzentem w procesach wydawniczych publikacji przedłożonych mi do recenzji. Dostarczona mi **dokumentacja jest niechlujnie przygotowana**. W autoreferacie są powtórzenia i wiele błędów stylu.

2. Krótka informacja o Kandydacie i przebiegu jego pracy naukowo-dydaktycznej

W 1996 roku dr Michał Adam Leśniewski ukończył studia licencjackie na kierunku Zarządzanie i Marketing w Wyższej Szkole Handlowej w Kielcach, a dwa lata później studia magisterskie na kierunku Zarządzanie i Marketing w Wyższej Szkole Pedagogicznej im. Jana Kochanowskiego w Kielcach. W październiku 1998 roku Kandydat podjął pracę w Zakładzie Zarządzania w Wyższej Szkole Handlowej im. B. Markowskiego w Kielcach, początkowo na stanowisku asystenta, a po uzyskaniu stopnia doktora w 2002 roku na stanowisku adiunkta. Pracę doktorską, pt. „Wpływ strategii zrównoważonego rozwoju na konkurencyjność gmin” Habilitant przygotował pod kierunkiem naukowym prof. dr hab. Romualda Bauera i obronił w Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. W 2005 roku Kandydat został zatrudniony na stanowisku adiunkta na Wydziale Zarządzania i Administracji Akademii Świętokrzyskiej w Kielcach, obecnie Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach. Pracował tam w czterech różnych jednostkach. Z dniem 1 października 2020 Habilitant podjął pracę na stanowisku adiunkta na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, na którym pracuje do dziś.

Dr Michał Adam Leśniewski w 2014 roku ubiegał się już o stopień doktora habilitowanego nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. Postępowanie habilitacyjne wszczęto na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Zostało ono zakończone wynikiem negatywnym.

3. Opinia o monografii, p.t. „Konkurencyjność kulturowa przedsiębiorstw. Studium teoretyczno-empiryczne” wskazanej przez Habilitanta jako osiągnięcie naukowe wynikające z art. 219 ust. 1 pkt. 2a Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce

Najważniejszą pozycją w dorobku naukowym Kandydata jest autorska monografia, p.t. „Konkurencyjność kulturowa przedsiębiorstw. Studium teoretyczno-empiryczne” wydana w 2020 r. przez Wydawnictwo Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach. Recenzentami wydawniczymi byli dr hab. Jacek Brdulak, prof. SGH oraz prof. dr hab. Łukasz Sułkowski. Oceny niniejszej monografii, jako osiągnięcia naukowego wynikającego z art. 219 ust. 1 pkt. 2a ww. ustawy, dokonałam odnosząc się do: (a) oceny doboru tematu, (b) celu pracy i hipotez badawczych, (c) struktury i układu monografii, (d) doboru metod i narzędzi badawczych oraz (e) wartości naukowej pracy i jej wkładu w nauki o zarządzaniu i jakości, podsumowując ocenę odpowiednią konkluzją.

a. Dobór tematu z perspektywy rozwoju nauk o zarządzaniu i jakości

Opiniowana praca dotyczy problemu konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw. Problematyka ta bez wątpienia mieści się w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, przy czym konkurencja i konkurencyjność przedsiębiorstw to zagadnienia wciąż ważne i aktualne, nie tylko z uwagi na swoją złożoność, ale przede wszystkim dynamikę i zmienność czynników je determinujących. Dotychczasowe i liczne badania nad konkurencyjnością przedsiębiorstw dotyczyły wielu różnorodnych aspektów, zarówno teoretycznych, jak np. istoty konkurencyjności, jej typów, modeli czy źródeł, metodycznych, czyli sposobów i metod pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstwa, jak i empirycznych odnoszących się głównie do określenia determinant konkurencyjności zwłaszcza w kontekście uwarunkowań branżowych. Nieliczne są zaś badania łączące konkurencyjność przedsiębiorstw z ich kulturą organizacyjną, co tworzy przestrzeń dla eksploracji naukowych. Właśnie w tę lukę poznawczą wpisuje się niniejsza monografia, w której konkurencyjność kulturowa rozpatrywana jest z perspektywy oddziaływania otoczenia oraz środowiska wewnętrznego. W tym kontekście problem badawczy można uznać za nowatorski, jednak Habilitant nie poradził sobie z jego uzasadnieniem, a przedstawione przesłanki budzą wątpliwości.

