



Katowice, data 18.01.2023 r.

**Ocena osiągnięć dr Marcina Jakubca ubiegającego się o nadanie stopnia  
doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych,  
w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości**

**I. Podstawy formalno- prawne recenzji**

Ocena osiągnięć została przeprowadzona w oparciu o Art. 219 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2018 r. poz. 1668 z późn. zm.). Podstawę formalną sporządzenia recenzji stanowi pismo Przewodniczącej Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości dr hab. Inż. prof. PŚ Lidii Knop /ROZ-RD.532.8.2022.7/ z dnia 7.11.2022 r. informujące o powołaniu mnie przez Radę Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Śląskiej na recenzenta w postępowaniu habilitacyjnym dr Marcina Jakubca.

Podstawą do przeprowadzenia oceny osiągnięć są następujące prace i dokumenty przesłane przez Habilitanta:

- Wniosek o przeprowadzenie postępowania habilitacyjnego;
- Dane Wnioskodawcy;
- Kopia dokumentu potwierdzającego posiadanie stopnia doktora;
- Autoreferat przedstawiający: posiadane dyplomy, stopnie naukowe, informacje o dotychczasowym zatrudnieniu, omówienie osiągnięć, o których mowa w art. 219 ust. 1 pkt. 2 Ustawy, informacje o wykazywaniu się istotną aktywnością naukową albo artystyczną realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej, współpracę z otoczeniem społeczno-gospodarczym, dane naukometryczne;
- Kopia osiągnięcia naukowego w postaci monografii zatytułowanej *Lean Management na publicznych uczelniach akademickich*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2021.
- Nośnik elektroniczny z zapisem wniosku o wszczęcie postępowania habilitacyjnego oraz wszystkich przedkładanych dokumentów.

Stwierdzam, że dostarczona dokumentacja jest kompletna, wystarczająca i może być podstawą do napisania zleconej mi recenzji. Dr Marcin Jakubiec spełnia również formalne kryteria wymagane od kandydatów na stopień doktora habilitowanego. Dnia 7 lutego 2012 roku został Mu nadany Uchwałą Rady Wydziału Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej im. W. Korfańskiego (stopień naukowy doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu). Jednocześnie oświadczam, że nie jestem współautorką żadnej z opublikowanych prac naukowych habilitanta, nie byłam też recenzentem wydawniczym, bądź anonimowym Jego publikacji.

**II. Charakterystyka przebiegu pracy zawodowej i aktywności naukowej, dydaktycznej, popularyzatorskiej oraz organizacyjnej Habilitanta**

Habilitant jest zatrudniony w Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej od 1 listopada 2006 r. do chwili obecnej najpierw jako asystent w Katedrze Zarządzania, Zakładzie Logistyki i Jakości na Wydziale Zarządzania i Informatyki, następnie jako adiunkt w Katedrze Zarządzania, na Wydziale

*l. dr. 77/2022/2023  
27.01.2023  
Maricle*



Zarządzania i Transportu. Prowadzi zajęcia z zakresu tematyki zarządzania jakością (m. in. podstawy jakości, projektowanie systemów zarządzania jakością, ocena systemów zarządzania, zarządzanie produktem) zarówno na studiach pierwszego, jak i drugiego stopnia na kierunkach: Zarządzanie, Analityka i komunikacja w biznesie oraz Transport oraz zajęcia w języku angielskim na specjalności International Business. Od 2019 roku jest kierownikiem Katedry Zarządzania w ATH. Był także członkiem Senatu ATH w latach 2008-2016 oraz członkiem Rady Wydziału Zarządzania i Transportu w latach 2012-2016. Ponadto pełnił różne funkcje w obszarze organizacyjnym.

**III. Ocena osiągnięcia naukowego, o którym mowa w art. 219 ust. 1 pkt. 2 Ustawy. z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2018r. poz. 1668 z późn. zm.)**

Osiągnięcie naukowe zgodnie z art. 219, ust.1. Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2018r. poz. 1668 z późn. zm.) zostało przedstawione w postaci dzieła opublikowanego w całości- Habilitant wskazał na monografię zatytułowaną: monografię naukową: **Jakubiec, M. (2021). *Lean Management na publicznych uczelniach akademickich*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, s. 258, ISBN: 978-83-208-2439-1.** Recenzentami monografii naukowej byli: prof. dr hab. Tadeusz Wawak oraz prof. dr hab. inż. Radosław Wolniak. Monografia ta zostanie poniżej oceniona pod względem wkładu Autora w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości, w szczególności uwzględniając kwestie merytoryczne, metodyczne i wskazując na czym polega znaczący wkład w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości.

**a. Ocena doboru problematyki monografii z perspektywy rozwoju dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości**

Możliwość zastosowania koncepcji Lean Management w zarządzaniu uczelniami akademickimi jest tematem wpisującym się w nurt zarządzania publicznego. Jeden z trendów, New Public Management (NPM) zakłada transfer metod i technik zarządzania opracowanych w wyniku doświadczeń organizacji komercyjnych i tam wykorzystywanych. Orientacja na wyniki i wprowadzanie działań proefektywnościowych są widoczne i zasadne szczególnie w sytuacji ograniczonych zasobów, czy też niepewności otoczenia<sup>1</sup>, z czym niewątpliwie mierzy się sektor szkolnictwa wyższego. Jednak jak wskazują Rodgers i inni<sup>2</sup> instytucje sektora publicznego często implementują narzędzia racjonalizacji działań organizacji w oderwaniu od siebie, co ostatecznie prowadzi do usprawnień, ale nie do zmiany kultury organizacyjnej i nie zapewnia trwałości rozwiązań. Ponadto sukces wdrożenia Lean Management w dużym stopniu zależy od stopnia uwzględnienia specyficznych właściwości organizacji<sup>3</sup>. Na obecną chwilę niewiele jest publikacji wyjaśniających specyfikę zastosowania Lean Management w odniesieniu do instytucji publicznych, a w szczególności uczelni akademickich, a liczna część z nich odnosi się do indywidualnych lub porównawczych studiów przypadków. Brakuje modeli teoretycznych czy też metodyk badania kultury Lean Management, a badania zwykle skupiają

<sup>1</sup> Martin D. (2018) Lean in a cold fiscal climate: the public sector in an age of reduced resources, *Public Money & Management*, 38:1, 29-36, DOI: [10.1080/09540962.2018.1389501](https://doi.org/10.1080/09540962.2018.1389501)

