

Załącznik 3.
Autoreferat w języku polskim

Spis treści...	2
I. Osiągnięcia w pracy naukowej	3
1. Informacje ogólne	3
1.1 Wykształcenie i zatrudnienie	3
1.2 Aktywność zawodowa - ogólna charakterystyka	5
1.3 Osiągnięcia, dorobek oraz zainteresowania naukowe - ogólna charakterystyka	9
2. Prezentacja jednotematycznego cyklu publikacji <i>Zintegrowane ujęcie konkurencyjności w funkcjonowaniu gmin i przedsiębiorstw</i> stanowiącego osiągnięcie wynikające z art. 16 ust. 2 Ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U 2003, nr 65, poz. 595 ze zm.)	14
2.1 Skład jednotematycznego cyklu publikacji wskazanego jako osiągnięcie naukowe będące znacznym wkładem w rozwój dyscypliny naukowej: nauki ekonomiczne - nauki o zarządzaniu	14
2.2 Wybór problematyki w ramach jednotematycznego cyklu publikacji – uzasadnienie	15
2.3 Jednotematyczny cykl publikacji - zakres, charakter i cel	16
2.4 Jednotematyczny cykl publikacji - charakterystyka	19
3. Pozostałe osiągnięcia naukowe – ogólna prezentacja	36
4. Dorobek naukowy przed uzyskaniem stopnia naukowego doktora – ogólna charakterystyka	48
II. Osiągnięcia w pracy badawczej	50
1. Badania statutowe	50
1.1 Ogólna charakterystyka realizowanych prac badawczych w ramach badań statutowych Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie	50
1.2 Ogólna charakterystyka realizowanej pracy badawczej w ramach badań statutowych Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach	60
2. Badania finansowane przez Unię Europejską	61
3. Badania własne zrealizowane i w trakcie realizacji	66

I. Osiągnięcia w pracy naukowej

1. Informacje ogólne

1.1. Wykształcenie i zatrudnienie

W latach 1993–1996 studiowałem na kierunku zarządzanie i marketing w Wyższej Szkole Handlowej w Kielcach (obecnie: Wyższa Szkoła Handlowa im. B. Markowskiego w Kielcach). Tytuł licencjata otrzymałem na podstawie pracy licencjackiej pt. *Kierunki rozwoju kapitalizmu w Polsce*, której promotorem był prof. dr hab. Stanisław Meducki. W czasie moich studiów Wyższa Szkoła Handlowa w Kielcach była uczelnią bez wydziałową. Kontynuacją nauki były podjęte przeze mnie w latach 1996–1998 uzupełniające studia magisterskie na kierunku zarządzanie i marketing na Wydziale Zarządzania i Administracji Wyższej Szkoły Pedagogicznej im. Jana Kochanowskiego w Kielcach (obecnie: Wydział Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach). Tytuł magistra uzyskałem, przedkładając pracę pt. *Zarządzanie przedsiębiorstwem w gospodarce rynkowej*, napisaną pod kierunkiem naukowym prof. dr. hab. Mieczysława Poborskiego. W 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. W latach 1998–2001 podjąłem studia w ramach studium doktoranckiego przy Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. W październiku 2002 r. przed komisją doktorską Kolegium Zarządzania i Finansów obroniłem dysertację pt. *Wpływ strategii zrównoważonego rozwoju na konkurencyjność gmin*, której promotorem był prof. zw. dr hab. Romuald Bauer. Recenzentami byli: prof. zw. dr hab. Alojzy Zalewski, prof. zw. dr hab. Jan Adamczyk. Uzyskałem stopień naukowy doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu.

W kwietniu 2000 r. uczestniczyłem w seminarium szkoleniowym pt. „Zarządzanie organizacjami w XXI wieku”, zorganizowanym przez Wyższą Szkołę Handlową im. B. Markowskiego w Kielcach. W 2008 r. ukończyłem cykl szkoleń przeprowadzonych w ramach projektu pt. „Centrum Rozwoju Klastrow Świątokrzyskich”¹, dotyczących: tworzenia oraz zasad funkcjonowania klastrow, ochrony własności intelektualnej i

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.

przemysłowej, nowoczesnych form współpracy i promocji firm w Polsce i zagranicą, sposobów finansowania klastrów w latach 2007–2013. W 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. W 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”². W 2011 r. **uczestniczyłem w szkoleniu pt. „Multimedia – IT Friendly Professor”** w ramach projektu Progres – Program Rozwoju: Gospodarka – Edukacja – Sukces³.

Z dniem 1 października 1998 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. zw. 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. Na stanowisku adiunkta ww. uczelni pracowałem do 30 września 2005 r. Od 15 lutego 2005 r. **pracowałem na stanowisku adiunkta w Zakładzie Organizacji i Zarządzania Instytutu Zarządzania na Wydziale Zarządzania i Administracji Akademii Świętokrzyskiej w Kielcach (obecnie: Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach).** Kierownikiem zakładu był dr hab. Zbigniew Olesiński prof. UJK (obecnie: prof. zw. dr hab.), a następnie od 2008 r. – dr hab. inż. Dariusz Skorupka prof. UJK. Od 17 października 2012 r. do chwili **obecnej pracuję na stanowisku adiunkta w Zakładzie Zarządzania Strategicznego Instytutu Zarządzania na Wydziale Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach.** Kierownikiem zakładu jest dr hab. Jarosław Karpacz prof. UJK.

² Organizatorem był Ośrodek Szkolenia Pro Coig w Katowicach. Szkolenie współfinansowane było przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

³ Organizatorem był Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach. Szkolenie współfinansowane było przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

W 2008 r. uczestniczyłem w projekcie badawczo-naukowym pt. „Perspektywy RSI Świętokrzyskie (I etap)”⁴. 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 badań⁵. 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”⁶.

1.2. Aktywność zawodowa – ogólna charakterystyka

Moje zainteresowania naukowe przejawiające się w dotychczasowej aktywności naukowo-badawczej oraz publikacyjnej wiążą się z problematyką zintegrowanego ujęcia konkurencyjności w funkcjonowaniu gmin⁷ i przedsiębiorstw. Przeprowadzona przeze mnie analiza teoretyczno-empiryczna problemu konkurencyjności umożliwiła stworzenie koncepcji trójkąta relacji rozwoju⁸, stanowiącego podstawę funkcjonowania organizacji, w tym gmin i przedsiębiorstw. Konkurencyjność, aby mogła funkcjonować musi być zintegrowana z innymi czynnikami rozwojowymi gmin i przedsiębiorstw (np. z ekorozwojem, innowacyjnością, przedsiębiorczością, kulturą organizacyjną)⁹. Poszukiwania badawcze dotyczą zagadnień związanych bezpośrednio z dwoma organizacjami – gminą i przedsiębiorstwem. Reprezentują one odpowiednio sektor publiczny (gmina, jednostka samorządu terytorialnego (j.s.t) oraz sektor prywatny (przedsiębiorstwo). Zainteresowanie przedsiębiorstwem ma swoje konotacje w moim dorobku naukowym przed doktoratem, publikacje z tego okresu dotyczą właśnie podmiotów gospodarczych, natomiast

⁴ 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).

⁵ Projekt współfinansowany był przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego i ze środków budżetu państwa.

⁶ 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.

⁷ Traktuję gminę jako urząd gminy.

⁸ Koncepcja trójkąta relacji rozwoju (zawiera składowe: konkurencyjność, innowacyjność i przedsiębiorczość) opracowana została przeze mnie i opublikowana: M.A. Leśniewski, **Zrównoważony rozwój a konkurencyjność gmin**, Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego, Kielce 2010. Koncepcja ta opracowana pierwotnie została na gruncie jednostki samorządu terytorialnego (j.s.t) i może być zaadaptowana do przedsiębiorstw. Problem trójkąta relacji rozwoju występuje jednocześnie w j.s.t jak i przedsiębiorstwach. Koncepcja trójkąta relacji rozwoju ma charakter uniwersalny.

⁹ Również „miękkie” i „twarde” czynniki zarządzania.

zainteresowania gminą mają swoje korzenie w dysertacji doktorskiej i późniejszym dorobku naukowym. Problemy konkurencyjności, innowacyjności, przedsiębiorczości, ekorozwoju i kultury organizacyjnej są charakterystyczne dla obu tych organizacji. Rozwój gmin (jednostki samorządu terytorialnego) aktywowany jest przez przedsiębiorstwa, a rozwój przedsiębiorstw – przez gminy. Obie organizacje tworzą system stymulujący rozwój lokalny i regionalny. System ten ma generować efekt synergii. Wyniki prowadzonych badań w gminach pozwalają wyciągnąć wnioski, że wiele rozwiązań można adaptować na grunt przedsiębiorstw i odwrotnie¹⁰. Analiza funkcjonowania gmin i przedsiębiorstw w holistycznym spojrzeniu wzbogaca teorię i praktykę nauk o zarządzaniu. Gmina i przedsiębiorstwo to organizacje komplementarno-synergiczne funkcjonujące w otoczeniu i poddawane prawom konkurencji. Sektor publiczny i sektor prywatny to sektory składowe gospodarki narodowej. W gospodarce globalnej należy patrzeć szerzej i relacyjnie na szeroko pojęty rozwój. Wzajemne relacje gmin i przedsiębiorstw umożliwiają tworzenie i kształtowanie rozwoju lokalnego i regionalnego.

Przez całą swoją aktywność zawodową łączę zainteresowania naukowe z praktyką popularyzowania wyników badań m.in. podczas szkoleń i wystąpień, których odbiorcami są nie tylko pracownicy naukowo-dydaktyczni uczelni, ale przede wszystkim przedsiębiorcy i pracownicy samorządów terytorialnych różnych szczebli. Pierwotne badania naukowe i studia literaturowe dotyczące gmin i przedsiębiorstw oraz popularyzowanie wyników badań w świecie nauki tworzą model mojego rozwoju naukowego przyczyniającego się do aprecjacji polskiej nauki, włączonej w system nauki światowej. Przyjęty przeze mnie model kariery zawodowej był świadomym wyborem, jego konsekwencją jest wzajemne oddziaływanie i uzupełnianie się teorii i praktyki. Relacje między teorią i praktyką tworzą podwaliny pod synergiczny i komplementarny system. Umożliwia to z jednej strony włączenie teorii w praktykę, a z drugiej – włączenie tego co jest w praktyce w teorię¹¹. Powiązania te znajdują swoje odzwierciedlenie w licznych publikacjach o charakterze monograficznym, jak i w artykułach w czasopismach naukowych „Przegląd Organizacji”, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, „Miscellanea Oeconomicae”, „Wisnik” (ukraińskie czasopismo naukowe), „Wesnik” (białoruskie czasopismo naukowe), „Polish Journal of Management Studies”. Spiwem moich form aktywności zawodowej jest **działalność popularyzatorska oraz dydaktyczna**, którą

¹⁰ Mam tu na myśli gminę jako analog przedsiębiorstwa.

¹¹ Chodzi tu o praktykę zarządzania i teorię nauk o zarządzaniu.

prowadzę na dwóch poziomach studiów (licencjackim, magisterskim) w ramach pracy na pierwszym etapie na Uniwersytecie Jana Kochanowskiego w Kielcach i w ramach godzin zleconych. W 2003 r., będąc pracownikiem naukowo-dydaktycznym w Wyższej Szkole Handlowej im. B. Markowskiego w Kielcach, **otrzymałem od Rektora tej Uczelni list gratulacyjny za uzyskanie najwyższej okresowej oceny**, dokonanej przez studentów studiów stacjonarnych i niestacjonarnych. W tym samym roku **zostałem odznaczony Brązowym Krzyżem Zasługi przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej** (legitymacja nr 118-2003-87). 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**¹². W grudniu 2012 r. **otrzymałem Nagrodę Indywidualną III Stopnia** z rąk prof. zw. dr. hab. Jacka Semaniaka **rektora** Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach za **wyróżniające osiągnięcia naukowe** w roku akademickim 2011/2012. W grudniu 2012 r. dyrektor **Kieleckiego Festiwalu Nauki** dr Agnieszka Predygier przyznała mi **Dyplom Jubileuszowy za profesjonalizm, rzetelność i wielkie zaangażowanie w organizację imprez Kieleckiego Festiwalu Nauki**. W czerwcu 2013 r. otrzymałem **Podziękowanie za recenzje artykułów oraz życzliwość i cenne uwagi podczas organizowania I Studencko-Doktoranckiej Konferencji Naukowej pt. Ekonomia i Zarządzanie we współczesnym świecie**.

Podczas prowadzenia zajęć dydaktycznych **przekazuję wiedzę nie tylko teoretyczną, ale i praktyczną w postaci wyników badań, modeli przeze mnie opracowanych i wyciągania konstruktywnych wniosków**. Nieodłącznym elementem mojej pracy naukowo-dydaktycznej jest działalność promotorska. **Wypromowałem około 130 prac licencjackich i magisterskich**. Wszystkie otrzymały pozytywne recenzje. Tematyka prac zawiera się w obszarze moich zainteresowań naukowych, tj. **nauk o zarządzaniu**. Studenci, którzy wybierają mnie na promotora kierują się moimi zainteresowaniami naukowymi, tj. zintegrowanym ujęciem konkurencyjności w funkcjonowaniu gmin i przedsiębiorstw oraz pomocą, której udzielam seminarzystom podczas pisania prac – zawsze mogą liczyć na wskazówki w zakresie planu pracy, jak i od strony merytorycznej. Studenci przywiązują dużą wagę nie tylko do samego faktu napisania pracy (jako konieczności, aby była), ale zależy im,

¹² 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.

aby stanowiła ich wizytówkę, aby mogli się nią pochwalić przed innymi (np. pracodawcą)¹³. **Część wypromowanych przeze mnie prac przyjmuje postać różnych opracowań** (np. artykułów naukowych, monografii współautorskich). Na mój dorobek naukowy składają się także prace, których współautorami są moi seminarzyści¹⁴. Ich udział sprowadzał się głównie do gromadzenia i przeanalizowania wyników badań (analiza teoretyczna, analiza empiryczna – badania pierwotne). Nadanie danemu opracowaniu kształtu naukowo-praktycznego, wnioskowanie było najczęściej moim zadaniem. Promowanie prac jest związane ze sprawowaniem przeze mnie opieki nad przyszłymi kadrami naukowymi i praktykami gospodarczymi sprzyjającymi rozwojowi gospodarki opartej na wiedzy. Prace dyplomowe umożliwiają tworzenie nowych obszarów do badań naukowych. Tematy prac często wynikają z potrzeby samych studentów. Część z nich uczestniczyła w badaniach ankietowych przeprowadzonych wśród przedsiębiorców i samorządowców w latach 2008–2011. Były one realizowane w ramach badań statutowych pod kierunkiem naukowym prof. zw. dr. hab. Kazimierza Kucińskiego z Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH w Warszawie. W pracach tych pełniłem funkcję kierownika zadań badawczych.

Moja aktywność w życiu akademickim ograniczała się nie tylko do działalności naukowej, dydaktycznej, popularyzatorskiej czy promotorskiej. Uczestniczyłem aktywnie w **pracach organizacyjnych** poprzez uczestnictwo w latach 2008–2012 w **pracach 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 na **członek Wydziałowej Komisji Rekrutacyjnej Wydziału Zarządzania i Administracji uczestniczyłem w przeprowadzeniu rekrutacji na rok akademicki 2012/2013**. Moja praca organizacyjna wykroczyła poza „mury” macierzystej uczelni w stronę organizacji naukowej. 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 **piastuję obecnie funkcję Sekretarza Głównego Sądu Koleżeńskiego**. W

¹³ Wielokrotnie studenci przekazywali mi informacje, że pracodawcy interesują się tematem pracy, aby dopasować (w miarę możliwości) absolwenta uczelni do danego stanowiska w ich organizacji.

¹⁴ Współautorzy: S. Morawska, J. Dąbrowski. Pani mgr S. Morawska jest ze mną współautorką monografii pt. **Zasoby ludzkie w organizacji**, wydanej przez CeDeWu w Warszawie w 2012 r. Pan mgr J. Dąbrowski jest ze mną współautorem artykułu pt. **Rozwój klastrów w regionie świętokrzyskim na przykładzie klastra Chłodnie Kieleckie sp. z o.o.**, w: Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych. Innowacje i implikacje interdyscyplinarne, red. Z.E. Zieliński, t. 2, Wyższa Szkoła Handlowa im. B. Markowskiego, Projekt PITWIN – Portal Innowacyjnego Transferu Wiedzy w Nauce, Kielce 2010.

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. **Obecnie pełnię funkcję Dyrektora Oddziału w Kielcach TNOiK.** Czasopismem wydawanym przez Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa jest „Przegląd Organizacji”. W dniu 7 listopada 2013 r. **zostałem redaktorem tematycznym** tegoż czasopisma. **Moja funkcja redaktora tematycznego w tym czasopiśmie trwa nadal.** W dniu 24 października 2013 r. **zostałem członkiem Korpusu Recenzentów czasopisma „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”.** **Moje członkostwo w Korpusie Recenzentów tego czasopisma trwa nadal.** W 2006 r. **opracowałem raport z Monitoringu Metodologicznego badań w ramach projektu pt. *Współpraca na rzecz wzrostu konkurencyjności mikroprzedsiębiorstw województwa świętokrzyskiego.*** Projekt współfinansowany był ze środków UE i budżetu państwa. W czerwcu 2007 r. **dokonałem ekspertyzy** służącej określeniu kierunków badań naukowych kluczowych branż regionu świętokrzyskiego. Projekt realizowany był przez Wyższą Szkołę Ekonomii i Administracji im. E. Lipińskiego w Kielcach (obecnie: Wyższa Szkoła Ekonomii i Prawa im. E. Lipińskiego w Kielcach). W dniach 18–25 kwietnia 2008 r. **prowadziłem wykłady na Uniwersytecie w Żylinie** na Słowacji w ramach programu Erasmus. Miałem 8 godzin wykładów. W latach 2008–2011 **miałem wystąpienia na konferencjach naukowych organizowanych przez Lwowską Państwową Akademię Finansów we Lwowie.** Znalazły one swoje odzwierciedlenie w publikacjach naukowych wydawanych przez tę uczelnię. W 2012 r. **zostałem członkiem Komitetu Organizacyjnego konferencji naukowej pt. *Regionalny program rozwoju na tle strategii UE (lata 2014–2020) z uwzględnieniem promocyjnej i zabezpieczeniowej roli ubezpieczeń – na przykładzie województwa świętokrzyskiego.*** Konferencja współorganizowana była m.in. przez: Izbę Gospodarczą Ubezpieczeń i Obsługi Ryzyka oraz Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach. W czerwcu 2013 r. **zostałem członkiem European Association for Security.**

1.3. Osiągnięcia, dorobek oraz zainteresowania naukowe – ogólna charakterystyka

Dotychczasowy mój dorobek naukowy **obejmuje łącznie 118 publikacji (w tym po uzyskaniu stopnia naukowego doktora 114).** Są to m.in. prace o charakterze monograficznym, a także artykuły opublikowane w Polsce i zagranicą. Dorobek ten jest wewnętrznie koherentny, a problematyka i obszar zainteresowań naukowych w nim prezentowane są ze sobą logicznie powiązane.

➤ **Przed doktoratem**

Tabelaryczne zestawienie ilościowe publikacji przed doktoratem. Lata 1998 - 2002

Lp.	Rodzaj publikacji	'98	'99	'00	'01	'02
1.	Część pracy zespołowej	-	-	-	1	-
2.	Część pracy zbiorowej	1	-	-	1	-
3.	Dzieło własne opublikowane w całości	-	-	1	-	-
4.	Liczba publikacji za dany rok	1	-	1	2	-
Całkowita liczba publikacji przed doktoratem - 4						

➤ **Po doktoracie**

Tabelaryczne zestawienie ilościowe publikacji po doktoracie. Lata 2003 - 2014

Lp.	Rodzaj publikacji	'03	'04	'05	'06	'07	'08	'09	'10	'11	'12	'13	'14
1.	Część pracy zespołowej	-	-	-	-	1	-	2	2	8	2	-	-
2.	Część pracy zbiorowej	3	3	6	2	4	6	14	19	20	13	4	2
3.	Dzieło własne opublikowane w całości	-	-	-	-	-	-	-	1	1	-	1	-
4.	Liczba publikacji za dany rok	3	3	6	2	5	6	16	22	29	15	5	2
Całkowita liczba publikacji po doktoracie - 114													

Na mój dorobek naukowo-badawczy można spojrzeć w dwóch perspektywach, tj.

1. Przedmiot i problemy zainteresowań naukowych. W początkowym okresie mojej kariery naukowej krąg zainteresowań tworzyły zagadnienia związane z **naukami o zarządzaniu w ramach nauk ekonomicznych**. **Moje dociekania naukowe** koncentrowały się na **dwóch organizacjach**, tzn. na **gminach** oraz **przedsiębiorstwach**. W obu organizacjach mamy do czynienia z problematyką konkurencyjności, innowacyjności, przedsiębiorczości (trójkąt relacji rozwoju), ekorozwoju i kultury organizacyjnej¹⁵. Rozważania naukowe dotyczące tych zagadnień ze sobą silnie skorelowane i wzajemnie się

¹⁵ **Zintegrowane ujęcie konkurencyjności w funkcjonowaniu gmin i przedsiębiorstw.**

uzupełniające. **Moje zainteresowania naukowe mają charakter międzysektorowy (gminy i przedsiębiorstwa – sektor publiczny i sektor prywatny) i interdyscyplinarny.**

2. Etapy rozwoju naukowego. Mój rozwój naukowy można podzielić na trzy etapy. **Pierwszy etap przypadł na rok 1996.** To czas, kiedy uzyskałem tytuł zawodowy licencjata, dający mi możliwość podjęcia studiów uzupełniających magisterskich. W tym roku w Wyższej Szkole Handlowej w Kielcach obroniłem pracę licencjacką pt. *Kierunki rozwoju kapitalizmu w Polsce*. Promotorem był prof. dr hab. Stanisław Meducki. Po uzyskaniu tytułu licencjata byłem zainteresowany podjęciem pracy naukowej. **Drugi etap przypadł na rok 1998.** Obroniłem pracę magisterską pt. *Zarządzanie przedsiębiorstwem w gospodarce rynkowej* w Wyższej Szkole Pedagogicznej im. Jana Kochanowskiego w Kielcach i uzyskałem tytuł magistra. Promotorem był prof. dr hab. Mieczysław Poborski. Po obronie pracy magisterskiej rozpocząłem pracę naukowo-dydaktyczną w Wyższej Szkole Handlowej w Kielcach. **Trzeci etap przypadł na rok 2002.** Obroniłem dysertację doktorską przed komisją doktorską Kolegium Zarządzania i Finansów pt. *Wpływ strategii zrównoważonego rozwoju na konkurencyjność gmin*, której promotorem był prof. zw. dr hab. Romuald Bauer. Uzyskałem stopień naukowy doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu nadany w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie w Kolegium Zarządzania i Finansów. **Etap trzeci rozwoju naukowego rozpoczął się wraz z uzyskaniem stopnia naukowego doktora (2002 r.) i jest kontynuowany do dzisiaj.**

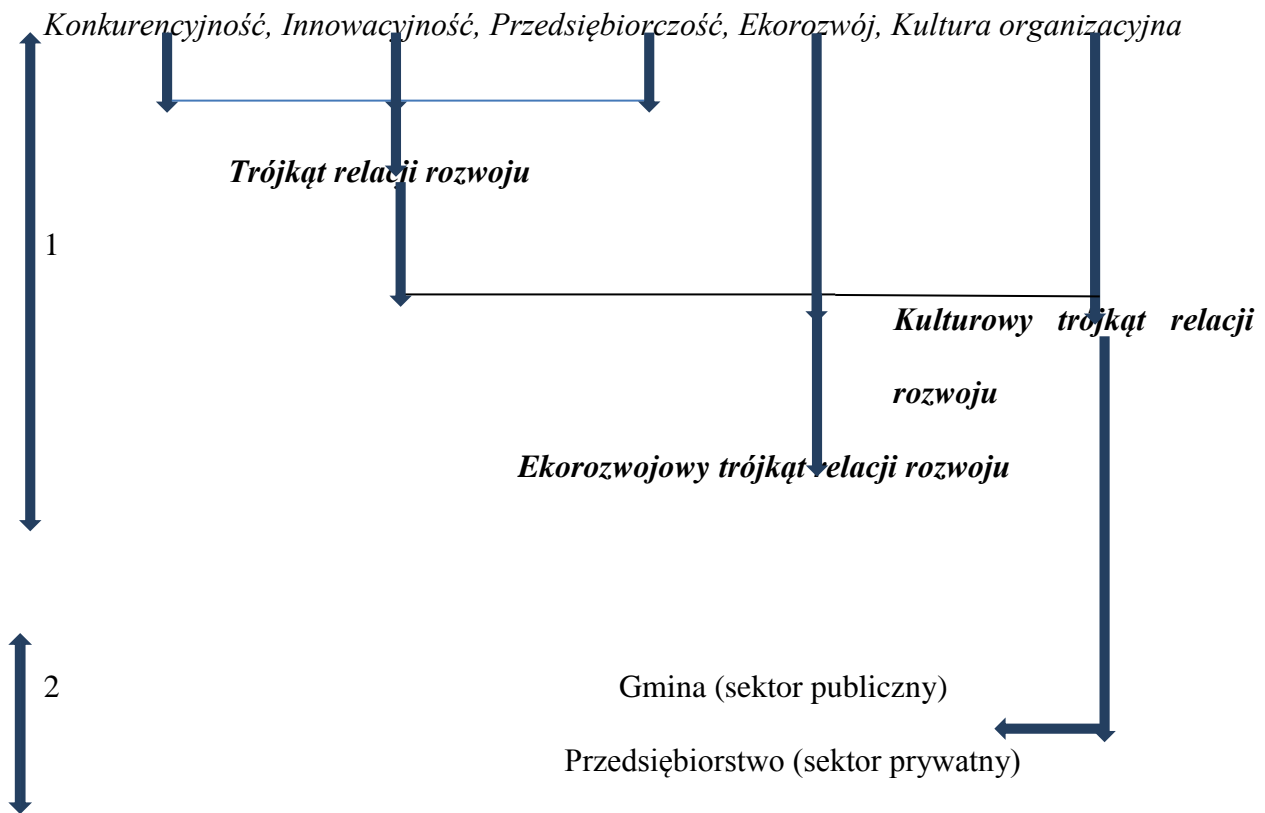
Praca doktorska dała podwaliny, stworzyła silny „rdzeń naukowy”¹⁶ dla zagadnień związanych z konkurencyjnością, spowodowała, że obszar zainteresowań naukowych odniósł się jednocześnie do problemów **konkurencyjności gmin i przedsiębiorstw**. Celem dwustronnego rozpatrywania konkurencyjności było wskazanie różnic i podobieństw między konkurencyjnością obu organizacji. Analiza (teoretyczna i badawcza) umożliwiła wygenerowanie obszarów związanych z konkurencyjnością, tj. **innowacyjność i przedsiębiorczość**. Zainteresowania **konkurencyjnością gmin i przedsiębiorstw** są powiązane z harmonijnym rozwojem lokalnym i regionalnym¹⁷. Przedsiębiorstwa, gminy i rozwój lokalny i regionalny (poziom mikro) stanowią system, który wpływa na rozwój społeczno-gospodarczy państwa (poziom makro). Konkurencyjność przedsiębiorstw i gmin wpływa na konkurencyjność regionu, a konkurencyjny region to konkurencyjne przedsiębiorstwa i gminy. To dwustronne rozpatrywanie konkurencyjności umożliwia

¹⁶ Moja praca doktorska stworzyła dwa tzw. „rdzenie naukowe”, tj. **konkurencyjność i ekorozwój (zrównoważony rozwój)**.