Po pierwsze, Autor nie określił w jednoznaczny sposób luki poznawczej na podstawie przeglądu dotychczasowych badań. Po drugie, podjęcie problemu badawczego na podstawie autorskich przemyśleń, a nie dotychczasowej wiedzy (potwierdzonej odwołaniami do aktualnej literatury) budzi poważne zastrzeżenia. Po trzecie, brak jasnego zdefiniowania we

wstępie kluczowych dla pracy pojęć powoduje, że przedstawione przesłanki są niejasne. Po czwarte, w mojej opinii Autor nie rozumie pojęcia interdyscyplinarności, wskazując w wielu miejscach pracy na jej interdyscyplinarny charakter. Interdyscyplinarność nauk o zarządzaniu i jakości oznacza, że mają one liczne powiązania z innymi dyscyplinami, w tym z: ekonomią, socjologią, psychologią, antropologią, ergonomią, naukami prawnymi, informatyką itp. Zarówno kultura organizacyjna, jak i konkurencyjność przedsiębiorstwa to zagadnienia badawcze w obrębie nauk o zarządzaniu i jakości, zatem ich łączne rozpatrywanie nie czyni pracy interdyscyplinarnej (str. 186, 216), tym bardziej, że Autor rozpatruje je z perspektywy właśnie tych nauk, a nie np. ekonomii. Jest to dość poważne uchybienie, świadczące o niezrozumieniu podstawowych terminów naukowych.

Konkludując, **dobór tematu pracy oceniam jako interesujący, jednak niewłaściwie uzasadniony**, co świadczy z jednej strony o dobrym rozeznaniu Kandydata w aktualnych problemach nauk o zarządzaniu, zaś z drugiej o braku umiejętności w formułowaniu i uzasadnianiu problemów badawczych.

b. Cel opracowania i hipotezy badawcze

We wstępie (str. 9) Habilitant sformułował **nadrzędny cel naukowy badań**, jako *„identyfikacja i charakterystyka konkurencyjności kulturowej organizacji na przykładzie przedsiębiorstw województwa świętokrzyskiego”*. Jednocześnie w części empirycznej (str. 186) ten sam cel naukowy nazwany tym razem celem głównym przyjął brzmienie *„przedstawienie kulturowych uwarunkowań czynników konkurencyjności przedsiębiorstw funkcjonujących w województwie świętokrzyskim”*. Pojawia się zatem pytanie co było celem podjętych badań. W mojej opinii pierwszy z formułowanych celów jest bardziej adekwatny do podejmowanej problematyki. Cel główny wzbogacono o **pięć celów szczegółowych**. Dokonując ich oceny, uważam, że tylko trzy z nich korespondują z postawionym problemem i mają charakter celów szczegółowych, jak:

- *„opracowanie modelu konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw wynikającego z przeprowadzonych badań naukowych,*
- *identyfikacja czynników konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw,*
- *zintegrowane podejście do czynników konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw”*,

przy czym wątpliwości budzi ich kolejność oraz jasność sformułowania celu trzeciego. Z kolei pozostałe dwa cele odnoszące się do przeglądu literatury i opracowania narzędzia badawczego w postaci kwestionariusza ankiety mają charakter raczej zadań badawczych (a nie celów w pracy naukowej), bowiem aby zaproponować model konkurencyjności

kulturowej przedsiębiorstw należy dokonać przeglądu literatury, jak i opracować narzędzia pomiaru.

Dodatkowo w metodycznej części pracy (str. 189-190) dr Michał Adam Leśniewski postawił **5 hipotez badawczych**. I tu pojawiają się moje dwa poważne zastrzeżenia:

- po pierwsze, hipotezy powinny jasno wynikać z przeglądu literatury i dotychczasowych badań. Wówczas nie ma się wątpliwości w oparciu o jakie dane badacz sformułował swoje przypuszczenia. Autor zaś stawia hipotezy, ale nie wyjaśnia zasadności ich przyjęcia poprzez przywołanie odpowiedniej literatury. Co więcej dwu-, trzydzielnio uzasadnienia postawionych hipotez są trywialne, bądź zawierają dość „mocne stwierdzenia” nie poparte żadnymi argumentami wynikającymi z dotychczasowego stanu wiedzy;
- po drugie, samo sformułowanie hipotez rodzi wątpliwość. Przykładowo, hipoteza badawcza 2 brzmi *„Konkurencyjność kulturowa to postać szczegółowa konkurencyjności miękkiej przedsiębiorstw w ramach całościowej konkurencyjności przedsiębiorstw”*. Tak sformułowana hipoteza jest niejasna, nieuzasadniona, a zaproponowane narzędzie badawcze nie pozwala jej przetestować. Podobnie inne hipotezy, np. hipoteza badawcza 3 *„Menedżer decydując o kształtowaniu czynników konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw”* nie jest klarowana, jeden menedżer?, każdy?, z którego poziomu? Poza tym, hipoteza odnosząca się do faktu, że menedżerowie kształtują konkurencyjność firmy jest oczywista.