<sup>2</sup> Rodgers B., Antony J., Edgeman R. & Cudney E.A. (2021) Lean Six Sigma in the public sector: yesterday, today and tomorrow, *Total Quality Management & Business Excellence*, 32:5-6, 528-540, DOI: [10.1080/14783363.2019.1599714](https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1599714)

<sup>3</sup> Juliani F. & de Oliveira O.J. (2019) Synergies between critical success factors of Lean Six Sigma and public values, *Total Quality Management & Business Excellence*, 30:15-16, 1563-1577, DOI: [10.1080/14783363.2017.1383153](https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1383153)



się jedynie na wykorzystaniu narzędzi Lean Management. **Z tego też powodu oceniam deklarowany przez Habilitanta kierunek badawczy jako ważny, ambitny i uzasadniony.**

**b. Ocena sformułowania celów, hipotez i pytań badawczych**

Mając na uwadze zidentyfikowaną lukę badawczą, autor sformułował główny cel naukowy monografii jako: „Przeprowadzenie oceny wykorzystania założeń koncepcji Lean Management oraz jej instrumentów na publicznych uczelniach akademickich w Polsce oraz wskazanie dalszych możliwości jej implementacji”.

Przed pracą postawiono następujące cele szczegółowe:

Cele teoriopoznawcze:

- C1: Kwerenda literatury przedmiotu z zakresu koncepcji i systemów zarządzania oraz doskonalenia procesów i usług mających zastosowanie na uczelniach, a także założeń koncepcji Lean Management i jej instrumentów.
- C2: Na podstawie kwerendy literatury przedstawienie przykładów wykorzystania koncepcji i systemów zarządzania i doskonalenia procesów i usług, w tym Lean Management, na polskich i zagranicznych uczelniach.
- C3: Po uwzględnieniu przeprowadzonej kwerendy literatury i publikacji naukowych w tematyce szkolnictwa wyższego, zarządzania uczelnią, jakości zarządzania uczelnią i doskonalenia jakości zarządzania opracowanie zarysu modelu zarządzania publiczną uczelnią akademicką.
- C4: Opracowanie narzędzia badawczego do analizy i oceny wykorzystania założeń koncepcji Lean Management i jej instrumentów na publicznych uczelniach akademickich w Polsce.
- C5: Opracowanie narzędzia badawczego do analizy relacji pomiędzy elementami kultury Lean Management i modułami zarysu modelu zarządzania publiczną uczelnią akademicką.

Cele empiryczne to:

- C6: Identyfikacja i analiza barier, rodzajów marnotrawstwa i sposobów doskonalenia na badanych uczelniach.
- C7: Analiza relacji pomiędzy zidentyfikowanymi barierami, rodzajami marnotrawstwa i sposobami doskonalenia na badanych uczelniach.
- C8: Analiza znajomości, wykorzystania i ocena przydatności instrumentów Lean Management na publicznych uczelniach akademickich.
- C9: Analiza stopnia realizacji elementów składających się na kulturę Lean Management na badanych uczelniach.
- C10: Identyfikacja założeń koncepcji zarządzania uczelnią na podstawie wybranych kryteriów charakteryzujących zarządzanie tradycyjne i zarządzanie według Lean Management na badanych uczelniach.
- C11: Określenie ważności modułów składających się na zarys modelu zarządzania publiczną uczelnią akademicką.
- C12: Określenie możliwego i realnego oddziaływania elementów składających się na kulturę Lean Management na moduły zarysu modelu zarządzania publiczną uczelnią akademicką.



- C13: Zbadanie relacji pomiędzy stopniem ważności modułów zarysu modelu zarządzania publiczną uczelnią akademicką a możliwym oddziaływaniem i realnym oddziaływaniem na te moduły elementów składających się na kulturę Lean Management.
- C14: Zbadanie relacji pomiędzy stopniem ważności modułów zarysu modelu zarządzania publiczną uczelnią akademicką a kategoriami tworzącymi kulturę Lean Management.
- C15: Opracowanie rekomendacji dla zarządzających badanymi uczelniami w zakresie szerszego wykorzystania koncepcji Lean Management i jej instrumentów.

**W mojej opinii cel 4 i cel 5 powinny być zakwalifikowane jako cele metodyczne. Ponadto cel 1 trudno uznać za ambitny.** Kwerenda ma służyć osiągnięciu celu, np. identyfikacji specyficznych cech zjawiska, systematyzacji teorii i podejść, sformułowania definicji, itp. Z kolei samo sformułowanie celów 2 i 3 jest niezgrabne, jeśli chodzi o kwestie językowe, bardziej zrozumiałe byłoby np. „Opracowanie zarysu modelu zarządzania publiczną uczelnią akademicką na podstawie kwerendy literatury przedmiotu”. Cel 2 jakim jest przedstawienie przykładów wykorzystania także mógłby być sformułowany w aspekcie chociażby uwarunkowań wykorzystania, korzyści, itp. Sformułowania celu 10 nie rozumiem. **Oceniając przytoczone powyżej cele empiryczne w kontekście analiz materiału źródłowego zaprezentowanych w Rozdziale 4 należy zauważyć, iż miały w zamierzeniu głównie analizę stanu obecnego czy też preferencji bądź percepcji respondentów (C6, C8, C9, C10, C11, C12). W przypadku celów 6,8,9,10 mamy do czynienia właściwie z jedynie z identyfikacją poziomu zjawisk(a), a nie analizą w szerszym rozumieniu. Jedynie trzy cele odnosiły się do zbadania zależności między zmiennymi (C7, C13, C14). Cel 15 należy uznać za cel utylitarny, którego realizacja wymagała przeprowadzenia badań empirycznych.**

Autor zaproponował następujące hipotezy badawcze:

- H1: Rodzaje marnotrawstwa występujące na badanych uczelniach są ujemnie powiązane z realizowanymi sposobami doskonalenia.
- H2: Na badanych uczelniach realizowane są założenia zarządzania według koncepcji Lean Management, ale nadal przeważa stosowanie na tych uczelniach założeń zarządzania tradycyjnego.
- H3.1: Relacja pomiędzy stopniem ważności modułów zarysu modelu zarządzania publiczną uczelnią akademicką a możliwym oddziaływaniem na te moduły elementów składających się na kulturę Lean Management jest dodatnia.
- H3.2: Relacja pomiędzy stopniem ważności modułów zarysu modelu zarządzania publiczną uczelnią akademicką a realnym oddziaływaniem na te moduły elementów składających się na kulturę Lean Management jest dodatnia.
- H4: Stopień ważności modułów zarysu modelu zarządzania publiczną uczelnią akademicką jest dodatnio powiązany ze zmiennymi: perspektywa strategiczna (H4a), eliminowanie marnotrawstwa (H4b), zarządzanie kapitałem ludzkim (H4c), identyfikacja i rozwiązywanie problemów (H4d), składającymi się na kulturę Lean Management.