¹⁷ W swoim rozwoju naukowym kierowałem się i kieruje **teorią systemu, efektem synergii** rozwijanymi na **gruncie nauk o zarządzaniu**.

tworzenie nowych rozwiązań, doświadczeń, z których mogą korzystać zarówno gminy, jak i przedsiębiorstwa (jedne doświadczenia wpływają na inne doświadczenia).

Schemat 1 obrazuje moje zainteresowania naukowo-badawcze.



Schemat 1. Struktura moich zainteresowań naukowo-badawczych

Legenda: 1- oznacza moje zainteresowania naukowo-badawcze, 2- oznacza przedmiot badań.

Dalsze pogłębianie rozważań (teoretycznych i badawczych) na temat konkurencyjności gmin i przedsiębiorstw, umożliwiło mi na dostrzeżenie luźnej granicy między zagadnieniami przedsiębiorczości i innowacyjności. Innowacyjność to proces tworzenia innowacji (produkt, usługa, pomysł, rozwiązanie itp.). Przedsiębiorczość jest procesem implementowania innowacji w praktykę funkcjonowania organizacji (gmin, przedsiębiorstw). Przedsiębiorca to osoba, która realizuje proces przedsiębiorczości. **Konkurencyjność moim zdaniem można określić jako „matkę” innowacyjności i przedsiębiorczości.** Pogłębiona analiza konkurencyjności, innowacyjności i przedsiębiorczości pozwoliła na stworzenie (i zdefiniowanie) przeze mnie nowego pojęcia, jakim jest **trójkąt relacji rozwoju**. Może on być rozwijany na gruncie każdej organizacji poddanej prawom konkurencji. Ma charakter uniwersalny. Opisowe mówienie na temat konkurencyjności, innowacyjności i przedsiębiorczości (łącznie rozpatrywanie) **zastąpione zostało przez moje pojęcie**

trójkątem relacji rozwoju¹⁸. Konkurencyjność jest na tyle pojemna, że dalsza analiza (teoretyczna i badawcza) umożliwiła jej powiązanie z ekorozwojem¹⁹ i kulturą organizacyjną. Dostrzegłem, iż jakość konkurencyjności gmin i przedsiębiorstw zależy od typu kultury organizacji. Podobnie jak wdrażanie i realizacja ekorozwoju gmin i przedsiębiorstw. Stworzone przeze mnie pojęcie **kulturowego trójkąta relacji rozwoju** jest rozwinięciem **trójkąta relacji rozwoju**. Kulturowy trójkąt relacji rozwoju jest rozbudowany o kulturę organizacyjną, która determinuje funkcjonowanie innowacyjności, przedsiębiorczości i konkurencyjności w gminie i przedsiębiorstwie. Koncepcja ta posiada charakter uniwersalny mogący być zaadaptowany w każdej organizacji (w tym w gminie i przedsiębiorstwie) poddanej prawom konkurencji. Ekorozwój jako kolejny element tworzenia i kształtowania trójkąta relacji rozwoju pozwolił na stworzenie nowej koncepcji **ekorozwojowego trójkąta relacji rozwoju**. Koncepcja **trójkąta relacji rozwoju** stanowi tzw. **koncepcję pierwotną**, natomiast **kulturowy trójkąt relacji rozwoju** oraz **ekorozwojowy trójkąt relacji rozwoju** stanowią tzw. **koncepcje wtórne**. **Mój rozwój naukowo-badawczy ma źródło pierwotne w pracy doktorskiej i jest nadal rozwijane**. O ile w dysertacji problem konkurencyjności i ekorozwoju ze wskazaniem na strategię zrównoważonego rozwoju istniał w „duchu” „twardych” elementów zarządzania, o tyle w dalszym rozwoju naukowo-badawczym koncentruję się na „miękkich” elementach zarządzania²⁰. Komplementarność „twardych” i „miękkich” **elementów zarządzania** przedstawia pełny obraz funkcjonowania zarówno gmin, jak i przedsiębiorstw w zmiennym otoczeniu. **Szczegółową charakterystykę dorobku naukowego po uzyskaniu stopnia naukowego doktora zawarłem w dalszej części autoreferatu.**

¹⁸ W przypadku regionu można mówić o **trójkącie relacji rozwoju regionu** (analogicznie do pozostałych szczebli podziału terytorialnego kraju), a w przypadku przedsiębiorstw można mówić o **trójkącie relacji rozwoju przedsiębiorstw**.

¹⁹ **Ekorozwój jest przeze mnie rozumiany** jako zrównoważony rozwój, gdzie musi zaistnieć równowaga między: społeczeństwem, gospodarką i środowiskiem naturalnym. Analiza wielu opracowań dotyczących poruszanego problemu wskazuje utożsamianie pojęcia ekorozwoju ze zrównoważonym rozwojem.

²⁰ Jest tu nawiązanie do modelu 7S McKinseya, prezentującego „twarde” i „miękkie” **elementy zarządzania**. Strategia (strategie zrównoważonego rozwoju) to jeden z elementów „twardych”, a element „miękki” to kultura organizacyjna.

2. Prezentacja jednotematycznego cyklu publikacji *Zintegrowane ujęcie konkurencyjności w funkcjonowaniu gmin i przedsiębiorstw* stanowiącego osiągnięcie wynikające z art. 16 ust. 2 Ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (DzU 2003, nr 65, poz. 595 ze zm.).

2.1. Skład jednotematycznego cyklu publikacji wskazanego jako osiągnięcie naukowe, będące znacznym wkładem w rozwój dyscypliny naukowej: *nauki ekonomiczne – nauki o zarządzaniu*

Prezentacja jednotematycznego cyklu publikacji *Zintegrowane ujęcie konkurencyjności w funkcjonowaniu gmin i przedsiębiorstw* stanowiącego osiągnięcie wynikające z art. 16 ust. 2 Ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (DzU 2003, nr 65, poz. 595 ze zm.) i będącym znaczącym wkładem **dr. Michała Adama Leśniewskiego** w rozwój **nauk ekonomicznych** w zakresie **nauk o zarządzaniu** obejmuje **zestaw 10.** autorskich najważniejszych publikacji z zakresu zintegrowanego ujęcia konkurencyjności w funkcjonowaniu gmin i przedsiębiorstw, które zostały uszeregowane w kolejności: od najnowszej do najstarszej publikacji:

1. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Konkurencyjność zasobowa przedsiębiorstw**, w: **Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa**, nr 4 (771)/2014, s. 57-68. ISSN 0860-6846.
2. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Kulturowa restrukturyzacja przedsiębiorstw**, w: **Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa**, nr 2(769)/2014, s. 3-18. ISSN 0860-6846.
3. Dzieło własne opublikowane w całości: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Ekorozwojowe źródła konkurencyjności gmin w Polsce**, CeDeWu, Warszawa 2013, s. 3–193. ISBN 978-83-7556-551-5. EAN 9788375565515.
4. Część pracy zbiorowej, Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Kultura w systemie organizacji**, w: **Zachowania przedsiębiorstw w obliczu nowych wyzwań gospodarczych. Restrukturyzacja – Zarządzanie – Analiza**, red. R. Borowiecki, J. Chadam, J. Kaczmarek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2013, s. 81-95. ISBN 978-83-62511-13-6.
5. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Trójkąt relacji rozwoju oraz kultura organizacyjna stymulatorami rozwoju regionalnego i lokalnego**, w: **Globalne i regionalne wyzwania restrukturyzacji przedsiębiorstw i gospodarek**, red. R. Borowiecki, M. Dziura, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2012, s. 183–199. ISBN 978-83-62511-86-0.
6. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Systemowość i synergiczność koncepcji trójkąta relacji rozwoju regionu**, w: **Przegląd Organizacji**, nr 7/2012, s. 10–13. ISSN 0137-7221.
7. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Czynniki kształtowania lokalizacji przedsiębiorstw w gminach – wyniki badań**, w: **Przegląd Organizacji**, nr 7-8/2011, Warszawa 2011, s. 44–47. ISSN 0137-7221.

8. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Przedsiębiorczość i kultura organizacyjna stymulatorami rozwoju regionalnego i lokalnego – wyniki badań**, w: **Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi**, red. M. Czerska, M. Gableta, Dom Organizatora, Toruń 2011, s. 137–156. ISBN 978-83-7285-599-2.
9. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Konkurencyjność jednostek samorządu terytorialnego na przykładzie Związku Gmin Gór Świętokrzyskich z wykorzystaniem metody OZK – wyniki badań**, w: **Optimum. Studia Ekonomiczne**, Uniwersytet w Białymstoku, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Białystok 2009, kwartalnik nr 2 (42) 2009, s. 163–172. ISSN 1506-7637.
10. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Identyfikacja kultur organizacyjnych z wykorzystaniem modelu K.S. Camerona i R.E. Quinna, na przykładzie mikroprzedsiębiorstw regionu świętokrzyskiego – wyniki badań empirycznych**, w: **Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie**, nr 96/2009, Warszawa 2009, s. 61–74. ISSN 1234-8872.

2.2. Wybór problematyki w ramach jednotematycznego cyklu publikacji – uzasadnienie

Jednotematyczny cykl publikacji *Zintegrowane ujęcie konkurencyjności w funkcjonowaniu gmin i przedsiębiorstw* stanowi rozwinięcie, poszerzenie oraz komplementarność prezentowanych przemysłów, rozważań w ramach rozprawy doktorskiej. Kultura organizacyjna jest wyjściem poza ramy mojej pracy doktorskiej i stanowi kontynuację rozważań w dalszym toku mojego rozwoju naukowego. **Skupienie głównej części aktywności naukowej po uzyskaniu stopnia naukowego doktora** na problematyce zintegrowanego ujęcia konkurencyjności w funkcjonowaniu gmin i przedsiębiorstw ma źródło w: moich zainteresowaniach naukowych, teorii nauk o zarządzaniu, zainteresowaniach władz samorządowych i przedsiębiorstw oraz przeprowadzonych badaniach naukowych. **W polskiej literaturze naukowej** problematyka **konkurencyjności, innowacyjności i przedsiębiorczości** prezentowana jest m.in. w pracach takich autorów, jak: K. Kuciński, J. Brdulak, M. Bratnicki, A. P. Wiatrak, B. Glinka, S. Kwiatkowski, J. Bossak, W. Bieńkowski, T. Pakulska, T. Dołęgowski, L. Woźniak, M. Gorynia, M. J. Stankiewicz, B. Nogalski, G. Osbert-Pociecha, A. Adamik, H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, M. Białasiewicz, Z. Olesiński, M. Poniatowska-Jaksch, Z. Strzelecki, H. Godlewska-Majkowska, D. Stawasz, T. Kudłacz, R. Krupski, F. Kapusta, H. Kościelniak, J. Szlachta, C. Nosal, M.M. Moszkowicz, J.B. Targalski, A. Rundo, E. Teichmann, K. Kosętka, A. J. Prusek, A. I. Oniszczyk-Jastrzębek, J.W. Ostaszewski, I. Lichniak, A. Gawęł, K.B. Matusiak, M. Klamut, T. Markowski, M. Adamowicz, E. Passella. **W polskiej literaturze naukowej** problematyka **ekorozwoju** prezentowana jest m.in. w pracach takich autorów, jak: B. Poskrobko, T. Borys, P. Jeżowski, S. Kozłowski, G. Zabłocki, J.K. Zalińska-Bohdanowicz, H.K. Sasinowski, B. Ziółkowski, P. Pachura, J.M. Hałasa, D. Kielczewski, B. Dobrzańska, K.

Górka, J. Famielec, B. Fiedor, S. Hajduk, M. Kościk, M. Kuchciarz. **W polskiej literaturze naukowej problematyka kultury organizacyjnej prezentowana jest m.in. w pracach takich autorów, jak:** L. Zbiegień-Maciąg, K.T. Konecki, G. Aniszewska, M. Czerska, M. M. Kostera, K. Gadomska-Lila, Z. Kłós, M. Juchnowicz, D. Danilewicz, C. Sikorski, Ł. Sułkowski. **Zintegrowane ujęcie konkurencyjności umożliwia łączne i systemowe spojrzenie na problem kultury organizacyjnej, ekorozwoju, innowacyjności i przedsiębiorczości w funkcjonowaniu gmin i przedsiębiorstw.**

2.3. Jednotematyczny cykl publikacji – zakres, charakter i cel

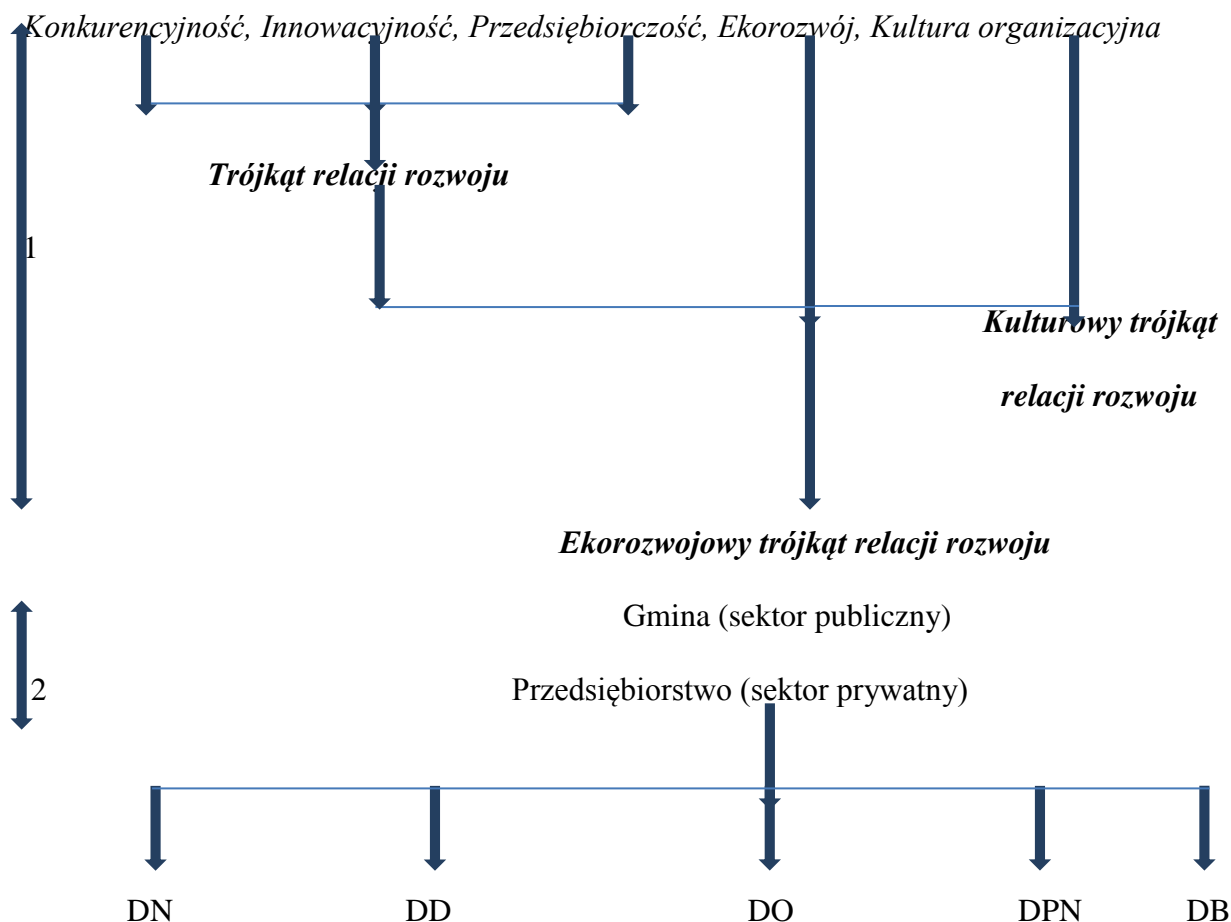
Prowadząc studia literaturowe w zakresie światowego i polskiego piśmiennictwa naukowego, dotyczącego zintegrowanego ujęcia konkurencyjności w funkcjonowaniu gmin i przedsiębiorstw zwróciłem uwagę na bardzo ważny problem naukowy, który można sformułować w kilku pytaniach, tj.

- a. Ile elementów (czynników) ma tworzyć tzw. optymalną konkurencyjność gmin i optymalną konkurencyjność przedsiębiorstw?**
- b. Czy gminy i przedsiębiorstwa mają być jednocześnie innowacyjne i przedsiębiorcze? Czy tylko innowacyjne? Czy tylko przedsiębiorcze?**
- c. Czy konkurencyjność gmin i przedsiębiorstw ma być budowana w ilości czy jakości elementów ją tworzących?**
- d. Czy gminy i przedsiębiorstwa dostrzegają możliwość zintegrowanego ujęcia konkurencyjności w swoim funkcjonowaniu?**

Pierwszy aspekt (a) – dotyczy elementów tworzących i wpływających na konkurencyjność gmin i konkurencyjność przedsiębiorstw. Konkurencyjność jest zagadnieniem bardzo pojemnym i trudno jest jednoznacznie stwierdzić, że dla jednej organizacji wystarczą tylko trzy elementy, aby zbudować jej konkurencyjność, a dla drugiej organizacji musi mieć ona siedem elementów. Uważam, że optymalizacja konkurencyjności gmin i przedsiębiorstw jest uzależniona od następujących warunków: wielkości organizacji, zmienności otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego, stopnia interakcji organizacji z otoczeniem, typu kultury organizacyjnej, aktywności władz organizacji, kreatywności pracowników. Po uwzględnieniu prezentowanych warunków można budować optymalną konkurencyjność, która musi być weryfikowana w zależności od zachodzących zmian. **Drugi aspekt (b)** – dotyczy innowacyjności i przedsiębiorczości gmin i przedsiębiorstw. Moja analiza literatury przedmiotu i badania naukowe wykazały, że istnieje jedna grupa gmin i przedsiębiorstw, które wyraźnie cechują się innowacyjnością, i druga grupa cechująca się przedsiębiorczością. Większość analizowanych organizacji to grupa mieszana (innowacyjność

i przedsiębiorczość). Gminy i przedsiębiorstwa cechujące się innowacyjnością nastawione są na proces tworzenia nowych: produktów, usług, koncepcji, rozwiązań itp. Natomiast organizacje cechujące się przedsiębiorczością nastawione są na proces wdrażania wytworów innowacyjności. Te o cechach przedsiębiorczości mogą korzystać z dobrodziejstw gmin i przedsiębiorstw cechujących się innowacyjnością i takie rozwiązanie wydaje się zrozumiałe z punktu widzenia konkurencyjności. Natomiast gminy i przedsiębiorstwa cechujące się innowacyjnością, aby mogły funkcjonować w zmiennym otoczeniu, muszą nabierać cech przedsiębiorczości. Uważam, że **można mówić o gminach i przedsiębiorstwach: innowacyjnych, przedsiębiorczych i mieszanych (innowacyjno-przedsiębiorczych, przedsiębiorczo-innowacyjnych)**. Praktyka wskazuje, że gmina i przedsiębiorstwo typu mieszanego ma możliwość pełnej egzystencji w gospodarce rynkowej, natomiast typowo innowacyjne i przedsiębiorcze mogą rozwijać się w sytuacji: współpracy, pozytywnych relacji itp. Współpraca i pozytywne relacje budowane są przez: mentalność, zaufanie pracowników oraz typ kultury organizacyjnej. **Trzeci aspekt (c)** – dotyczy konkurencyjności w wymiarze ilości i jakości. Na konkurencyjność można spojrzeć skrajnie, tj. przez pryzmat ilości lub jakości elementów ją tworzących. Ilość i jakość nie zawsze są ze sobą zgodne. Ilościowe budowanie i kształtowanie konkurencyjności tworzy **mногоść jej elementów**, które nie zawsze są sprzyjające konkurowaniu organizacji na rynku. Jakościowe spojrzenie na konkurencyjność generuje **siłę jej elementów**. Lepiej zastosować jakościowe budowanie i kształtowanie konkurencyjności, gdyż ono gwarantuje łatwiejsze utrzymanie organizacji na rynku. Siła jakości tworzy skuteczniejszą przewagę konkurencyjną organizacji na rynku. W związku z ilościowym i jakościowym ujęciem konkurencyjności, można ją podzielić na **konkurencyjność ilościową i konkurencyjność jakościową**. **Czwarty aspekt (d)** – konkurencyjność to zestaw czynników, umożliwiających osiągnięcie przewagi na rynku i w związku z tym zarówno gminy jak i przedsiębiorstwa dążą do bycia lepszym od swoich konkurentów. Można stwierdzić, że konkurencyjność to zintegrowane elementy (czynniki) ją tworzące. Moje zintegrowane ujęcie konkurencyjności zostało ukierunkowane w stronę: innowacyjności, przedsiębiorczości, ekorozwoju, kultury organizacyjnej. Praktyka gmin i przedsiębiorstw zmierza w kierunku zintegrowanego ujęcia konkurencyjności.

Na schemacie 2 przedstawiam zakres jednotematycznego cyklu publikacji w powiązaniu z moim dorobkiem.



Schemat 2. Zakres jednotematycznego cyklu publikacji w powiązaniu z moim dorobkiem

Legenda: 1 – moje zainteresowania naukowo-badawcze, 2 – przedmiot badań, DN – dorobek naukowy, DD – dorobek dydaktyczny, DO – dorobek organizacyjny, DPN – dorobek popularno-naukowy, DB – dorobek badawczy.

W związku z tym przyjąłem, że **trzy główne cele** podejmowanych rozważań w ramach jednotematycznego cyklu publikacji obejmują:

1. Poznanie, zrozumienie i wyjaśnienie istotnych aspektów zintegrowanego ujęcia konkurencyjności w funkcjonowaniu gmin i przedsiębiorstw w ujęciu teoretycznym i praktycznym.
2. Identyfikacje powiązań, współzależności i relacji w ramach zintegrowanego ujęcia konkurencyjności w funkcjonowaniu gmin i przedsiębiorstw.
3. Kontynuację badań, których celem jest identyfikacja stopnia wykorzystania przez gminy i przedsiębiorstwa regionu świętokrzyskiego zintegrowanego ujęcia

konkurencyjności w funkcjonowaniu gmin i przedsiębiorstw, a następnie porównanie wyników badań z wynikami badań z innych regionów (województw) Polski i innych państw.

Przyjąłem, że realizacja tak sformułowanych strategicznych celów jednotematycznego cyklu publikacji zapewni uzyskanie walorów metodycznych, poznawczych i aplikacyjnych. **Walory metodyczne** polegają na tym, że charakterystyka oraz analiza zintegrowanego ujęcia konkurencyjności w funkcjonowaniu gmin i przedsiębiorstw pozwoli na dalsze doskonalenie i modyfikowanie: zasad, na jakich się one opierają; procesu zarządzania gminą i przedsiębiorstwem. **Walory aplikacyjne** dotyczą identyfikacji pułapek metodycznych i wskazanie sposobów ich eliminowania bądź istotnego ograniczenia. **Walory poznawcze** powiązane są z badaniami empirycznymi, których nadrzędnym celem jest poznanie praktyki polskich gmin i przedsiębiorstw w zakresie zintegrowanego ujęcia konkurencyjności. Posiadam świadomość, że w ramach cyklu publikacji może występować częściowa reutilizacja koncepcji i fragmentów tekstów, co w mojej opinii jest naturalne i wiąże się z systematycznością procesu dojrzewania rozwoju naukowego.