Habilitant buduje również model badawczy (rysunek 6.1, str. 187), na podstawie luki badawczej, która nie została doprecyzowana, oraz celu badań. Dokonując jego oceny stwierdzam, że nie jest on modelem badawczym, nie uwzględniono w nim zmiennych i relacji między nimi (hipotez). Zaprezentowany model prezentuje pewne pojęcia – ogólniki, bliżej nie wyjaśnione i nie uzasadnione w oparciu o adekwatną literaturę.

Konkludując, **postawiony cel badań jest niejednoznaczny, a sformułowane hipotezy oraz zaproponowany model badawczy nie spełniają podstawowych warunków naukowości.**

c. Struktura i układ monografii

Praca składa się ze wstępu, 6 rozdziałów oraz zakończenia, które obejmują tekst podstawowy, liczący 217 stron. Na pozostałych 20 stronach przedstawiono kwestionariusz ankiety, bibliografię, spis rysunków i spis tabel. Poszczególne rozdziały są o porównywalnej objętości, za wyjątkiem rozdziału trzeciego i piątego. Rozdział trzeci liczy dwukrotnie więcej stron niż pozostałe rozdziały, co jest o tyle dyskusyjne, że w mojej opinii nie jest

bezpośrednio związany z problemem badawczym. Z kolei rozdział piąty, który dotyczy konkurencyjności, czyli głównego wątku pracy, został potraktowany dość pobieżnie i liczy tylko 18 stron. Wątpliwości budzi również rozmieszczenie tekstu, część podrozdziałów liczy od 1,5 do 2 stron, co uważam za nieprawidłowe.

Pod względem merytorycznym struktura pracy jest w mojej opinii błędna. Rozdział piąty powinien być rozdziałem pierwszym, bowiem tam wyjaśniane jest główne pojęcie pracy, czyli konkurencyjność przedsiębiorstwa, na które Autor powołuje się w innych rozdziałach. Nie znajduję uzasadnienia dla rozdziału pierwszego, drugiego i trzeciego, a z pewnością nie w takim układzie. Rozdział czwarty powinien być moim zdaniem rozdziałem drugim, gdyż omawiane jest tam drugie z kluczowych pojęć pracy, tj. kultura organizacyjna. Zabrakło mi rozdziału łączącego kulturę przedsiębiorstwa z konkurencyjnością. Króciutkie podrozdziały w rozdziale czwartym i piątym są niewystraszające i nieuzasadniające formułowanych później hipotez badawczych.

Ponadto, moje wątpliwości budzą tytuły niektórych rozdziałów, które są zlepkiem równoważników, bez klarownego przesłania. Dla przykładu, tytuł rozdziału 3 *„Menedżer w zarządzaniu zasobami ludzkimi w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa – menedżer zasobów ludzkich”* (nie bardzo wiem kim jest menedżer zsl w kulturze organizacyjnej), czy rozdziału 5 *„Konkurencyjność przedsiębiorstw – kultura wśród czynników konkurencyjności. Menedżer konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej”* (kim jest menedżer przewagi konkurencyjnej?). Podobnie rzecz ma się w stosunku do innych rozdziałów.

Układ monografii nie jest logiczny i spójny z perspektywy kolejności poruszanych i rozwiązywanych problemów, co wskazuje na nieodpowiednie przemyślenie treści książki. Tym samym trudno zrozumieć dokąd zmierza Habilitant w swoich rozważaniach.

d. Dobór metod i narzędzi badawczych

Przyjęta w pracy metodyka badań jest niewystraszająco wyjaśniona, a samo podejście badawcze budzi wiele wątpliwości. Teoretyczna część monografii została przygotowana w oparciu o **dość skromne studia literaturowe**, głównie literatury polskiej. Poruszono tu i omówiono podstawowe zagadnienia odnoszące się do problemu badawczego, jak kulturę organizacyjną czy konkurencyjność przedsiębiorstw, ale także wiele wątków pobocznych, nie związanych bezpośrednio z tematyką pracy, jak rolę zasobów w rozwoju przedsiębiorstwa, zarządzanie zasobami ludzkimi czy rolę menedżera w przedsiębiorstwie.

Badania empiryczne przeprowadzono **metodą badań ankietowych**, niestety nie wiadomo jako techniką, zaś narzędziem badawczym był autorski kwestionariusz ankiety.