**Samo sformułowanie hipotez można uznać za poprawne.** Uwagę mam do sformułowania „powiązanie”, czy też „relacja”. Zwykle w języku naukowym operujemy terminami „współwystępowanie”, „zależność” czy też „korelacja”. Biorąc pod uwagę przeprowadzone przez



dr Marcina Jakubca analizy bezpiecznym terminem byłoby w tym przypadku „współwystępowanie”. O ile część z tych hipotez wydaje się intuicyjna (H1, H2), nie jest jasne, na jakiej podstawie Habilitant je wyprowadził. Szczególnie jest to widoczne w przypadku hipotez H3.1, H3.2. i H4. **Hipotezy te powinny zostać poprzedzone dokonaniem przeglądem literatury przedmiotu, w treści rozdziałów empirycznych, powołując się na wyniki badań, czy też założenia innych badaczy. Możliwe także jest wyprowadzenie hipotez na podstawie wcześniej przeprowadzonych przez Habilitanta badań jakościowych, jednak w tym przypadku należy przytoczyć opis wyników badań skłaniających do postawienia konkretnych hipotez.**

Habilitant sformułował także pytania badawcze:

- P1: Które bariery dotyczące zarządzania występują najczęściej na badanych uczelniach?
- P2: Który rodzaj marnotrawstwa jest najczęściej identyfikowany na badanych uczelniach?
- P3: Czy zarządzający badanymi uczelniami podejmują się doskonalenia systemów zarządzania?
- P4: Czy istnieje relacja pomiędzy występującymi barierami a podejmowanymi sposobami doskonalenia na badanych uczelniach?
- P5: Które instrumenty Lean Management są wykorzystywane na badanych uczelniach?
- P6: Założenia której koncepcji zarządzania uczelnią – zarządzania tradycyjnego czy zarządzania według Lean Management – występują na badanych uczelniach?
- P7: Które z modułów zarysu modelu zarządzania publiczną uczelnią akademicką zostały najwyżej ocenione pod względem ich ważności?
- P8: Jakie relacje występują pomiędzy stopniem ważności modułów zarysu modelu zarządzania publiczną uczelnią akademicką a kategoriami tworzącymi kulturę Lean Management?

Pytanie 4 koresponduje z hipotezą H1, pytanie 6 koresponduje z hipotezą H2, pytanie 7 z hipotezą H3, a pytanie 8 z hipotezą H4. Nie jest dla mnie jasne, dlaczego trzy hipotezy Autor powiązał z pytaniami badawczymi, a jednej nie. Postawione pytania 1,2,3,5,7 (czyli te, które rozszerzają zakres badań opisany w hipotezach badawczych) na pewno są ciekawe, jednak **biorąc pod uwagę, iż jest to praca habilitacyjna, należałoby się spodziewać pytań bardziej ambitnych.** Na przykład o wiele bardziej cenna zamiast określenia wyłącznie czy stosuje się narzędzia Lean Management albo jakie są rodzaje marnotrawstwa byłaby np. analiza wpływu stosowania narzędzi Lean Management na redukcję marnotrawstwa przy wykorzystaniu badań jakościowych, bądź przynajmniej przeprowadzenie analiz pozwalających na odkrycie, które z narzędzi pomagają redukować poszczególne rodzaje marnotrawstwa.

### **c. Ocena struktury i układu monografii**

Monografia liczy 258 stron, z czego część teoretyczna 17-124 a część empiryczna 125-207. Na prezentację wniosków dr Marcin Jakubiec poświęcił 17 stron. Proporcje pracy można uznać za prawidłowe. Obszerna część empiryczna jest konieczna w przypadku postawienia aż 9 celów o charakterze badawczym. W ocenie stopnia realizacji sformułowanych celów niewątpliwie pomagają treści zawarte na stronach 210-219, w których autor podsumowuje osiągnięcia i wskazuje, w którym miejscu pracy zostały one przytoczone. **Część poświęcona opisowi wkładu do teorii nauk o zarządzaniu i jakości jest niestety bardzo skromna – liczy zaledwie stronę.** Także rekomendacjom



dla praktyki, które w przypadku tego akurat opracowania mogłyby być zdecydowanie bardziej obszerne, biorąc pod uwagę temat i kształt przeprowadzonych badań, poświęcono jedną stronę.

**Struktura i układ monografii jedynie w części odzwierciedlają przyjęte zamierzenia. Biorąc pod uwagę postawione cele i zakres badań, struktura pracy powinna odzwierciedlać badane obszary, czy też zmienne.** Analiza wyłącznie spisu treści nie wskazuje w żaden sposób, że zakresem badań będą objęte także problematyka marnotrawstwa i kultury Lean Management oraz szeroki wachlarz narzędzi Lean Management. W monografii treści te zawarte są na stronach 83-84 (marnotrawstwo) oraz 88-94 (kultura uczelni i kultura Lean) w podrozdziale „Rozwój koncepcji Lean Management i jej implementacja na uczelni” oraz na stronach 119-123 (narzędzia Lean Management) w podrozdziale o tytule „Mapowanie strumienia wartości jako główny instrument Lean Management”. To samo dotyczy modelu zarządzania uczelnią. Jest on zawarty w rozdziale 3 „Metodologia badań”, w podrozdziale „Badanie pilotażowe i badanie właściwe” na stronach 153-155. W mojej opinii w spisie treści powinny być wyodrębnione podrozdziały poświęcone kulturze Lean, marnotrawstwu na uczelniach, modelowi zarządzania zaprezentowanemu przez Autora, które to części powinny być bardziej obszerne niż parę stron.

W spisie treści próżno szukać terminów związanych z teoretycznymi podstawami opracowania, całość odnosi się do prezentacji koncepcji, systemów i narzędzi zarządzania, co wskazuje na bardziej praktyczny zakres publikacji (i taki on też jest, co wykazuję w dalszej części recenzji). **Także analiza treści przedstawionych w poszczególnych rozdziałach nie pozwala na wyodrębnienie podstaw teoretycznych (*theoretical background*), do czego odniosę się w dalszej części recenzji.** Ponadto informacje dotyczące poziomu zwrotności czy też realizacji próby oraz charakterystyka próby badawczej zostały zawarte w części prezentującej wyniki badań, zamiast w rozdziale 3 opisującym metodykę badań, który powinien brzmieć „Metodyka badań”, a nie „Metodologia badań”.