W ramach prezentowanego cyklu publikacji występują **badania poznawcze**, mające na celu teoretyczną aprecjację wiedzy w zakresie nauk o zarządzaniu, oraz **badania stosowane**, pozwalające na podstawie uzyskanych wyników badań na formułowanie wniosków, które mogą być przydatne w praktyce gmin i przedsiębiorstw. Pojawiają się także **badania literaturowe**, służące przeglądowi literatury przedmiotu.

2.4. Jednotematyczny cykl publikacji – charakterystyka

Mój jednotematyczny cykl publikacji można przedstawić w trzech różnych płaszczyznach, tj.: **charakteru, typu, nurtu**.

Płaszczyzna **charakteru** zawiera: **Artykuły naukowe**, które publikowane są w czasopismach niepuktowanych i czasopismach punktowanych, znajdujące się na liście czasopism Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego (MNiSW). Artykuły te prezentują: analizę teoretyczną i analizę wyników badań własnych z zintegrowanego ujęcia konkurencyjności w funkcjonowaniu gmin i przedsiębiorstw. **Monografie** prezentujące opracowanie jednego lub kilku problemów naukowych z zakresu zintegrowanego ujęcia konkurencyjności w funkcjonowaniu gmin i przedsiębiorstw. W publikacjach tych prezentowane są wyniki badań własnych i innych osób (instytucji) oraz dorobek polskiego i zagranicznego piśmiennictwa naukowego (własne teoretyczne i badawcze wnioskowanie naukowe).

Płaszczyzna **typu** obejmuje: Jednotematyczny cykl publikacji, który zawiera prace: własne, zbiorowe oraz zespołowe. Powstawały one jako wynik badań naukowych²¹ i analiz teoretycznych. Moimi mentorami są prof. zw. dr hab. K. Kuciński oraz prof. zw. dr hab. Z. Olesiński. Z prof. zw. dr hab. K. Kucińskim współpraca odbywała się w ramach badań statutowych i odbywa się w czasie seminariów katedralnych na uczelni (SGH). Kolejnym moim mentorem, pod którego kierownictwem rozpocząłem pracę na uczelni państwowej (obecny: Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach), jest prof. zw. dr hab. Z. Olesiński. Dzięki niemu wziąłem udział w projektach Unii Europejskiej, włączony zostałem do grona naukowego Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa. Do dnia dzisiejszego wspólnie uczestniczymy w konferencji naukowej organizowanej cyklicznie przez prof. zw. dr hab. R. Borowieckiego i Jego zespół z Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Płaszczyzna **nurtu** obejmuje: **Nurt pojęciowo-definicyjny**, dotyczący rozważań naukowych, których wynikiem jest stworzenie pojęcia, a następnie podanie jego definicji. **Nurt metodyczny**, obejmujący stworzenie metody OZK (Oceny Zdolności Konkurencyjnej) na przykładzie gmin. **Nurt empiryczno-adaptacyjny**, obejmujący: prowadzenie badań naukowych, weryfikowanie metody OZK, budowę kwestionariusza ankiety, opracowywanie wyników badań naukowych, koordynowanie prac z ramach badań naukowych. Adaptacja wyników badań odbywa się poprzez ich publikowanie i wykorzystywanie przez praktykę gospodarczą gmin i przedsiębiorstw.

Mój wkład w **rozwój nauk o zarządzaniu** w ramach **nauk ekonomicznych** przedstawiam poniżej poprzez: - przedstawienie dzieła, w jakim wkład został opublikowany, - charakterystyka wkładu w rozwój nauk o zarządzaniu w ramach nauk ekonomicznych.

1. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Konkurencyjność zasobowa przedsiębiorstw**, w: **Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa**, nr 4 (771)/2014, s. 57-68. ISSN 0860-6846.

W publikacji zdefiniowałem **pojęcie zasobowości**. **Zasobowość jest procesem jakościowo-ilościowego pozyskiwania i kształtowania przez organizację zasobów**. **Pozyskiwanie** jest rozumiane jako nabywanie, kupowanie zasobów przez organizację. **Kształtowanie** jest rozumiane jako tworzenie z pozyskanych zasobów dóbr (produktów/usług) przez organizację. Zasobowość determinuje szeroko pojęty rozwój przedsiębiorstw.

²¹ W ramach badań statutowych pod kierunkiem prof. zw. dr hab. K. Kucińskiego ze Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Moje badania naukowe były także prowadzone w ramach projektów UE pod kierunkiem prof. zw. dr hab. Z. Olesińskiego.

Opracowałem stworzoną przeze mnie koncepcję struktury zasobów przedsiębiorstwa ze względu na źródło pochodzenia tych zasobów.

Struktura zasobów przedsiębiorstwa

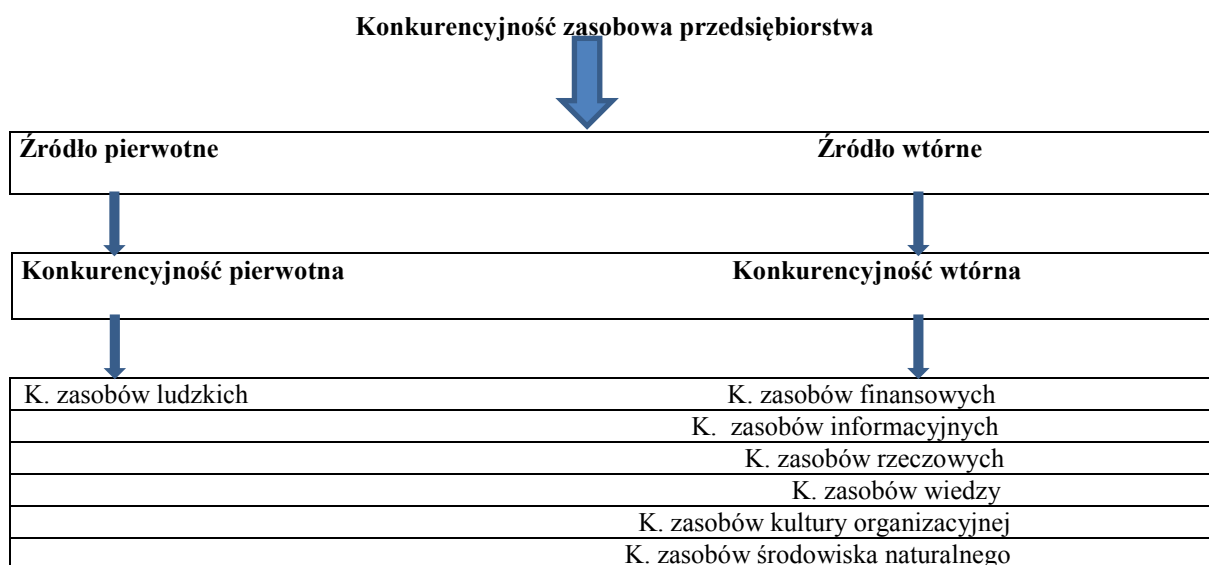


Legenda: strzałki oznaczają kierunek analizowania.

Analiza struktury zasobów przedsiębiorstwa doprowadziła do stwierdzenia, że **jedynym zasobem pierwotnym są zasoby ludzkie**. Pozostałe zasoby tj. finansowe, informacyjne, rzeczowe, wiedzy, kultury organizacyjnej, środowiska naturalnego są zasobami wtórnymi, czyli pochodzącymi od zasobu pierwotnego tj. zasobu ludzkiego.

Opracowałem stworzoną przeze mnie koncepcję struktury konkurencyjności zasobowej przedsiębiorstwa ze względu na źródła pochodzenia danego zasobu.

Struktura konkurencyjności zasobowej przedsiębiorstwa



Legenda: K. oznacza - Konkurencyjność. Strzałki oznaczają kierunek analizowania.

Konkurencyjność zasobowa ma swoje podwaliny w konkurencyjności pierwotnej, dotyczącej zasobów ludzkich. Kształtowanie konkurencyjności zasobowej wymaga, aby umiejętności zatrudnionych pracowników była dopasowane do określonego rodzaju konkurencyjności (np. konkurencyjność zasobów finansowych wymaga pracowników z przygotowaniem i zamiłowaniem do finansów, konkurencyjność zasobów środowiska naturalnego potrzebuje pracowników o rozwiniętej świadomości ekologicznej i świadomości ekorozwojowej, dzięki którym przedsiębiorstwo będzie pozytywnie kształtować swoje relacje ze środowiskiem naturalnym). Warunkiem koniecznym w zakresie budowania i kształtowania konkurencyjności zasobowej jest jakościowe posiadanie pracowników, którzy swoimi umiejętnościami, zaangażowaniem w rozwój itp. będą wpływać na wszystkie zasoby przedsiębiorstwa. W publikacji stwierdziłem także, że konkurencyjność jest pojęciem: - różnorodnym, wieloorganizacyjnym i interdyscyplinarnym. Na rozwój przedsiębiorstw wpływ wywiera zasobowość jako proces pozyskiwania i kształtowania zasobów. Stosując metaforę można stwierdzić, że przedsiębiorstwo bez zasobowości to jak „ryba bez wody” nie może żyć, funkcjonować.

2. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Kulturowa restrukturyzacja przedsiębiorstw**, w: **Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa**, nr 2(769)/2014, s. 3-18. ISSN 0860-6846.

W publikacji przedstawiłem stworzoną przeze mnie koncepcję Trójkąta restrukturyzacji „miękkiej”. Podstawa i wierzchołek Trójkąta restrukturyzacji „miękkiej” stanowią system synergiczno-komplementarny restrukturyzacji „miękkiej”.

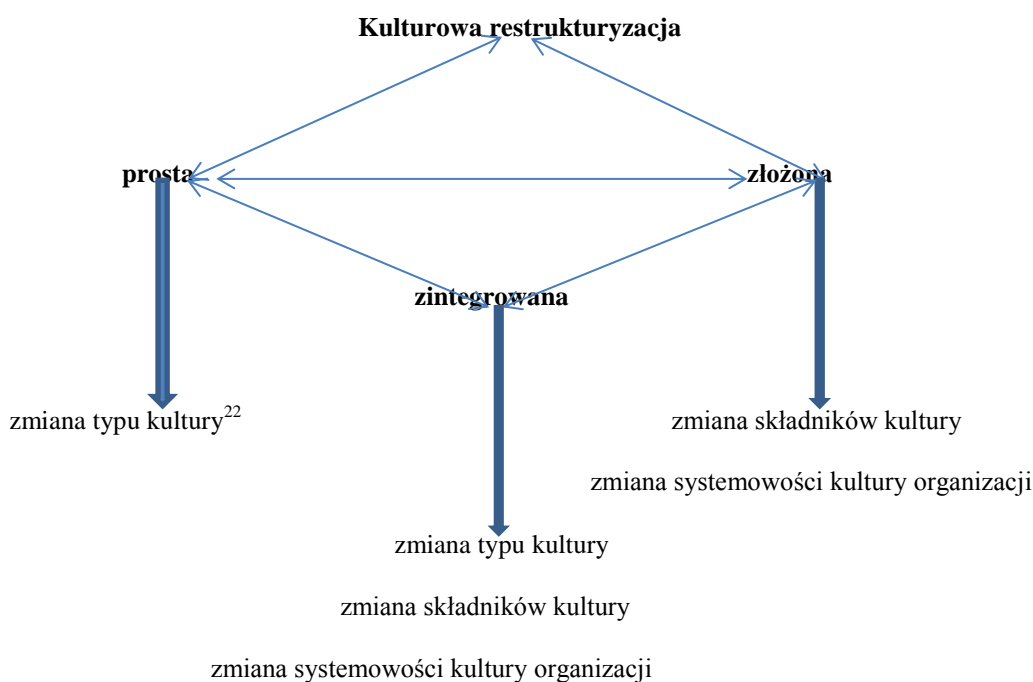
Trójkąt restrukturyzacji „miękkiej”



Stwierdziłem, iż przeprowadzenie w organizacji restrukturyzacji „miękkiej” wymaga posiadania przez dany podmiot typu kultury posiadającej cechy wysokiego zaufania oraz wysokiej kreatywności między pracownikami. W takich warunkach pracownicy łatwiej ze sobą współpracują i szybciej realizują powierzone im zadania, stają się partnerami we wdrażaniu wszelakich zmian itp. W publikacji przedstawiłem także autorską koncepcję Rodzajów kulturowej restrukturyzacji. Rodzaje kulturowej restrukturyzacji składają się z trzech rodzajów, tj. prostej, złożonej i zintegrowanej. **Rodzaj**

prostej kulturowej restrukturyzacji dotyczy: zmiany typu kultury. **Rodzaj złożonej kulturowej restrukturyzacji** dotyczy: zmiany składników kultury oraz zmiany systemowości kultury organizacji, natomiast **rodzaj zintegrowanej kulturowej restrukturyzacji** dotyczy: zmiany typu kultury, zmiany składników kultury oraz zmiany systemowości kultury organizacji.

Rodzaje kulturowej restrukturyzacji



Legenda:

↔ strzałki ukazujące podział i zależności między rodzajami kulturowej restrukturyzacji

➔ strzałki ukazujące zmiany w zakresie określonego rodzaju kulturowej restrukturyzacji

Zdefiniowałem pojęcie kulturowej restrukturyzacji. Kulturowa restrukturyzacja oznacza permanentny i ewolucyjny proces modyfikowania lub całkowitej zmiany typu oraz składników kultury organizacji. Stwierdziłem, iż w kulturowej restrukturyzacji zmianie ulega nie tylko typ kultury, lecz także normy, wartości, przekonania, percepcja pracowników i wszystko to co stanowi kulturę. W publikacji przedstawiłem również autorskie motto: „Kultura to jak przyszłość, nie wiadomo jaka będzie, bo cały czas się zmienia”.

²² W przypadku typu kultury chodzi o tzw. kulturę „matkę” (kulturę główną, kulturę wiodącą organizacji).

3. Dzieło własne opublikowane w całości: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Ekorozwojowe źródła konkurencyjności gmin w Polsce**, CeDeWu, Warszawa 2013, s. 3–193. ISBN 978-83-7556-551-5. EAN 9788375565515.

W monografii przedstawiłem **powiązane ze sobą w jedną całość, wzajemnie się przenikające problemy** ekorozwoju gmin, konkurencyjności gmin oraz kultury organizacyjnej gmin. Praca prezentuje w ujęciu syntetycznym wyniki przeprowadzonych przeze mnie dotychczasowych badań. **Pozwoliły mi one na postawienie trzech tez.** Teza pierwsza: **gmina jest analogiem przedsiębiorstwa**, teza druga: **ekorozwój stanowi źródło konkurencyjności gmin**, teza trzecia: **implementacja i kształtowanie ekorozwoju dokonuje się poprzez kulturę organizacji gminy**. Ekorozwój silnie wiąże się z problematyką konkurencyjności gmin i wpisuje się w „miękkie” elementy zarządzania, kulturę organizacji gminy. Książka zawiera szerszy przegląd kilku metod, m.in.: *metodę in verba magistri*, *metodę badań kwestionariuszowych gmin*, *metodę wnioskowania*, *metodę porównawczą*, badania eksperckie. **Zaprezentowałem także kilka autorskich modeli. Monografia posiada charakter interdyscyplinarny, umożliwiając szersze spojrzenie na problem ekorozwoju, kultury organizacyjnej i konkurencyjności gminy. Interdyscyplinarność ta wywodzi się z dorobku nauk o zarządzaniu. Praca wpisuje się w dorobek szkoły behawioralnej ze względu na poruszane problemy kultury organizacyjnej, która stymuluje zachowania pracowników. Kultura organizacyjna przenika konkurencyjność i ekorozwój, kształtując perspektywy funkcjonowania organizacji (gmin) w zmiennym otoczeniu. Motto monografii: *Ekorozwój to poszanowanie przyrody, Konkurencyjność to rozwój organizacji na rynku, Kultura organizacji to pielęgnowanie norm i wartości ekorozwoju i konkurencyjności* jest mojego autorstwa. W niniejszej publikacji gmina jest traktowana jako analog przedsiębiorstwa. Rozwiązania wypracowane na gruncie przedsiębiorstw zostały zaadaptowane na grunt gmin. **Opracowałem zestawienie podobieństw i różnic między gminą a przedsiębiorstwem.** Gmina musi funkcjonować jak przedsiębiorstwo, to pozwala jej wzmocnić swoją pozycję konkurencyjną.**

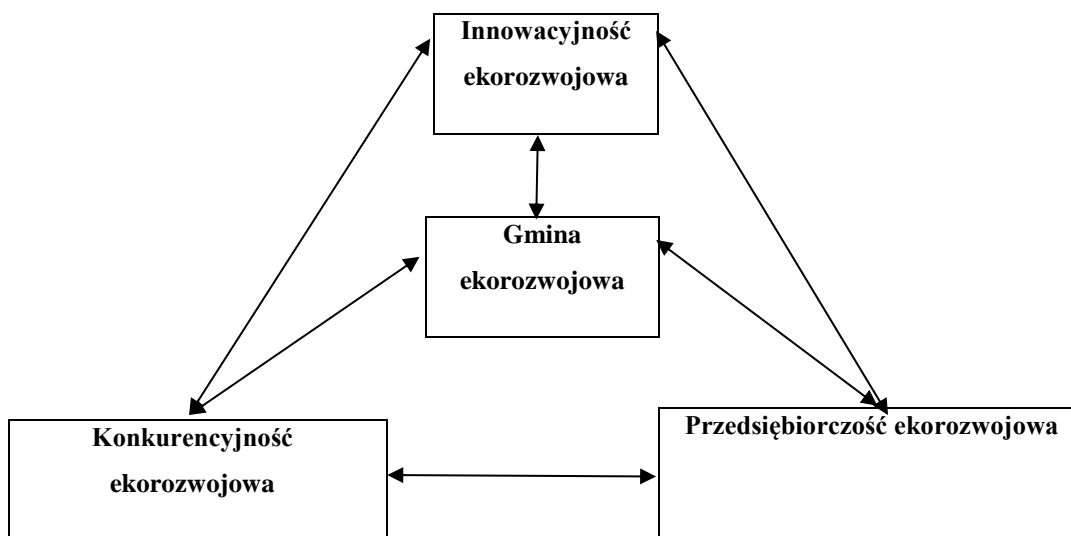
Gmina a przedsiębiorstwo (podobieństwa i różnice)

Gmina - urząd gminy	Przedsiębiorstwo
Strategia rozwoju podobieństwa	Strategia rozwoju podobieństwa
Konkurencja (trójkąt relacji rozwoju) podobieństwa	Konkurencja (trójkąt relacji rozwoju) podobieństwa
Konkurowanie podobieństwa	Konkurowanie podobieństwa
Otoczenie podobieństwa	Otoczenie podobieństwa
Ludzie- pracownicy podobieństwa	Ludzie- pracownicy podobieństwa
Menedżer- wójt , naczelnik podobieństwa	Menedżer- kierownik, dyrektor podobieństwa
Położenie geograficzne różnice	Lokalizacja różnice
Koszty/strata/zysk/ rozwój gminy i poprawa jakości życia mieszkańców podobieństwa	Koszty/strata/zysk/jakość pracy pracowników podobieństwa

Organizacja- struktura organizacyjna	podobieństwa	Organizacja- struktura organizacyjna	podobieństwa
Współpraca	podobieństwa	Współpraca	podobieństwa
<u>Klaster</u>	podobieństwa	<i>Alians strategiczny, klaster</i>	<i>różnice</i>
Metody zarządzania	podobieństwa	Metody zarządzania	podobieństwa
Ryzyko	podobieństwa	Ryzyko	podobieństwa
Szkolenia	podobieństwa	Szkolenia	podobieństwa
Model 7 S McKinseya	podobieństwa	Model 7 S McKinseya	podobieństwa
Pozyskiwanie inwestorów, utrzymanie obecnych inwestorów	podobieństwa	Pozyskiwanie klientów, utrzymanie obecnych klientów	podobieństwa
Otrzymuje podatki należne	różnice	Płaci podatki	różnice
Wypłaca pensje dla pracowników	podobieństwa	Wypłaca pensje dla pracowników	podobieństwa
Otrzymuje dotacje, subwencje	różnice	Musi samo wypracować należyty zysk	różnice
<u>Może emitować obligacje</u>	podobieństwa	<u>Może emitować obligacje, akcje</u>	podobieństwa, różnice
Może realizować ekorozwój	podobieństwa	Może realizować ekorozwój	podobieństwa
Produkt gminny, regionalny	podobieństwa	Produkt/usługa przedsiębiorstwa	podobieństwa
Obsługa petenta	podobieństwa	Obsługa klienta	podobieństwa
Opiera funkcjonowanie na przepisach prawnych	podobieństwa	Opiera funkcjonowanie na przepisach prawnych	podobieństwa
Korzysta z kredytów, pożyczek	podobieństwa	Korzysta z kredytów, pożyczek	podobieństwa
Instytucja	podobieństwa	Instytucja	podobieństwa
Kultura organizacji	podobieństwa	Kultura organizacji	podobieństwa
Zarządzanie strategiczne i operacyjne	podobieństwa	Zarządzanie strategiczne i operacyjne	podobieństwa

W monografii rozwinąłem koncepcję **trójkąta relacji rozwoju** w kierunku ekorozwoju, tj. **opracowałem ekorozwojowy trójkąt relacji rozwoju** gminy. Koncepcja ta o charakterze uniwersalnym może być zaadaptowana także na grunt przedsiębiorstw, wówczas mówimy o **ekorozwojowym trójkącie relacji rozwoju przedsiębiorstwa**.

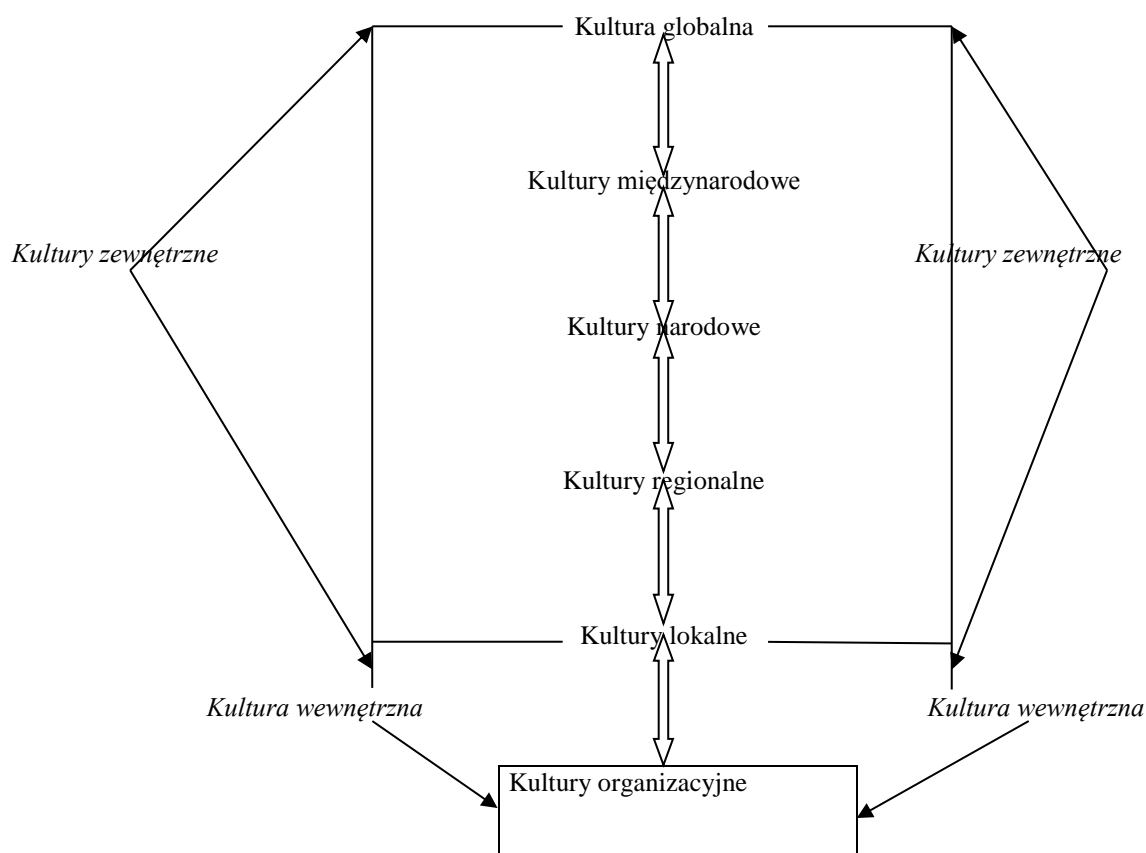
Ekorozwojowy trójkąt relacji rozwoju gminy



W monografii zdefiniowałem pojęcie **kultury organizacyjnej**. **Kultura organizacyjna** jest to zasób generowany przez pracowników, którzy nadają jej określony typ poprzez swoje działa behawioralne. Typ kultury jest czynnikiem decydującym o zmianach zachodzących w organizacji. Zrozumienie kultury organizacji umożliwia implementowanie

różnych zmian, w tym np. ekorozwoju. **Kulturę organizacyjną można definiować jako sposób postrzegania zmian w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym. Kultura organizacyjna przyczynia się do tworzenia określonej wartości, która z kolei przekłada się na kształtowanie potencjału konkurencyjnego. Kultura organizacyjna to ogół relacji zachodzących między zasobami ludzkimi danej jednostki, gdzie na wpływ relacji ma otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne. Kultura organizacji to zintegrowane normy i wartości pracowników pochodzących z otoczenia zewnętrznego i poddanych procesowi socjalizacji w danej organizacji (otoczenie wewnętrzne). W monografii zaprezentowałem także pojęcie poziomu kultur (zależność kultur zewnętrznych i kultur wewnętrznych).**

Poziomy kultur. Zależność kultur zewnętrznych i kultur wewnętrznych

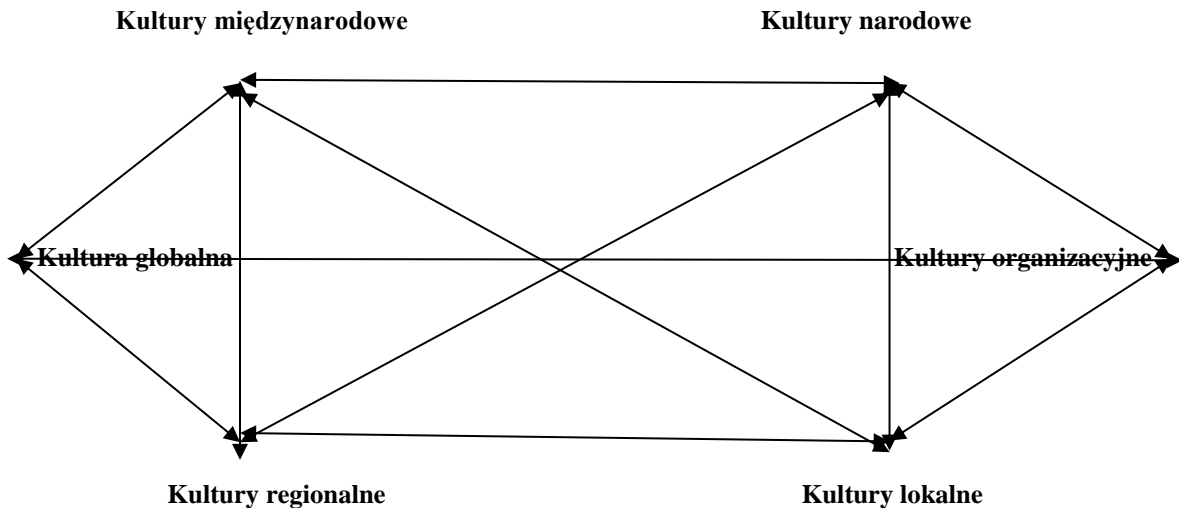


Przedstawiłem także **opracowaną przez siebie metaforę, analogię: kultura organizacyjna – drzewo**²³. Kulturę organizacyjną można porównać nie tylko do „góry lodowej”, ale także do „drzewa”, posiadającego część widoczną (pień i gałęzie) i część niewidoczną (korzenie). Czasami małe drzewo ma bardzo rozbudowany i głęboko osadzony system korzenny. Analogia ta potwierdza, że **kultura rozwija się i jest kształtowana tak**

²³ Ta metafora, analogia opracowana została na podstawie inspiracji wynikającej z modelu Edgara Scheina, który porównuje kulturę organizacyjną do góry lodowej.

długo, jak długo rośnie drzewo. W monografii zaprezentowałem stworzony przeze mnie model diamentu kultury.