Samo narzędzie badań oceniam słabo. Autor zaproponował zestaw 24 twierdzeń, w moim odczuciu słabo powiązanych z problemem badawczym. Nie wiadomo, które z nich miały mierzyć kulturę, które konkurencyjność firmy, a które konkurencyjność kulturową. Ponadto, niektóre twierdzenia są źle sformułowane, tzn. zawierają w sobie dwa elementy, co budzi wątpliwość w ich ocenie. Dla przykładu, twierdzenie 6 brzmi: „Menedżer wyznacza i monitoruje czynniki konkurencyjności przedsiębiorstwa”. Respondent mógł być zdania, że menedżer wyznacza te czynniki, ale nie monitoruje i wówczas ma problem z oceną. Podobny wydzźwięk mają inne twierdzenia, jak nr 1, 8, 9, 19. Co więcej, wyjaśnienie zastosowania 7-stopniowej skali Likerta do oceny poszczególnych twierdzeń jest nieakceptowalne. Habilitant wskazuje dwa powody jej zastosowania (str. 190-191):

- (1) „*opierając się na analizie literatury przedmiotu można wyciągnąć wniosek, że jest to najbardziej popularna skala w kontekście badania czynników konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw*”, przy czym Autor nie przywołuje żadnych referencji. Co więcej, skoro w literaturze są gotowe i sprawdzone skale do pomiaru konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw dlaczego Habilitant z nich nie skorzystał, tylko silił się na wymyślenie własnej, w moim mojej opinii nieadekwatnej. Ponadto, Autor nie sprawdził tej skali, nie oceniono ani jej trafności (zbieżnej i różnicowej) ani rzetelności, co jest poważnym błędem merytorycznym;
- (2) „*skala ta zwiększa dokładność pomiaru*”, przy czym Autor oprócz tego twierdzenia nie podaje żadnych argumentów na jego potwierdzenie, ani żadnych referencji. Pojawia się zatem pytanie dlaczego Habilitant uważa, że skala 7-stopniowa zwiększa dokładność pomiaru w stosunku do skali 5- lub 9-stopniowej.

Badaniami objęto próbę 250 osób (150 menedżerów oraz 100 pracowników wykonawczych) z przedsiębiorstw z województwa świętokrzyskiego. W zasadzie to wszystkie informacje na temat próby badawczej i jej doborze, co w **mojej opinii jest naganne i świadczy o braku jakichkolwiek kompetencji metodologicznych Habilitanta**. Moje największe zastrzeżenia budzą następujące kwestie:

- jaki był dobór próby, losowy czy celowy?
- co stanowiło bazę z której losowano/ wybierano przedsiębiorstwa/respondentów?
- ile przedsiębiorstw zbadano? i ilu respondentów z pojedynczego przedsiębiorstwa?
- dlaczego wybrano przedsiębiorstwa z województwa świętokrzyskiego, brak uzasadnienia; wskazanie Habilitanta, że wybrano województwo świętokrzyskie „ze względu na łatwiejszą dostępność materiału badawczego” (str. 9) pozostawię bez komentarza;

- jakie metody analizy statystycznej wykorzystano (brak opisu) i dlaczego te? skoro, przy skonstruowanym kwestionariuszu ankiety, automatycznie nasuwa się konieczność zastosowania eksploracyjnej analizy czynnikowej;
- nagannym jest uogólnianie wyników badań, bo próba nie była reprezentatywna.

Dodatkowo, stwierdzenie Autora - „w procesie badawczym wykorzystano podejście ilościowe (kwestionariusz ankiety, statystyka badań), podejście jakościowe (interpretacja wyników badań) oraz studium literatury przedmiotu” (str. 216) – świadczy o całkowitym braku wiedzy o metodach i podejściach badawczych.

Podsumowując, **opis przyjętej metodyki postępowania badawczego jest słaby i obarczony błędami merytorycznymi.**

e. Wartość naukowa pracy i jej wkład w nauki o zarządzaniu

Wartość naukową monografii oceniam również negatywnie. Prezentowane zagadnienia teoretyczne i empiryczne są chaotyczne, a sam wywód jest niespójny i niezrozumiały. W rozdziale pierwszym Habilitant podejmuje dyskusję na temat roli zasobów w rozwoju przedsiębiorstwa, a w szczególności podaje definicje i klasyfikacje zasobów, charakteryzuje szkołę zasobową, wskazuje rolę zasobów w kreowaniu przewagi konkurencyjnej, określa zasoby pozytywne, przedstawia problematykę różnorodności w zarządzaniu, by na koniec omówić zasób ludzki jako źródło konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej. W mojej opinii rozdział ten jest nie na temat i jest niepotrzebny z perspektywy podejmowanej problematyki, poza wątkiem dotyczącym konkurencyjności przedsiębiorstwa, którą Autor zdefiniował dopiero w rozdziale piątym. Ponadto, odnosi się wrażenie, że nie ma tu żadnej myśli przewodniej, a zawarte tu rozważania stanowią zlepek różnych, nie powiązanych ze sobą rzeczy. W podrozdziale 1.4 dotyczącym konkurencyjności Autor nie odwołuje się do żadnych źródeł literaturowych.