#### **d. Ocena metodyki badań**

Habilitant w swojej pracy wykorzystał przegląd literatury przedmiotu, a badania właściwe oparł na badaniach jakościowych i ilościowych. Zgodnie z deklaracją Habilitanta, korzystał on z baz takich jak „Clarivate Analytics, Scopus, Emerald, EBSCO, DOAJ, Research Gate oraz polska baza CEON Biblioteka Nauki”. Natomiast słowa kluczowe wyszukiwane w języku polskim i angielskim służące do przeszukiwania baz danych to: „Lean, Lean Management, „uszczupłone zarządzanie”, Lean University, Kaizen, TQM, EFQM, ISO 9001, doskonalenie, uczelnia wyższa, szkolnictwo wyższe, EOSW, uczelnia akademicka, system zarządzania i inne”. Szkoda, że Autor nie podał pełnej listy słów kluczy i dokładnych kryteriów selekcji analizowanych źródeł.

Opracowując monografię Autor korzystał z ponad 370 źródeł, jednak należy zauważyć, iż w niewielkim zakresie (ok 30%) były to publikacje anglojęzyczne. Ponadto Autor korzystał przede wszystkim z opracowań zwartych, a nie czasopism. **Nieliczne są powołania na uznane czasopisma naukowe (w szczególności posiadające IF), w tym ukierunkowane na przedmiot zainteresowań Habilitanta** (np. „Total Quality Management”, „International Journal of Lean Six Sigma”, „International Journal of Sustainability in Higher Education”). Przegląd literatury przedmiotu nie



zawiera powołań na wiele artykułów ważnych z punktu widzenia analizowanej tematyki. Przytoczę raptem kilka artykułów (choć jest ich znacznie więcej), które dotyczą analizowanej problematyki, a nie zostały uwzględnione w pracy:

- Brouwer-Hadzialic, L. and Wiegel, V. (2016), "Case study: using value stream mapping in the educational process-how focusing on student actions can help depict the teaching process", *International Journal of Six Sigma and Competitive Advantage*, Vol. 10 No. 1, pp. 50-61.
- Emiliani, M.L. (2004), "Improving business school courses by applying lean principles and practices", *Quality Assurance in Education*, Vol. 12 No. 4, pp. 175-187.
- Hess, J.D. and Benjamin, B.A. (2015), "Applying lean six sigma within the university: opportunities for process improvement and cultural change", *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol. 6 No. 3, pp. 249-262.
- Krehbiel, T.C., Ryan, A.W. and Miller, D.P. (2015), "Lean learning: university's challenges lead to \$27.2 million in cost improvements", *Quality Progress*, Vol. 48 No. 2, pp. 39-45
- Petrusch, A. and Vaccaro, G.L.R. (2019), "Attributes valued by students in higher education services: a lean perspective", *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol. 10 No. 4, pp. 862-882
- Rodgers B., Jiju, Edgeman A.R. & Cudney E.A. (2021) Lean Six Sigma in the public sector: yesterday, today and tomorrow, *Total Quality Management & Business Excellence*, 32:5-6, 528-540,
- Svensson, C., Antony, J., Ba-Essa, M., Bakhsh, M. and Albliwi, S. (2015), "A lean six sigma program in higher education", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 32 No. 9, pp. 951-969.
- Wheeler-Webb, J. and Furterer, S.L. (2019), "A lean six sigma approach for improving university campus office moves", *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol. 10 No. 4, pp. 928-947.
- Zighan, S. and EL-Qasem, A. (2020), "Lean thinking and higher education management: revaluing the business school programme management", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 70 No. 3.

Dodatkowo nie znalazłam w bibliografii publikacji pochodzących z uznanych czasopism właściwych dla zarządzania publicznego, czy też zarządzania. Przykłady artykułów, które można było wykorzystać zamieszczam poniżej:

- Alcadipani, R. & Hassard, J. & Islam, G. (2018). "I Shot the Sheriff": Irony, Sarcasm and the Changing Nature of Workplace Resistance. *Journal of Management Studies*. 55. 10.1111/joms.12356.
- Dean, J. W., & Bowen, D. E. (1994). Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development. *The Academy of Management Review*, 19(3), 392-418. <https://doi.org/10.2307/258933>
- Radnor Z. & Osborne S.P.(2013): Lean: A failed theory for public services?, *Public Management Review*, 15:2, 265-287
- Wynen J., K. Verhoest & Demuzere S. (2016) Quality Management in Public-Sector Organizations: Evidence from Six EU Countries, *International Journal of Public Administration*, 39:2, 122-134,



Nie zmierzam oczywiście do konkluzji, iż Habilitant powinien być oprzeć rozważania na tych konkretnych artykułach, lecz chcę wskazać, iż w cytowanych przez Autora bazach danych, z których korzystał dokonując przeglądu literatury, jest wiele opracowań poruszających tematykę zawartą w recenzowanej monografii. Tak więc można było znaleźć artykuły, które pomogłyby w osadzeniu teoretycznym pracy. Brak owego osadzenia w teorii zarządzania i korzystania z rzetelnych źródeł rzutuje na dalsze aspekty poddawane ocenie, takie jak wskazanie luki badawczej, formułowanie celów/ hipotez/ pytań badawczych, konstrukcja narzędzia, implikacje dla teorii.

Na stronie 128 Autor pisze, iż „coraz częściej wprowadza się zasady triangulacji”. Dalej na stronach 139-141 **deklaruje przeprowadzenie badań metodą delficką, niestety dokładna analiza oraz opis wyników badań nie zostały zaprezentowane w pracy.** Opis tego wątku zajmuje półtora strony, z czego jedna strona to cytowania zaleceń w zakresie przebiegu procesu badań. Wyjaśnione jest jedynie, że „*otrzymane rezultaty wykorzystano do konstrukcji kwestionariusza ankiety w badaniu pilotażowym*” (str. 140). Stąd też nie mogę dokonać pozytywnej oceny zamierzenia dr Marcina Jakubca. Dodatkowo Habilitant deklaruje przeprowadzenie wielu rozmów telefonicznych z rektorami badanych uczelni (str. 151). Próżno jednak szukać cytatów wybranych wątków, co jest powszechną praktyką przy opisie danych jakościowych, czy choćby opisu wyników owych rozmów. Trudno jest więc włączyć owe wyniki badań do oceny. Brak udokumentowania wykorzystanych dwóch metod obniża aspekt rzetelności i sprawia, że nie można mówić o faktycznej triangulacji metod badawczych.