Model diamentu kultury

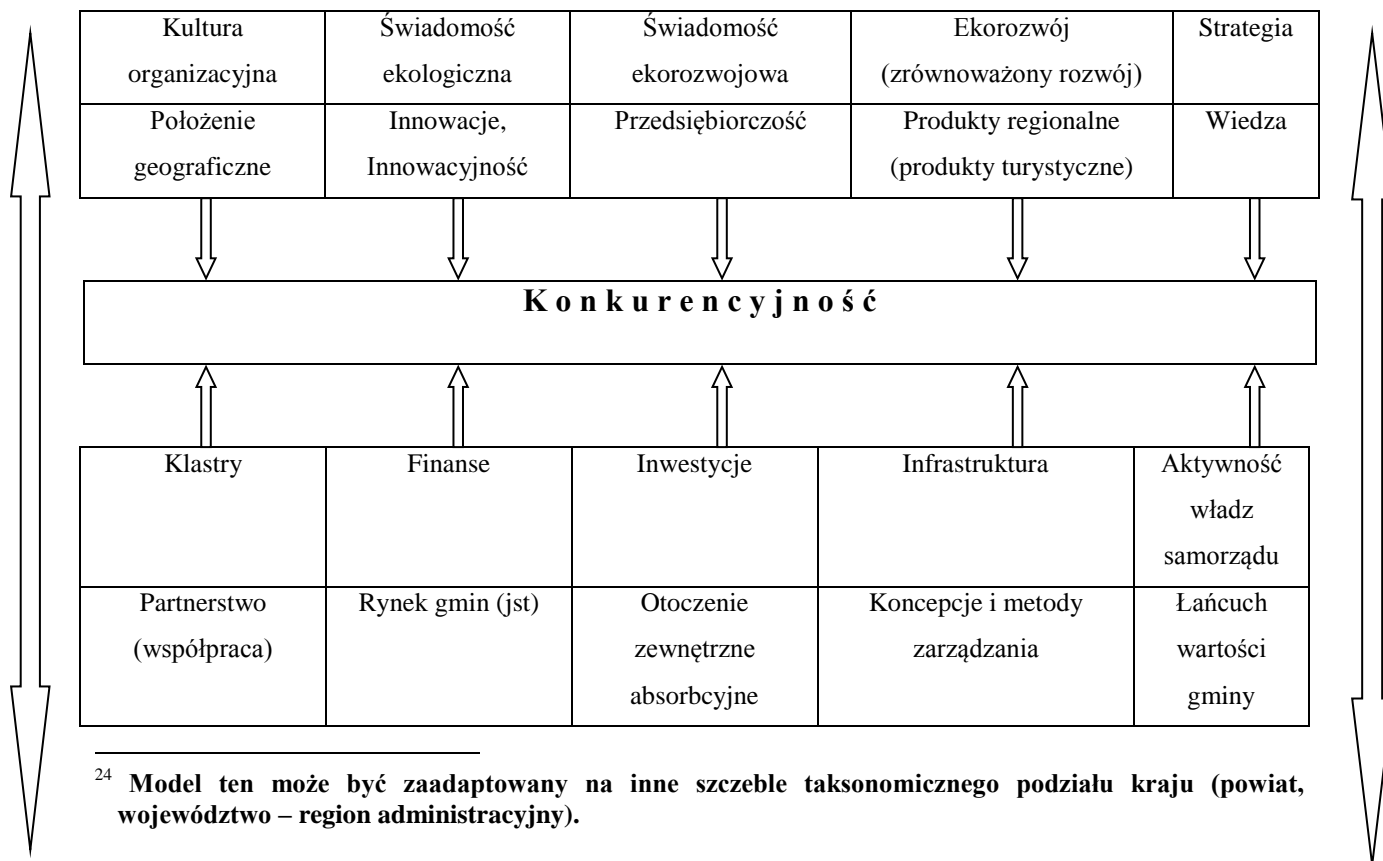


W świecie jubilerskim przy ocenie diamentu stosuje się zasadę 4 C *colour* (barwa), *clarity* (czystość, przejrzystość), *cut* (szlif, kształt), *carat* (karat – jednostka określająca masę). Kulturę organizacyjną porównałem do diamentu, jako czegoś bardzo cennego dla każdej organizacji. **Opracowałem metaforę, analogię: kultura organizacyjna – diament.** Wykorzystując zasadę 4 C, opracowałem **zasadę kultury organizacyjnej 4 C** (skrót: **ZKO 4 C**), gdzie *colour* (barwa) oznacza jakość pracowników, posiadane przez nich umiejętności, doświadczenia, kapitał intelektualny, *clarity* (czystość, przejrzystość) oznacza relacje interpersonalne, zaufanie, mentalność pracowników, *cut* (szlif, kształt) typ (profil) kultury organizacji, *carat* (karat – jednostka określająca masę) liczbę pracowników, strukturę zatrudnienia (wiek, płeć, wykształcenie itp.). Zrozumienie zasady stosowanej w branży jubilerskiej daje pełne podstawy funkcjonowania **stworzonej przeze mnie zasady kultury organizacyjnej 4 C. Kształt modelu diamentu kultury** oparty został na **szlifie fantastycznym diamentu typu markiza**. W monografii znalazło się także **opracowane i zdefiniowane przeze mnie pojęcie świadomości ekorozwojowej. Dotyczy ona dostrzegania przez człowieka zależności, integralności między trzema systemami: gospodarką – społeczeństwem – środowiskiem naturalnym.** Poszukiwanie zależności trójsystemowej powinna odbywać się w każdej organizacji, w tym także w gminach. Świadomość ekorozwojowa gmin ma przejawiać się w dostrzeganiu przez pracowników łącznego traktowania trzech systemów, upatrując w tym korzyści o różnym charakterze dla danej gminy. To spojrzenie na świadomość ekorozwojową można odnieść np. do przedsiębiorstw.

Jakość świadomości ekologicznej i świadomości ekorozwojowej zależy w dużym stopniu od jakości kapitału ludzkiego. **Podstawą budowania świadomości ekorozwojowej jest świadomość ekologiczna.**

W monografii **przedstawiłem stworzone przez mnie pojęcie kameleonizacji gminy**, oznaczające proces dopasowywania się (przystosowywania się, adaptowania się) gminy do zmian zachodzących w otoczeniu. Kameleonizacja oznaczać może także włączenie się gminy w sieci relacji (np. klastry). Pojęcie **kameleonizacji** można zaadaptować na grunt przedsiębiorstw. W monografii **znalazło się także stworzone przez mnie pojęcie systemu CzIP**, oznaczającego połączenie ze sobą trzech elementów tworzących system, tj. **Czasu**, **Innowacyjności** i **Przedsiębiorczości**. Elementy te są źródłami przewag konkurencyjności gmin. **Czas** odnosi się do szybkości implementowanych zmian w gminie, **innowacyjność** to proces tworzenia pomysłów, nowych rozwiązań w gminie, natomiast **przedsiębiorczość** to umiejętność wdrażania wytworów innowacyjności (pomysłów, rozwiązań). W monografii **przedstawiłem także stworzone przez mnie pojęcie łańcucha wartości gminy w skład którego wchodzi:** Marketing gminy; Świadczenie usług dla mieszkańców, inwestorów; Infrastruktura gminy; Finanse; Zasoby ludzkie. Wszystkie te elementy ukierunkowane są na: Cel osiągnięty przez gminę. W monografii **zaprezentowałem stworzony przez mnie model konkurencyjności gmin – taksonomiczny model konkurencyjności.**

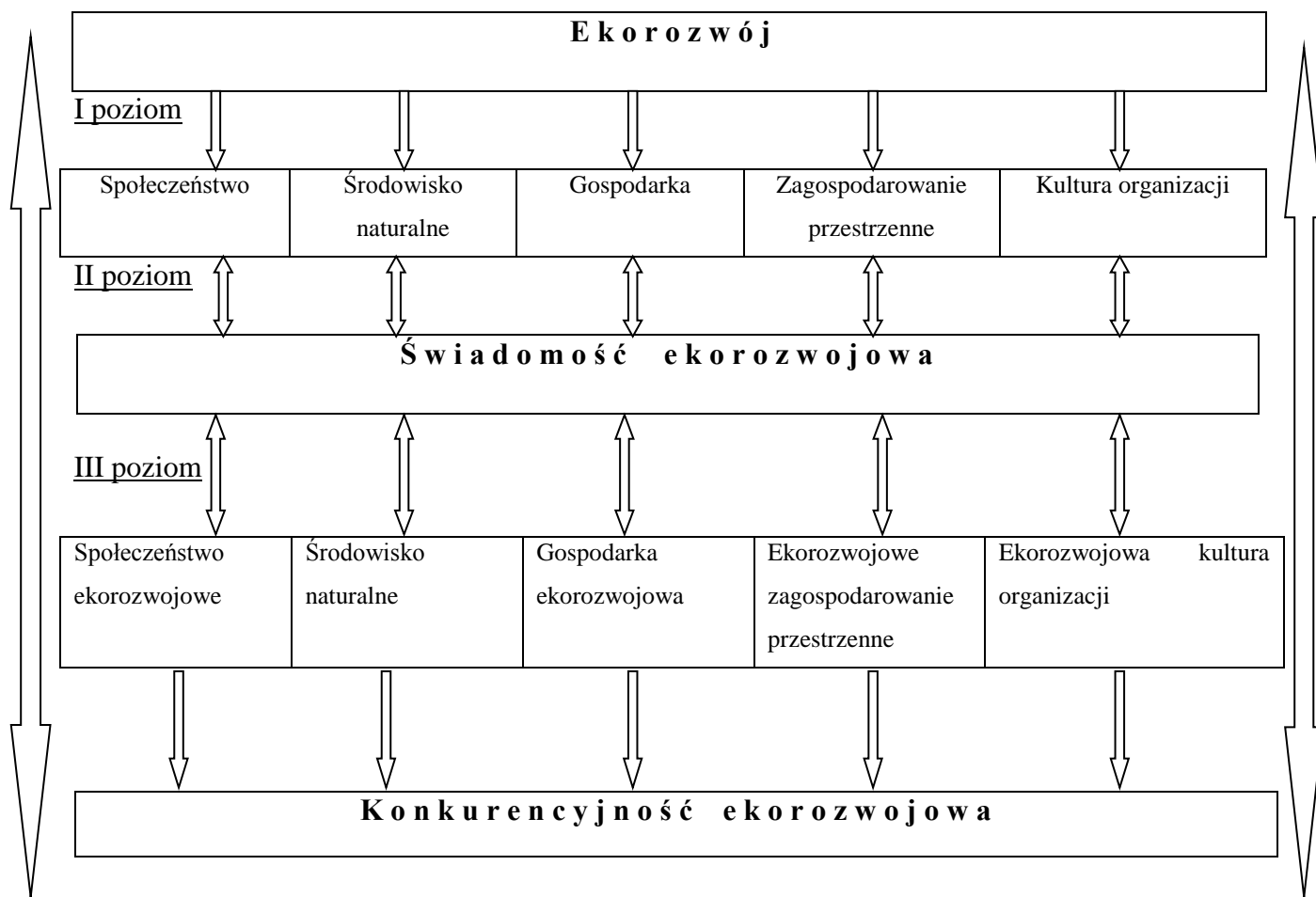
Model konkurencyjności gmin – taksonomiczny model konkurencyjności²⁴



²⁴ Model ten może być zaadaptowany na inne szczeble taksonomicznego podziału kraju (powiat, województwo – region administracyjny).

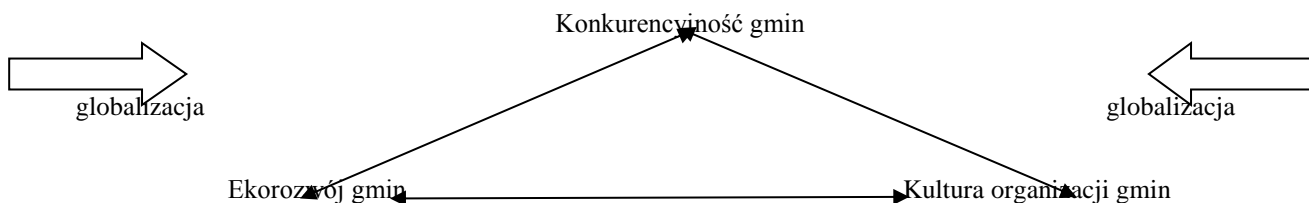
W monografii zaprezentowałem stworzony przeze mnie model konkurencyjności ekorozwojowej.

Model konkurencyjności ekorozwojowej



W monografii przedstawiłem stworzone przeze mnie pojęcie globalizacyjnej triady rozwoju gmin²⁵.

Globalizacyjna triada rozwoju gmin



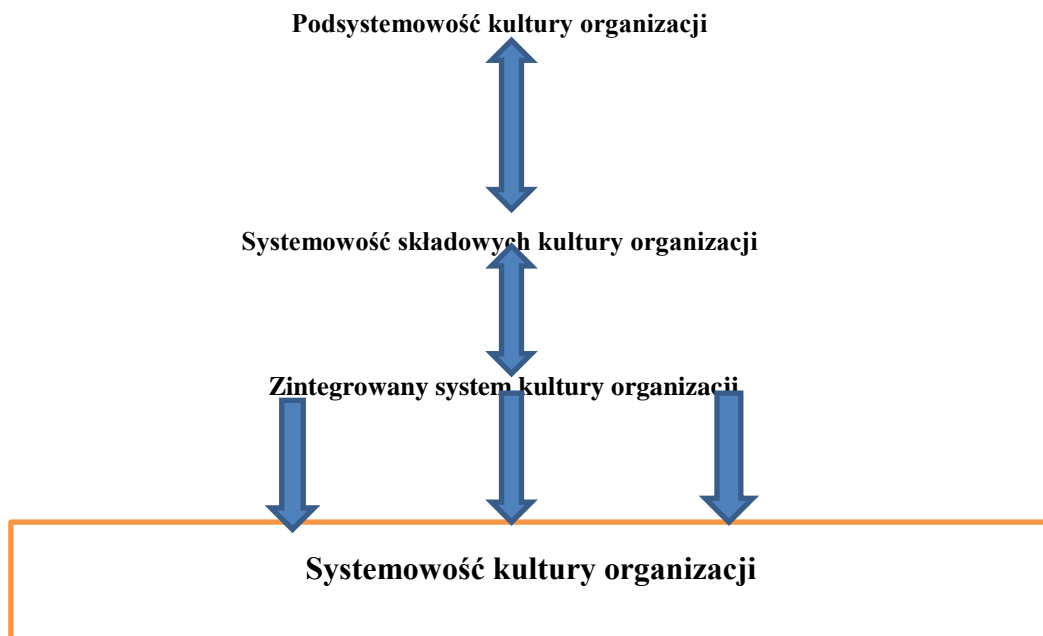
W monografii została zastosowana symetria układu bilateralnego, tzn. może być przydatna w rozwoju gmin oraz w rozwoju przedsiębiorstw w zakresie kształtowania ekorozwoju, kultury organizacyjnej oraz konkurencyjności.

²⁵ Globalizacyjną triadę rozwoju gmin można odnieść także do przedsiębiorstw.

4. Część pracy zbiorowej, Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Kultura w systemie organizacji**, w: **Zachowania przedsiębiorstw w obliczu nowych wyzwań gospodarczych. Restrukturyzacja – Zarządzanie – Analiza**, red. R. Borowiecki, J. Chadam, J. Kaczmarek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2013, s 81-95. ISBN 978-83-62511-13-6.

W opracowaniu przedstawiłem stworzoną przeze mnie koncepcję struktury systemowości kultury organizacji, składającą się z: 1. **Podsystemowość kultury organizacji** - kultura organizacji jest traktowana jako podsystem organizacji, 2. **Systemowość składowych kultury organizacji** - kultura organizacji jest systemem dla elementów ją tworzących, 3. **Zintegrowany system kultury organizacji** - kultura organizacji wraz z elementami ją tworzącymi zintegrowana jest z organizacją jako system.

Struktura systemowości kultury organizacji



Uwagi: strzałki pokazują wzajemne relacje w strukturze systemowości kultury organizacji.

Systemowość kultury organizacji²⁶ zakłada, że zdarzenia jednostkowe i przypadkowe w organizacji są wyjaśniane przez ogół prawidłowości zachodzących w jej wnętrzu i na zewnątrz. **Organizacja jest traktowana jako system otwarty i w związku z tym, kultura organizacji poddawana jest wpływowi endogenicznemu i egzogenicznemu. Podsystemowość kultury organizacji, systemowość składowych kultury organizacji oraz zintegrowany system kultury organizacji to elementy tworzące systemowość kultury organizacji. Między tymi składowymi musi zachodzić relacja komplementarno-synergiczna. Aby można**

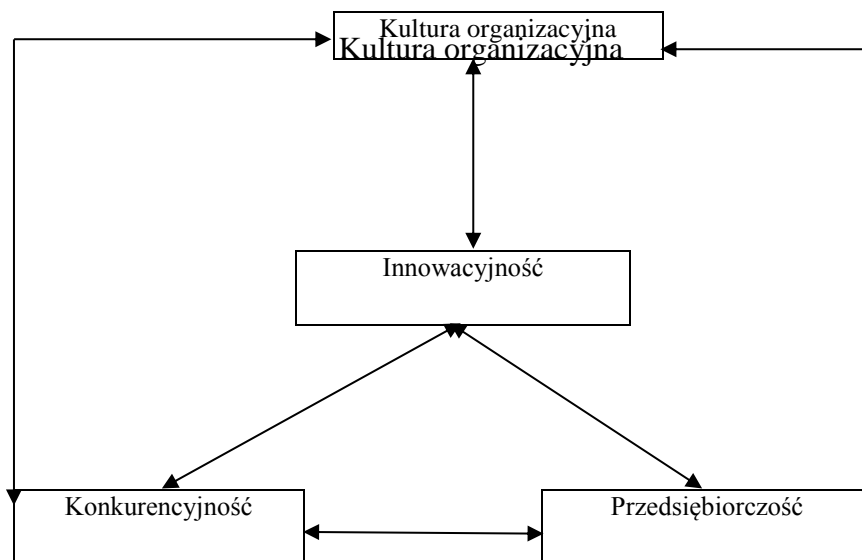
²⁶ **Systemowość kultury organizacji** (kultury organizacyjnej) można nazwać inaczej jako: **holistyczność kultury organizacji** (kultury organizacyjnej).

było zarządzać kulturą organizacji²⁷ w znaczeniu systemowym, należy przedstawić, że ważne jest stwierdzenie o wypełnieniu warunków tworzących zasady funkcjonowania systemowego kultury organizacji. W opracowaniu zastosowałem Prawo Ashby’ego, które może być wykorzystane w odniesieniu do kultury organizacyjnej, gdyż w kulturze organizacyjnej mamy do czynienia z różnorodnością w sensie elementów składowych danej kultury (różnorodność składnikowa kultur) oraz w sensie typów (profilu) kultur (różnorodność profilowa kultur).

5. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Trójkąt relacji rozwoju oraz kultura organizacyjna stymulatorami rozwoju regionalnego i lokalnego**, w: **Globalne i regionalne wyzwania restrukturyzacji przedsiębiorstw i gospodarek**, red. R. Borowiecki, M. Dziura, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2012, Rozdz. 13, s. 183–199. ISBN 978-83-62511-86-0.

W publikacji przedstawiłem stworzony przeze mnie kulturowy trójkąt relacji rozwoju.

Kulturowy trójkąt relacji rozwoju



Typ kultury warunkuje sukces lub porażkę danej organizacji. Konkurencyjność, innowacyjność, przedsiębiorczość to składowe rozwojowe każdej organizacji. Jakość tych składowych jest uwarunkowana kulturą organizacji (typem kultury organizacji).

²⁷ Pojęcie zarządzać kulturą organizacji może być zamiennie stosowane z pojęciem zarządzać poprzez kulturę organizacji.

6. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Systemowość i synergiczność koncepcji trójkąta relacji rozwoju regionu**, w: **Przegląd Organizacji**, nr 7/2012, s. 10–13. ISSN 0137-7221.

W publikacji wyjaśniłem ideę **mojej koncepcji trójkąta relacji rozwoju regionu, która tworzy system wzajemnie powiązanych elementów (składowych), mających generować dodatni efekt synergii**²⁸. Teoria systemu i efekt synergii tworzą zintegrowany obraz funkcjonowania organizacji. **System i synergia to dobra komplementarne, łącznie występujące i wzajemnie się uzupełniające. Trójkąt relacji rozwoju funkcjonuje nie tylko w obszarze jednostek samorządu terytorialnego (np. region administracyjny), ale także w obszarze przedsiębiorstw. Mottem publikacji jest moje motto, że: „nie ma nowoczesnej koncepcji trójkąta relacji rozwoju regionu bez weryfikacji jej potencjału”**²⁹.

7. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Czynniki kształtowania lokalizacji przedsiębiorstw w gminach – wyniki badań**, w: **Przegląd Organizacji**, nr 7-8/2011, Warszawa 2011, s. 44–47. ISSN 0137-7221.