Niestety podobną opinię mam o rozdziale drugim i trzecim. Rozdział drugi poświęcono zarządzaniu zasobami ludzkimi (zsl), co z perspektywy celu pracy jest zupełnie niepotrzebne. Przedstawiono tu pojęcie, cele, wymiary zarządzania zasobami ludzkimi, by kolejno skoncentrować się na aspekcie organizacyjnym i strategicznym. Kolejno omówiono kulturowe uwarunkowania zsl, przy czym poświęcono temu jeden krótki akapit, a cały podrozdział odnosi się do istoty kultury organizacyjnej, co można było wykorzystać w rozdziale czwartym. Następnie podjęto wątek behawioralności i humanistyczności pracowników, nie wiadomo po co, a Autor porusza tu też problematykę strategii behawioralnych, co jest już zupełnie niezrozumiałe. Dalej zaprezentowano style kierowania (a

właściwie kryteria ich podziału – po co?), nurty psychologii i ekonomii behawioralnej (po co?) oraz istotę kapitału intelektualnego. Co łączy te bardzo różne wątki – nie wiem, a Autor tego nie wyjaśnia. Rozważania nie mają charakteru wywodu naukowego, dane zagadnienia nie wynikają z poprzednich. Odnosi się wrażenie, zlepku informacji, „bez składu i ładu”.

To samo dotyczy rozdziału trzeciego, którego sam tytuł jest już niepoprawny i niezrozumiały – „*Menedżer w zarządzaniu zasobami ludzkimi w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa – menedżer zasobów ludzkich*”. Habilitant omawia tu rolę menedżera (przytaczając informacje podręcznikowe), by kolejno przejść do problematyki zarządzania zmianą, do czego nie znajduję żadnego racjonalnego uzasadnienia. Kolejno przedstawiono profesjonalno-osobowościowy wymiar menedżera, gdzie ponownie Autor wyjaśnia kim jest menedżer i co należy do jego zadań, by następnie podjąć odrębne rozważania nad świadomością, intuicją, kompetencjami pracowników, kompetencjami menedżerów, kreatywnością, przy czym Habilitant nie łączy tych wątków w jedną całość, więc nie wiadomo po co one się pojawiają. W dalszej części zapowiedziano przywództwo kulturowe (podrozdział 3.4), jednak rozważania dotyczą podstawowych i wybranych kwestii przywództwa w ogóle, a zatem tytuł podrozdziału jest nieadekwatny. Następnie Autor poprzez tytuły podrozdziałów zapowiada rozważania na temat menedżera jako źródła motywacji (3.5), wiedzy (3.6), kreowania kultury organizacyjnej (3.7) oraz behawioralności pracowników (3.8). Po lekturze tych podrozdziałów stwierdzam, że w części 3.5 skupiono się na podręcznikowych informacjach dotyczących motywacji i motywowania, a w części 3.6 wyjaśniono istotę i cechy wiedzy oraz wybrane elementy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, co nie ma związku z problemem badawczym. Nie bardzo też rozumiem kto to jest menedżer merytoryczny? i czy może być menedżer niemerytoryczny? Tylko dwa ostatnie podrozdziały uwzględniają rolę menedżera i nawiązują do kultury organizacyjnej.

Rozdział czwarty poświęcono kulturze organizacyjnej przedsiębiorstw, przy czym struktura rozważań budzi wątpliwości, a one same w wielu miejscach są niezrozumiałe, przypominając „bełkot”. Podobnie z tytułami niektórych podrozdziałów, np. 4.2 „*Kultura jako zaprogramowanie umysłu, czyli Wzajemne Przenikanie Kultur* (dlaczego z dużych liter?). *Kultury narodowe- wprowadzenie do kultur organizacyjnych*”. Tak sformułowany tytuł jest nieklarowny. W rozdziale tym Autor prezentuje kilka definicji kultury organizacyjnej, mimo iż powołuje się na nią we wcześniejszych rozdziałach, wskazuje jej funkcje i wybrane typologie oraz proponuje model diamentu-brylantu kultury organizacyjnej (rys. 4.1.), który w moim odczuciu jest mało zrozumiały. Na tym tle omówiono kulturę organizacyjną z perspektywy zmiennej zależnej i niezależnej oraz przenikliwej, przy czym ta ostatnia jest dla

mnie niejasna. Autor wskazuje, że „*to obustronne przenikanie koncepcji kultury jako zmiennej zależnej z koncepcją kultury jako zmiennej niezależnej*” (str. 158), co jest dość dyskusyjne. Kolejno przedstawiono rolę menedżera i podwładnego w procesie tworzenia i kształtowania kultury organizacyjnej (przy czym rolę menedżera już poruszano w części 3.7), kulturowe uwarunkowania zmian (po co?) i konkurencyjności, przy czym samą konkurencyjność wyjaśniono dopiero w następnym, piątym rozdziale.