Główny nacisk autor położył na przeprowadzenie badań ilościowych. Próba badawcza była relatywnie skromna, gdyż liczyła zaledwie 38 przypadków, jednak liczba publicznych uczelni akademickich w Polsce wynosi zaledwie 58. **Samo podjęcie badań ilościowych za pomocą tak skonstruowanego narzędzia, przy tak sformułowanych celach, wskazujących na ich eksploracyjny charakter, należy uznać za niewystarczające, aby móc mówić o znaczącym wkładzie w rozwój dyscypliny.** W szczególności dotyczy to celów sformułowanych jako analiza (zjawiska). W takich przypadkach czytelnik oczekiwałby na rozpatrzenie danego zjawiska z różnych stron celem jego wyjaśnienia bądź zrozumienia, bądź też w wyniku rozpatrzenia problemu – wyjaśnienie i opis zjawiska.

W mojej opinii o wiele bardziej wartościowe byłoby przeprowadzenie badań jakościowych, a ograniczenie się do kwestii ilościowych jedynie w odniesieniu do weryfikacji sformułowanych przypuszczeń dotyczących relacji między zmiennymi. Habilitant mógł się pokusić o przeprowadzenie wywiadów z kluczowymi informatorami i zaprezentować ich wyniki.

**Samo narzędzie badawcze jest co prawda obszerne, jednak biorąc pod uwagę przedstawione w publikacji treści i analizy trudno mówić o jego trafności i rzetelności.** Jest ono w oparte w części na narzędziu zaprezentowanym w monografii popularno-naukowej oraz polskim czasopiśmie, które nie znajduje się na tzw. liście ministerialnej. Co do pozostałej części wiadomo jedynie, że powstała w wyniku kwerendy literatury a w jej opracowaniu pomagali eksperci (konkretny opis tego działania zawarty jest na str. 140, zajmuje ok 1/3 strony). Faktycznemu wyjaśnieniu operacjonalizacji zmiennych poświęcono niewiele miejsca. Nasuwają się pytania, jak np.: dlaczego instrumenty Lean Management i sposoby doskonalenia częściowo się pokrywają? Dlaczego narzędzie do pomiaru rodzajów marnotrawstwa zawiera pięć obszarów a nie siedem, na które Autor powołuje się w tabeli





9? Nie jest wyjaśnione, dlaczego opracowane przez Autora publikacji narzędzia mają taki, a nie inny kształt. Prawdopodobnie jest to wynikiem badania wykorzystującego wiedzę ekspertów, jednak ze względu na wspomniany już przeze mnie brak wyczerpującego opisu przebiegu procesu i jego wyników, nie mogę odnieść się pozytywnie do tej kwestii. Nie przedstawiono także analizy rzetelności zastosowanych narzędzi dla zmiennych, do których odnosiły się hipotezy badawcze poddane następnie testowaniu za pomocą analizy korelacji.

**Przedstawione analizy są bardzo proste – ograniczają się głównie do prezentacji wartości procentowych bądź średnich z udzielonych odpowiedzi. Najbardziej zaawansowanym rodzajem analiz są przeprowadzone analizy korelacji.** Analiza korelacji pozwala na wyliczenie współwystępowania badanych zmiennych, natomiast chcąc określić „powiązanie”, czy też „relację”, wypadałoby przedstawić dodatkowe analizy, jak chociażby analizę regresji (zwykle wyliczenie poziomu korelacji stanowi jedynie preludium do dalszych obliczeń). Można oczywiście polemizować z zasadnością prezentowania skomplikowanych analiz tam, gdzie to niepotrzebne. Mam na uwadze, iż to metody analizy mają umożliwić realizację celów, więc są ich pochodną, a nie odwrotnie. Zgadzam się więc, że odpowiadając na przykład na pytanie 5: „Które instrumenty Lean Management są wykorzystywane na badanych uczelniach?” a korespondujące z celem 8 „Analiza znajomości, wykorzystania i ocena przydatności instrumentów Lean Management na publicznych uczelniach akademickich” wystarczy dokonać analizy miar klasycznych czy też pozycyjnych. Jednak jak wskazałam, same cele postawione w pracy w większości noszą znamiona opisu rzeczywistości (na próbie 38 polskich uczelni) i trudno je uznać za wnoszące znaczący wkład w rozwój dyscypliny. W mojej ocenie wniesienie znaczącego wkładu w rozwój dyscypliny w przypadku przedstawionych badań oznaczałoby raczej dokonywanie analiz i interpretacji, co wymaga bardziej zaawansowanego poziomu warsztatu badawczego, w tym wykorzystania metod analizy danych (jakościowych i/lub ilościowych). Sformułowane w taki a nie inny sposób cele i zastosowana metoda badań, ograniczyły w niektórych przypadkach możliwość przeprowadzenia pogłębionych analiz ilościowych, a analiz badań jakościowych nie zaprezentowano w ogóle.

Szkoda, że Autor nie zawęził tematyki pracy, a w konsekwencji celów, pytań i hipotez badawczych na korzyść pogłębienia wątków. Już samo wygenerowanie nowej wiedzy na temat rodzajów marnotrawstwa oraz poprawne i dogłębne zbadanie zależności między stosowaniem narzędzi Lean Management a redukcją marnotrawstwa zrealizowane na podstawie wielokrotnego studium przypadku (obejmującego kilka uczelni dobranych choćby tylko na podstawie zakresu stosowania Lean Management) opracowanego przy uwzględnieniu zasady triangulacji metod i źródeł danych pozwoliłoby na zachowanie większej spójności wywodu w części teoretycznej i uzyskanie bardziej przekonujących dowodów. Można było także skupić się jedynie na opracowaniu modelu zarządzania uczelnią, który uwzględniałby założenia doskonalenia procesów i usług. Biorąc pod uwagę liczebność próby badawczej nawet same wywiady dające podstawę dla wygenerowania nowej wiedzy byłyby bardziej zasadne. Koncentracja na wielu wątkach spowodowała ich pobieżne potraktowanie głównie i „sprawozdawczy” sposób analizy mało zbadanych dotychczas zjawisk, co obniżyło walory naukowe monografii.