W pracy zaprezentowałem problem lokalizacji w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw. Opracowałem **zestaw czynników lokalizacji przedsiębiorstw na przykładzie regionu świętokrzyskiego. Czynniki te stanowią: rodzaj oferowanego produktu, bliskość klientów (odbiorców), wybór gminy pod lokalizację, zasoby ludzkie. Lokalizacja nie jest aktem jednorazowym i jest zależna także od aktywności władz gminy, a ta jest powiązana z problemem zasobów ludzkich w kontekście jakości (jakość zasobów ludzkich w przeciwieństwie do ilości zasobów ludzkich). Problem lokalizacji jest nie tylko związany z przedsiębiorstwem, ale także z gminą, w której lokowana jest działalność podmiotów gospodarczych. Lokalizacja ma być wypadkową współdziałań przedsiębiorstw i gmin (relacje lokalizacyjne).**

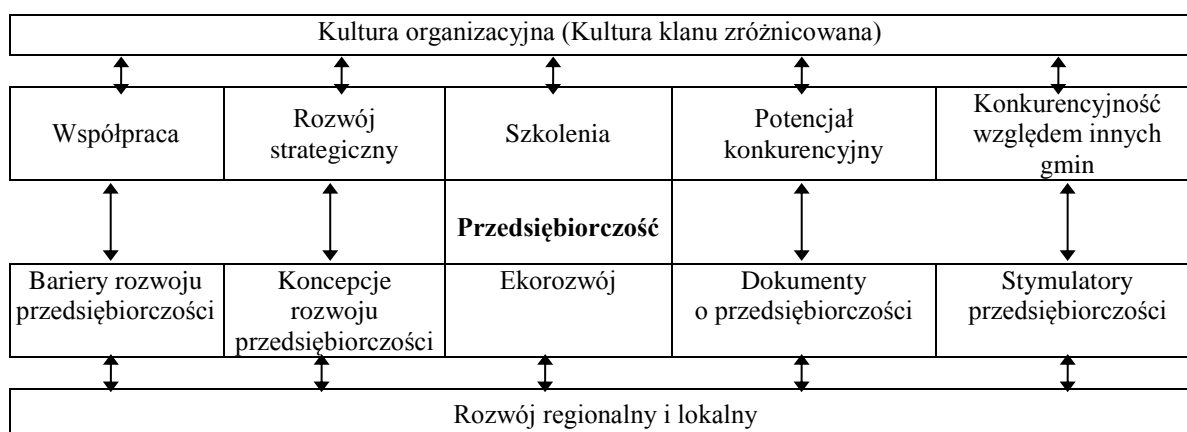
8. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Przedsiębiorczość i kultura organizacyjna stymulatorami rozwoju regionalnego i lokalnego – wyniki badań**, w: **Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi**, red. M. Czerska, M. Gableta, Dom Organizatora, Toruń 2011, s. 137–156. ISBN 978-83-7285-599-2.

W opracowaniu w syntetycznej postaci zaprezentowałem wyniki autorskich badań naukowych związanych z formami rozwoju przedsiębiorczości gmin oraz typem kultury organizacji gmin stymulującymi rozwój lokalny i regionalny. Typ kultury organizacji decyduje o rozwoju przedsiębiorczości. Przedsiębiorczość, typ kultury organizacji oraz rozwój lokalny i regionalny tworzą **system komplementarno-synergiczny**.

²⁸ Efekt synergii (efekt synergiczny) może być dodatni lub ujemny. Mówiąc o efekcie synergii mamy na myśli dodatni wynik.

²⁹ W określeniu „**potencjał**” zawarłem: konkurencyjność, innowacyjność i przedsiębiorczość.

Kultura organizacyjna w rozwoju przedsiębiorczości a rozwój regionalny i lokalny



W badaniu typu kultury organizacji gmin zastosowano model K.S. Camerona i R.E. Quinna, który wskazał, iż w badanych gminach regionu świętokrzyskiego zidentyfikowana została kultura klanu zróżnicowana. **Typ kultury determinuje przedsiębiorczość gmin i rozwój lokalny i regionalny. Przedsiębiorczość i kultura organizacyjna ulegają zmianom w czasie i przestrzeni terytorialnej, co w następstwie przekłada się na rozwój regionalny i lokalny.**

9. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Konkurencyjność jednostek samorządu terytorialnego na przykładzie Związku Gmin Gór Świętokrzyskich z wykorzystaniem metody OZK – wyniki badań**, w: Optimum. Studia Ekonomiczne, Uniwersytet w Białymstoku, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Białystok 2009, kwartalnik nr 2 (42) 2009, s. 163–172. ISSN 1506-7637.

W opracowaniu przedstawiłem istotę konkurencyjności w powiązaniu z rozwojem regionu, zaprezentowałem także przedmiot badań, tj. Związek Gmin Gór Świętokrzyskich oraz scharakteryzowałem **autorską metodę OZK**. Metoda i przedmiot badań pochodzi z mojej rozprawy doktorskiej. W tym artykule po raz pierwszy zaprezentowałem moją autorską metodę OZK. Metoda ta początkowo opracowana została na gruncie gmin, ale może być zaadaptowana na grunt przedsiębiorstw. Można ją zastosować, kiedy strategia gminy lub przedsiębiorstwa posiada analizę SWOT. Metoda ta została skonstruowana w wyniku połączenia dwóch metod analizy strategicznej, tj. zintegrowanej metody SWOT oraz KCS (metoda kluczowych czynników sukcesu). Z metody SWOT zostały wybrane mocne i słabe strony, natomiast z KCS – czynniki sukcesu. Nazwą nowo stworzonej metody jest OZK, czyli akronim od Ocena Zdolności Konkurencyjnej gmin/gminy. Metoda OZK składa się z czterech pól, czyli: obszary konkurencyjne gminy z metody SWOT, średnia arytmetyczna MS – SS – SWOT, ocena według przedziału 0–20, wynik. Obszary konkurencyjne zostały wybrane z analizy SWOT, będącej punktem wyjścia tworzenia strategii. Obszary te są wzorowane na czynnikach sukcesu z KCS. Średnia arytmetyczna oparta została na sumowaniu silnych i słabych stron (atutów i słabości) i podzielona przez dwa, czyli silna i słaba strona z analizy

SWOT. Ocena według przedziału (0–20) została zaczerpnięta z KCS z tą różnicą, że w nowo stworzonej metodzie jest większy przedział (skala w KCS). Przedział tworzony jest w odstępach 0,9 i 1 w celu uniknięcia pomyłek. Ocena jest ustalana liczbami parzystymi co dwa. Wynik to działanie czysto matematyczne, polegające na pomnożeniu cyfry ze średniej arytmetycznej z cyfrą z oceny według przedziału. Kolumna Wynik jest sumowana, co daje obraz oceny zdolności konkurencyjnej gminy. Im wyższa ocena i wynik, tym lepsza zdolność konkurencyjna. Ocena według przedziału. 0–1,0 = 2p; 1,1–2,0 = 4p; 2,1–3,0 = 6p; 3,1–4,0 = 8p; 4,1–5,0 = 10p; 5,1–6,0 = 12p; 6,1–7,0 = 14p; 7,1–8,0 = 16p; 8,1–9,0 = 18p; 9,1–10,0 = 20p; 10,1–11,0 = 22p; 11,1–12,0 = 24p; 12,1–13,0 = 26p; 13,1–14,0 = 28p; 14,1–15,0 = 30p; 15,1–16,0 = 32p; 16,1–17,0 = 34p; 17,1–18,0 = 36p; 18,1–19,0 = 38p; 19,1–20,0 = 40p.

W metodzie tej im wyższy jest wynik końcowy, tym wyższą zdolność konkurencyjną posiada dana gmina lub przedsiębiorstwo (np. gmina Bieliny posiada 268 punktów). Pełny obraz metody OZK można uzyskać przy porównywaniu wyników poszczególnych gmin, przedsiębiorstw. Tam, gdzie wynik jest najwyższy, istnieje najwyższa ocena zdolności konkurencyjnej. **Metoda OZK jest przykładem możliwości oceny zdolności konkurencyjnej gmin, przedsiębiorstw.** Metoda ta może być przydatna m.in. przy podziale środków finansowych z UE, np. dla gmin (gmina, która posiada w świetle metody OZK najwyższą ocenę, otrzyma wyższe środki finansowe, niż ta, która otrzyma niższą liczbę punktów).

Metoda OZK³⁰

Lp.	Obszary konkurencyjne gminy	Średnia arytmetyczna MS – SS – SWOT S-W-SWOT	Ocena według przedziału 0 – 20	Wynik
1	Spoleczno – gospodarcze znaczenie położenia gminy	1,5	4p	6p
2	Walory ekologiczne i zasoby gospodarcze środowiska przyrodniczego	4,5	10p	45p
3	Zasoby dziedzictwa kulturowego	2	4p	8p
4	Sfera demograficzno – społeczna	1	2p	2p
5	Rolnictwo	6	12p	72p
6	Gospodarka rynkowa jako baza ekonomiczna gminy	6,5	14p	91p
7	Komunikacja	2	4p	8p
8	Gospodarka wodno – ściekowa	3,5	8p	28p
9	Energetyka	2	4p	8p
Razem				268p

³⁰ Zawartość prezentowanej metody OZK została wzięta ze strategii rozwoju gminy Bieliny. Dla każdej gminy lub przedsiębiorstwa należy zastosować oddzielnie metodę OZK.

10. Cześć pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Identyfikacja kultur organizacyjnych z wykorzystaniem modelu K.S. Camerona i R.E. Quinna, na przykładzie mikroprzedsiębiorstw regionu świętokrzyskiego – wyniki badań empirycznych**, w: Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, nr 96/2009, Warszawa 2009, s. 61–74. ISSN 1234-8872.

W opracowaniu zaprezentowałem wyniki badań naukowych z zakresu kultury organizacyjnej mikroprzedsiębiorstw z regionu świętokrzyskiego³¹. Model K.S. Camerona i R.E. Quinna powstał na gruncie korporacji międzynarodowych. Wykorzystałem go do identyfikacji typu kultur organizacyjnych badanych przedsiębiorstw. Moje badania potwierdziły, że **model K.S. Camerona i R.E. Quinna kultury organizacyjnej stworzony na poziomie dużych przedsiębiorstw (korporacji międzynarodowych) w pełni funkcjonuje na poziomie mikroprzedsiębiorstw. Punktem wyjścia w zastosowaniu danego modelu kultury organizacyjnej są pracownicy. W mikroprzedsiębiorstwach musi być poddana badaniu większa liczba pracowników i/lub większa liczba mikroprzedsiębiorstw w celu identyfikacji typu kultury organizacji, natomiast w dużych organizacjach łatwiej identyfikuje się typ kultury organizacji ze względu na dużą liczbę zatrudnionych osób. W identyfikacji typu kultury organizacyjnej obok liczby pracowników ważną rolę odgrywa ich jakość, czyli np. ich umiejętności, relacje międzyludzkie, ich motywacja itp. Badania potwierdziły, że jakość i ilość (liczba) pracowników kształtuje określony typ kultury organizacji. Kultura organizacji kształtuje ogół relacji, zachowań i zasobów organizacji. Identyfikacja typu kultury organizacyjnej jest podstawą wdrożenia i realizacji działań rozwojowych danego przedsiębiorstwa (miękkie zarządzanie). Badania potwierdziły także, iż można mówić o kulturze organizacyjnej zróżnicowanej. Analiza profilu kultury organizacyjnej pokazuje, że nie ma jednego typu kultury.**

³¹ Byłem kierownikiem zadania badawczego pt. **Kulturowe uwarunkowania ekorozwoju w przedsiębiorstwie** w ramach badania statutowego pt. **Wymogi kreowania zrównoważonego rozwoju w Polsce za pośrednictwem podmiotów mikroekonomicznych** pod kierunkiem naukowym prof. zw. dr. hab. K. Kucińskiego z Katedry Geografii Ekonomicznej Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Badania zrealizowane zostały w 2008 r.

3. Pozostałe osiągnięcia naukowe – ogólna prezentacja

Dalszy mój dorobek naukowy ma silne powiązania z pracą doktorską, badaniami naukowymi oraz studiami nad literaturą z nauk o zarządzaniu. Problematyka moich zainteresowań naukowych dotyczy jednostek samorządu terytorialnego – gmin oraz podmiotów gospodarczych – przedsiębiorstw.

Artykuły opublikowane w 2003 r. ukazują problemy naukowe z zakresu: uwarunkowań rozwoju regionalnego, ekorozwoju oraz umiędzynarodowienia działań marketingowych podmiotów gospodarczych.

2003

1. Część pracy zbiorowej: R. Bauer, Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Strategiczne uwarunkowania rozwoju regionalnego**, w: Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, nr 34/2003, Warszawa 2003, s. 99–104. ISSN 1234-8872.
2. Część pracy zbiorowej: R. Bauer, Michał Adam LEŚNIEWSKI, D. Rusinowicz, **Ekorozwój jako strategiczne wyzwanie XXI wieku**, w: Współczesne procesy integracyjne w wymiarze społeczno-ekonomicznym, red. J. Adamczyk, Politechnika Rzeszowska, Rzeszów 2003, s. 59–66. ISBN 83-7199-265-3.
3. Część pracy zbiorowej: R. Bauer, Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Internacjonalizacja działań marketingowych przedsiębiorstwa**, w: Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, nr 39/2003, s. 111–117. ISSN 1234-8872.

W 2004 r. moje publikacje dotyczyły problemu: rozwoju przedsiębiorstwa w zmiennym otoczeniu, strategii konkurencyjności regionów oraz konkurencyjności regionów w świetle perspektywy rozwoju.

2004

1. Część pracy zbiorowej: R. Bauer, Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Kształtowanie rozwoju przedsiębiorstwa a zmienność otoczenia**, w: Przedsiębiorczość stymulatorem rozwoju gospodarczego, red. J. Brdulak, M. Kulikowski, Instytut Wiedzy w Warszawie, Warszawa 2004, s. 23–31. ISBN 83-89132-14-1.
2. Część pracy zbiorowej: R. Bauer, Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Strategie wzrostu konkurencyjności regionów** w: Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, nr 46/2004, s. 117–123. ISSN 1234-8872.
3. Część pracy zbiorowej: R. Bauer, Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Konkurencyjność regionów a perspektywy rozwoju**, w: Infrastruktura rozwoju społeczno-gospodarczego, red. J. Brdulak, Ł. Wódkowski, Instytut Wiedzy w Warszawie, Warszawa 2004, s. 197–210. ISBN 83-89132-22-2.

Tematyka moich publikacji w 2005 r. dotyczyła: zmian w otoczeniu a restrukturyzacja przedsiębiorstwa, polityki regionalnej Unii Europejskiej, konkurencyjności regionu, atutów przedsiębiorstwa w walce konkurencyjnej, globalizacji konsumpcji mającej zasadnicze

znaczenie w rozwoju przedsiębiorstw oraz strategii marketingowych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach międzynarodowych.

2005

1. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Restrukturyzacja przedsiębiorstwa jako reakcja na zmiany w otoczeniu zewnętrznym**, w: Relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem w krajach Unii Europejskiej, red. B. Kołosowska, Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu, Toruń 2005, s. 84–89. ISBN 83-916889-4-1.
2. Część pracy zbiorowej: R. Bauer, Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Formation of Regional Policy in the European Union**, in: Studies And Works of The Collegium of Management and Finance, Warsaw School of Economics, volume 53/2005, s. 125–139. ISSN 1234-8872.
3. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Istota konkurencyjności regionów w zakresie kształtowania perspektyw rozwoju**, w: Problemy regionalne i globalne we współczesnej gospodarce światowej, red. J. Rymarczyk, W. Michalczyk, Katedra Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2005, Tom I, s. 407–413. Materiały konferencyjne.
4. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Kształtowanie atutów przedsiębiorstwa w walce konkurencyjnej**, w: Studia i Materiały Akademii Świętokrzyskiej im. Jana Kochanowskiego, Wydział Zarządzania i Administracji w Kielcach, Miscellanea Oeconomicae, Kreowanie konkurencyjności regionu. Grona przemysłowe w regionie, red. Z. Olesiński i A. Predygiel, Rok 9, No 1, 1/2005, s. 226–241. ISBN 83-87798-46-0.
5. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Rola globalizacji konsumpcji w zakresie kształtowania zachowań konsumentów**, w: Studia i Materiały Akademii Świętokrzyskiej im. Jana Kochanowskiego, Wydział Zarządzania i Administracji w Kielcach, Miscellanea Oeconomicae, Gospodarowanie zasobami w rozwoju organizacji, red. A. Szplit, Rok 9, No 2/2005, s. 217–224. ISBN 83-87798-47-9.
6. Część pracy zbiorowej: R. Bauer, Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Strategie marketingowe przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych**, w: Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, nr 61/2005, s. 119–132. ISSN 1234-8872.

W 2006 r. moja aktywność naukowa miała odzwierciedlenie w publikacjach poruszających następujące problemy: konkurencja a rozwój organizacji w warunkach gospodarki rynkowej oraz globalizacja jako proces scalania gospodarek narodowych.

2006

1. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Rola konkurencji w zakresie kształtowania rozwoju organizacji w warunkach gospodarki rynkowej**, w: Studia i Materiały Akademii Świętokrzyskiej im. Jana Kochanowskiego, Wydział Zarządzania i Administracji w Kielcach, Miscellanea Oeconomicae, Konkurencyjność regionu. Grona przemysłowe w regionie, red. Z. Olesiński i A. Predygiel, Rok 10, No 1, 1/2006, s. 124–132. ISBN 83-87798-52-5.
2. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Globalizacja jako proces scalania i kształtowania rozwoju gospodarek**, w: Integracja a globalizacja, red. J. Rymarczyk, W. Michalczyk, Katedra Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006, Tom I, s. 589–595. Materiały konferencyjne.

W 2007 r. swoje zainteresowania naukowe skoncentrowałem na: konkurencyjności gmin, sieci relacji międzyorganizacyjnych, konkurencyjności przedsiębiorstw. W tym samym roku **dokonałem pogłębionego studium literatury z nauk o zarządzaniu**, co znalazło swój wyraz we **współautorskim opracowaniu pt. Kompendium wiedzy z zarządzania organizacjami**.

2007

1. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Konkurencyjność jako czynnik aktywizujący rozwój gmin województwa świętokrzyskiego**, w: *Przedsiębiorczość a konkurencja w regionie świętokrzyskim*, red. Z. Olesiński, Akademia Świętokrzyska im. Jana Kochanowskiego, Kielce 2007, Tom I, s. 32–62. ISBN 83-87798-56-8.
2. Część pracy zbiorowej: Z. Olesiński, Michał Adam LEŚNIEWSKI, A. Predygier, A. Sabat, **Kreowanie sieci relacji międzyorganizacyjnych jako instrument podnoszenia konkurencyjności mikroprzedsiębiorstw**, w: *Studia i Materiały Akademii Świętokrzyskiej im. Jana Kochanowskiego, Wydział Zarządzania i Administracji w Kielcach, Miscellanea Oeconomicae, Konkurencyjność regionów i przedsiębiorstw. Kłasy, red. Z. Olesiński i M. A. Leśniewski, Rok 11, No 2, 2/2007, s. 43–51. ISBN 83-87798-59-2.*
3. Część pracy zespołowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, A. Predygier, **Kompendium wiedzy z zarządzania organizacjami**, Akademia Świętokrzyska im. Jana Kochanowskiego, Kielce 2007, s. 5–135. ISBN 978-83-7133-328-6.
4. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Konkurencyjność jako czynnik kształtowania strategii przedsiębiorstw**, w: *Studia i Materiały Akademii Świętokrzyskiej im. Jana Kochanowskiego, Wydział Zarządzania i Administracji w Kielcach, Miscellanea Oeconomicae, Gospodarowanie zasobami w rozwoju organizacji*, red. A. Szplit, Rok 11, No 3, 3/2007, s. 93–102. ISBN 83-87798-61-4.
5. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Raport z przeprowadzonych badań w gminach województwa świętokrzyskiego**, w: *Przedsiębiorczość a konkurencja w regionie świętokrzyskim – wyniki badań*, red. Z. Olesiński, Tom 2, Akademia Świętokrzyska im. Jana Kochanowskiego, Wydział Zarządzania i Administracji, Kielce 2007, s. 55–78. ISBN 83-87798-58-4.

W 2008 r. **poszerzyłem swoje zainteresowania naukowe o problem kultury organizacyjnej**³² w rozwoju przedsiębiorstw. Opublikowałem artykuł związany z tematyką ochrony środowiska naturalnego silnie powiązanego z ekorozwojem. Kontynuowałem pracę nad problemem naukowym konkurencyjności regionów oraz globalizacji gospodarek. **Swoje zainteresowania naukowe skierowałem także w stronę funkcji zarządzania, jaką jest motywacja**³³, mająca swoje uwarunkowania w zagadnieniu wynagrodzeń.

³² Miękki element zarządzania zgodnie z modelem 7S McKinseya.

³³ Ibidem.

1. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, J. Siempińska, **Kultura organizacyjna jako składowa kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw**, w: Studia i Materiały Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach, Wydział Zarządzania i Administracji, Miscellanea Oeconomicae, Wpływ personelu na efektywność organizacji, red. Z. Ścibiorek, Z. Zamiar, Rok 12, No 1, 1/2008. s. 277–287. ISBN 83-87798-66-5.
2. Część pracy zbiorowej: J. Zamojski, Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Zasady „3R” – redukowanie, ponowne używanie, recykling**, w: Studia i Materiały Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach, Wydział Zarządzania i Administracji, Miscellanea Oeconomicae, Gospodarowanie zasobami w rozwoju organizacji, red. A. Szplit, Rok 12, No 2, 2/2008, s. 256–264. ISBN 83-87798-67-3.
3. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Konkurencyjność regionów w warunkach gospodarki rynkowej**, w: Regionalizacja globalizacji, red. J. Rymarczyk, B. Drelich-Skulska, W. Michalczyk, Katedra Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2008, Tom I, s. 465–474. ISBN 978-83-925876-1-3.
4. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Uwarunkowania rozwoju globalizacji i jej znaczenie w funkcjonowaniu gospodarek**, w: Riesenie krizovych situacii v specifickom prostredi, Uniwersytet w Żylinie, Žylyna 2008, s. 475–484. ISBN 978-80-8070-874-4.
5. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, J. Zamojski, **Znaczenie konkurencji w zakresie kształtowania rozwoju regionu**, w: Jednostki samorządu terytorialnego w procesie rozwoju regionalnego w zintegrowanej Europie, red. J. Kot, Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego, Kielce 2008, s. 47–54. ISBN 83-87798-70-3.
6. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, M. Garasym, **Wynagrodzenia jako forma realizacji systemu motywowania pracowników w przedsiębiorstwie**, „Wisnik”, seria Nauki Ekonomiczne, Lwowska Państwowa Akademia Finansowa, UDK 33 (05), B 53, Lwów 15/2008, s. 97–108. [UDK 334.012.23].

W 2009 r. **mój dorobek naukowy zawierał się w obszarze:** konkurencyjności gmin (regionu), rozwoju strategicznego gmin, kreowaniu innowacyjności regionu, kalifornizacji potrzeb, ekorozwoju przedsiębiorstw, klastrów w rozwoju regionu, społeczeństwa informacyjnego w rozwoju regionu, jakości przedsiębiorstw oraz programu compliance w rozwoju pracowników i organizacji, a także pomiaru wartości przedsiębiorstwa. W tym samym roku **dokonałem pogłębionego studium literatury z nauk o zarządzaniu ukierunkowanego w stronę pomiaru wartości przedsiębiorstwa**, co znalazło swój wyraz we współautorskim opracowaniu pt. Pomiar wartości przedsiębiorstwa a praktyka gospodarcza.

1. Część pracy zbiorowej: A. Predygiel, Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Kształowanie konkurencyjności wybranych gmin i przedsiębiorstw regionu świętokrzyskiego w latach 2006–2007 – wyniki badań**, w: Trzecie warsztaty młodych ekonomistów (i nie tylko), Wyższa Szkoła Handlowa im. B. Markowskiego, Kielce 2009, s. 109–120. ISBN 978-83-89274-28-1.
2. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Kierunki rozwoju strategicznego gmin regionu świętokrzyskiego – wyniki badań**, w: Problemy gospodarki regionalnej i lokalnej w regionie świętokrzyskim, red. K. Grysa, Wyższa Szkoła Handlowa im. B. Markowskiego, Kielce 2009, s. 42–48. ISBN 978-83-89714-39-8.
3. Część pracy zespołowej: Z. Olesiński, A. Predygiel, Michał Adam LEŚNIEWSKI, A. Rzepka, **Rola gmin w kreowaniu innowacyjności regionu. Analiza badań ankietowych wybranych gmin i przedsiębiorstw**, Wyższa Szkoła Ekonomii i Prawa im. prof. E. Lipińskiego, Kielce 2009, s. 3–162. ISBN 978-83-60056-33-2.
4. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Konkurencyjność jako stymulator rozwoju regionu na przykładzie gmin województwa świętokrzyskiego – wyniki badań**, w: Regionalizm i lokalizacja, red. J. Rymarczyk, B. Skulska, W. Michalczyk, Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2009, s. 243–250. ISBN 978-83-925876-3-7.
5. Część pracy zespołowej: J. Siempińska, Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Pomiar wartości przedsiębiorstwa a praktyka gospodarcza**, Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego, Kielce 2009, s. 7–75. ISBN 978-83-7133-412-2.
6. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Znaczenie ekorozwoju w mikroprzedsiębiorstwach regionu świętokrzyskiego – wyniki badań**, w: Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych. Innowacje i implikacje interdyscyplinarne, red. Z.E. Zieliński, Wyższa Szkoła Handlowa im. B. Markowskiego, Projekt PITWIN – Portal Innowacyjnego Transferu Wiedzy w Nauce, Kielce 2009, T. 2, s. 255–262. ISBN 978-83-89274-40-3.
7. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, Z. Olesiński, A. Predygiel, A. Sabat, **Kształowanie konkurencyjności gmin regionu świętokrzyskiego - wyniki badań**, w: Studia i Materiały Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach, Wydział Zarządzania i Administracji, Miscellanea Oeconomicae, Gospodarowanie zasobami organizacji w warunkach zagrożeń otoczenia, red. A. Szplit, Rok 13, No 1, 1/2009, s. 151-158. ISBN 83- 87798-71-1.
8. Część pracy zbiorowej: Z. Olesiński, Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Rola i znaczenie klastrów w rozwoju regionu świętokrzyskiego**, w: Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce, red. R. Bról, Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2009, nr 46, s. 147–157. ISBN 978-83-7011-957-7, PL ISSN 1899-3192.
9. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Kalifornizacja potrzeb jako przejaw globalizacji gospodarek**, publikacja wydana w ramach IX Kieleckiego Festiwalu Nauki organizowanego przez Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego w Kielcach, wyd. Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego, Kielce 2009, red. A. Predygiel. Artykuł został wygłoszony w dniach 15–30 września 2008 r. w ramach IX KFN, s. 75–76. ISBN 978-83-7133-429-0.
10. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, P. Dziekański, **Spoleczeństwo informacyjne w procesie rozwoju regionu**, w: Ogrodnictwo Ziemi Sandomierskiej – retrospekcje i przyszłość, materiały konferencyjne Sandomierz 25 listopada 2009, Wydawnictwo Marek Kawalec, Sandomierz 2009, s. 169–182. ISBN 978-83-928317-1-6.