Rozdział piąty dotyczy konkurencyjności przedsiębiorstw. Autor wyjaśnia tu istotę konkurencji, konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej. Pojawiają się jednak błędy merytoryczne, np. zdaniem Autora „*konkurencja to proces współpracy i/lub rywalizacji między uczestnikami rynku w gospodarce opartej na mechanizmie rynkowym*” (str. 168). Spójnik „lub” powoduje, że wedle tej definicji konkurencja zdaniem Habilitanta to proces współpracy (!!!). Pozostawię to bez komentarza. Z kolei spójnik „i” powoduje, że konkurencja zdaniem Habilitanta to proces współpracy i rywalizacji, czym zatem jest według Autora kooperacja? Podobne wątpliwości mam do definicji konkurencyjności, którą Autor definiuje jako „*różnorodność czynników kształtujących daną organizację*” (str. 169), co jest błędne. Należy zaznaczyć, że Habilitant nie dokonuje rzetelnego przeglądu definicji konkurencyjności, mimo iż pojęcie to jest różnie rozumiane. Dalsze rozważania, odnoszące się do rodzajów konkurencyjności, czy czynników konkurencyjności, budzą kolejne zastrzeżenia. Przykładowo, wyodrębnienie tylko jednego rodzaju konkurencyjności ze względu na kryterium kultury organizacyjnej (tabela 5.1) budzi wątpliwość czy to typologia. Podział czynników konkurencyjności (rysunek 5.2) jest dla mnie całkowicie niezrozumiały i nieuzasadniony. Kolejno omówiono konkurencyjność miękką. Niestety i w tym przypadku rozważania Habilitanta uważam za „bełkot”, a czynniki konkurencyjności miękkiej (rysunek 5.3) za nielogiczne, zawierające się jedne w drugich i niczym nieuzasadnione (Autor wymienia tu jako pojedyncze czynniki zasoby ludzkie, kompetencje, umiejętności, wiedzę, kapitał intelektualny itd. oraz otoczenie endogeniczne i otoczenie egzogeniczne). Kolejno przedstawiono kulturę narodową i kulturę organizacyjną jako uwarunkowania czynników konkurencyjności, przy czym kulturę organizacyjną zaliczono do czynników konkurencyjności (rysunek 5.3). Trudno zrozumieć logikę myślenia Habilitanta. W ostatniej części podjęto rozważania na temat „*menedżera konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej*”, co jest dla mnie pojęciem abstrakcyjnym i niezrozumiałym, a argumenty Habilitanta co do umiejętności takiego menedżera mnie nie przekonują, wręcz przeciwnie można je przypisać menedżerom w ogóle.

Oceniając teoretyczną część pracy, zawartą w pięciu pierwszych rozdziałach, stwierdzam, że jest ona **niespójna, nielogiczna, zawiera wiele niepotrzebnych i niezwiązanych z tematem treści oraz obarczona jest błędami merytorycznymi**. Tym samym teoretyczne tło problemu badawczego nie zostało odpowiednio określone, a Habilitant nie potrafi prowadzić dyskusji naukowej.

W rozdziale szóstym, Autor przedstawia hipotezy, model badawczy i wyjaśnia metodykę badań. Nie odnosząc się szczegółowo do ich oceny (stanowią odrębną część recenzji) należy stwierdzić, że są one nieprawidłowe i słabo wyjaśnione. Kolejno przedstawiono wyniki badań empirycznych, przy czym ograniczono się tu wyłącznie do wskazania liczby odpowiedzi i udziału procentowego przy poszczególnych twierdzeniach. **Brak jakichkolwiek szerszych analiz, nie pokuszono się nawet o statystyki opisowe** (średnia, mediana, odchylenie standardowe). Brak analizy czynnikowej (która się wręcz narzuca) czy jakichkolwiek korelacji, które zobrazowałyby relacje pomiędzy twierdzeniami. Z czego domniemam, że **Habilitant nie posiada żadnego warsztatu statystycznego**. Interpretacja wyników ogranicza się do opisu słownego liczb zawartych w tabelach, **brak jakiegokolwiek dyskusji naukowej i konfrontacji z dotychczasowymi wynikami badań. Brak również odniesienia do hipotez oraz analiz potwierdzających ich prawdziwość bądź falsyfikację**. Na podstawie uzyskanych wyników Autor zaproponował model konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstwa (rysunek 6.2), który oceniam bardzo źle. Model ten uwzględnia 24 twierdzenia zawarte w kwestionariuszu, które oddziałują na konkurencyjność kulturową przedsiębiorstw, co należy uznać za żenujące. Błędem jest też uogólnienie wyników badań. W ostatniej części tego rozdziału zamiarem Autora było przedstawienie kierunków przyszłych badań oraz implikacji menedżerskich, jednak i to mu się nie udało. Zarówno kierunki dalszych badań, jaki rekomendacje dla praktyki menedżerskiej są trywialne, nieostre i nie wiele wnoszące.