**Konkludując, zaproponowane metody i narzędzia badawcze oraz sposób analizy danych trudno uznać za zaawansowane, a w wielu miejscach można mieć wątpliwości odnośnie ich poprawności. W mojej ocenie zaprezentowany poziom warsztatu badawczego nie jest przekonujący.**

***e. Wartość naukowa monografii i jej wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości***

Od początku praca ma charakter typowo narzędziowy. Rozdział pierwszy pracy jest poświęcony prezentacji wybranych koncepcji i systemów zarządzania i doskonalenia procesów i usług w kontekście sektora uczelni publicznych. Habilitant wyjaśnił tematykę zarządzania jakością zarządzania i doskonaleniem tej jakości. Opisał także systemowe zarządzanie przez jakość (Total Quality Management), zarządzanie poprzez model doskonałości EFQM, znormalizowany system zarządzania według ISO 9001 doskonalenie procesów i usług na uczelni w kontekście standardów Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego. W drugim rozdziale dr Marcin Jakubiec opisuje koncepcję Lean Management, kulturę Lean Management i podejście procesowe stanowiące jeden oraz mapowanie strumienia wartości. Ponadto podaje przykłady zastosowania Lean Management na uczelniach. **Niewątpliwie przytoczone w rozdziałach teoretycznych treści są ciekawe poznawczo i wartościowe z praktycznego punktu widzenia. Wydaje mi się jednak, iż mając na uwadze naukowy charakter pracy, Habilitant nie wykazał się w wystarczającym stopniu kompetencjami świadczącymi o umiejętności dokonania przeglądu literatury przedmiotu stanowiącego podstawę dla opracowania projektu badań empirycznych. Moje główne uwagi w tym zakresie są następujące:**

- 1) Brakuje dyskusji dotyczącej zarządzania publicznego i omówienia nurtu New Public Management, włączając dyskusję nad korzyściami i słabościami tego podejścia. Te treści poruszane są jedynie szczątkowo we wstępie pracy. Biorąc pod uwagę, iż Autor zajmuje się tematyką Lean management na uczelniach publicznych, wydaje mi się, że takie rozważania są kluczowe, aby móc osadzić pracę w teorii.
- 2) Brak jest wskazania na teoretyczne podwaliny Lean Management. Mam świadomość, iż jest to trudne zadanie, niewiele artykułów w tym zakresie zawiera podbudowę teoretyczną, jednak część z nich nazuje na teoriach jakich jak teoria zasobowa, czy teoria uwarunkowań sytuacyjnych, bądź też wskazuje się na możliwość wykorzystania np. teorii zdolności dynamicznych (por. Danese, Manfe i Romano, 2018).
- 3) W części niewiele uwagi poświęcono problemowi marnotrawstwa oraz kultury Lean Management, które to zjawiska traktowane są jako zmienne w badaniach empirycznych. Nawet jeśli literatura poruszająca tę problematykę w kontekście uczelni publicznych jest szczątkowa, czy wręcz nie występuje, można odnieść się do innych organizacji publicznych, czy wręcz organizacji sektora prywatnego, opatrując rozważania stosownymi komentarzami uwzględniającymi specyfikę publicznych uczelni akademickich;
- 4) Uwagi zawarte powyżej w punkcie 1, 2 i 3 skutkują trudnością w dokładnym sformułowaniu luki badawczej a także sformułowaniu wkładu do teorii nauk o zarządzaniu;
- 5) Zamiast powyższych, Autor skupił się na obszernej prezentacji koncepcji i narzędzi związanych z doskonaleniem procesów i usług, bez jasnego wyjaśnienia sensu tak obszernych treści, dyskusji w tym zakresie, czy też nawiązania do nich w części analizy wniosków, czy też dyskusji.
- 6) Przedstawione w części teoretycznej treści, choć niewątpliwie ciekawe, są mocno odtwórcze. Nie prezentują na przykład krytycznej analizy poruszanych treści, czy też wyników przeprowadzonej



kwerendy w postaci tabelarycznej. Zdecydowana większość zaprezentowanych tabel, czy też schematów to po prostu ich przedruk z materiałów źródłowych, a nie np. opracowanie własnej propozycji na podstawie rozważań zaprezentowanych przez różnych autorów.

W rozdziale trzecim autor przedstawił metodykę badań, do której już się odniosłam. Sporo treści (w mojej opinii niepotrzebnie) Autor poświęca przytoczeniu opisu paradygmatów, zaleceń odnośnie do procedury badawczej (cytowanie za innymi autorami). Nie potrafię natomiast znaleźć odwołania do paradygmatu (czy też paradygmatów) badawczego (badawczych), jaki (jakie) przyjął Autor. Nie wiem też, jakie kroki Autor podjął w badaniu delfickim (na stronie 139 prezentuje dwie propozycje przebiegu postępowania badawczego z wykorzystaniem tej metody powołując się na M.Matejuna a następnie S.Sudoła). Cztery strony poświęcono prezentacji wzorów na średnią arytmetyczną, dominantę, współczynnik korelacji itp.

W ostatniej części rozdziału trzeciego (str. 153-155) r Marcin Jakubiec prezentuje własny model zarządzania, który jest wynikiem kwerendy literatury oraz analizy eksperckiej. **Nie jest dla mnie jasne: (1) dlaczego w modelu znalazły się takie a nie inne „moduły”?, (2) dlaczego w jednym bloku prezentowane są jednocześnie np. proces-naukowo-badawczy, zasoby finansowe i akty prawa wewnętrznego? (3) jakie są / powinny być relacje między nimi (są podane jedynie przykłady).** W mojej ocenie jest to przedstawienie kolejnego wątku, który niestety skutkuje brakiem wyraźnej koncentracji na wybranych aspektach. Badania i prezentacja wyników ograniczają się do identyfikacji opinii respondentów (1) w jakim stopniu poszczególne moduły modelu są ważne, (2) w jakim stopniu kultura Lean Management może oddziaływać i w jakim oddziałuje na owe elementy. **Niestety, w wyniku badań nie przedstawiono pogłębionej dyskusji nad modelem, nie zaproponowano innego kształtu modelu, dodatkowego opisu zależności itp.**

Rozdział czwarty oraz piąty zawierają analizę zebranego materiału empirycznego przy użyciu badania ankietowego na próbie 38 organizacji. W wyniku analizy badań Habilitant odpowiedział na pytania badawcze oraz znalazł poparcie dla przyjęcia Hipotez H1, H2, H3.1. Należy zaznaczyć, że dokonując weryfikacji Hipotezy 1 odnoszącej się do zależności rodzajów marnotrawstwa ze sposobami doskonalenia Habilitant przedstawił analizę korelacji między poziomami owych zmiennych. Analizując kształt Hipotezy 1 można by się spodziewać, że autor dokona analizy zależności między poszczególnymi rodzajami marnotrawstwa a sposobami doskonalenia (choć osobiście zastanawia mnie dlaczego, skoro tematem pracy jest Lean Management, Habilitant nie przeprowadził analiz uwzględniających tę zmienną, byłoby to bardzo ciekawe poznawczo).

Zakończenie pracy części dotyczącej rekapitulacji osiągnięć mogę uznać za najlepszą część pracy. **Przedstawione przez habilitanta podsumowanie stopnia realizacji celów, hipotez i pytań badawczych wskazuje na umiejętność zwięzłej i ciekawej prezentacji przeprowadzonych analiz.** Jednak oto czego brakuje w podsumowaniu to dyskusja i określenie wkładu to teorii. **Przedstawione wnioski (znajdujące się na str. 217-219, łącznie 2 strony tekstu) są w większości trywialne bądź bardzo ogólne, często po prostu powtarzające wyniki badań:**

1. *„Identyfikacja barier i marnotrawstwa w systemach zarządzania uczelniami stanowi podstawę do podejmowania określonych sposobów doskonalenia (...) podejmowanie większej liczby działań*



*doskonających może przyczynić się do zmniejszenia poziomu marnotrawstwa na badanych uczelniach”*

2. *„Ogólny wniosek, który wynika z tej części badań, to dalsza edukacja zmierzająca do szerszej znajomości metod, technik i narzędzi doskonalenia wśród kadry zarządzającej uczelniami, a poprzez to do szerszego ich wykorzystania i realizacji założeń koncepcji”*
3. *„W ramach badania właściwego (B2) z pewnym stopniem ryzyka zaproponowano i poddano analizie zarys modelu zarządzania publiczną uczelnią akademicką, na który złożyło się 16 modułów. Zarys modelu został opracowany ze świadomością jego niedoskonałości z uwagi na to, że jeden uniwersalny model dla wszystkich badanych uczelni jest trudny czy wręcz niemożliwy do opracowania. Wynika to z faktu samodzielności i odrębności akademickiej każdej uczelni. Nie oznaczało to jednak braku możliwości opracowania pewnego rozwiązania i poddania go analizie. Oceniono ważność poszczególnych modułów zarysu modelu oraz dokonano oceny wpływu na zarys modelu elementów kultury Lean Management”.*
4. *„Istotną częścią zrealizowanego badania właściwego (B2) były także analizy korelacji wykonane za pomocą współczynnika korelacji kolejnościowej rang Spearmana. Pozwoliły one na odniesienie się do relacji pomiędzy elementami kultury Lean Management i modułami zarysu modelu zarządzania publiczną uczelnią akademicką. Było to istotne z uwagi na weryfikację hipotez badawczych (H3.1), (H3.2) i (H4) oraz realizację celów szczegółowych (C) i odpowiedzi na pytania badawcze (P)”.*

**Polemizując z dokonaną przez Habilitanta prezentacją wkładu badań w rozwój dyscypliny naukowej nauki o zarządzaniu i jakości, uważam że:**

1. Chociaż podjęta w monografii problematyka jest aktualna i nośna badawczo, w mojej ocenie Autor nie wskazał w wystarczającym stopniu występowania luki badawczej. Jest ona przedstawiona dość ogólnie we wstępie pracy.
2. Ponadto badania są w swojej istocie bardzo proste i mają głównie charakter sprawozdawczy. Myślę, że termin „kompleksowe” użyty przez Autora na str. 219 (czyli zgodnie ze Słownikiem Języka Polskiego: obejmujące wiele różnych elementów, uzupełniających się wzajemnie i składających na pewną całość) jest nieco na wyrost. Zastrzeżenia wobec metodyki badań omówione w punkcie III.d. recenzji nie pozwalają mi na uznać ich wkładu w rozwój dyscypliny.
3. Nie wiem co dr Marcin Jakubiec miał na myśli wskazując, iż „*analiza korelacji stanowi innowacyjne podejście do badania zależności pomiędzy zmiennymi składającymi się na założenia koncepcji Lean Management (bariery, marnotrawstwo i sposoby doskonalenia) i kulturę Lean Management*”. Analiza korelacji jest podstawową metodą badania współwystępowania zmiennych, natomiast faktycznie zbadanie zależności między zmiennymi stanowi ciekawy przyczynek do dalszych analiz, pod warunkiem prawidłowego przebiegu procesu badawczego.
4. Trudno mi uznać zaprezentowany model zarządzania publiczną uczelnią akademicką za znaczące osiągnięcie, gdyż samo jego wyprowadzenie jest niewystarczające (o czym pisałam wcześniej), nie jest także zinterpretowana dokonana analiza korelacji między modułami tego modelu a elementami kultury organizacyjnej (nie mam na myśli interpretacji współczynnika korelacji, ale dokonane na tej podstawie wnioski).

Przed wszystkim jednak, jak już wskazałam, brak jest osadzenia teoretycznego pracy.



Tak więc mimo iż zgadzam się ze słowami Habilitanta, iż: „*Monografia poprzez podjętą tematykę dotyczy ważnego, nie tylko dla badanych uczelni, ale w ogóle dla wszystkich szkół wyższych, problemu redukcji kosztów ich funkcjonowania poprzez zastosowanie instrumentów Lean Management*”, wskazane mankamenty nie pozwalają mi ocenić osiągnięcia naukowego jako wnoszącego znaczącego wkładu w rozwój dyscypliny.

**IV. 4. Ocena istotnej aktywności naukowej realizowanej w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej (w rozumieniu art. 219 ust. 1 pkt. 3 Ustawy z dn. 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce)**

Po zapoznaniu się z informacjami o istotnej aktywności naukowej realizowanej w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej (ze szczególnym uwzględnieniem aktywności po uzyskaniu stopnia doktora), zaprezentowanymi przez Habilitanta w Autoreferacie (załącznik 4) odnośnię się do następujących kwestii.

Po pierwsze, bazując na szczegółowym wykazie publikacji zawartych w załączniku 4 stwierdzam, iż na wykazaną naukową aktywność publikacyjną dra Marina Jakubca po uzyskaniu stopnia doktora (wraz z monografią wskazaną jako główne osiągnięcie) składa się z 69 pozycji (w autoreferacie prawdopodobnie jest błąd w sumowaniu pierwszej kolumny), w tym:

- a. Autorstwo artykułów w czasopismach naukowych -12;
- b. Współautorstwo artykułów w czasopismach naukowych – 18, w tym 3 w języku angielskim;
- c. Autorstwo monografii – 2;
- d. Współautorstwo monografii – 2, z czego 1 w języku angielskim;
- e. Współredakcja monografii – 4;
- f. Autorstwo rozdziałów w monografiach naukowych -23, w tym w tzw. Proceedings, z czego 6 w języku angielskim;
- g. Współautorstwo rozdziałów – 8, z czego 5 w języku angielskim;

dające łącznie 933 punkty. Część publikacji znajduje się w czasopismach tzw. listy ministerialnej (m.in. Przegląd Organizacji, Marketing i Rynek, Problemy Jakości, Zeszyty Naukowe seria Organizacja i Zarządzanie Politechniki Śląskiej), w tym jedno z nich jest anglojęzyczne (European Research Studies Journal). Odnosząc się dodatkowo do umiędzynarodowienia dorobku, należy zaznaczyć, że 15 publikacji zostało napisanych w języku angielskim.

Habilitant wskazuje na współpracę z następującymi uczelniami: Technical University in Ostrava (Czechy), Alexander Dubček University in Trenčín (Słowacja) i Szent István University, Hungary (Węgry). Współpracując z zagranicznymi partnerami Habilitant realizował projekty „Jakość kształcenia zawodowego na pograniczu polsko-czeskim jako determinanta konkurencyjności przedsiębiorstw”, w ramach projektu Program przygotowania zawodowego specjalistów-liderów transferu innowacji i nowoczesnych technologii do firm na pograniczu polsko-czeskim (Projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego oraz budżetu państwa w ramach Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Republika Czeska – Rzeczpospolita Polska 2007-2013) (rola w projekcie: wykonawca) oraz międzynarodowego projektu naukowo-dydaktycznego (2016-2017) pt. *Cross-Border Bees in V4 Countries – Building of Educational*



*Entrepreneurship Start-Ups in V4 Group*, finansowanego z Funduszu Wyszehradzkiego (rola w projekcie: główny wykonawca).

Współpraca poskutkowała następującymi osiągnięciami:

- Opublikowanie monografii naukowej pt. „*Jakość kształcenia zawodowego na pograniczu polsko-czeskim jako determinanta konkurencyjności przedsiębiorstw*”, Wydawnictwo Naukowego Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, 2013 (w ramach projektu współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego oraz budżetu państwa w ramach Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Republika Czeska – Rzeczpospolita Polska 2007-2013)
- Organizacja międzynarodowej konferencji naukowej pt. *Academic Entrepreneurship in International Context* (15.11.2016).
- Opracowanie monografii naukowej pt. *Academic Entrepreneurship in International Context: The Visegrad Countries' Perspective*, 2019 r. nakładem Wydawnictwa Naukowego PWN,
- Opracowanie monografii naukowej pt. *Academic Entrepreneurship in International Context*, pod redakcją naukową K. Żyminkowskiej,
- Udział w dwóch międzynarodowych konferencjach naukowych organizowanych przez Technical University in Ostrava: *3rd International Conference on European Integration ICEI 2016* oraz *4th International Conference on European Integration ICEI 2018*. Wynikiem aktywnego uczestnictwa w tych konferencjach były 2 publikacje, które zostały indeksowane na Web of Science:
- W ramach wymiany dla nauczycieli akademickich w programach LLP Erasmus i Erasmus+ wygłoszenie od 2013 r. na wskazanych uczelniach partnerskich 7 wykładów dla pracowników naukowych i studentom tych uczelni prezentujących wyniki prowadzonych przez Habilitanta badań naukowych:

Habilitant wskazuje także na doświadczenie w recenzowaniu prac naukowych (3 recenzje artykułów zgłoszonych na konferencje naukowe: International Conference of European Integration ICEI 2018, 17th IFAC Symposium on Information Control Problems in Manufacturing), które zostały opublikowane w publikacji indeksowanej w bazie Web of Science (*Proceedings of the 4th International Conference on European Integration: ICEI 2018*). Ponadto, w latach 2016-2018 w czasopiśmie Marketing i Rynek wydawanym przez Wydawnictwo PWE pełnił funkcję Redaktora naukowego w następujących numerach: 7/2016; 7/2017 oraz 9/2018.

Jako aktywność naukową w kraju Habilitant przedstawia udział w 36 konferencjach naukowych, w tym 14 jako prelegent. Ponadto Habilitant jest Członkiem Komisji Nauk Organizacji i Zarządzania przy Polskiej Akademii Nauk Oddział Katowice (od 2019 – nadal) oraz Członkiem Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa Oddział Katowice (od 2018 – nadal). Jest także promotorem pomocniczym w przewodzie doktorskim realizowanym na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej (Doktorant: mgr Marian Błachut, tytuł rozprawy doktorskiej: *Model zarządzania gminą w strategiach rozwoju regionalnego województwa śląskiego*). Za działalność w obszarze naukowym otrzymał nagrody rektora ATH w latach 2009/2010; 2015/2015; 2016/2017).



Ocena istotnej aktywności naukowej realizowanej w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej w rozumieniu art. 219 ust. 1 pkt. 3 Ustawy z dn. 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce jest przeze mnie oceniona jako wystarczająca.

#### 5. Informacje dodatkowe

W przedłożonej mi do oceny dokumentacji zostały również zawarte informacje o osiągnięciach dydaktycznych, organizacyjnych, popularyzujących naukę lub sztukę, dotyczących współpracy z otoczeniem gospodarczym. W mojej opinii osiągnięcia te świadczą o dużej aktywności Habilitantka na wszystkich tych polach. Niestety w obliczu obowiązujących uregulowań prawnych (osiągnięcia wykraczające poza kryteria ustawowe określone w art. 219 ust. 1 Ustawy z dn. 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce) nie są one przeze mnie brane pod uwagę przy ostatecznej ocenie.

#### V. Konkluzje końcowe

Przedstawione do oceny:

1. **Osiągnięcie naukowe** Jakubiec, M. (2021). *Lean Management na publicznych uczelniach akademickich*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, s. 258, ISBN: 978-83-208-2439-1 –w mojej ocenie **nie wnosi znacznego wkładu w rozwój dyscypliny** nauki o zarządzaniu i jakości w myśl art. 219 ust. 1 pkt. 2 lit. a Ustawy z dn. 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce;
2. **Aktywność naukową** realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej w rozumieniu art. 219 ust. 1 pkt. 3 Ustawy z dn. 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce **oceniam jako wystarczającą**.

Mając na uwadze powyższe, wyrażam negatywną opinię w sprawie nadania dr Marcinowi Jakubcowi stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.