11. Część pracy zbiorowej: Z. Olesiński, A. Predygiel, Michał Adam LEŚNIEWSKI, A. Rzepka, **Rola i znaczenie środków Unii Europejskiej dla poprawy jakości wyrobów i usług przedsiębiorstw**, w: Studia i Materiały Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach, Wydział Zarządzania i Administracji, Miscellanea Oeconomicae, Ludzie – Jakość – Organizacja, red. J. Prońko, Rok 13, No 2, 2/2009, s. 201–211. ISBN 83-87798-72-X.
12. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Kierunki kształtowania konkurencyjności mikroprzedsiębiorstw regionu świętokrzyskiego – wybrane problemy**, w: Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych. Innowacje i implikacje interdyscyplinarne, red. Z.E. Zieliński, Wyższa Szkoła Handlowa im. B. Markowskiego, Projekt PITWIN – Portal Innowacyjnego Transferu Wiedzy w Nauce, Kielce 2009, 3/2009, s. 183–190. ISBN 978-83-89274-45-8.
13. Część pracy zbiorowej: J. Siempińska, Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Znaczenie programu compliance w rozwoju pracowników i organizacji**, w: Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych. Innowacje i implikacje interdyscyplinarne, red. Z.E. Zieliński, Wyższa Szkoła Handlowa im. B. Markowskiego, Projekt PITWIN – Portal Innowacyjnego Transferu Wiedzy w Nauce, Kielce 2009, 3/2009, s. 138–144. ISBN 978-83-89274-45-8.
14. Część pracy zbiorowej: P. Dziekański, Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Wzmocnienie zdolności rozwojowych polskich regionów w oparciu o uwarunkowania gospodarczo-społeczne. Ujęcie teoretyczne**, w: Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych. Innowacje i implikacje interdyscyplinarne, red. Z.E. Zieliński, Wyższa Szkoła Handlowa im. B. Markowskiego, Projekt PITWIN – Portal Innowacyjnego Transferu Wiedzy w Nauce, Kielce 2009, 3/2009, s. 191–199. ISBN 978-83-89274-45-8.

W 2010 r. kontynuowałem pracę naukową nad problemem badawczym w obszarze: kultury organizacyjnej, świadomości ekorozwojowej, zarządzania rozwojem lokalnym, ekorozwoju gmin, innowacyjności, przedsiębiorczości i konkurencyjności regionu, marketingu terytorialnego, klastrów, globalizacji i glocalizacji, społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (biznesu) oraz realizowania funkcji zarządzania jaką jest organizowanie w rozwoju lokalnym.

2010

1. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, J. Brdulak, **Kultura organizacyjna i świadomość ekorozwojowa w wybranych przedsiębiorstwach regionu świętokrzyskiego – synteza wyników badań**, w: Ekonomia, Technika, Zarządzanie, X Sympozjum Wydziału Zarządzania i Modelowania Komputerowego Politechniki Świętokrzyskiej, zeszyty naukowe 14 Nauki Ekonomiczne, red. M. Kotowska-Jelonek, Politechnika Świętokrzyska, Kielce 2010, s. 59–66, ISSN 1897-2683.
2. Część pracy zbiorowej: A. Predygiel, Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Zarządzanie rozwojem lokalnym na przykładzie studium przypadku gminy Morawica i Masłów w latach 2003–2010. Część 1**, w: Studia i Materiały Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach, Wydział Zarządzania i Administracji, Miscellanea Oeconomicae, Przedsiębiorczość a rozwój regionalny, red. J. Prońko, Rok 14, No 1/2010, s. 131–138. ISSN 2081-2345.

3. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Znaczenie ekorozwoju w jednostce samorządu terytorialnego na przykładzie wyników badań ankietowych gmin regionu świętokrzyskiego**, w: Przegląd Prawno-Ekonomiczny, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, Wydział Zamiejscowy Prawa i Nauk o Gospodarce w Stalowej Woli, nr 10 (1/2010), s. 81–86. ISSN 1898-2166.
4. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Innowacyjność jako stymulanta konkurencyjności regionu**, w: Acta Scientifica Academiae Ostroviensis, Prace Wydziału Nauk Społecznych i Technicznych, Katedra Ekonomii, zeszyt naukowy 33, Wyższa Szkoła Biznesu i Przedsiębiorczości, Ostrowiec Świętokrzyski 2010, s. 47–55. ISSN 1506-2864.
5. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, P. Dziekański, **Znaczenie marketingu terytorialnego w rozwoju regionu**, w: Acta Scientifica Academiae Ostroviensis, Prace Wydziału Nauk Społecznych i Technicznych, Katedra Ekonomii, zeszyt naukowy 33, Wyższa Szkoła Biznesu i Przedsiębiorczości, Ostrowiec Świętokrzyski 2010, s. 113–124, ISSN 1506-2864.
6. Część pracy zbiorowej: A. Predygiel, Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Zarządzanie rozwojem lokalnym na przykładzie studium przypadku gminy Morawica i Masłów w latach 2003–2010. Część 2**, w: Studia i Materiały Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach, Wydział Zarządzania i Administracji, Miscellanea Oeconomicae, Rozwój regionów, red. J. Prońko, Rok 14, No specjalny/2010, s. 195–203. ISSN 2081-2345.
7. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Budowa pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw regionu świętokrzyskiego – wyniki badań. Wybrane problemy**, w: Studia i Materiały Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach, Wydział Zarządzania i Administracji, Miscellanea Oeconomicae, Rozwój regionów, red. J. Prońko, Rok 14, No specjalny/2010, s. 303–310. ISSN 2081-2345.
8. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Przedsiębiorczość i konkurencyjność w rozwoju regionu na przykładzie województwa świętokrzyskiego**, w: Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych. Innowacje i implikacje interdyscyplinarne, red. Z.E. Zieliński, Wyższa Szkoła Handlowa im. B. Markowskiego, Projekt PITWIN – Portal Innowacyjnego Transferu Wiedzy w Nauce, Kielce 2010, Tom 2, s. 353–359, ISBN 978-83-89274-55-7.
9. Część pracy zbiorowej: J. Dąbrowski, Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Rozwój klastrów w regionie świętokrzyskim na przykładzie klastra Chłodnie Kieleckie sp. z o.o.**, w: Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych. Innowacje i implikacje interdyscyplinarne, red. Z.E. Zieliński, Wyższa Szkoła Handlowa im. B. Markowskiego, Projekt PITWIN – Portal Innowacyjnego Transferu Wiedzy w Nauce, Kielce 2010, Tom 2, s. 279–287, ISBN 978-83-89274-55-7.
10. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Ekorozwój wyzwaniem XXI wieku dla przedsiębiorstw i gmin**, publikacja wydana w ramach X Kieleckiego Festiwalu Nauki organizowanego przez Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego w Kielcach, wyd. Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego, Kielce 2010, red. A. Predygiel. Artykuł został wygłoszony w dniach 15-30 września 2009 r. w ramach X KFN, s. 145–150. ISBN 978-83-7133-460-3.
11. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Generowanie konkurencyjności rozwoju województwa świętokrzyskiego w świetle badań I etapu Regionalnej Strategii Innowacji w latach 2008–2009**, w: Studia i Materiały Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach, Wydział Zarządzania i Administracji, Miscellanea Oeconomicae, Gospodarowanie zasobami w regionie w warunkach zagrożenia, red. A. Szplit, Rok 14, No 2/2010, s. 119–127, ISSN 2081-2345.

12. Część pracy zbiorowej: P. Dziekański, Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Role of territorial marketing in creating the competitiveness and the development of regions**, w: Zborník Príspevkov z Medzinárodnej Vedecko-Odbornej Konferencie, Katedra Manažmentu, Akadémia Ozbrojených Síł Generála Milana Rastislava Štefánika v Liptovskom Mikuláši, 29. septembra – 1.októbra 2010 Liptovský Mikuláš, s. 103–112. ISBN 978-80-8040-404-8.
13. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, P. Dziekański, **Balanced development (eco-development) of communes of the region on the example of the Świętokrzyski province in Poland – results of questionnaire surveys**, w: Zborník Príspevkov z Medzinárodnej Vedecko-Odbornej Konferencie, Katedra Manažmentu, Akadémia Ozbrojených Síł Generála Milana Rastislava Štefánika v Liptovskom Mikuláši, 29. septembra - 1.októbra 2010 Liptovský Mikuláš, s. 113–121. ISBN 978-80-8040-404-8.
14. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Globalizacja a glokalizacja – wybrane problemy. Ujęcie teoretyczne**, w: Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych. Innowacje i implikacje interdyscyplinarne, red. Z.E. Zieliński, Wyższa Szkoła Handlowa im. B. Markowskiego, Projekt PITWIN – Portal Innowacyjnego Transferu Wiedzy w Nauce, Kielce 2010, 2/2010, s. 142–149. ISSN 2081-478X.
15. Część pracy zbiorowej: P. Dziekański, Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Budżet jednostek samorządu terytorialnego w warunkach kryzysu światowego a ich konkurencyjność i rozwój**, w: Rynki finansowe wczoraj, dziś, jutro, red. Jerzy Sikorski, Ewa Tokajuk, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2010, s. 25–43. ISBN 978-83-7431-255-4.
16. Część pracy zbiorowej: P. Garasym, Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Konkurencyjność stymulantom rozwoju organizacji. Zarys teoretyczny problemu**, w: „Wisnik” seria Nauki Ekonomiczne, Lwowska Państwowa Akademia Finansowa, UDK 33 (05), B 53, Lwów 19/2010, ISSN 2219-7915, s. 151–160, [UDK 330.101.542 : 352.07].
17. Część pracy zespołowej: Z. Olesiński, A. Predygiel, Michał Adam LEŚNIEWSKI, A. Rzepka, **Organizowanie w zarządzaniu rozwojem lokalnym**, red. Z. Olesiński, Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr BFKK, Białystok 2010. Rozdział 1, 2, s. 11–36. ISBN 978-83-930316-1-0.
18. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Společna odpowiedzialność biznesu (Corporate Social Responsibility)**, w: Zborník príspevkov zo VII. vedeckej konferencie doktorandov a mladých vedeckých pracovníkov s medzinárodnou účasťou v Banskej Bystrici 25. novembra 2010 – INTERPOLIS’10, Banská Bystrica 2010, s. 95–98. ISBN 978-80-557-0155-4.
19. Część pracy zespołowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Kultura organizacyjna gminy a rozwój regionalny**, w: Przedsiębiorczość a rozwój regionalny w Polsce, red. K. Kuciński, Difin, Warszawa 2010, s. 52–79. ISBN 978-83-7641-214-6.
20. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Czynniki kształtowania przedsiębiorczości w gminach – wyniki badań**, w: Przegląd Organizacji, nr 7-8/2010, Warszawa 2010, s. 26–29. ISSN 0137-7221.
21. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Wyznaczanie profilu kultur organizacyjnych z wykorzystaniem modelu K.S. Camerona i R.E. Quinna, na przykładzie urzędów gmin regionu świętokrzyskiego – wyniki badań ankietowych**, w: Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, nr 104, Warszawa 2010, s. 9–23. ISSN 1234-8872.
22. Dzieło własne opublikowane w całości: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Zrównoważony rozwój a konkurencyjność gmin**, Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego w Kielcach, Kielce 2010, s. 5–184. ISBN 978-83-7133-467-2.

W 2011 r. moje zainteresowania naukowe dotyczyły w dalszym ciągu: rozwoju regionalnego i lokalnego, kultury organizacyjnej, innowacyjności, przedsiębiorczości i konkurencyjności, wiedzy, motywowania, ekorozwoju, marketingu terytorialnego, zarządzania zasobami ludzkimi, polityki regionalnej oraz analizy strategicznej i analizy otoczenia w ujęciu holistycznym.

2011

1. Część pracy zespołowej: P. Dziekański, Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Rozwój regionalny i lokalny – podstawowe problemy**, w: Problemy Polityki Regionalnego Rozwiku – Problemy Polityki Rozwoju Regionalnego, Narodowy Uniwersytet w Ostrowie, Ukraina 2011. Publikacja powstała we współpracy Ostrowa z Ostrowcem Świętokrzyskim, Narodowy Uniwersytet w Ostrowie i Wyższa Szkoła Biznesu i Przedsiębiorczości. [UDK 32:94 (477 + 438)], s. 3–33.
2. Część pracy zespołowej: P. Dziekański, Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Konkurencyjność regionu**, w: Problemy Polityki Regionalnego Rozwiku – Problemy Polityki Rozwoju Regionalnego, Narodowy Uniwersytet w Ostrowie, Ukraina 2011. Publikacja powstała we współpracy Ostrowa z Ostrowcem Świętokrzyskim, Narodowy Uniwersytet w Ostrowie i Wyższa Szkoła Biznesu i Przedsiębiorczości. [UDK 32:94 (477 + 438)], s. 47–76.
3. Część pracy zespołowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, P. Dziekański, **Kapitał intelektualny w rozwoju organizacji**, w: Problemy Polityki Regionalnego Rozwiku – Problemy Polityki Rozwoju Regionalnego, Narodowy Uniwersytet w Ostrowie, Ukraina 2011. Publikacja powstała we współpracy Ostrowa z Ostrowcem Świętokrzyskim, Narodowy Uniwersytet w Ostrowie i Wyższa Szkoła Biznesu i Przedsiębiorczości. [UDK 32:94 (477 + 438)], s. 90–119.
4. Część pracy zespołowej: P. Dziekański, Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Samorząd terytorialny jako podmiot planowania i realizacji rozwoju**, w: Problemy Polityki Regionalnego Rozwiku – Problemy Polityki Rozwoju Regionalnego, Narodowy Uniwersytet w Ostrowie, Ukraina 2011. Publikacja powstała we współpracy Ostrowa z Ostrowcem Świętokrzyskim, Narodowy Uniwersytet w Ostrowie i Wyższa Szkoła Biznesu i Przedsiębiorczości. [UDK 32:94 (477 + 438)], s. 134–169.
5. Część pracy zespołowej: P. Dziekański, Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Analiza SWOT regionu świętokrzyskiego**, w: Problemy Polityki Regionalnego Rozwiku – Problemy Polityki Rozwoju Regionalnego, Narodowy Uniwersytet w Ostrowie, Ukraina 2011. Publikacja powstała we współpracy Ostrowa z Ostrowcem Świętokrzyskim, Narodowy Uniwersytet w Ostrowie i Wyższa Szkoła Biznesu i Przedsiębiorczości. [UDK 32:94 (477 + 438)], s. 195–224.
6. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, J. Brdulak, **Kultura niematerialnym zasobem organizacji, na przykładzie mikroprzedsiębiorstw regionu świętokrzyskiego – wyniki badań. Wybrane problemy**, w: Wybrane aspekty konkurencyjności samorządu terytorialnego, red. P. Dziekański, Wyższa Szkoła Biznesu i Przedsiębiorczości, Ostrowiec Świętokrzyski 2011, s. 438–454. ISBN 978-83-89466-37-2.
7. Część pracy zespołowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, P. Dziekański, **Wybrane determinanty rozwoju regionu w warunkach procesów integracyjnych**, Stowarzyszenie „Nauka Edukacja Rozwój”, Ostrowiec Świętokrzyski 2011, s. 5–203. ISBN 978-83-89466-5.

8. Część pracy zespołowej: P. Dziekański, Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Polityka rozwoju regionalnego w warunkach procesów integracyjnych**, Stowarzyszenie „Nauka Edukacja Rozwój”, Ostrowiec Świętokrzyski 2011, s. 5–248. ISBN 978-83-89466-7.
9. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Przedsiębiorczość i innowacyjność narzędziami kształtowania konkurencyjności regionu. Teoretyczny zarys problemu**, w: Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych. Innowacje i implikacje interdyscyplinarne, red. Z.E. Zieliński, Wyższa Szkoła Handlowa im. B. Markowskiego, Projekt PITWIN – Portal Innowacyjnego Transferu Wiedzy w Nauce, Kielce 2011, 1/2011, s. 221–229. ISSN 2081-478X.
10. Część pracy zbiorowej: P. Garasym, Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Wiedza i zrównoważony rozwój, zasobami współczesnej organizacji**, w: „Wisnik” seria Nauki Ekonomiczne, Lwowska Państwowa Akademia Finansowa, UDK 33 (05), B 53, Lwów 20/2011, s. 196–211, ISSN 2219-7915. [UDK 330.101.542 : 352.07].
11. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, J. Berny, **Motywowanie płacowe i pozapłacowe w przedsiębiorstwie – ujęcie teoretyczne**, w: zeszyty naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego, seria: Administracja i Zarządzanie, 17/2011, nr 90, Siedlce 2011, s. 97–109, ISSN 2082-5501.
12. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Teoria ekorozwoju**, w: Gospodarka lokalna i regionalna – wybrane aspekty, red. P. Dziekański, A. Pawlik, Uniwersytet Jana Kochanowskiego, Kielce 2011, rozdział 4, s. 102–132, ISBN 978-83-61982-13-5.
13. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, P. Dziekański, **Teoria marketingu terytorialnego**, w: Elementy rozwoju lokalnego, red. P. Dziekański, A. Pawlik, Uniwersytet Jana Kochanowskiego, Kielce 2011, rozdział 3, s. 58–76. ISBN 978-83-61982-12-8.
14. Część pracy zbiorowej: K. Ciepela, A. Pobrotyn, Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Zrównoważony rozwój szansą na lepsze jutro**, w: Studia i Materiały Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach, Wydział Zarządzania i Administracji, Miscellanea Oeconomicae, Zarządzanie i bezpieczeństwo, red. J. Prońko, Barbara Kaczmarczyk, Rok 15, Nr 1/2011, s. 29–39. ISSN 2081-2345.
15. Część pracy zbiorowej: A. Pobrotyn, K. Ciepela, Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi jako spójny element strategii organizacji**, w: Studia i Materiały Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach, Wydział Zarządzania i Administracji, Miscellanea Oeconomicae, Zarządzanie i bezpieczeństwo, red. J. Prońko, B. Kaczmarczyk, Rok 15, Nr 1/2011, s. 117–127. ISSN 2081-2345.
16. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, P. Garasym, **Kultura organizacyjna niematerialnym zasobem organizacji. Teoretyczna analiza problemu**, w: Studia i Materiały Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach, Wydział Zarządzania i Administracji, Miscellanea Oeconomicae, Zarządzanie i bezpieczeństwo, red. J. Prońko, B. Kaczmarczyk, Rok 15, Nr 1/2011, s. 129–141. ISSN 2081-2345.
17. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, J. Berny, **Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstw. Teoretyczna analiza problemu**, w: Marketingowe i logistyczne aspekty zarządzania przedsiębiorstwem, red. S. Antczak, R. Demjaniuk, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny, Siedlce 2011, s. 23–32.

18. Część pracy zbiorowej: M. B. Szyruk, Michał Adam LEŚNIEWSKI, P. Garasym, **Najważliwsi naprjami finansowania fermierskich gospodarstw w umowach ich stanowienja ta rozwitku**, w: „Wisnik” seria Nauki Ekonomiczne, Lwowska Państwowa Akademia Finansowa, UDK 33 (05), B 53, Lwów 21/2011, s. 189–199, ISSN 2219-7915. [UDK 631.14].
19. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, B. Jarosiński, **Organizacja i funkcjonowanie samorządu terytorialnego – wybrane problemy**, w: Młoda Politologia – III Świętokrzyskie Spotkania Naukowe, Quo vadis, Polsko, Qua vadis? europejska demokracjo? red. J. Jarosiński, Instytut Nauk Politycznych Uniwersytetu Jana Kochanowskiego, Kielce 2011, s. 25–32. ISBN 978-83-934520-1-9.
20. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Polityka regionalna a konkurencyjność regionów**, w: Młoda Politologia – III Świętokrzyskie Spotkania Naukowe, Quo vadis, Polsko, Quo vadis? europejska demokracjo? red. J. Jarosiński, Instytut Nauk Politycznych Uniwersytetu Jana Kochanowskiego, Kielce 2011, s. 69–84. ISBN 978-83-934520-1-9.
21. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Analiza strategiczna narzędziem kształtowania rozwoju organizacji – teoretyczny zarys problemu**, w: Zbornik abstraktov z VIII vedeckiej konferencie doktorandov a mladych vedeckich pracovnikov s medzinarodnou ucast’ou v Banskej Bystrici 10. Nowembra 2011. Interpolis’11. Abstrakt artykułu. Wersja elektroniczna artykułu na CD, s. 168–171. ISBN 978-80-557-0338-1. ISBN 978-80-557-0337-4.
22. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, B. Jarosiński, **Analiza otoczenia a rozwój organizacji – teoretyczny aspekt problemu**, w: Zbornik abstraktov z VIII vedeckiej konferencie doktorandov a mladych vedeckich pracovnikov s medzinarodnou ucast’ou v Banskej Bystrici 10. Nowembra 2011. Interpolis’11. Abstrakt artykułu. Wersja elektroniczna artykułu na CD, s. 172–175. ISBN 978-80-557-0338-1. ISBN 978-80-557-0337-4.
23. Część pracy zbiorowej, Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Zrównoważony rozwój a globalizacja**, w: Dylematy współczesnych przedsiębiorstw w procesie restrukturyzacji – Dywersyfikacja – Integracja – Rozwój, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2011, s. 33–42. ISBN 978-83-62511-85-3.
24. Część pracy zespołowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Lokalne uwarunkowania lokalizacji przedsiębiorstw**, w: Glokalizacja, red. K. Kuciński, Difin, Warszawa 2011, s. 258–271. ISBN 978-83-7641-427-0.
25. Część pracy zbiorowej, Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Stymulanty rozwoju przedsiębiorczości w gminach regionu świętokrzyskiego w świetle badań ankietowych**, w: Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych. Innowacje i implikacje interdyscyplinarne, red. Z.E. Zieliński, Wyższa Szkoła Handlowa im. B. Markowskiego, Projekt PITWIN – Portal Innowacyjnego Transferu Wiedzy w Nauce, Tom 2, Kielce 2011, s. 364–372. ISBN 978-83-89274-65-06.
26. Część pracy zbiorowej, Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Kapitał intelektualny w rozwoju organizacji. Wybrane aspekty teoretycznej analizy problemu**, w: Studia i Materiały Miscellanea Oeconomicae Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach, Wydział Zarządzania i Administracji, seria Ludzie, Zarządzanie, Gospodarka, red. J. Prońko, Rok 15, nr 2/2011, s. 11–23. ISSN 2081-2345.
27. Dzieło własne opublikowane w całości: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Konkurencyjność przedsiębiorstw. Wybrane problemy**, Dom Organizatora, Toruń 2011, s. 9–232. ISBN 978-83-7285-568-8.

W 2012 r. zajmowałem się problemami naukowymi w obszarze: zasobów ludzkich (zarządzania zasobami ludzkimi), przedsiębiorczości regionalnej, motywacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi, konkurencyjności, kultury organizacyjnej, klastrów, narzędzi zarządzania rozwojem lokalnym, społecznej odpowiedzialności biznesu oraz ekorozwoju w powiązaniu z wybranymi koncepcjami zarządzania.

W tym samym roku **dokonałem pogłębionego studium literatury z nauk o zarządzaniu ukierunkowanego w stronę kształtowania rozwoju zasobów ludzkich**, co znalazło swój wyraz we **współautorskim opracowaniu pt. Zasoby ludzkie w organizacji**.

2012

1. Część pracy zespołowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, S. Morawska, **Zasoby ludzkie w organizacji**, CeDeWu, Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2012, s. 3–149. ISBN 978-83-7556-427-3. EAN 9788375564273.
2. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Przedsiębiorczość czynnikiem rozwoju regionalnego i lokalnego. Wybrane problemy**, w: Regionalny program rozwoju na tle strategii UE „Europa 2020” z uwzględnieniem roli ubezpieczeń na przykładzie województwa świętokrzyskiego, Izba Gospodarcza Ubezpieczeń i Obsługi Ryzyka, Polskie Wydawnictwo Prawnicze Iuris, Warszawa – Poznań 2012, s. 185–196. ISBN 978-83-61151-08-1, ISBN 978-83-63223-12-0.
3. Część pracy zbiorowej: J. Berny, Michał Adam LEŚNIEWSKI, P. Górski, **Motywacja w systemie zarządzania zasobami ludzkimi. Analiza teoretyczna problemu**, w: Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego, nr 92, Seria: Administracja i Zarządzanie (19) 2012, Siedlce 2012, s. 77–89. PL ISSN 2082-5501.
4. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, J. Berny, **Konkurencja i konkurencyjność w procesie rozwoju organizacji. Spojrzenie holistyczne**, w: Przeobrażenia i wsparcie procesów zarządzania ludźmi, red. J.S. Kardas, Studio Emka, Warszawa 2012, s. 163–170. ISBN 978-83-62304-57-8.
5. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Kultura organizacyjna niematerialnym zasobem organizacji. Wybrane problemy**, publikacja wydana w ramach XI Kieleckiego Festiwalu Nauki organizowanego przez Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach. Uniwersytet Jana Kochanowskiego, Kielce 2012, red. A. Predygiel. Artykuł został ogłoszony w dniach 15–30 września 2010 r. w ramach XI KFN. s. 172-175. ISBN 978-83-7133-525-9.
6. Część pracy zbiorowej: P. Garasym, Michał Adam LEŚNIEWSKI, M. Garasym **Koncepcja klastra w kształtowaniu rozwoju regionalnego – ujęcie teoretyczne. Zarys problemu**, w: „Wisnik” seria Nauki Ekonomiczne, Lwowska Państwowa Akademia Finansowa, UDK 33 (05), B 53, Lwów 22/2012, s. 184–192. ISSN 2219-7915.
7. Część pracy zbiorowej: P. Dziekański, Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Narzędzia i zakres zarządzania rozwojem lokalnym**, w: Wybrane problemy gospodarki lokalnej, red. P. Dziekański, Stowarzyszenie Nauka, Edukacja, Rozwój, Ostrowiec Świętokrzyski 2012, s. 11–32. ISBN 978-8389466-47-1.
8. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Конкурентоспособность административно-территориальных единиц в рыночной экономике**, w: Wiestnik Brest University, seria 2, Historia – Ekonomia – Prawo, nr 2/2012, Uniwersytet Brzeski, Białoruś 2012, UDK 334.021: 005.332.4, s. 92–97. ISSN 2218-0281.

9. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Czynniki lokalizacji przedsiębiorstw w świetle badań ankietowych**, w: Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, nr 113, Warszawa 2012, s. 117–133. ISSN 1234-8872.
10. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Ekorozwój a społeczna odpowiedzialność biznesu w wybranych koncepcjach zarządzania**, w: Nowe elementy otoczenia społeczności lokalnych. Wybrane aspekty współczesnych zmian, red. A. Maksimczuk, I. Przychodzka, Tom I, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. prof. E.F. Szczepanika, Suwałki 2012, s. 158–172. ISBN 978-83-934340-0-8.
11. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Zrównoważony rozwój a konkurencyjność organizacji. Wybrane problemy**, w: Wybrane aspekty rozwoju przedsiębiorczości akademickiej, red. Z. Olesiński, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2012, s. 149–161. ISBN 978-83-61746-90-4.
12. Część pracy zespołowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Odnawialne źródła energii a przedsiębiorczość ekologiczna**, w: Zielona energia w Polsce, red. D. Niedziółka, CeDeWu, Warszawa 2012, s. 259–268. ISBN 978-83-7556-467-9, EAN 9788375564679.
13. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Konkurencyjność regionu: zagadnienia wprowadzające**, w: Wymiary konkurencyjności. Zarządzanie innowacjami w regionie, red. A. Lis, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2012, s. 9–29. ISBN 978-83-7348-453-5.

2013

1. Część pracy zbiorowej, Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Concurrence de localisation d'entreprises envisagée d'après les enquêtes à l'exemple de la région de saint-croix**, in: Polish Journal of Management Studies, vol.7/2013, Faculty of Management Czestochowa University of Technology, Czestochowa 2013, p. 180-188. ISSN 2081-7452.
2. Część pracy zbiorowej, Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Ekoprzedsiębiorczość wyzwaniem rozwoju organizacji. Zarys problemu**, w: XII Kielecki Festiwal Nauki, Prezentacje Festiwalowe 15-30 września 2012 r., Uniwersytet Jana Kochanowskiego, Kielce 2013, red. A. Predygiel, s. 129-131. ISBN 978-83-7133-560-0.
3. Część pracy zbiorowej: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Strategia instrumentem zarządzania rozwojem regionalnym i lokalnym**, w: Ekonomia i bezpieczeństwo społeczno-energetyczne – wybrane zagadnienia, red. S. Juszczyk, M. Petrufova, Wyższa Szkoła Biznesu i Przedsiębiorczości, Ostrowiec Świętokrzyski 2013, s. 9-35. ISBN 978-83-64557-00-2.

4. Dorobek naukowy przed uzyskaniem stopnia naukowego doktora – ogólna charakterystyka

Dorobek własny przed uzyskaniem stopnia naukowego doktora stanowiło 4 publikacje. Spośród artykułów naukowych **pierwszy** dotyczył problematyki controllingu w działalności przedsiębiorstwa, **drugi** rozpatrywał problem polityki zrównoważonego rozwoju. Prezentowane artykuły powstały w wyniku moich studiów literaturowych z nauk ekonomicznych dotyczących poruszanych problemów. Problemy controllingu i zrównoważonego rozwoju tworzą zwartą całość funkcjonowania przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej. Poniżej przedstawiam moje artykuły:

1. Część pracy zbiorowej, Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Rola i znaczenie controllingu w działalności przedsiębiorstwa**, w: zeszyt naukowy nr 3-4/98 Wyższej Szkoły Finansów i Bankowości, Radom 1998, s. 85–88. ISSN 1429-9623.
2. Część pracy zbiorowej, Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Uwarunkowania polityki zrównoważonego rozwoju**, w: Gospodarka Świętokrzyska, nr 2 (6) 2001, s. 43–45. ISSN 1508-5503.

Dalsze studia literaturowe z nauk ekonomicznych znalazły swój wyraz w publikacji:

1. Część pracy zespołowej: D. Rusinowicz, Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Zbiór ćwiczeń z mikroekonomii**, Wyższa Szkoła Handlowa im. B. Markowskiego w Kielcach, Kielce 2001, s. 7–126. ISBN 83-913691-3-7.

Studiując literaturę z nauk ekonomicznych wykazywałem daleko idące zainteresowania **w kierunku nauk o zarządzaniu**. Analiza teoretyczna nauk o zarządzaniu umiejscowiona w naukach ekonomicznych znalazła swoje odzwierciedlenie w publikacji **autorskiej monografii**:

1. Dzieło własne opublikowane w całości: Michał Adam LEŚNIEWSKI, **Podstawy zarządzania. Nowe uwarunkowania zarządzania podmiotem gospodarczym**, Wyższa Szkoła Handlowa w Kielcach, Kielce 2000, s. 3–206. ISBN 83-909067-9-1.

II. Osiągnięcia w pracy badawczej

Przeprowadzone dotychczas **badania naukowe** umożliwiły mi **praktyczną realizację procesu zarządzania oraz kształtowanie umiejętności menedżerskich – kierowniczych**. Przyjmując jako kryterium źródła finansowania, można wśród nich wyróżnić³⁴: **badania statutowe, badania finansowane przez Unię Europejską oraz badania własne**.

1. Badania statutowe

Projekty w ramach badań statutowych, w których uczestniczyłem, były realizowane w latach 2008–2011. Instytucją wykonującą była Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Katedra Geografii Ekonomicznej. **Jako kierownik prac w ramach badań statutowych byłem odpowiedzialny za:**

- 1) **koordynowanie prac zespołu badawczego,**
- 2) **sporządzenie kwestionariusza ankiety,**
- 3) **analizę wyników badań naukowych,**
- 4) **sporządzenie raportu z badań.**

Realizowane przeze mnie cztery prace badawcze prowadzone były w ramach badań statutowych pod kierunkiem naukowym prof. zw. dr. hab. Kazimierza Kucińskiego.

1.1 Ogólna charakterystyka realizowanych prac badawczych w ramach badań statutowych Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie

2008

W 2008 r. kierowana przeze mnie praca badawcza pt. ***Kulturowe uwarunkowania ekorozwoju w przedsiębiorstwie*** realizowana była w ramach tematu głównego badań statutowych pt. ***Wymogi kreowania zrównoważonego rozwoju w Polsce za pośrednictwem podmiotów mikroekonomicznych*** (numer badania statutowego 01/S/0003/08). Badania te miały charakter teoretyczno-badawczy.

Spośród wielu możliwości wdrażania i realizowania ekorozwoju w mikroprzedsiębiorstwach niezwykle przydatna jest **sfera kulturowa**. Uwzględnienie jej jest bardzo istotne, gdyż wpływa wybór strategii działania organizacji. **Kultura organizacyjna**

³⁴ Badania statutowe oraz badania finansowane przez Unię Europejską pokrywane są ze środków publicznych, natomiast badania własne z prywatnych środków finansowych. Te ostatnie to jego prywatna inicjatywa w dążeniu do pogłębiania i poszerzania wiedzy naukowej.

jest nośnikiem wartości i zachowań pracowników. Jest tym czynnikiem, który pozwala rozwijać **świadomość ekorozwojową**, stanowiącą podstawę kształtowania **kultury ekorozwoju**. Podjęty temat badań miał za zadanie określić kulturowe uwarunkowania ekorozwoju. Wymagało to zbadania poziomu świadomości ekorozwojowej w przedsiębiorstwach, gdyż to ona decyduje o kształtowaniu się tzw. kultury ekorozwojowej przedsiębiorstwa. Badaniu poddane zostały mikroprzedsiębiorstwa – dominująca grupa podmiotów gospodarczych działających w Polsce, które stanowią ważną składową rozwoju lokalnego i regionalnego. Celem badania było określenie typu kultury organizacyjnej według koncepcji K.S. Camerona i R.E. Quinna oraz zidentyfikowanie istnienia kultury ekorozwoju. Za tezę badawczą można przyjąć stwierdzenie, że **świadomość ekorozwojowa pozytywnie wpływa na kształtowanie kultury ekorozwoju przedsiębiorstwa**.

O wyborze koncepcji K.S. Camerona i R.E. Quinna zdecydował jej duży stopień przejrzystości oraz łatwość identyfikacji danych kultur, wynikających z prostych działań arytmetycznych (matematycznych). Podział na **kulturę klanu, hierarchii, adhokracji i rynku** umożliwia odbiorcy zidentyfikowanie istoty każdej z nich, gdyż odpowiedź znajduje się już w znajomości danego pojęcia. Nazwy tych kultur są łatwe do zapamiętania ze względu na niewielką ich liczbę oraz terminologię. Łatwość przyswojenia wynika również z możliwości zastosowania przez osobę zainteresowaną różnych skojarzeń. Koncepcja ta została stworzona na gruncie dużych przedsiębiorstw, jej wykorzystanie zostało podyktowane potrzebą weryfikacji, czy może być ona adresowana do podmiotów grupy mikro. Przesłanką jej zastosowania było silne zorientowanie podmiotów gospodarczych na otoczenie zewnętrzne, w którym działają. Koncepcja K.S. Camerona i R.E. Quinna zawiera wszystkie te elementy. W badaniu wzięli udział właściciele mikroprzedsiębiorstw, gdyż to od nich samych zależy przyszłość zarządzanych przez nich organizacji. Badania pokazywały, jaki typ kultury organizacyjnej występuje w podmiocie gospodarczym oraz czy istnieje i jak się przejawia świadomość ekorozwojowa. Identyfikacja tych elementów stanowiła punkt wyjścia do określenia tzw. kultury ekorozwojowej mikroprzedsiębiorstw.

Obszar Polski został podzielony na szesnaście województw, z których najmniejsze to opolskie i świętokrzyskie.

Zainteresowanie badawcze Świętokrzyskiem wynika z faktu, że należy ono do makroregionu tzw. Polski Wschodniej, którego poszczególne województwa (lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie i warmińsko-mazurskie) wykazują słabszą od innych

dynamikę rozwoju społeczno-gospodarczego. W omawianym regionie silnie rozwiniętą grupą podmiotów gospodarczych są **mikroprzedsiębiorstwa**. Zainteresowanie tą grupą przedsiębiorstw podyktowane było tym, że głównie w nich kształtuje się świadomość ekorozwojowa oraz kultura organizacyjna. Identyfikacja kultur organizacyjnych, a następnie świadomości ekorozwojowej ma przyczynić się do stworzenia tzw. **kultury ekorozwoju przedsiębiorstwa**. Badaniom empirycznym zostali poddani właściciele (zarządcy) mikroprzedsiębiorstw jako osoby odpowiedzialne za ich rozwój.

Koncepcja ekorozwoju w mikroprzedsiębiorstwach posiada słabe ugruntowanie w perspektywach rozwoju. Dlatego stanowi ona nowe wyzwanie dla podmiotów gospodarczych ze wskazaniem na mikroprzedsiębiorstwa. Są one ważną składową rozwoju lokalnego i regionalnego. Mikroprzedsiębiorstwa różnią się między sobą kulturą organizacyjną, co stanowi podstawę do scharakteryzowania jej jako tzw. kultury organizacyjnej zróżnicowanej. Określenie typu kultury organizacyjnej było celem badania, dlatego należy uznać, że został on osiągnięty w całości. Świadomość ekorozwojowa wpływa pozytywnie na kształtowanie kultury posiadającej ładunek ekorozwoju. Poddane badaniu przedsiębiorstwa posiadają słabo rozwiniętą świadomość ekorozwojową, co z kolei uniemożliwia formowanie się kultury ekorozwoju przedsiębiorstwa. Badania, umożliwiając przedstawienie typu kultury organizacyjnej, pozwoliły na powiązanie jej ze świadomością ukierunkowaną na problem ekorozwoju. **Wyniki przeprowadzonych badań pozwoliły na stwierdzenie, że pierwszym krokiem jest określenie profilu kultury, kierując się przyjętym podziałem na kulturę klanu, hierarchii, adhokracji i rynku, a następnie wpasowanie w dany typ kultury świadomości ekorozwojowej ze wszystkimi elementami ją kształtującymi. Połączenie tych dwóch elementów – typu kultury organizacyjnej oraz świadomości ekorozwojowej – składa się na kulturę ekorozwojową. Kulturowe uwarunkowania ekorozwoju są problemem istotnym, gdyż dzięki świadomości ekorozwojowej w pełni rozwiniętej przedsiębiorstwo staje się zrównoważone pod względem społecznym, ekonomicznym i środowiskowym (środowisko naturalne).**

2009

W 2009 r. byłem kierownikiem pracy pt. *Kultura organizacyjna gminy jako determinanta przedsiębiorczości i jej wpływ na rozwój regionalny (na przykładzie województwa świętokrzyskiego)* w ramach tematu głównego badań statutowych pt. *Przedsiębiorczość a rozwój regionalny* (numer badania statutowego 01/S/0006/09). Badaniu

zostały poddane wszystkie 102 gminy (stan na 31 grudnia 2010 r.³⁵) województwa świętokrzyskiego. Badania te miały charakter teoretyczno-badawczy, wykorzystany w nich został kwestionariusz ankiety, składający się z pytań otwartych i zamkniętych.

Istotnym elementem pobudzania aktywności społeczno-gospodarczej regionu, powiatu, gminy jest **przedsiębiorczość**. Dynamizuje ona rozwój w dobie gospodarki konkurencyjnej i zglobalizowanej. Jednym z elementów kształtowania rozwoju każdej jednostki samorządu terytorialnego jest **kultura organizacyjna** jej władzy publicznej. Stwarza podstawy do formowania postaw przedsiębiorczych.

Istnieje zależność między kulturą organizacyjną a przedsiębiorczością. Stanowią one ważne elementy permanentnego rozwoju kształtującego przewagę konkurencyjną w stosunku do innych jednostek samorządowych. Przedsiębiorczość w gminie (w powiecie, regionie itp.) winna być rozpatrywana w kontekście ekorozwoju. Kultura organizacyjna gminy, przedsiębiorczość i ekorozwój stanowią o swoistych możliwościach kształtowania rozwoju regionalnego i lokalnego.

Celem przeprowadzonego badania było przedstawienie efektu łączenia omawianych trzech elementów (kultury organizacyjnej gminy, przedsiębiorczości i ekorozwoju) w jedną zwartą całość. Gminy uczestniczą w rozwoju gospodarczym i społecznym polskich regionów, są jego trwałym elementem. Możemy mówić o wzajemnym oddziaływaniu rozwoju gmin na rozwój regionów.

Badanie zostało ukierunkowane na kulturę organizacyjną gmin, przedsiębiorczość gminną oraz ekorozwój rozumiany jako forma jej manifestowania, a zarazem jej warunek brzegowy. **Jedną z możliwości kształtowania postaw przedsiębiorczości w gminach jest sfera kulturowa.** W organach władzy publicznej i w przedsiębiorstwach przejawia się ona między innymi w postaci kultury organizacyjnej, będącej nośnikiem wartości i zachowań pracowników. Kultura organizacyjna jest tym obszarem w gminie, który pozwala nakierować rozwijającą się przedsiębiorczość na ekorozwój. Badaniem wpływu kultury organizacyjnej na rozwój przedsiębiorczości w gminach objęto obszar województwa świętokrzyskiego. Wydawałoby się, że specyfika tego regionu, wynikająca z niskiego poziomu rozwoju gospodarczego, ogranicza możliwość dokonywania szerszych uogólnień, tym czasem uzyskane wyniki dają podstawy do wyciągania wniosków ogólnych umożliwiających

³⁵ Powierzchnia i ludność w przekroju terytorialnym w 2011 r. GUS, 2011.08.10, s. 186. ISSN 1505-5507.

formułowanie hipotez badawczych dotyczących relacji między kulturą organizacyjną a przedsiębiorczością na innych terenach, zwłaszcza tych gospodarczo słabiej rozwiniętych.

Celem badania była ocena istniejącej kultury organizacji według koncepcji K.S. Camerona i R.E. Quinna i zidentyfikowanie na tej podstawie typu kultury organizacyjnej reprezentowanego przez poszczególne gminy oraz wyodrębnienie wynikających z tej typologii czynników stymulujących rozwój przedsiębiorczości na ich terenie.

Kultura organizacji jest jednym z elementów rozwoju jednostek samorządu terytorialnego (j.s.t), jak również istotnym czynnikiem kształtującym postawy przedsiębiorczości. Ta konstatacja daje asumpt do postawienia podstawowej tezy badawczej niniejszego opracowania, że kultura organizacyjna przyczynia się do kształtowania przedsiębiorczości w j.s.t. O wyborze koncepcji K.S. Camerona i R.E. Quinna jako narzędzia badawczego służącego udowodnieniu tej tezy zdecydował fakt, że metoda ta charakteryzuje się dużym stopniem przejrzystości oraz łatwością identyfikacji kultur organizacyjnych. Stanowiący integralną składową tej metody podział na **kulturę klanu, hierarchii, adhokracji i rynku** umożliwia odbiorcy zidentyfikowanie istoty danej kultury. Wykorzystanie tej koncepcji, stworzonej na gruncie dużych przedsiębiorstw, zostało podyktowane tym, że w gminach, będących pewnym typem organizacji, występuje również kultura organizacyjna. Przesłanką zastosowania tej koncepcji do gmin jest to, że podmioty gospodarcze muszą być silnie zorientowane na otoczenie zewnętrzne, w którym działają. Koncepcja K.S. Camerona i R.E. Quinna zawiera te wszystkie elementy. Badania pozwalają określić, jaki typ kultury organizacyjnej występuje w gminie oraz czy istnieje i jak się przejawia przedsiębiorczość ze wskazaniem na ekorozwój.

Kultura organizacyjna i przedsiębiorczość są elementami kształtowania rozwoju lokalnego i regionalnego. Kultura organizacyjna gminy jest determinantą przedsiębiorczości i jej wpływu na rozwój regionalny. Przeprowadzone badania wykazały, że gminy regionu świętokrzyskiego nie reprezentują zdecydowanego typu kultury organizacyjnej, charakteryzuje je tzw. zróżnicowana kultura organizacyjna klanu. Różnorodność ta jest pożądana, gdyż przy jej budowie przejmowane są pewne cechy pozostałych typów kultury organizacyjnej (zgodnie z modelem K.S. Camerona i R.E. Quinna). Zróżnicowanie to ułatwia pracę w zespole, co w przypadku kształtowania postaw przedsiębiorczości jest szczególnie ważne, ponieważ praca zespołowa sprzyja rodzeniu się nowych pomysłów tak ważnych dla tego typu aktywności urzędów gmin. Kształtowanie

przedsiębiorczości wymaga, aby zmierzające w tym kierunku działania cechowała zespołowość, otwartość i wspólne zaufanie. To właśnie te cechy, charakterystyczne dla zróżnicowanej kultury organizacyjnej klanu, sprzyjają jej rozwojowi.

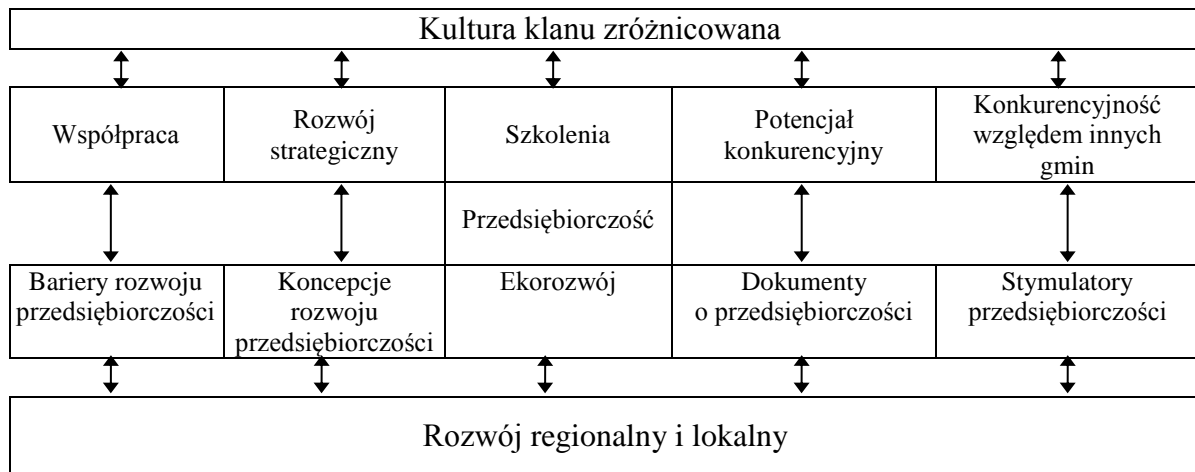
Na kształtowanie przedsiębiorczości jako siły napędowej w badanych gminach wpływa wiele elementów, takich jak: współpraca, szkolenia, potencjał konkurencyjny, stymulatory przedsiębiorczości, ekorozwój, koncepcje rozwoju przedsiębiorczości. W gminach regionu świętokrzyskiego działania podejmowane w jej ramach służą m.in.: rozwojowi turystyki (agroturystyka) i infrastruktury technicznej, pozyskiwaniu nowych inwestorów, zwiększaniu nowych terenów pod inwestycje itp. Jednym z czynników rozwoju przedsiębiorczości jest współpraca, która w badanych gminach opiera się na zasadzie współpracy lokalnych jednostek samorządowych między sobą, natomiast na wyższych szczeblach (w skali krajowej, międzynarodowej, globalnej) jest ona bardzo słabo rozwinięta. Badania wykazały, że gminy regionu świętokrzyskiego muszą włożyć dużo wysiłku finansowego i koncepcyjnego w rozwój przedsiębiorczości, aby kształtować swoją pozycję konkurencyjną na rynku.

Wyniki przeprowadzonego badania pozwoliły na stworzenie: 1) Czynników warunkujących rozwój przedsiębiorczości w gminach oraz 2) Zależność kultury organizacyjnej w rozwoju przedsiębiorczości a rozwój regionalny i lokalny.

Czynniki warunkujące rozwój przedsiębiorczości w gminach

Współpraca	Rozwój strategiczny	Szkolenia	Potencjał konkurencyjny	Konkurencyjność względem innych gmin
↕		↕		
		Przedsiębiorczość	↕	
↕		↕		
Bariery rozwoju przedsiębiorczości	Koncepcje rozwoju przedsiębiorczości	Ekorozwój	Dokumenty o przedsiębiorczości	Stymulatory przedsiębiorczości

**Zależność kultury organizacyjnej w rozwoju przedsiębiorczości
a rozwój regionalny i lokalny**



Uzyskane wyniki badań statutowych zostały opracowane i wydane w formie **monografii**, pierwszą jest *Przedsiębiorczość a rozwój regionalny w Polsce*, red. K. Kuciński, Difin, Warszawa 2010, Rozdział 3, s. 52–79. ISBN 978-83-7641-214-6, której znalazł się mój autorski rozdział – *Kultura organizacyjna gminy a rozwój regionalny*, drugą – *Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. M. Czerska, M. Gableta, Dom Organizatora, Toruń 2011, s. 137-156. ISBN 978-83-7285-599-2, z moim artykułem *Przedsiębiorczość i kultura organizacyjna stymulatorami rozwoju regionalnego i lokalnego – wyniki badań*.

Pozostałe wyniki badań zostały opublikowane w polskich czasopismach naukowych.

2010

W 2010 r. byłem kierownikiem pracy pt. *Lokalizacja przedsiębiorstw w warunkach globalizacji a ich konkurencyjność (na przykładzie regionu świętokrzyskiego)* w ramach tematu głównego badań statutowych pt. *Globalizacja a lokalizacja działalności przedsiębiorstw* (numer badania statutowego 01/S/0001/10). Badania te miały charakter teoretyczno-badawczy, wykorzystany w nich został kwestionariusz ankiety, składający się z pytań otwartych i zamkniętych.