Oceniając empiryczną część pracy uważam, że **Kandydat nie ma kompetencji badawczych**, a zakres i jakość przeprowadzonych analiz nie spełnia wymagań nawet pracy magisterskiej.

W zakończeniu Autor popełnia kolejny błąd, a mianowicie stwierdza, że *„rezultaty przeprowadzonych badań naukowych potwierdziły w całości (1, 2, 3, 4, 5) wszystkie postawione w niniejszym opracowaniu hipotezy badawcze”*. W związku z tym hipotezy przyjęły postać tez. **Potwierdza to tylko niekompetencje Habilitanta i ponownie brak wiedzy metodologicznej** (niezrozumienie istoty tezy). Podkreślę jeszcze raz, że Autor nie

przedstawił wyników badań do poszczególnych hipotez, co więcej zaproponowane przez niego narzędzie badawcze nie pozwala na ich weryfikację, a próba była niereprezentatywna.

Należy również zaznaczyć, że **strona formalna opracowania jest bardzo zła**. Autor popełnił wiele błędów językowych i błędów stylu. Książkę czyta się źle, w wielu miejscach nie wiadomo o co chodzi Autorowi.

Oceniając **wkład niniejszej monografii w nauki o zarządzaniu i jakości** stwierdzam, że przedstawiona **praca nie wnosi żadnego wkładu**. Świadczy o tym źle przemyślana struktura opracowania, chaos rozważań, brak logicznej i przewodniej linii wywodu, słaba interpretacja wyników badań, nieprawidłowe hipotezy i model będący podsumowaniem badań. Tym bardziej zadziwia mnie fakt dopuszczenia do druku tak słabej i obciążonej wieloma błędami pracy przez recenzentów wydawniczych.

Konkluzja

Monografia autorstwa dr Michała Adama Leśniewskiego nie spełnia wymagań ustawowych stawianych osiągnięciu naukowemu wynikającemu z art. 219 ust. 1 pkt. 2a Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Lektura monografii pozwala stwierdzić, że jest to dzieło chaotyczne, nie spełniające podstawowych standardów naukowych, i które nie rozwija ani nie wzbogaca dotychczasowej wiedzy w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości.

4. Ocena pozostałych osiągnięć naukowych Kandydata, z uwzględnieniem aktywności naukowej realizowanej w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej, w szczególności zagranicznej

Oceniając pozostały dorobek naukowo-badawczy Kandydata, po uzyskaniu stopnia doktora, można uznać go za **wystarczający**. W **sensie ilościowym** Habilitant opublikował, poza wspomnianą monografią, **łącznie 60 publikacji naukowych** (co średnio daje trzy publikacje rocznie), w tym 48 opracowań samodzielnych, a 12 we współautorstwie. Biorąc pod uwagę ich typ, to dominują opracowania monograficzne (5 samodzielnych monografii, 27 rozdziałów w monografiach oraz jedna współredakcja monografii). 27 prac stanowią artykuły opublikowane w czasopismach i zeszytach naukowych. W dorobku Kandydata 13 prac jest w języku angielskim i jedna w języku rosyjskim. Niestety **brak publikacji** w czasopismach z listy Journal Citation Reports (JCR) posiadających **Impact Factor**.

Niestety **dr Michał Adam Leśniewski nie podał swojego wkładu w publikacje współautorskie**, dlatego trudno mi go ocenić.

Habilitant klasyfikuje swoje prace do **trzech głównych obszarów badawczych** związanych z konkurencyjnością, jak: (1) konkurencyjność przedsiębiorstw i gmin, (2) konkurencyjność ekorozwojowa, (3) konkurencyjność miękka z wyszczególnieniem konkurencyjności behawioralnej i kulturowej.

Z uwagi na brak publikacji z listy JCR Habilitant nie wykazał sumarycznego Impact Factoru. Jedna jego praca jest indeksowana w bazie Web of Science. **Index Hirscha Kandydata** według bazy WoS wynosi 0, zaś według bazy Google Scholar index Hirscha równy jest 10, przy łącznej liczbie cytowań równej 307, co należy uznać za wynik adekwatny do Jego etapu rozwoju naukowego.