Gospodarka w początkach drugiego dziesięciolecia XXI wieku charakteryzuje się dużą zmiennością. Jest to związane z **procesem globalizacji**, który znacząco wpływa na sposoby i modele funkcjonowania różnych organizacji, a w przypadku prowadzonych badań – przedsiębiorstw i jednostek samorządu terytorialnego, w tym gminnego. W dobie globalizacji zmienia się zarządzanie przedsiębiorstwem, zmieniają się koszty i w związku z tym dokonywana jest **relokacja** własnej działalności gospodarczej. Jest ona lokowana tam, gdzie

według oceny przedsiębiorców koszty są relatywnie najniższe (przykładem są kraje azjatyckie na czele z Chinami). Pojęcia **lokalizacji** i **delokalizacji** są związane z przedsiębiorstwem. Odgrywają one znaczącą rolę w kształtowaniu rozwoju strategicznego nie tylko przedsiębiorstw, ale również jednostek samorządu terytorialnego ze wskazaniem na gminy jako przedmiot raportu badawczego. Przedmiotem badań była **identyfikacja czynników lokalizacji przedsiębiorstw** z ich punktu widzenia i urzędów gmin na terenie województwa świętokrzyskiego. Próbę badawczą stanowiły 102 urzędy gmin i 306 mikroprzedsiębiorstw. Z każdej gminy zostały w doborze losowym wzięte po trzy podmioty gospodarcze, stąd liczba wybranych do badań przedsiębiorstw (102 gminy razy 3 przedsiębiorstwa z każdej z nich).

Charakterystyka problemu lokalizacji nie dotyczy tylko samych przedsiębiorstw, ale także **jednostek samorządu terytorialnego**, w tym **gmin**. Oba te układy są determinowane przez czynniki decydujące o lokalizacji. Mogą na nie wpływać zarówno gminne jednostki samorządu terytorialnego, np. poprzez ustalenie wysokości podatków lokalnych, jak i przedsiębiorstwa, np. dokonując wyboru tej, a nie innej gminy. W przypadku przedsiębiorstw mówimy o czynnikach lokalizacji, natomiast w przypadku jst mówimy o gminnych czynnikach lokalizacji przedsiębiorstw. Tam, gdzie jest to możliwe, należy dany problem rozpatrywać z punktu widzenia każdej jednostki (w tym przypadku przedsiębiorstw i gmin). Problemowi lokalizacji w dobie globalizacji towarzyszy proces delokalizacji, czyli zaprzestanie działalności w dotychczasowym miejscu pod wpływem różnych czynników. Badane przedsiębiorstwa w większości nie zmieniały swojej lokalizacji. Globalizacja ma to do siebie, że część przedsiębiorstw zmienia swoją lokalizację z powodu względnie mniejszych kosztów działalności gospodarczej. Poruszany problem badawczy wzbogaca wiedzę na temat lokalizacji i delokalizacji w dobie globalizacji. Można stwierdzić, że mikroprzedsiębiorstwa są mniej podatne na globalizację niż większe przedsiębiorstwa. **Zrozumienie procesu lokalizacji i delokalizacji nie odbywa się tylko w ujęciu samych czynników lokalizacji (są one bardzo ważne), ale należy w pełni zrozumieć, że innowacyjność, przedsiębiorczość i konkurencyjność gminy też przyczynia się w dalszej analizie problemu do podjęcia decyzji przez przedsiębiorstwo o wyborze danej jednostki.** Nie wszystkie przedsiębiorstwa w pełni rozumieją, na czym polega innowacyjność, przedsiębiorczość i konkurencyjność. Sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstw i gmin opiera się na gruncie współpracy, która w grupie badanych przedsiębiorstw nie jest w pełni doceniana. Gminy i przedsiębiorstwa winny wykazywać się większą chęcią współpracy. **Można konkurować i jednocześnie współpracować i osiągać**

efekt synergii. Badane przedsiębiorstwa regionu świętokrzyskiego nie wykazują pełnej dojrzałości wejścia w alians strategiczny, dzięki któremu będą obecne na innych rynkach. Przedsiębiorstwa te ograniczają swój zasięg do obszaru lokalnego. Badania te dają asumpt do kolejnych, które można wzbogacić o większą próbę badawczą i pokazać, jak problem lokalizacji przedsiębiorstw się kształtuje na przestrzeni lat. Lokalizację można badać nie tylko w powiązaniu z konkurencyjnością, ale także z innymi czynnikami, takimi jak: klastry, współpraca, wiedza itp. **Problematyka badań wzbogaca dorobek nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu (zarządzanie lokalizacją,** tj. kształtowanie i koordynowanie procesu decyzyjnego związanego z obecną i potencjalną lokalizacją (delokalizacją).

Opracowane wyniki przeprowadzonych badań ukazały się w formie autorskiego rozdziału *Lokalne uwarunkowania lokalizacji przedsiębiorstw* w monografii *Glokalizacja*, red. K. Kuciński, Difin, Warszawa 2011. Podrozdział 5.2, s. 258–271. ISBN 978-83-7641-427-0.

Pozostałe wyniki badań opublikowane zostały w innych czasopismach naukowych.

2011

W 2011 r. byłem kierownikiem pracy pt. *Pozyskiwanie energii ze źródeł odnawialnych jako forma przedsiębiorczości ekologicznej* w ramach tematu głównego badań statutowych pt. *Ekonomiczne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw sektora energii odnawialnej w Polsce* (numer badania statutowego 01/S/0003/11). W badaniach wykorzystany został kwestionariusz ankiety, składający się z pytań otwartych i zamkniętych. Badania projektu miały charakter teoretyczno-badawczy.

Istotnym przedmiotem zainteresowań gospodarzek i ich uczestników (w tym przedsiębiorstw) jest **zmniejszenie uciążliwości gospodarczej działalności człowieka dla środowiska naturalnego**. Rozwiązania służące jego ochronie, w tym wykorzystanie **energii odnawialnej**, wpisują się bardzo dobrze w realizację idei tzw. **zielonego przedsiębiorstwa**, a szerzej – wdrażanie reguł **zielonej gospodarki**. Zainteresowanie energią odnawialną przez różne podmioty wynika nie tylko z chęci bycia organizacją ekologiczną, z powodu globalnego ocieplenia, ale także z wyczerpujących się źródeł klasycznych energii (węgiel kamienny, brunatny, ropa naftowa, gaz). Podjęty temat badawczy *Pozyskiwanie energii ze źródeł odnawialnych jako forma przedsiębiorczości ekologicznej* przeprowadzony został w grupie 54 przedsiębiorstw regionu świętokrzyskiego. Podmioty produkujące i konsumujące energię odnawialną nie stanowią większości przedsiębiorstw zlokalizowanych w omawianym

regionie. Celem badania była identyfikacja źródeł pozyskiwania energii odnawialnej w przedsiębiorstwach wytwarzających i/lub konsumujących tę energię oraz identyfikacja cech charakteryzujących przedsiębiorczość ekologiczną i stan świadomości na temat energii ze źródeł odnawialnych. Uzyskane wyniki posłużyły do udowodnienia postawionej tezy, że **świadomość ekologiczna jest determinantem funkcjonowania przedsiębiorstwa wytwarzającego i/lub konsumującego energię odnawialną oraz przedsiębiorczości ekologicznej podmiotów gospodarczych.**

Zastosowanie powszechne energii ze źródeł odnawialnych winno odbywać się z uwzględnieniem opłacalności ekonomicznej na równi z dbałością o środowisko naturalne. Przedsiębiorczość ekologiczna i świadomość ekologiczna stanowią punkt wyjścia do korzystania z energii produkowanej w sposób ekologiczny. Świadomość ekologiczna, umożliwiającą łatwiejsze korzystanie z zasobów środowiska naturalnego, rozwija przedsiębiorczość ekologiczną. Badania dotyczące źródeł energii odnawialnej wiążą się z problemem przedsiębiorczości i świadomości ekologicznej, a te z kolei kształtują konkurencyjność przedsiębiorstw sektora energii odnawialnej. Wyniki uzyskane w grupie badanych przedsiębiorstw wykazały, jakie czynniki decydowały o zainteresowaniu się energią odnawialną, w jakich formach może rozwijać się przedsiębiorczość, jakie cechy winna posiadać przedsiębiorczość ekologiczna. Wątek kultury organizacyjnej uznano za czynnik umożliwiający bycie przedsiębiorstwem ekologicznym. Badane przedsiębiorstwa korzystają z takich źródeł energii odnawialnej, jak: słońce, wiatr, woda, spośród których największym zainteresowaniem cieszy się słońce. Może to wynikać z łatwiejszego pozyskiwania jego energii, gdyż w przypadku wiatru czy wody wymagane są odpowiednie lokalizacje urządzeń (dostęp do rzek, jezior itp., odpowiednie ukształtowanie terenu pod wiatrak). W przypadku słońca wystarczą systemy solarne (kolektory) zainstalowane w miejscach najbardziej nasłonecznionych.

Przeprowadzone badania w grupie przedsiębiorstw regionu świętokrzyskiego wykazały, że energia odnawialna nie jest popularna i stanowi mniejszościowy udział w przedsiębiorstwach w zakresie korzystania z energii. Przedsiębiorczość jest procesem złożonym i przejawia się w różnych formach. Przedsiębiorstwa dostrzegają zależność między innowacyjnością, przedsiębiorczością i konkurencyjnością. Świadomość ekologiczna przedsiębiorstw jest rozwijana w kierunku bycia przedsiębiorstwem ekologicznym, wpisującym się w nurt ekorozwoju. Badanie dążyło do ukazania problematyki energii odnawialnej, świadomości ekologicznej, przedsiębiorczości ekologicznej w przedsiębiorstwach. **Ekologia i ekorozwój**

dążą do traktowania środowiska naturalnego jako zasobu organizacji. Przedsiębiorstwa muszą wypracować własne formy przedsiębiorczości ekologicznej poprzez angażowanie pracowników obdarzonych świadomością ekologiczną.

Z przeprowadzonych badań opracowana i wydana została **monografia**, w której posiadam autorski rozdział, tj. **Odnawialne źródła energii a przedsiębiorczość ekologiczna**, w: **Zielona energia w Polsce**, red. D. Niedziółka, CeDeWu, Warszawa 2012, Rozdz. 12, s. 259-268. ISBN 978-83-7556-467-9, EAN 9788375564679.

Pozostałe wyniki badań opublikowane zostały w innych czasopismach naukowych.

1.2 Ogólna charakterystyka realizowanej pracy badawczej w ramach badań statutowych Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach

2013

Obecnie jestem współautorem badania statutowego pt. *Ekorozwój w kształtowaniu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw* (numer badania statutowego 614538). Okres jego realizacji obejmuje lata 2013–2015. **W badaniach tych odpowiedzialny jestem za sporządzenie kwestionariusza ankiety i opracowanie raportu badawczego³⁶ w części dotyczącej ekorozwoju przedsiębiorstw.** Raport ten będzie jedną z podstaw współautorskiej monografii. Przedmiotem badań są przedsiębiorstwa regionu świętokrzyskiego dobrane w sposób losowy. Z każdej gminy są wybierane po trzy przedsiębiorstwa, co daje ogółem 306 przedsiębiorstw. Uwieńczeniem badań będzie wydana przez wydawnictwo o zasięgu krajowym recenzowana współautorska monografia naukowa. Kierownikiem projektu jest dr Jarosław Wenancjusz Przybytniowski.

³⁶ Po uprzednim zrealizowaniu statystyki badań.

2. Badania finansowane przez Unię Europejską

Badania te były współrealizowane przez: Świętokrzyskie Biuro Rozwoju Regionalnego, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach (dawniej: Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy im. Jana Kochanowskiego w Kielcach) oraz Unię Europejską – Kapitał Ludzki – Narodowa Strategia Spójności.

Tematyka badań: *Perspektywy RSI Świętokrzyskie* (I etap)

Badania realizowane były w 2008 r. i dotyczyły gmin i przedsiębiorstw regionu świętokrzyskiego. Badania miały charakter teoretyczno-badawczy. Kierownikiem projektu był dr hab. Z. Olesiński. W badaniach tych **odpowiedzialny byłem za:**

- 1) **utworzenie metodologii wyników wywiadów przeprowadzonych w przedsiębiorstwach i gminach,**
- 2) **opracowanie narzędzi badawczych – kwestionariuszy wywiadu, sprawozdań z badań i oświadczeń,**
- 3) **dobór metodologii badań,**
- 4) **sprawdzenie zgodności merytorycznej prowadzonych badań,**
- 5) **opracowanie formularza oświadczenia woli badanego,**
- 6) **kontrolę zgodności merytorycznej powstałych artykułów i opracowań popularyzujących wyniki badań.**

W projekcie badawczym istotne znaczenie miały **badania roli jednostek samorządu terytorialnego (gmin) i przedsiębiorstw w kreowaniu konkurencyjności regionu**. Celem badań było wybranie i kompleksowe zanalizowanie sytuacji 100 gmin i 300 przedsiębiorstw Świętokrzyskiego. Silnie rozwinięte gminy i przedsiębiorstwa stanowią „lokomotywę” napędową regionu. Zbadanie problemów i barier rozwojowych słabych gmin może mieć związek z brakiem kolejno:

- bodźców aktywizujących przedsiębiorczość oraz inwestycje,
- wykwalifikowanego kapitału ludzkiego,
- liderów,
- woli władz lokalnych,
- otwartości na kontakty z otoczeniem zewnętrznym.

Problemy te wymagały wnikliwego zbadania, gdyż tworzą determinanty konkurencyjności i wywierają wpływ na wskaźniki rozwoju regionu.

Zgodnie z założeniami wybranej metody badawczej starano się znaleźć odpowiedź na następujące pytania:

- Jaki jest stan i rzeczywiste możliwości rozwoju i wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw województwa świętokrzyskiego? Jak ominąć bariery i rozwiązać problemy wzrostu przedsiębiorczości w województwie świętokrzyskim? Co stanowi główny potencjał rozwojowy przedsiębiorstw działających w województwie świętokrzyskim?
- Jak wpłynąć na zwiększenie aktywności proinnowacyjnej, która sprzyjać będzie poprawie konkurencyjności przedsiębiorstw i komu powierzyć rolę lidera?
- Jak zwiększyć potencjał innowacyjny i przyspieszyć rozwój konkurencyjność przedsiębiorstw?
- Jak zaktywizować proinnowacyjną działalność przedsiębiorstw, usuwając tym samym największą przeszkodę w korzystaniu ze środków europejskich przeznaczonych dla przedsiębiorstw i jak ominąć bariery rozwoju przedsiębiorczości?
- Które z czynników, sposobów, programów wsparcia rozwoju przedsiębiorczości są najsilniejszymi bodźcami rozwoju i wzrostu konkurencyjnego przedsiębiorstw działających w województwie świętokrzyskim?
- Czy istnieje możliwość pobudzenia aktywności proinnowacyjnej przedsiębiorców poprzez wykreowanie systemu trwałej i systematycznej współpracy między organizacjami nauki, organizacjami wsparcia biznesu, jednostkami samorządu terytorialnego?
- Czy istnieje możliwość i jakie są sposoby zintegrowania środowisk w celu pomocy przedsiębiorczości lokalnej, utworzenia systemu zinstytucjonalizowanej i niezinstytucjonalizowanej współpracy między przedsiębiorstwami a organizacjami nauki, organizacjami wsparcia biznesu, samorządami na rzecz wzrostu konkurencyjności? W jakim stopniu wpłynie ta współpraca na wzrost aktywności proinnowacyjnej przedsiębiorców województwa świętokrzyskiego?
- Jaka jest szansa wykrycia lokalnych liderów i czy zainicjowana współpraca wspomogę proces identyfikacji lokalnych liderów i zintensyfikuje proces budowania konkurencyjności innowacyjnej poprzez wykorzystanie środków finansowych UE na realizację celów strategicznych przedsiębiorstw?

Analiza dostępnych źródeł literatury polskiej i zagranicznej pozwoliła na dokonanie weryfikacji kilku tez badawczych i uszczegółowienia problemów badawczych. W toku badań dążono do określenia głównego problemu, **formułując następujące pytanie badawcze: Czy jest możliwe i jak kreować współpracę biznesu, samorządów, organizacji nauki, organizacji wspierających rozwój biznesu na rzecz pobudzenia aktywności proinnowacyjnej i wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw województwa świętokrzyskiego?** Wyniki badań pozwoliły opracować model konkurencyjności przedsiębiorstw województwa świętokrzyskiego. W modelu wyodrębniono najważniejsze determinanty wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw, takie jak: opracowanie strategii rozwoju, efektywne gospodarowanie finansami, zarządzanie inwestycjami i wdrażanie zmian innowacyjnych oraz rozwój przedsiębiorczości. W badaniach tych najważniejszą rolę odgrywały przedsiębiorstwa, natomiast gruntowna analiza działań samorządów terytorialnych i organizacji wsparcia biznesu stanowiła uzupełnienie badań podstawowych. Wyniki badań pozwoliły stwierdzić, że samorzady terytorialne są organizacjami otwartymi na kontakty, aktywnie uczestniczą w życiu gospodarczym, angażują się w rozwój przedsiębiorczości. Pragną zdobyć wiedzę na temat zarządzania zmianami innowacyjnymi, wykorzystania funduszy europejskich, nowych możliwości inwestycyjnych, sposobów wzrostu konkurencyjności organizacji. To pozwoli im w przyszłości pretendować do roli liderów zmian innowacyjnych. Samorzady terytorialne kreują powstanie relacji międzyorganizacyjnych i uczestniczą w transferze wiedzy, np. na temat pozyskania i wykorzystania środków Unii Europejskiej. Stąd najczęściej to one zostają partnerami szkół wyższych, przedsiębiorców, organizacji wsparcia biznesu, organizacji okołobiznesowych. Rola samorządów nie ogranicza się jedynie do administrowania terenem. Władze jednostek samorządowych, aby sprostać wymogom konkurencji, coraz częściej muszą zachowywać się jak menedżerowie przedsiębiorstw (gmina analogiem przedsiębiorstwa). Dlatego prowadzą gospodarkę finansową i zarządzają inwestycjami, ale również konkurują na rynku globalnym o zasoby, fundusze europejskie, kapitał ludzki.

Badania przeprowadzone pomogły nie tylko wzbogacić wiedzę w zakresie nauk o zarządzaniu, w tym zarządzaniu jednostką samorządu terytorialnego (zarządzanie publiczne), ale również wniosły nowe wartości poznawcze na temat analizy wskaźników wzrostu konkurencyjnego przedsiębiorstw i gmin. Badania empiryczne nie tylko posiadają charakter poznawczy, naukowy, ale przede wszystkim ich wyniki znajdują odniesienie

praktyczne w rzetelnej ekspertyzie stanu i możliwości rozwoju lokalnej przedsiębiorczości w aspekcie współpracy z samorządami.

Badania potwierdziły tezę, że **instytucjonalizacja otoczenia biznesu jest rezultatem kreowania i realizowania konkurencyjności w regionie, w tym generowania sieci między organizacjami. Sprzężenie zwrotne między współpracującymi organizacjami w postaci budowanej sieci stosunków bezpośrednich ułatwia kreowanie przedsiębiorczości i poprawę konkurencyjności regionu.** Badanie instytucjonalizacji otoczenia pozwoliło ustalić sieć wspólnych kontaktów między organizacjami, sieć ta ma postać powiązań o charakterze synergicznym. Te specyficzne więzi między organizacjami mają wpływ na wzmocnienie współpracy regionalnej i wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw województwa świętokrzyskiego. Efektem tej współpracy może stać się rozwój łańcucha wartości przedsiębiorstw i zbudowanie systemu przewag konkurencyjnych regionu opartych na formach grona, partnerstwa regionalnego, sieci regionalnych oddziaływań.

W procesie badawczym ważną rolę metodologiczną odgrywała teoria badań jakościowych, teoria ugruntowana oraz metoda triangulacji. Badania w ramach projektu zakładały, oprócz badań empirycznych, przeprowadzenie sześciu seminariów informacyjno-integracyjnych, organizację dwóch konferencji, wydanie publikacji naukowych. Zakładano osiągnięcie wskaźników konkurencyjności w postaci liczby ankiet przedsiębiorstw (300 podmiotów gospodarczych) i gmin (100). Projekt opierał się na osiągnięciu wskaźników ilościowych i jakościowych, w tym: kreowanie współpracy międzyorganizacyjnej świata biznesu, samorządów lokalnych, wypracowanie strategii współpracy i wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw, wzrost świadomości beneficjentów ostatecznych na temat możliwości korzystania ze środków Unii Europejskiej na inwestycje, zastosowania nowoczesnych form wsparcia finansowego projektów, nowoczesnej organizacji procesów zarządczych, wdrożenia nowego systemu podatkowego i procedury zamówień publicznych. Badania empiryczne pozwoliły uzyskać wiedzę na temat konkurencyjności przedsiębiorstw na przykładzie województwa świętokrzyskiego.

Kwestionariusze ankiet skierowanych do gmin i przedsiębiorstw, składały się z pytań otwartych i zamkniętych, odpowiednio opracowanych – oddzielnie dla każdej z grup badanych. Badania uzupełniały wywiady swobodne. W analizie, ocenie i interpretacji wyników posłużono się badaniami wtórnymi i pierwotnymi, które zestawiono i uzupełniono o wywiady indywidualne z przedsiębiorcami, przedstawicielami gmin i organizacjami nauki,

organizacji wsparcia biznesu województwa świętokrzyskiego. Zainicjowana współpraca w przeszłości może przerodzić się w trwałą formę współpracy w postaci stowarzyszenia, klastra, sieci.

W procedurze doboru próby, jak i w samych badaniach empirycznych prowadzonych metodą triangulacji przy zastosowaniu takich narzędzi, jak ankiety i wywiady, szczególną uwagę zwrócono na rzetelność i zgodność podawanych przez respondentów faktów z rzeczywistością. Ponieważ na temat konkurencyjności regionu ważne były wypowiedzi wszystkich zainteresowanych stron, wywiady i badania ankietowe przeprowadzono z przedstawicielami wszystkich grup badawczych, czyli: przedsiębiorców i władz samorządowych gminnych, tak aby mogły zachować zasadę holistycznego spojrzenia na problem. W finansowanych ze środków Unii Europejskiej badaniach wskaźników i analizach determinantów, warunków konkurencyjności przedsiębiorstw w województwie mogli wypowiedzieć się nie tylko lokalni przedsiębiorcy, ale przede wszystkim samorządy, przedstawiciele gmin. Praktyczny walor badań polegał na tym, iż w przyszłości zagadnienie konkurencyjności przedsiębiorstw będzie uwzględniało spojrzenie na problem od strony samorządów oraz ich przygotowania do budowania strategii konkurencyjności opartej na wielopoziomowej sieci współpracy z przedsiębiorstwami.

Na podstawie przeprowadzonych badań została opracowana i wydana **monografia** pt. ***Rola gmin w kreowaniu innowacyjności regionu. Analiza badań ankietowych wybranych gmin i przedsiębiorstw***, współautorzy Z. Olesiński, A. Predygier, A. Rzepka, Wyższa Szkoła Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego, Kielce 2009. ISBN 978-83-60056-33-2.

Pozostałe wyniki badań opublikowane zostały w innych czasopismach naukowych.

3. Badania własne zrealizowane i w trakcie realizacji

1. Badanie zrealizowane

W latach 2010–2012 byłem kierownikiem badań pt. *Świadomość ekorozwojowa i identyfikacja kultur organizacyjnych gmin regionu świętokrzyskiego*. Badania te zrealizowane w Instytucie Zarządzania Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach miały charakter empiryczny. **Odpowiedzialny w nich byłem za:**

- 1) sporządzenie kwestionariusza ankiety,
- 2) koordynowanie działań ankierów i przekazanie wypełnionych ankiet do statystyka badań,
- 3) analizę wyników badań.

Badanie to było kontynuacją badań statutowych z lat wcześniejszych. Dotyczyło identyfikacji świadomości ekorozwojowej oraz typu kultury organizacji gmin regionu świętokrzyskiego. Przyjęto **tezę, że: świadomość ekorozwojowa jest czynnikiem determinującym ekorozwój gmin, a typ kultury organizacji czynnikiem sprzyjającym realizacji ekorozwoju gmin**. Wyniki z przeprowadzonego badania były i są publikowane w różnych czasopismach naukowych.

Zrealizowane przeze mnie badania naukowe oraz analiza literatury przedmiotu dały podstawy do napisania i opublikowania **monografii** pt. *Ekorozwojowe źródła konkurencyjności gmin w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2013, s. 3-193. ISBN 978-83-7556-551-5. EAN 9788375565515.

2. Badanie realizowane

Lata 2013–2015 to kontynuacja badania z lat 2010–2012 pt. *Świadomość ekorozwojowa i identyfikacja kultur organizacyjnych gmin regionu świętokrzyskiego*, które realizowane jest w Instytucie Zarządzania Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach. Kontynuacja ma na celu przeanalizowanie zmian zachodzących w kształtowaniu świadomości ekorozwojowej gmin oraz typu kultury organizacji gmin na przykładzie regionu świętokrzyskiego³⁷.

³⁷ W badaniach tych stosuję ten sam kwestionariusz ankiety, co w badaniach z lat 2010–2012.

W badaniu tym **odpowiedzialny jestem za:**

- 1) koordynowanie działań ankieterów i przekazanie wypełnionych ankiet do statystyka badań,**
- 2) analizę wyników badań.**

Na przestrzeni lat 2010–2015 będzie można zaobserwować zmiany zachodzące w tematyce badań własnych. Ich wyniki zostaną opublikowane w czasopismach naukowych.

Michał A. Lesniowski