Aktywność Habilitanta w zakresie **realizacji projektów badawczych** oceniam na umiarkowanym poziomie. Kandydat uczestniczył w badaniach finansowanych przez UE, realizował zadania badawcze w ramach badań statutowych prowadzonych w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie (cztery projekty) oraz badań statutowych i badań własnych prowadzonych na rodzimej uczelni. Dwa razy pełnił funkcje kierownika projektu badawczego, raz realizowanego w ramach badań statutowych, a raz badań własnych na Uniwersytecie Jana Kochanowskiego w Kielcach. Niestety Habilitant nie kierował, ani nie uczestniczył w żadnym projekcie finansowanym przez NCN czy NCBiR.

Kandydat wziął udział w **19 seminariach i konferencjach naukowych**, w tym 4 zagranicznych zorganizowanych przez Lwowską Państwową Akademię Finansów. Łącznie wygłosił 6 referatów. Raz był członkiem Komitetu Naukowego ogólnopolskiej konferencji.

Ponadto, Habilitant **wykonywał recenzje artykułów** przesłanych do polskich czasopism naukowych, jak: Przegląd Organizacji czy Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw. Jest **członkiem tylko jednego polskiego towarzystwa naukowego** – TNOiK, oddział Kielce. Niestety nie podano informacji czy Kandydat otrzymał jakiegokolwiek nagrody czy wyróżnienia za prowadzoną działalność naukowo - badawczą.

Kandydat wykazał się aktywnością naukową w więcej niż jednej uczelni, jednak słabo oceniam Jego osiągnięcia międzynarodowe. Ograniczają się one do udziału w czterech konferencjach zorganizowanych przez jedną uczelnię oraz publikacji międzynarodowych, niestety nie z listy JCR. Habilitant nie uczestniczył w projektach międzynarodowych, ani w żadnym konsorcjum czy międzynarodowej sieci badawczej.

Wobec powyższego całość dorobku naukowo-badawczego dr Michała Adama Leśniewskiego spełnia w mojej opinii wymagania ustawowe, zgodnie z art. 219 ust. 1 pkt. 2 i 3 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, **w stopniu minimalnym**.

5. Ocena pozostałych osiągnięć Kandydata – dorobku dydaktycznego, popularyzatorskiego oraz organizacyjnego

W obszarze działalności dydaktycznej Habilitant prowadził zajęcia w formie ćwiczeń i wykładów na studiach I-go i II-go stopnia. Opublikował trzy opracowania dydaktyczne oraz prowadził wykłady na dwóch uczelniach zagranicznych. W ramach popularyzowania nauki kandydat brał udział w Kieleckim Festiwalu Nauki, zaś w obszarze działalności organizacyjnej angażował się w różne aktywności podejmowane na Wydziale Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach. Był również prezesem Oddziału w Kielcach TNOiK-u. Ta działalność Kandydata zasługuje na ocenę pozytywną.

6. Wniosek końcowy

Zgodnie z art. 219 ust. 1 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, stopień doktora habilitowanego może być nadany osobie, która: (1) posiada stopień doktora; (2) posiada w dorobku osiągnięcia naukowe albo artystyczne, stanowiące znaczny wkład w rozwój określonej dyscypliny, w tym co najmniej 1 monografię naukową lub 1 cykl powiązanych tematycznie artykułów naukowych opublikowanych w czasopismach naukowych lub recenzowanych materiałach naukowych z konferencji naukowej (publikacje muszą być ujęte w stosownych wykazach¹); (3) wykazuje się istotną aktywnością naukową albo artystyczną realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej.

Dr Michał Adam Leśniewski spełnia w oczywisty sposób kryterium (1). Na poziomie zadowalającym spełnia w mojej opinii również kryterium (3). Jednak, kryterium (2) nie zostało przez Habilitanta spełnione. Monografia p.t. „Konkurencyjność kulturowa przedsiębiorstw. Studium teoretyczno-empiryczne” wskazana jako główne osiągnięcie naukowe obarczana jest wieloma poważnymi błędami i w mojej opinii nie wnosi żadnego wkładu w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości. Tym samym **nie popieram wniosku dr Michała Adama Leśniewskiego o nadanie stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.**

Adam Reszko
Łukrzewsko - Bielawsko

¹ Z racji jednak, że postępowanie zostało wszczęte przed dniem 31 grudnia 2021 r., należy mieć na względzie przepis zawarty w art. 179 ust. 6 pkt 2 Ustawy z dnia 3 lipca 2018 r. Przepisy wprowadzające ustawę - Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce.