

prof. zw. dr hab. Elżbieta Skrzypek  
Katedra Kapitału Intelektualnego i Jakości  
UMCS Lublin

## **Recenzja dorobku naukowego dr Marcina Jakubca w związku z ubieganiem się o stopień dr habilitowanego nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości**

### **Wybrane informacje**

Dr Marcin Jakubiec urodził się w                      roku. Ukończył 5 letnie studia magisterskie w Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku Białej na kierunku Zarządzanie i Marketing na specjalności Zarządzanie jakością produktów w 2006 roku. Tytuł pracy mgr: "Segmentacja rynku podstawą badań i analiz marketingowych przedsiębiorstwa na przykładzie Famed Żywiec S.A." Stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu uzyskał w lutym 2012 roku w Górnośląskiej Wyższej Szkole Handlowej im. W. Korfańskiego w Katowicach na Wydziale Zarządzania. Tytuł rozprawy: "Zarządzanie jakością jako czynnik rozwoju wyrobów medycznych". Promotorem pracy był profesor dr hab. inż. Ryszard Barcik, recenzentami byli: prof. dr hab. Krystyna Lisiecka i dr hab. Maciej Urbaniak. Praca została nagrodzona przez Rektora nagrodą w kategorii nauka. Dr M. Jakubiec ukończył kurs pedagogiczny w 2015 roku, uzyskał tytuł Pełnomocnika SZJ wg wymagań normy ISO 9001 (TUV SUD Polska sp. zoo), uzyskał certyfikat ukończenia szkolenia na Trenera Instytutu Przedsiębiorczości CISCO. Kandydat nie ubiegał się o nadanie stopnia dr habilitowanego.

### **Przebieg zatrudnienia:**

Od 1 XI 2006 r. zatrudniony jest w ATH w Bielsku Białej, do 31.03. 2012 na stanowisku asystenta w Katedrze Zarządzania, w Zakładzie Logistyki i Jakości na Wydziale Zarządzania i Informatyki. Od 1.IV.2012 r. zatrudniony na stanowisku adiunkta w Katedrze Zarządzania na Wydziale Zarządzania i Transportu. Od 1 X 2019 r. pełni funkcję kierownika Katedry Zarządzania.

### **Ocena osiągnięcia naukowego**

Monografia naukowa pt. „Lean Management na publicznych uczelniach akademickich, PWE Warszawa, 2021, stron 258 (recenzenci wydawniczy: prof. Tadeusz Wawak, prof. Radosław Wolniak)

Tematyka badań nad szkolnictwem wyższym jest zróżnicowana. Obejmuje ona jakość kształcenia, zadowolenie studentów i pracowników, dostęp do szkolnictwa wyższego, instytucje, regulacje systemowe, ewaluację, finansowanie, dywersyfikację szkolnictwa wyższego, modele nauczania, badań, zarządzanie strategiczne, poprawę efektywności doskonalenia zarządzania. W ramach tematyki badań nad szkolnictwem wyższym Habilitant wskazał 13 źródeł bibliograficznych obcojęzycznych i 16 polskich oraz przedstawił podejmowaną problematykę badawczą, brakło jednak przyporządkowania obszarów badawczych do autorów. Podkreślił, że wraz z powstaniem koncepcji New Public Management (NPM) wzrosło zainteresowanie Lean Management (LM). Koncepcja NPM wskazuje na nastawienie administracji na skuteczność działania, wydajność, jakość i wyniki. Zarządzanie uczelnią jest trudne, szczególnie w warunkach zmian, ryzyka, niepewności i braku ciągłości działania. Autor wskazał na lukę badawczą w obszarze oceny wykorzystywanych przez uczelnie założeń i instrumentów LM i przedstawił możliwości jej implementacji. Dokonał weryfikacji sposobu, w jaki zarządzający publicznymi uczelniami akademickimi podchodzą do wykorzystywania LM.

Celem monografii jest przeprowadzenie oceny wykorzystania założeń koncepcji LM i jej instrumentów w publicznych uczelniach akademickich w Polsce i wskazanie dalszych możliwości jej implementacji. Określono pięć celów teoriopoznawczych, dziesięć empirycznych, sformułowano osiem pytań badawczych. Sformułowano 5 hipotez badawczych:

1. Rodzaje marnotrawstwa występujące na badanych uczelniach są ujemnie powiązane z realizowanymi sposobami doskonalenia.
2. Na badanych uczelniach realizowane są założenia zarządzania według koncepcji Lean Management, ale nadal przeważa na tych uczelniach stosowanie zarządzania tradycyjnego.
3. Relacja pomiędzy stopniem ważności modułów zarysu modelu zarządzania publiczną uczelnią akademicką a możliwym oddziaływaniem na te moduły elementów składających się na kulturę LM jest dodatnia.

1. dr. 73/2022/2023

10.01.2023  
masuade

4. Relacja pomiędzy stopniem ważności modułów zarysu modelu zarządzania publiczną uczelnią akademicką a realnym oddziaływaniem na te moduły elementów składających się na kulturę LM jest dodatnia.
5. 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 LM.

Dla realizacji wskazanych w monografii celów Autor przyjął w pełni poprawną strukturę. Rozprawa zawiera 5 rozdziałów, spis treści, spis bibliografii, wykaz rysunków i tabel oraz załącznik przedstawiający kwestionariusz ankiety wykorzystanej w trakcie badań empirycznych opinii i ocen badanych rektorów uczelni na temat: „Lean Management w publicznych uczelniach akademickich”. Praca posiada dwie warstwy teoretyczną i empiryczną, które się wzajemnie uzupełniają tworząc logiczną całość. Dwa pierwsze rozdziały (50% tekstu podstawowego) tworzą część teoretyczno-opisową monografii, a pozostałe trzy część empiryczną. W rozdziale pierwszym Autor przedstawił w sposób poprawny merytorycznie czynniki determinujące jakość zarządzania, sposoby doskonalenia zarządzania oraz poziomy dojrzałości organizacyjnej, procesowej i jakościowej. Przedstawił także cechy zastosowanej w uczelni koncepcji Total Quality Management i 14 tez W. E. Deminga w ujęciu tradycyjnym, stosowanym w organizacjach produkcyjnych i w kontekście szkoły wyższej. Wskazał główne bariery we wdrażaniu systemowym TQM i korzyści wynikające z wdrażania i stosowania koncepcji TQM w uczelniach. Omówił zasady zarządzania zawarte w Modelu Doskonałości EFQM oraz zaprezentował korzyści zastosowania tego modelu zarządzania w organizacjach. Odniósł się do implementacji Modelu Doskonałości EFQM w uczelniach i w kryteriach Polskiej Nagrody Jakości. Przedstawił w sposób poprawny cechy i znaczenie wdrożenia i rozwijania systemu zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami normy ISO 9001. Przedstawił wytyczne i wymagania aktualnie obowiązującej normy PN-EN ISO 9001:2015-10 opartej na podejściu procesowym i na ryzyku. Odniósł się do SZJ i korzyści z nim związanych w uczelniach. Przedstawił wybrane metody oceny jego skuteczności, możliwe do zastosowania w uczelniach oraz ocenę SZJ w polskich uczelniach. Autor pracy wskazał na ważny problem jakim jest potrzeba doskonalenia procesów i usług w kontekście, słabo realizowanych w Polsce ustaleń przyjętych w ramach Procesu Bolońskiego i wymagań Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego oraz decyzji podjętych w ramach Unii Europejskiej.

Ważnym problemem z punktu widzenia realizacji celów niniejszej pracy jest przedstawienie istoty i potrzeby rozwoju koncepcji Lean Management (LM), w przedsiębiorstwach przemysłowych za granicą, a następnie w szkołach wyższych w Polsce. Autor wskazuje cel koncepcji, którym jest wysoka jakość wyrobów i świadczonych usług oraz niskie koszty realizowanych procesów. Podkreśla, że realizacja idei i zasad LM w uczelni wymaga zmiany filozofii i kultury organizacyjnej oraz wprowadzenia podejścia procesowego do zarządzania. Szeroko omawia podejście procesowe, charakteryzuje także ważny problem współczesnych organizacji, jakim jest dojrzałość procesowa. Pewne zastrzeżenia może budzić dobór instrumentów LM, aczkolwiek mają one pośredni wpływ na posługiwanie się LM w zarządzaniu np. analiza SWOT czy metoda FMEA.

Rozdział trzeci poświęcony został przedstawieniu metody przeprowadzenia ankietowych badań empirycznych, skierowanych do rektorów publicznych uczelni akademickich w Polsce. Zawiera założenia, cele i hipotezy badawcze. W sposób graficzny Autor przedstawił przebieg postępowania badawczego w badaniach ilościowych (s. 129) oraz etapy procesu badawczego, obejmującego badania przygotowawcze i właściwe oraz analizę wyników (s. 131) a także harmonogram badań. W części metodycznej pracy wskazał narzędzie badawcze i metody analizy danych. Wykorzystał procedurę systematycznego przeglądu literatury. Opracował kwestionariusz ankiety do badania pilotażowego i właściwego wykorzystując metodę ekspercką (sześciu ekspertów ze środowiska akademickiego i dwóch ze środowiska gospodarczego- asesory EFQM). Kwestionariusz ankiety składał się z dwóch części, obejmujących wykorzystanie założeń koncepcji LM i jej instrumentów (8 pytań) oraz badającej relacje pomiędzy elementami kultury LM i 16 modułami zarysu modelu zarządzania publiczną uczelnią akademicką (4 pytania).

Analizy statystyczne w monografii zostały wykonane prawidłowo z użyciem arkusza kalkulacyjnego Excel oraz oprogramowania SPSS Statistics w wersji 25. Za pomocą tego oprogramowania wykonano analizę podstawowych statystyk opisowych oraz serie analiz korelacyjnych dla zmiennych uwzględnionych w hipotezach, celach badawczych i pytaniach badawczych. Autor zastosował współczynnik korelacji rang Spearmana. Kwestionariusze ankiety zostały wysłane do 58 uczelni, Autor otrzymał 38 ankiet (zwrotność 65%), które stanowiły podstawę do badań. Kwestionariusze wypełniali rektorzy przy pomocy innych pracowników uczelni lub były one wypełniane pod nadzorem rektorów, co

gwarantowało całkowitą odpowiedzialność badanych rektorów za wypełnione kwestionariusze ankiety. Na stronie 154 Autor przedstawił opracowany przez siebie, w oparciu o konkretne pozycje literatury, rys. 20 zatytułowany „Zarys modelu zarządzania publiczną uczelnią akademicką”. Rysunek ten zawiera 16 modułów zarządzania uczelnią oraz powiązane z nią otoczenie uczelni zawierające pięć wybranych modułów. Autor nie podejmuje się charakterystyki wymienionych 16 modułów zarządzania uczelnią i 5 modułów otoczenia uczelni oraz związków zachodzących między nimi. Słusznie nie nazywa modelem zarządzania zarysu wybranych modułów zarządzania, ponieważ w przedstawionej formie nie jest to model. By można było mówić o modelu zarządzania w publicznej uczelni należałoby uzupełnić rysunek o inne, ważne moduły (rozwiązania) oraz wskazać ich rolę i znaczenie oraz relacje między nimi i modułami otoczenia uwzględniając rozwiązania prawne obowiązujące w RP i UE, uwarunkowania ekonomiczne i inne, kompleksowo ujęte wymogi w ramach wymaganych ośmiu poziomów kształcenia (Europejska Rama Kwalifikacji). Chodzi tu oczywiście o model zarządzania w uczelniach a nie zarządzania uczelniami.

Wyniki przeprowadzonych badań ankietowych wśród rektorów wybranych publicznych uczelni akademickich zawierają rozdziały IV i V monografii. Odpowiedzi uzyskano od uniwersytetów (32%), uczelni technicznych (37%), uczelni ekonomicznych (11%), wychowania fizycznego, rolniczo-przyrodniczych po 8% i pedagogicznych (5%).

W rozdziale czwartym Autor zaprezentował wykorzystanie założeń koncepcji Lean Management i jej instrumentów w publicznych uczelniach akademickich w Polsce. Najbardziej znane spośród przedstawionych koncepcji, systemów i podejść do zarządzania okazały się system zarządzania wg ISO 9001 (23%) oraz zarządzanie procesowe (23%). Zaskakująca jest niska znajomość przedmiotowa koncepcji LM, zadeklarowało ją tylko 19% ankietowanych, natomiast znajomość Kaizen, jako instrumentu zaliczanego do instrumentów LM potwierdziło 17% badanych i TQM 18%. Pewnym niedociągnięciem prowadzonego badania było to, że ankietowani nie zostali zapoznani z tymi pojęciami przed udzieleniem odpowiedzi na pierwsze pytanie kwestionariusza ankiety.

Na rys. 24 Autor przedstawił średnią siłę oddziaływania barier występujących w systemach zarządzania uczelniami. Wskazano osiem barier o najwyższej sile oddziaływania (skala 4,2-3,1): duża formalizacja i biurokratyzacja zarządzania, ciągłe zmiany przepisów prawa, nieprzychylność środowiska akademickiego do zmian koncepcji zarządzania, duża niezależność pracowników, koncentracja na zadaniach, a nie na procesach, uchylanie się przez pracowników od odpowiedzialności i samodzielnego rozwiązywania problemów, brak wdrożonego zarządzania poprzez procesy, realizacja często sprzecznych celów przez jednostki organizacyjne/wydziały/grupy pracowników. Autor wskazał sposoby likwidacji powstałych barier w uczelniach.

W LM ważne miejsce przypada walce z marnotrawstwem, które obejmuje procesy i zadania, które nie dodają wartości i nie współuczestniczą w procesie spełniania wymagań klienta. Wskazano sześć rodzajów marnotrawstwa: oferowanie usług edukacyjnych, badawczych, wydawniczych, szkoleniowych, na które jest mały popyt, marnotrawstwo czasu poprzez bezczynność pracowników, którzy oczekują na informację, decyzję czy dokumenty, marnotrawstwo czasu poprzez zbędne przemieszczanie się pracowników, rzeczy, dokumentów jako efekt błędów organizacyjnych, braku koordynacji działań, nadmierna ilość pracy, marnotrawstwo zapasów i marnotrawstwo w zasobach ludzkich. Marnotrawstwo w zasobach ludzkich wynikające z braku właściwego wykorzystania wiedzy, umiejętności i zdolności pracowników uzyskało największą wagę wśród rodzajów marnotrawstwa (rys. 25). Kolejno badaniu poddano stopień zastosowania poszczególnych sposobów doskonalenia na uczelniach w skali 1-5 (średni stopień określono na 2,73). Graniczna wartość to 3.0 traktowana jako dostateczna. Z badań wynika, że tylko dwa sposoby doskonalenia przekroczyły te granice, są to spłaszczenie struktury organizacyjnej- powoływanie doraźnych zespołów do realizacji procesów (rozwiązywania problemów) oraz identyfikacja przyczyn źródeł marnotrawstwa. Pozostałe sposoby uznane zostały za sposoby o niskim stopniu zastosowania, należą tu wdrożenie zarządzania poprzez procesy, realizacja ciągłego doskonalenia- wykorzystanie dostępnych instrumentów LM, ograniczenie marnotrawstwa zasobów, bieżące monitorowanie realizacji procesów, lepsza identyfikacja potrzeb klientów, odbiurokratyzowanie uczelni, włączanie klienta zewnętrznego w realizację i doskonalenie procesów, realizacja zarządzania przez jakość- orientacja w kierunku organizacji uczącej się, ustanowienie odpowiedzialności za poszczególne procesy (rys. 26). Wyniki badania w tym obszarze są zaskakujące, należy podkreślić, że wiele ze wskazanych sposobów doskonalenia zależy w sposób bezpośredni od rektora.

Autor kolejno przedstawia wyniki badań odnoszące się do relacji pomiędzy barierami, marnotrawstwem i sposobami doskonalenia, co umożliwia udowodnienie pierwszej hipotezy badawczej głoszącej, że

występujące w badanych uczelniach rodzaje marnotrawstwa są ujemnie powiązane z realizowanymi sposobami doskonalenia (H1), stosując współczynnik korelacji rang Spearmana. W tab. 22 przedstawiono statystyki opisowe dla zmiennych dotyczących barier, marnotrawstwa i sposobów doskonalenia oraz w tabeli 23 dotyczące wyliczonych wskaźników, autor nie odnosi się jednak do nich w analizach wyników badań. W tab. 24 przedstawił współczynniki analizy korelacji pomiędzy średnim poziomem barier, marnotrawstwa i doskonalenia. Analizy korelacji dotyczące średniego poziomu: barier, marnotrawstwa i doskonalenia wykazały dwie istotne statystycznie zależności. Dotyczyły dodatniej relacji pomiędzy średnim poziomem: barier i marnotrawstwa oraz ujemnej zależności pomiędzy średnim poziomem: marnotrawstwa i doskonalenia.

W ramach prowadzonych badań odniesiono się do wykorzystania i oceny wybranych instrumentów LM. W oparciu o przegląd literatury i badania pilotażowe wskazano 24 instrumenty LM. Zgodnie z ustaloną skalą uznano, że znajomość instrumentów LM na poziomie wystarczającym dotyczy: benchmarkingu, listy kontrolnej, standaryzacji, zarządzania poprzez procesy, analizy SWOT, schematu blokowego, audytu, burzy mózgów, systemu szkoleń, systemu sugestii pracowniczych, system motywowania, działania korygujące i zapobiegawcze oraz analiza ryzyka. Niewystarczająca znajomość dotyczyła kaizen-ciągłe doskonalenie, wykresu Ishikawy, 5Why, metody FMEA, 5S, metody QFD, wykresu Pareto, PDCA i mapowania strumienia wartości (rys. 27). Z badań wynika, że wykorzystanie instrumentów tworzących filary i kształtujących założenia LM jest znikome w uczelniach.

Kolejno w badaniu zwrócono się do rektorów z prośbą o dokonanie oceny przydatności wykorzystywanych instrumentów LM (skala 1-5). Wysoką ocenę przydatności uzyskały: analiza SWOT, audyt, burza mózgów, system szkoleń, analiza ryzyka, działania korygujące i zapobiegawcze. Pozostałe 16 narzędzi uzyskało oceny od 0-2,85, w tym bardzo niskie, poniżej 1,0: PDCA, 5S, Kaizen, wykres Ishikawy, metoda FMEA, mapowanie strumienia wartości, metoda QFD, wykres Pareto i 5Why.

W tej części pracy przedstawione zostały wyniki odpowiedzi na pytanie dotyczące stopnia, w jakim realizowano 20 wybranych elementów tworzących kulturę Lean Management; wyróżnione przez Autora do procesu badawczego i dopasowane do specyfiki uczelni w oparciu model kultury LM Likerta oraz metodykę J. Maciąg. Elementy tworzące kulturę LM podzielono na cztery grupy: perspektywa strategiczna, eliminowanie marnotrawstwa, zarządzanie kapitałem ludzkim, identyfikacja i rozwiązywanie problemów. Oceny elementów tworzących kulturę LM pod kątem stopnia realizacji dokonano w oparciu o skalę 1-5 (rys. 30). Średni stopień realizacji wszystkich elementów kultury LM wyniósł 3,27, graniczna wartość została ustalona na 3,0. Wśród najwyżej ocenionych elementów kultury LM znalazły się: otwartość uczelni na zmiany organizacyjne, społeczne i techniczne, wolność panująca w uczelni, przestrzeń na dyskusję, własne poglądy, docenianie roli partnerów i kooperantów, rola audytu, jakości, rola kierownictwa, czynny udział pracowników w tworzeniu strategii uczelni, kreowaniu jej wizji i misji, angażowanie się w rozwiązywanie problemów, poszukiwanie źródeł marnotrawstwa i podejmowanie działań w obszarze doskonalenia. Najniżej oceniono identyfikację z uczelnią i budowanie z nią więzi przez pracowników. Wskazano na konieczność działań w obszarze edukacji i podkreślenie roli każdego pracownika w uczelni oraz konieczność usprawnienia systemu komunikacji.

W ostatnim rozdziale Autor przedstawił relacje pomiędzy elementami kultury Lean Management (LM) i wybranymi modułami modelu zarządzania publiczną uczelnią akademicką. Zidentyfikował założenia sposobu tradycyjnego zarządzania uczelnią i zarządzania wg LM (zapisane, jako kryteria w tab. 25) w oparciu o uzyskane odpowiedzi. Z ich analizy wynika, że w czterech kryteriach na siedem wystąpiła przewaga zarządzania tradycyjnego nad zarządzaniem wg LM, co potwierdza hipotezę mówiąca, że "W badanych uczelniach realizowane są wybrane założenia sposobu zarządzania według LM, ale nadal przeważa stosowanie w badanych publicznych szkołach wyższych zarządzania tradycyjnego." W tab. 25 przedstawiono kryteria charakteryzujące założenia koncepcji zarządzania uczelnią, z przeprowadzonych badań wynika, że około 50% badanych uczelni wykorzystuje założenia koncepcji LM i jej instrumenty, przewagę zarządzania wg LM nad tradycyjnym zarządzaniem odnotowano w obszarach: kapitał ludzki, klient zewnętrzny i styl kierowania (tab. 26).

Ankietowani rektorzy wysoko ocenili ważność wybranych 16 modułów modelu zarządzania uczelnią (skala 1-5, średnia ocen 4,43). Trzy najwyżej ocenione moduły to: proces naukowo-badawczy (4,75), zapewnienie jakości kształcenia (4,65) oraz komunikacja w uczelni (4,65). Najniżej zostały ocenione następujące moduły: komercjalizacja wyników działalności naukowo-badawczej (4,25), jednoosobowe organy uczelni (4,2), zasoby materialne (4,2) i zarządzanie ryzykiem i niepewnością (4,15). (por. rys. 32). W tab. 27 zawarto statystyki opisowe dla zmiennych dotyczących oceny ważności 16 modułów zarysu modelu zarządzania publiczną uczelnią akademicką: mediana, odchylenie standardowe, skośność, kurtoza, wartość minimalna i maksymalna. Dane te wykorzystano do weryfikacji trzech

hipotez badawczych. W kolejnej części rozdziału Autor omawia relacje zachodzące pomiędzy elementami kultury LM a wybranymi modułami zarysu modelu zarządzania publiczną uczelnią akademicką. Na rysunku 35 przedstawia realne i możliwe oddziaływanie elementów kultury LM na moduły zarysu modelu. Wskazuje obszary największego i najmniejszego wpływu w obydwu przypadkach. Weryfikuje kolejne hipotezy badawcze. Przedstawia statystyki opisowe dla kategorii tworzących elementy kultury LM w odniesieniu do perspektywy strategicznej, eliminowania marnotrawstwa, zarządzania kapitałem ludzkim i identyfikacji i rozwiązywania problemów (tab. 28 i 29). Wyniki analizy korelacji umożliwiły weryfikację hipotez.

Pracę zamyka zakończenie, w którym Autor odnosi się do części teoretycznej i empirycznej monografii. Odnosi się do pytań i hipotez badawczych i ich weryfikacji. Formuluje wnioski, określa wkład do nauki, wskazuje ograniczenia związane z realizacją badań, wskazuje dalsze kierunki badań.

Podstawy teoretyczne pracy. Praca oparta została na dobrych podstawach teoretycznych. Literatura jest aktualna, odpowiednio dobra i poprawnie wykorzystana. Uwzględniono najważniejsze pozycje literatury światowej i krajowej traktujące o LM w szkolnictwie wyższym. Autor przywołuje w monografii 527 pozycji literatury, w tym 153 pozycje (29%) stanowi literatura obcojęzyczna (anglojęzyczna i niemieckojęzyczna). Przedstawione źródła literaturowe (książki, czasopisma) oraz netografia (21 poz.) umożliwiają realizację celów postawionych przed monografią. W spisie literatury zabrakło pozycji przywołanych w tekście np. Samuel 1999, s. 381-385, s. 28 monografii.

#### **Wkład monografii w rozwój dyscypliny naukowej nauki o zarządzaniu i jakości:**

1. Podjęcie ważnego i nierozwiązanego problemu odnoszącego się do oceny wykorzystania założeń koncepcji Lean Management oraz jej instrumentów w publicznych uczelniach akademickich w Polsce i wskazanie dalszych możliwości jej implementacji oceniam jako przedsięwzięcie ważne i oryginalne. Poprzez zrealizowanie celów empirycznych opracowano rekomendacje dla zarządzających badanymi uczelniami w zakresie szerszego wykorzystania koncepcji LM i jej instrumentów.
2. Problem badawczy ma charakter naukowy, jego rozwiązanie służy realizacji wyraźnie określonych celów poznawczych i empirycznych. Autor przedstawił zarys modelu zarządzania publiczną uczelnią akademicką. Opracował narzędzie badawcze, które umożliwiło przeprowadzenie analizy i oceny wykorzystania założeń koncepcji LM i jej instrumentów w publicznych uczelniach akademickich w Polsce. Ponadto opracował narzędzie badawcze do analizy relacji pomiędzy elementami kultury LM i modułami zarysu modelu zarządzania publiczną uczelnią akademicką.
3. Zbadano zależności pomiędzy zmiennymi składającymi się na założenia koncepcji LM (tj. bariery, marnotrawstwo i sposoby doskonalenia) i kulturę LM. Ukazano konieczność zwrócenia uwagi w uczelniach na przydatność LM w zarządzaniu nimi, pokazano braki w wiedzy rektorów badanych uczelni w zakresie nowoczesnych i sprawdzonych metod zarządzania, w tym LM. Potwierdzają to badania, między innymi P. Grudowskiego (Politechnika Gdańska) i J. Maciąg (Uniwersytet Jagielloński) w obszarze szkolnictwa wyższego. Brak odpowiedniej wiedzy w zakresie LM potwierdzają także inne badania prowadzone w przedsiębiorstwach w Polsce i za granicą.
4. Praca ukazała niewystarczający stan wiedzy rektorów na temat nowoczesnych metod zarządzania uczelniami, w tym możliwości wykorzystania LM. Z badań wynika konieczność pogłębienia wiedzy w tym obszarze. Podjęty problem jest ważny z punktu widzenia konieczności poszukiwania efektywnych sposobów doskonalenia zarządzania uczelniami funkcjonującymi w warunkach zmian, niepewności, ryzyka i braku ciągłości działania.
5. Dysertacja wpisuje się w nurt badań zapoczątkowany w Polsce, dotyczący przydatności LM w zarządzaniu uczelniami oraz jego doskonaleniu. Badania przeprowadzone przez Autora na grupie uczelni akademickich w Polsce są pierwszymi tego rodzaju badaniami. Rozszerzenie badań na inne uczelnie publiczne i niepubliczne mogłoby stworzyć podstawę, przyczynek dla opracowania w ramach przedstawionego zarysu modelu zarządzania w uczelni akademickiej, po jego rozszerzeniu i uzupełnieniu, faktycznego modelu, co stanowi wkład do metodyki badań w obszarze nauk społecznych.
6. Dysertacja wnosi znaczący wkład do nauk o zarządzaniu i jakości w obszarze poznawczym i metodycznym. Posiada także charakter użyteczny, opracowane narzędzia badawcze mogą być wykorzystywane przez uczelnie stosujące w zarządzaniu LM i jego instrumenty. Podjęty problem badawczy w dysertacji jest ważny, aktualny z teoretycznego i praktycznego punktu widzenia. Doskonalenie zarządzania w uczelniach jest problemem nierozwiązanym i

poszukiwanie oraz wskazywanie narzędzi możliwych do wykorzystania w tym procesie jest ważne.

## Ocena pozostałego dorobku naukowego

### Osiągnięcia naukowe przed uzyskaniem stopnia doktora

Zainteresowania naukowe dr M. Jakubca skupione były na zarządzaniu jakością, wiedzą i zarządzaniu logistycznym. Ich efektem było 13 prac autorskich, w tym 6 rozdziałów opublikowanych w monografiach, jeden artykuł naukowy i 6 prac opublikowanych w materiałach konferencyjnych. Pan dr Jakubiec jest współautorem 30 prac, w tym jednej monografii, 16 rozdziałów w monografii, 7 artykułów i 6 opublikowanych jako materiały konferencyjne. Aktywność naukowa przed doktoratem przejawiała się także w udziale w 11 konferencjach naukowych, w tym w 6 międzynarodowych. Siedmiokrotnie pełnił funkcję członka komitetu organizacyjnego konferencji. Osiągnięcia naukowe przed doktoratem oceniam pozytywnie biorąc pod uwagę ich poziom merytoryczny, zastosowane metody badawcze i wyniki badań.

### Osiągnięcia naukowe po uzyskaniu stopnia naukowego doktora

Można je przyporządkować do trzech subdyscyplin:

- **zarządzanie jakością: systemowe zarządzanie jakością, środowiskiem i bezpieczeństwem**, w tym obszarze badań powstały prace dotyczące wdrażania, funkcjonowania, audytowania oraz integracji systemów zarządzania, część publikacji dotyczyła systemów zarządzania jakością w uczelniach. Publikacje w większości oparte były na wynikach badań własnych autora. Z zamieszczonego wykazu prac wynika, że spośród 10 prac, 7 to prace autorskie, 3 współautorskie, 3 anglojęzyczne, opublikowane jako rozdziały w monografiach w Ostrawie i Bratysławie. Cztery prace zostały opublikowane w Wydawnictwie Naukowym ATH w Bielsku Białej, jedna w Zeszytach Naukowych Politechniki Śląskiej, w Wydawnictwie WE UMCS oraz "Przedsiębiorstwie we współczesnej gospodarce, teoria i praktyka".

- **zarządzanie jakością: techniki i metody zapewnienia/doskonalenia jakości produktów i procesów**, problematyka badawcza dotyczyła koncepcji TQM, Kaizen, LM, Six Sigma, zasady zarządzania jakością, zasady Deminga i zasady ciągłego doskonalenia, metody zarządzania jakością, w tym FMEA, QFD, SPC, techniki i tradycyjne i nowe narzędzia zarządzania jakością. Powstałe prace: autorstwo książki pt. "Projakościowe zarządzanie przedsiębiorstwem" Difin, 2017, stron 188, współautorstwo książki pt. Management of enterprise in the 21st century-perspectives, conditions of growth, Difin 2015, stron 179 (współautorzy, A. Barcik, P. Dziwiński). Spośród 10 wskazanych prac jest 6 samodzielnych i dwie anglojęzyczne. Prace opublikowano w "Przedsiębiorstwie we współczesnej gospodarce", "Marketingu i Rynku", "Problemach Jakości", ZN Politechniki Śląskiej i Wydawnictwie Naukowym ATH,

- **zarządzanie wiedzą, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie Instytucjami publicznymi i organizacjami non-profit**, publikacje z tego zakresu dotyczyły: znaczenia wiedzy w prawidłowym wdrażaniu, funkcjonowaniu i doskonaleniu systemów, znaczenia motywacji dla angażowania pracowników w działania dotyczące doskonalenia systemów zarządzania, kontekstu społecznej odpowiedzialności w zarządzaniu przedsiębiorstwami i uczelniami. Wśród 10 prac wskazanych w tym obszarze znajduje się 7 samodzielnych i 2 anglojęzyczne (wydane w ZN Politechniki Śląskiej), współredakcja książki (z A. Barcik) pt. "Wielowymiarowość zarządzania XXI wieku, Wyd. Naukowe ATH w Bielsku Białej. Ponadto w "Marketingu i Rynku" zamieszczona została praca poświęcona elementom zarządzania ryzykiem w uczelni publicznej. Prace zostały opublikowane w: Wydawnictwie Uczelnianym ATH, Uniwersytecie Gdańskim, Politechnice Śląskiej, Politechnice Częstochowskiej, Wydawnictwie UMCS i Przeglądzie Organizacji. Praca współautorska (czterech autorów) pt. "The Role of Leadership in Corporate Social Responsibility as a Manifestation of Organization's Intellectual Capital: A Conceptual Framework" została opublikowana w European Research Studies Journal (2021, Volume XXIV, s. 708-726).

## Ocena prac opublikowanych jako autorskie i współautorskie monografie

### Monografie autorskie (1)

1. W książce pt. „Projakościowe zarządzanie przedsiębiorstwem” (Difin, 2017) autor M. Jakubiec, stron 183, w 6 rozdziałach przedstawiono zarządzanie jako funkcję kierowania biznesem,

jakość w teorii zarządzania, koncepcje doskonalenia organizacji- normatywne systemy zarządzania, metody i narzędzia zarządzania jakością oraz europejska polityka zarządzania jakością

#### **Monografie współautorskie (3)**

2. W książce pt. „Jakość kształcenia zawodowego na pograniczu czesko-polskim jako determinanta konkurencyjności przedsiębiorstw” autorzy: M. Jakubiec, J. Kurowska-Pysz, 149 stron, spośród 6 rozdziałów trzy jest autorstwa M. Jakubca. Rozdział IV przedstawia wpływ zarządzania wiedzą na innowacyjność kadr przedsiębiorstw (s. 86-91) w ujęciu teoretycznym i empirycznym (4 rys. i 1 tab.). W rozdziale V pokazano wpływ jakości kształcenia zawodowego przyszłych kadr przedsiębiorstw na ich innowacyjność oraz kapitał intelektualny (s. 95-116). W rozdziale VI pokazano problem jakości kształcenia zawodowego i konkurencyjności przedsiębiorstw na pograniczu polsko-czeskim. Przedstawiono determinanty konkurencyjności terytorialnej (tab.22.) oraz jakość kształcenia zawodowego w świetle wyników badań (badano 30 studentów kierunku technicznego z ATH i 30 studentów z VBS w Ostrawie. Oceniono zadowolenie ze studiowanego kierunku oraz doskonalenie kompetencji kadr w kontekście konkurencyjności przedsiębiorstwa. Książka oparta na 114 poz. lit.
3. W książce pt. "Management of Enterprise in the 21<sup>st</sup> Coutury Conditions and Perspectives of Growth", Difin, 2015, stron 179, autorzy: A. Barcik, P. Dziwiński, M. Jakubiec, składającej się z 6 rozdziałów autorzy odnieśli się do: zarządzania firmą w obecnych warunkach rynkowych, zarządzania jakością i biznesem, konkurencji w zarządzaniu przedsiębiorstwem i antykonkurencyjnych strategii cenowych firm dominujących, restrukturyzacji w sektorze MŚP i restrukturyzacji w zarządzaniu przedsiębiorstwami w kryzysie. Poziom merytoryczny pracy, przydatność pracy dla nauki i praktyki oceniam pozytywnie, potwierdzają to także recenzje wydawnicze pracy sporządzone przez prof. z Czech i Hiszpanii.

#### **Monografie pod redakcją (4)**

4. W książce pt. „Zarządzanie w XXI wieku t.II. Zarządzanie i logistyka- red. L. Bylinko, M. Jakubiec, M. Kubański, Wyd. ATH, 2012, stron 139 prace zamieściło 9 autorów. Rozdział M. Jakubca ma charakter teoretyczny i dotyczy metod i narzędzi zarządzania jakością FMEA, QFD, SPC oraz tradycyjnych i nowoczesnych narzędzi zarządzania. Praca oparta na 28 poz. literatury
5. W książce pt. „Wielowymiarowość zarządzania XXI wieku. Monografia dla uczczenia jubileuszu 45 lecia pracy naukowo-badawczej prof. R. Barcika”, Wyd. ATH B. Biała 2018, stron 333, funkcję redaktorów pełnili: M. Jakubiec, A. Barcik. W monografii zamieszczony został art. M. Jakubiec, A. Barcik, P. Dziwiński odnoszący się do zarządzania społecznie odpowiedzialnego- studium przypadku. Przedstawiono istotę i znaczenie koncepcji Corporate Social Responsibility w działalności biznesowej i praktyczną realizację CSR na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa. Odniesiono się do aktów prawnych, kultury korporacyjnej, zrównoważonej konsumpcji projektów społecznych wspierających przedsiębiorczość.
6. W książce pt. „Współczesne koncepcje zarządzania” (Wyd. ATH, 2019) stron 129, red. G. Biesok, M. Jakubiec przedstawiono koncepcję szczupłego zarządzania, zarządzania procesami, współczesne teorie przywództwa, zarządzanie relacjami z klientem, zarządzania marketingowego, etykę biznesu w działalności społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa oraz zarządzanie światowym pieniądzem i handlem. Autorzy dokonali charakterystyki koncepcji w oparciu o literaturę oraz wskazali empiryczne przykłady odnoszące się do analizowanych problemów. W monografii wśród prac 7 autorów nie ma pracy M. Jakubca.
7. W książce pt. „Wybrane problemy zarządzania-ujęcie jakościowe, innowacyjne i konkurencyjne” (ATH, Bielsko Biała, 2014) stron 109 aut. A. Barcik, M. Jakubiec, dwa rozdziały są autorstwa M. Jakubca: rozdział I traktuje o jakości kształcenia w uczelni wyższej- kształcenie a jakość, przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych wśród 169 studentów ATH (47% stacjonarni i 53% niestacjonarni). Dokonano oceny organizacji studiów oraz organizacji i merytorycznego prowadzenia zajęć. W rozdziale V omówiono audyt wewnętrzny jako narzędzie doskonalenia SZJ, przedstawiono istotę audytu i procedurę jego przeprowadzania.

**Dorobek Habilitanta powstały jako autorstwo, współautorstwo i redakcja monografii (7 pozycji): 5 opublikowanych w Wyd. ATH w Bielsku Białej i 2 w wyd. Difin) określam pozytywnie, prace cechuje odpowiedni poziom merytoryczny, oparte są na dobrych podstawach teoretycznych i wynikach badań, wnoszą wkład do nauk o zarządzaniu i jakości.**

## Ocena opublikowanych rozdziałów w monografiach naukowych

1. M. Jakubiec, Systemy zarządzania jakością w: H. Howaniec i inn. (red.) Problemy logistyczne, jakościowe i personalne w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Wyd. ATH, 2012, s. 109-129. Scharakteryzowano SZJ, przedstawiono zasady implementacji SZJ, poddano je analizie na przykładzie 2 przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku wyrobów medycznych w oparciu o metodę analizy przypadków, badano 2 pełnomocników SZJ. Wnioski: przesłaniem systemu jakości jest doskonalenie zarządzania, SZJ przynosi określone korzyści, rośnie znaczenie podejścia procesowego, SZJ sprzyja zaspokojeniu wzrastających potrzeb klientów (wykorzystano 41 poz. bibl.).
2. M. Jakubiec, Samoocena SZJ wg normy ISO 10014:2006 w: J. Kurowska-Pysz (red.) Nowe trendy w rozwoju przedsiębiorczości. Innowacyjność akademicka, ATH, 2012, s. 63-80. Wskazano na potrzebę oceny SZJ, przybliżono metodę samooceny SZJ, która umożliwia określenie stopnia dojrzałości organizacji. Metoda umożliwia wdrożenie zasad zarządzania jakością i wybór narzędzi do poprawy jakości i ciągłego doskonalenia. Przedstawiono analizę 2 przypadków. Określono poziomy dojrzałości przedsiębiorstwa dla samooceny wg ISO 10014:2006 (tab. 4 i 5). Przeprowadzono analizę statystyczną (tab.6-8). Rozdział oparty jest na badaniach i szerokiej analizie statystycznej.
3. M. Jakubiec, Zintegrowany system zarządzania w organizacji w: E. Skrzypek (red.) Zintegrowany system zarządzania w organizacjach, UMCS Lublin, 2012, s. 153-171. Przedstawiono rozwój SZJ w oparciu o znowelizowane normy, wdrażanie SZJ, SZŚ, BHP, przedstawiono model ZSZ, wyniki studium przypadku 2 przedsiębiorstw. Odniesiono się do integracji systemu zarządzania, omówiono wyniki badań, wykorzystano 47 poz. bibl.
4. M. Jakubiec, Europejski system oceny zgodności wyrobów medycznych w: M. Dudek i inn. red. Inżynieria produkcji, problemy jakości i zarządzania jakością, ATH, 2013, s. 255-265. Omówiono obszary systemu oceny zgodności wyrobów medycznych w UE, dyrektywy nowego podejścia, procedury znakowania znakiem CE, wykorzystano 27 poz. lit.
5. M. Jakubiec, Polski system oceny zgodności wyrobów medycznych w: jak w poz. 4., s. 267-281. Przedstawiono system oceny zgodności w Polsce, akty prawne w polskim systemie oceny zgodności wyrobów medycznych, przywołano 3 ustawy, wykorzystano 26 poz. lit.
6. M. Jakubiec, Motywacja w procesie zarządzania zasobami ludzkimi w: E. Skrzypek (red.) Związki pomiędzy efektywnością i dojrzałością organizacji, Wyd. UMCS, 2013, s. 75-85. Dokonano analizy zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, wskazano cele zarządzania (wymiar sprawnościowy i społeczny), zadania ZZL, motywację jako przejaw dojrzałości przedsiębiorstwa. Przedstawiono wyniki badań (55 pracowników z 5 przedsiębiorstw) na terenie gminy Kęty. Badaniu poddano formy motywacji finansowej i pozafinansowej, wpływ systemu motywacyjnego na efektywność pracy. Wykorzystano 9 poz. lit.
7. R. Barcik, M. Jakubiec, Corporate Social Responsibility-responsible acting w: M. Dzień i inn. red. Społeczna odpowiedzialność biznesu a społeczna gospodarka rynkowa- ustrojowy i etyczny wymiar relacji, ATH 2014, s. 141-148. Wskazano na zakres etyki w przedsiębiorstwie, rozwój społecznej odpowiedzialności biznesu, typy społecznej odpowiedzialności, obszary zainteresowań, zalety i wady. Przywołano 13 poz. lit.
8. M. Jakubiec, Merchandising method in the process of a company management w: A. Barcik i inn. Red. Current problems in management, ATH, 2015, s. 255-266. W rozdziale tym autor przedstawił podstawy koncepcji merchandisingu, w części teoretycznej przybliżył merchandising wizualny. Przedstawia ponadto merchandising w praktyce, na przykładzie wybranych sieci supermarketów, przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych za pomocą kwestionariusza w wybranej sieci supermarketów, pytano o znajomość merchandisingu, kupowanie pod wpływem impulsu oraz znaczenie i ocenę aranżacji wewnętrznej i wystroju supermarketu. Zrealizowane badania miały charakter pilotażowy, a ich celem była analiza wpływu wybranych elementów merchandisingu na klientów wybranych supermarketów.
9. M. Jakubiec, Instrumenty doskonalenia jakości w przedsiębiorstwie w: M. Giemza, T. Sikora red. Wielowymiarowość systemów zarządzania, wyd. PTTŻ, Kraków, 2015, s. 101-121. Ukazuje charakterystykę i zastosowanie wybranych instrumentów doskonalenia jakości w procesie cięcia i zgniatania wiązek elektrycznych w branży motoryzacyjnej. Posiada część teoretyczną i empiryczną. Przedstawia TQM, kaizen, Six Sigma, SZJ, FMEA, QFD, SPC oraz instrumenty doskonalenia jakości. Pokazano wykorzystanie wybranych metod i



narzędzi w procesie doskonalenia jakości w przedsiębiorstwie motoryzacyjnym. Wykorzystano 13 poz. lit.

10. A. Barcik, R. Dziwiński, M. Jakubiec, The enterprise restructuring through debt conversion and improvement of management processes w: R. Borowiecki, M. Dziura (red.) *Dilemmas of restructuring of modern economy and enterprises*. Wyd. Fundacji UE w Krakowie, 2016, s. 111-120. W artykule podjęto temat restrukturyzacji przedsiębiorstwa i jej narzędzi. Autorzy scharakteryzowali pojęcie restrukturyzacji, opisali bezpośrednie i pośrednie narzędzia restrukturyzacji. Wybrane narzędzie bezpośrednie - konwersja zadłużenia oraz wybrane narzędzie pośrednie - usprawnienie procesów zarządzania (lean approach) zostały przedstawione w sposób bardziej szczegółowy. W artykule wykorzystano metodę studium przypadku.
11. M. Jakubiec, Chosen tools of company restructuring in the context of management processes improvement *ibid.* W poz. 10., s. 89-89. W artykule przedstawiono wybrane zagadnienia odnoszące się do problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Na początku opracowania, wyjaśniono istotę procesu restrukturyzacji oraz narzędzi jego realizacji. Następnie, opisano sytuację kryzysową, jako przyczynę działań restrukturyzacyjnych. W dalszej części artykułu scharakteryzowano wybrane, pośrednie narzędzia restrukturyzacji w obszarze usprawnień przedsiębiorstwa jako systemu oraz procesów zarządzania. W zakończeniu artykułu zwrócono uwagę na aspekt oceny efektywności restrukturyzacji.
12. M. Jakubiec, R. Barcik, Wybrane aspekty konkurencyjności przedsiębiorstwa w kontekście jego rozwoju w: W. Sroka (red.) *Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem: uwarunkowania, trendy, perspektywy*, TNOiK, Toruń 2016, s. 101-114. Opracowanie dotyczy wybranych aspektów konkurencyjności przedsiębiorstwa w kontekście możliwości jego rozwoju, poprzez podejmowanie działań o charakterze innowacyjnym, przedstawiono budowanie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo m. in. przez szeroko pojęte procesy dostosowawcze. Zaprezentowano zagadnienie innowacji i zarządzania innowacją oraz jej znaczenie w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W części badawczej dokonano analizy przedsiębiorstwa Astor w celu zaprezentowania działań innowacyjnych podejmowanych przez to przedsiębiorstwo, które budują jego przewagę konkurencyjną względem innych graczy na rynku. Cel ten został zrealizowany przy użyciu metody Case study. Wykorzystano 27 poz. lit.
13. M. Jakubiec, Quality of higher education as a factor of European companies' competitiveness- case of Poland-Czech Republic cross-border w: E. Kavarova i inn. red. *Proceedings of the 3<sup>rd</sup> International Conference on European Integration: ICEI 2016*, Ostrava (indeksowane na WoS. Artykuł stanowi studium teoretyczno-empiryczne dotyczące konkurencyjności firm europejskich funkcjonujących na pograniczu polsko-czeskim, ze szczególnym uwzględnieniem jakości szkolnictwa wyższego, w obszarze europejskich ram edukacyjnych. Przedstawiono, w jaki sposób jakość szkolnictwa wyższego wpływa na kompetencje pracowników firm transgranicznych, które posiadając wykształconą kadrę mogą rozwijać swoje zasoby i być bardziej konkurencyjne. Omówiono aspekty i determinanty konkurencyjności transgranicznej, elementy szkolnictwa wyższego (europejskie zintegrowane standardy szkolnictwa wyższego), wyniki ankiety przeprowadzonej w ramach programu europejskiego, dotyczące: roli uczelni w kształtowaniu kompetencji pracowników i doskonaleniu tych kompetencji w aspekcie konkurencyjności firm. W ankiecie wzięli udział przedstawiciele firm z analizowanego obszaru transgranicznego oraz studenci Uniwersytetu w Bielsku-Białej (Polska) i Politechniki Ostrawskiej (Czechy).
14. Jakubiec M., Doskonalenie systemów zarządzania jakością z wykorzystaniem koncepcji LM w: H. Howaniec i inn. red. *Poprawa efektywności przedsiębiorstwa-wybrane problemy*, ATH, 2016, s. 45-59. Rozdział zawiera charakterystykę i analizę doskonalenia systemów zarządzania jakością, ze szczególnym uwzględnieniem koncepcji *Lean management*. Autor omawia SZJ, z naciskiem na znormalizowany system według rodziny norm ISO serii 9000, uwzględniając aktualizację wymagań tego systemu, zgodnie z normą ISO 9001:2015, dokonuje charakterystyki instrumentów doskonalenia systemów zarządzania, z przyjętym podziałem na: koncepcje, systemy, metody i narzędzia doskonalenia oraz analizę doskonalenia systemów zarządzania, przy wykorzystaniu koncepcji „uszczuplonego zarządzania”. Analiza LM uzupełniona została o charakterystykę koncepcji *Kaizen* – ciągłego doskonalenia, będącej jej kluczowym elementem. Wskazano także, na praktyczne rozwiązanie ciągłego doskonalenia. W rozdziale posłużono się metodą analizy literatury w

- podjętym temacie oraz w pewnym zakresie analizą przypadku, wskazując główne cechy analizowanej koncepcji.
15. M. Jakubiec, Wybrane elementy restrukturyzacji przedsiębiorstwa branży wyrobów medycznych w: A. Jaki, M. Kowalik (red.) procesy restrukturyzacji wobec współczesnych przemian gospodarczych, Wyd. Fundacji UE Kraków 2016, s. 137-146. W artykule dokonano opisu i analizy procesu restrukturyzacji przedsiębiorstwa działającego na rynku wyrobów medycznych. Artykuł podzielono na dwie części, teoretyczną i poznawczą. W części teoretycznej, dokonano przeglądu literatury w zakresie pojęcia restrukturyzacji, podziału restrukturyzacji oraz charakterystyki restrukturyzacji naprawczej i rozwojowej. W części poznawczej, analizując wybrany przypadek, przedstawiono przyczyny kryzysu oraz przebieg wybranych działań restrukturyzacyjnych, o charakterze naprawczym i rozwojowym. Wykorzystano 13 poz. lit.
  16. M. Jakubiec, Zarządzanie jakością usług w transporcie kolejowym, w: E. Skrzypek (red.) Jakość w społeczeństwie sieciowym, UMCS Lublin, 2016, s. 33-42. Omawia zarządzanie jakością usług w literaturze przedmiotu oraz analizuje jakość usług w transporcie kolejowym. W części teoretycznej rozdziału odniesiono się do istoty usługi, jakości usług oraz instrumentów pomiaru tej jakości. Rozdział poznawczy stanowi analizę i ocenę jakości usług świadczonych przez przedsiębiorstwo Koleje Śląskie, wykonane na podstawie badania ankietowego (108 osób). Wśród problemów badawczych sformułowano między innymi: analizę częstotliwości i celów podróży ankietowanych, analizę i ocenę czynników kształtujących jakość badanych usług, analizę i ocenę poziomu oczekiwanego i otrzymanego oraz analizę i ocenę ogólnego poziomu zadowolenia z jakości usług oraz ich cen. Wykorzystano 11 pozycji lit.
  17. M. Jakubiec, Implementing, functioning and improving of quality management system in organizations of automotive sector w: S. Majtan I inn. Aktualne problemy podnikowej sfery 2017: zbornik vedeckych prac, Bratislava, 2017, s. 429-438. W artykule autor przedstawił tematykę dotyczącą systemu zarządzania jakością w branży motoryzacyjnej w oparciu o akty normatywne. Artykuł ma charakter teoretyczno-poznawczy. W części teoretycznej artykułu opisano holistyczne podejście do zarządzania jakością w przedsiębiorstwie (Total Quality Management) oraz normy dotyczące systemu zarządzania jakością w wymienionym sektorze (ISO 9001). Część poznawczą artykułu stanowi analiza wdrażania, funkcjonowania i doskonalenia systemu zarządzania jakością w wybranych przedsiębiorstwach (studium przypadku). W ramach analizy uwzględniono następujące zagadnienia: przyczyny i czas wdrożenia, odpowiedzialność za wdrożenie, szkolenie personelu, trudności podczas wdrożenia, zmiany po wdrożeniu w systemie zarządzania, wpływ wdrożonego systemu na lojalnych klientów, zmiany kosztów jakości, instrumenty jakościowe stosowane w firmie do doskonalenia tego rozwiązania oraz opłacalność wdrożenia. Na zakończenie analizy autor sformułował kierunki w zakresie doskonalenia systemu zarządzania jakością.
  18. M. Jakubiec, Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa w: L. Kiełtyka, P. Kobis (red.) Wybrane zagadnienia zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami, Wyd. Pol. Częstochowska, 2017, s. 145-158. Rozdział ma charakter teorio-poznawczy. W pierwszej części, teoretycznej, dokonano syntezy literatury w zakresie pojęcia wiedzy, rodzajów wiedzy, procesu zarządzania tym zasobem, jak również wpływu wiedzy na tworzenie innowacji w przedsiębiorstwie i jego konkurencyjność. Część poznawczą objęła przedstawienie wybranych wyników badania, zrealizowanego w ramach finansowania z funduszy europejskich, w którym odniesiono się do innowacyjnych aspektów kadr przedsiębiorstw w kontekście zarządzania wiedzą. Badaniu poddano wybrane przedsiębiorstwa z pogranicza polsko-czeskiego. We wnioskach badania wskazano m. in., że odpowiednie kompetencje i kwalifikacje, które nabywane są przez pracowników przedsiębiorstw stanowią bazę do kreowania wiedzy i zarządzania tym zasobem. Wykorzystano 16 poz. lit.
  19. M. Jakubiec, Propozycja wdrożenia wybranych instrumentów Lean Management w uczelni wyższej, w: E. Skrzypek (red.) Nowa jakość zarządzania, Wyd. UMCS Lublin, 2017, s. 182-193. Opracowanie ma charakter teorio-poznawczy. Jego celem jest charakterystyka oraz analiza założeń koncepcji LM oraz funkcjonujących w jej ramach instrumentów ciągłego doskonalenia, pod kątem możliwości ich wykorzystania w zarządzaniu uczelnią wyższą. Przedstawiono zagadnienie jakości zarządzania, skupiając uwagę na działaniach doskonalących jakość, dokonano przeglądu literatury odnośnie charakterystyki koncepcji Lean Management, opisując ramowy plan jej wdrożenia oraz założenia ciągłego



- doskonalenia *Kaizen*. Trzecia część opracowania zawiera propozycję implementacji podejścia procesowego, cyklu PDCA oraz narzędzia 5S w zarządzaniu katedrą, jako jednostce uczelnianej. Propozycję implementacji wybranych instrumentów ciągłego doskonalenia autor odniósł do uczelni publicznej, którą reprezentuje.
20. M. Jakubiec, Quality of management from patient perspective-pilotage research based on provincial hospital in Bielsko-Biala w: M. Okręglika I inn. Red. Proceedings of the 2<sup>nd</sup> International Conference Contemporary issues in theory and practice of management CITPM 2018, Wyd. Pol. Częstochowska, s. 165-172. Prezentowany artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny. Jego głównym celem była analiza i ocena wybranych atrybutów określających jakość usług medycznych w analizowanym szpitalu, w celu weryfikacji poziomu jakości zarządzania tymi usługami. Opracowanie składa się z następujących części: opisu jakości zarządzania TQM, charakterystyki usług medycznych oraz wyników i wniosków z przeprowadzonych badań. Część empiryczna artykułu została oparta na badaniach ankietowych zrealizowanych w szpitalu wojewódzkim w Bielsku-Białej. Respondentami byli pacjenci wybranego oddziału (populacja - 50 pacjentów). Badania miały charakter pilotażowy. Dzięki badaniom autor uzyskał istotne informacje o technicznej stronie ich realizacji oraz informacje zwrotne dotyczące sugerowanych atrybutów określających jakość analizowanych usług. Badanie zweryfikowało poprawność wybranych atrybutów i pozwoliło na ich ocenę.
  21. M. Jakubiec, European policy of products'quality management and improvement w: M. Staickova I inn. Red. Proceedings of the 4<sup>th</sup> Internal Conference on European Integration ICEI 2018, Ostrava, 2018, s. 512- 519. Zarządzanie i doskonalenie jakości produktów w ramach europejskich może być realizowane na dwa sposoby: obligatoryjny i nieobligatoryjny. Sposób obligatoryjny dotyczy sfery prawnej. Jest ona regulowana przez rozporządzenia ogólne, dyrektywy, decyzje, sugestie dotyczące dyrektyw oraz przez przepisy krajowe każdego członka UE. W tej dziedzinie istotne są dwie główne dyrektywy: Dyrektywa Rady 85/374/EWG dotycząca odpowiedzialności za produkty wadliwe oraz Dyrektywa 2001/95/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 3 grudnia 2001 r. w sprawie ogólnego bezpieczeństwa produktów. Wymienione powyżej stanowią jedną stronę zarządzania jakością produktów i jej poprawę. Z drugiej strony istnieją nieobligatoryjne sposoby postępowania, takie jak koncepcje zarządzania jakością: TQM, normy ISO dotyczące systemów zarządzania i doskonalenia jakości, a także europejskie i krajowe nagrody jakości.
  22. M. Jakubiec , Students and academic in business-experiences with, motives, incentives and barriers of setting up a business w: K. Żymnikowska red. Academic entrepreneurship in international context: the Visegrad Countries'perspective, PWN Warszawa 2019, s. 75-89. W rozdziale przedstawiono wyniki badania, które zostało przeprowadzone w czterech uczelniach krajów Grupy Wyszehradzkiej uczestniczących w projekcie Funduszu Wyszehradzkiego dotyczącym przedsiębiorczości akademickiej. Odniesiono się do przedsiębiorczości akademickiej, wskazano zalety i wady zakładania działalności gospodarczej w krajach Grupy Wyszehradzkiej Polska, Węgry, Czechy, Słowacja, zatrudnienia w działalności gospodarczej, posiadanie własnej firmy, motywów prowadzenia własnej działalności gospodarczej i barier w zakładaniu działalności gospodarcze.
  23. A. Barcik, P. Dziwiński, M. Jakubiec, V4 business attractiveness in the perception of students and academics w; jak w poz. 22.s. 90-99. W rozdziale przedstawiono wyniki badania, które zostało przeprowadzone w czterech uczelniach krajów Grupy Wyszehradzkiej uczestniczących w projekcie Funduszu Wyszehradzkiego dotyczącym przedsiębiorczości akademickiej. Odniesiono się do pojęcia atrakcyjności przedsiębiorstw, atrakcyjność gospodarczej krajów Grupy Wyszehradzkiej, atrakcyjności krajów wyszehradzkich, dokonano identyfikacji udanych przypadków biznesowych w biznesie transgranicznym.
  24. R. Barcik, A. Barcik, A. Dziwiński, M. Jakubiec, Rola i miejsce Katedry Zarządzania Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej w rozwoju dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości w; K. Wodarski, S. Olko Red. Rola i miejsce jednostek naukowych reprezentowanych w Komisji Nauk o Zarządzaniu PAN O. Katowice w rozwoju dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości, TNOIK Toruń 2020, s. 19-26. Poniższy rozdział prezentuje rolę i miejsce Katedry Zarządzania Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej w rozwoju dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. Przedstawia historię omawianej jednostki, w kontekście historii uczelni, rozwój kadry i analizę bibliometryczną pracowników, jak również internacjonalizację prowadzonego przez Katedrę kierunku studiów i badań

naukowych, w kontekście współpracy międzynarodowej. Przedstawiono społeczną odpowiedzialność uczelni w kontekście krytycznej analizy literatury. Część druga opisuje założenia systemowego ujęcia koncepcji społecznej odpowiedzialności uczelni, w odniesieniu do prac Grupy roboczej ds. społecznej odpowiedzialności uczelni, działającej przy Ministerstwie Inwestycji i Rozwoju, przy współpracy z Ministerstwem Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Część trzecia stanowi odniesienie do przypadku Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, uczelni, która reprezentowana jest w pracach w/w Grupy i jako jedna z pierwszych tego typu organizacji podpisała tzw. Deklarację Społecznej Odpowiedzialności Uczelni, włączając się w promowanie tej koncepcji w środowisku akademickim. W części tej przedstawiono także przykłady dobrych praktyk realizowanych przez Akademię. W opracowaniu wykorzystano analizę literatury, analizę przypadku oraz analizę dokumentacji.

**W oparciu o przedstawioną analizę 24 rozdziałów, w większości autorskich i kilku współautorskich opublikowanych w monografiach w kraju i za granicą, stwierdzam, że prace te cechuje odpowiedni poziom merytoryczny, zostały poświęcone ważnym problemom o charakterze naukowym, wykorzystane metody badawcze zastosowane w badaniach zostały odpowiednio dobrane i wykorzystane. Struktura tych prac (rozdziałów), zgodna z wymaganiami redakcyjnymi poszczególnych wydawnictw, jest logiczna i służy realizacji celów postawionych przed nimi. Podstawy teoretyczne: literatura pod względem ilości i jakości, aktualności i sposobu wykorzystania nie budzi zastrzeżeń. Przedstawiona problematyka świadczy o szerokich zainteresowaniach naukowych Habilitanta. Prace opublikowane zostały w wydawnictwach uczelnianych, PWN, Difin oraz wydawnictwach zagranicznych. Przedmiotem oceny było 33 rozdziałów, w tym 25 samodzielnie napisanych, w tym 11 w języku angielskim, wszystkie uzyskały w mojej opinii ocenę pozytywną i wnoszą wkład do dorobku nauk o zarządzaniu i jakości.**

#### **Ocena opublikowanych artykułów w czasopismach naukowych**

Habilitant posiada w dorobku naukowym 30 artykułów, w tym 12 samodzielnie opracowanych, 8 artykułów zostało opublikowanych w języku angielskim. Zostały one opublikowane w czasopiśmie „Marketing i Rynek”- 6 prac. Ich problematyka dotyczyła: systemów jakości BRC, wdrażania Lean Manufacturing w przedsiębiorstwach produkcyjnych, instrumentów promocji w procesie zarządzania organizacją, instrumentów promocji w procesie zarządzania organizacją, elementów zarządzania ryzykiem w uczelni publicznej, zarządzania małym przedsiębiorstwem handlowym oraz zarządzania 3M w usługach.

W „Logistyce” opublikowano 4 prace, podjęta problematyka badawcza skupiona została na analizie rynku, prognozowaniu popytu dla prawidłowego funkcjonowania logistyki, standardów jakości, transportu drogowego i miejskiego oraz innowacji w transporcie. Dwie prace z zakresu logistyki ukazały się w Acta Academia Karvinensia.

W „Problemach Jakości” opublikowano 3 prace, dotyczyły one satysfakcji klienta z usług hotelarskich, społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w zarządzaniu jakością na przykładzie firmy produkcyjnej oraz obsługi klienta na przykładzie przedsiębiorstwa transportowego w Cieszynie.

Habilitant opublikował ponadto 2 prace w „Przedsiębiorstwie we współczesnej gospodarce”, dotyczyły one kaizen i globalnych trendów w certyfikowanym systemie zarządzania środowiskowego.

Pan dr M. Jakubiec opublikował 8 artykułów w Zeszytach Naukowych polskich uczelni technicznych. W Zeszytach Naukowych Politechniki Śląskiej opublikowane zostały prace z zakresu wybranych aspektów SZBHP na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego oraz 3 artykuły anglojęzyczne: The importance of internal communication for management of an organization ( 2019, z. nr 134, s. 47-62, Analysis of use of selected improvement instruments in management system of university, 2019 Z. 136, s. 225-237, Importante of employee training in the process of human resource management- selected aspects, 2020, s. 225- 237.

W Zeszytach Naukowych Politechniki Częstochowskiej opublikowano artykuł pt. Instrumenty promocji przedsiębiorstwa w procesie komunikacji z klientem oraz The

potential of academic entrepreneurship in universities of Visegrad Group Countries 2017, nr 27 s. 18-35.

W Zeszytach Naukowych Politechniki Łódzkiej zostały opublikowane dwie prace dr Jakubca: Zarządzanie jakością jako czynnik rozwoju wyrobów medycznych oraz Model zarządzania jakością wyrobów medycznych.

Habilitant posiada w dorobku jedną pracę opublikowaną w „Przeglądzie Organizacji”, dwie w Pracach Naukowych Uniwersytetu Wrocławskiego pt. Analiza i ocena wdrażania SZJ w kontekście rozwoju przedsiębiorstwa, oraz w „Naukach o zarządzaniu” Prace UE we Wrocławiu pt. Działania innowacyjne czynnikiem rozwoju przedsiębiorstwa.

Habilitant posiada w dorobku pracę współautorską pt. The Role of Leadership in Corporate Social Responsibility as a Manifestation of Organization's Intellectual Capital; A Conceptual Framework, opublikowaną w European Research Studies Journal, 2021, V. XXIV, Special Issue 1, s. 708-726.

Po zapoznaniu się z 30 artykułami powstałymi w okresie od 2012 do 2021 roku stwierdzam, że są to prace spełniające wymagania stawiane opracowaniom naukowym. Podstawą mojej oceny jest poprawność tych prac pod względem merytorycznym, w większości posiadają one dwie części teoretyczną i empiryczną, które się wzajemnie uzupełniają tworząc logiczną całość. Wzbogacają istniejącą metodykę badań w obszarze nauk społecznych, wzbogacają teorię w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości oraz wskazują na możliwości wykorzystania wyników badań w praktycznej działalności różnych organizacji. Zaprezentowany dorobek, zawarty w 30 artykułach opublikowanych na łamach 27 polskich czasopism oraz 3 zagranicznych oceniam pozytywnie, stanowi on wkład do rozwoju nauk o zarządzaniu i jakości.

Po uzyskaniu stopnia doktora na łączny dorobek Habilitanta składa się 71 publikacji, 39 autorskich i 32 współautorskich. Obejmuje on 4 monografie, współredakcję 4 monografii, 29 rozdziałów w monografiach, 30 artykułów w czasopismach naukowych, w tym 2 współautorskie, opublikowane za granicą. Posiada w dorobku 2 rozdziały w monografii indeksowanej w Web of Science oraz dwa oczekujące na indeksację.

Dorobek pod względem ilościowym można uznać za wystarczający, pewien niedosyt budzi stopień umiędzynarodowienia publikacji. Wiąże się to ze stosunkowo słabą rozpoznawalnością prac dr M. Jakubca w międzynarodowym środowisku naukowym. Osiągnięcia naukowe uzyskane przez dr M. Jakubca po doktoracie pod względem jakościowym oceniam pozytywnie. Uzasadnieniem oceny jest odpowiedni poziom merytoryczny przedstawionych prac badawczych, poprawny dobór metod badawczych, odpowiedni styl pisarski, poprawnie przeprowadzone analizy i prawidłowe wnioskowanie a także opublikowanie ich w uznanych czasopismach.

#### **Organizacja i udział w konferencjach naukowych**

Dr Jakubiec wykazuje się dużą aktywnością w udziale i organizacji konferencji naukowych. Wziął udział w 36 konferencjach, w tym 24 międzynarodowych, 10 krajowych oraz w Kongresie Nauk o Zarządzaniu i Szkole Letniej Zarządzania. Liczba konferencyjnych publikacji wynosi 35, w tym 8 w języku angielskim. Wygłosił 14 referatów. Brał udział w organizacji 11 konferencji (9 międzynarodowych i 2 krajowych), 3 krotnie jako przewodniczący komitetu organizacyjnego (konferencje ATH), raz jako członek Rady Programowej oraz 7 razy jako członek komitetu organizacyjnego konferencji. Konferencje te odbyły się w ATH, UMCS, UE we Wrocławiu, Politechnice Gdańskiej i Politechnice Częstochowskiej. Działalność związaną z organizacją konferencji oceniam pozytywnie, na co składa się ilość i jakość prezentowanych referatów podczas konferencji oraz powierzanie dr Jakubcowi członkostwa w komitetach organizacyjnych konferencji a także funkcji przewodniczącego komitetu organizacyjnego konferencji, co potwierdza wysokie kompetencje w tym zakresie.

#### **Ocena aktywności naukowej z ośrodkami zagranicznymi**

Współpraca naukowa miała miejsce z trzema ośrodkami naukowymi w Czechach (Ostrava), Słowacja (Trencin), Węgry (Szent Istvan University). Współpraca ta obejmowała udział w projektowym zespole międzynarodowym w latach 2012-2013, mającym na celu przygotowanie monografii naukowej pt. "Jakość kształcenia zawodowego na pograniczu polsko-czeskim jako determinanta konkurencyjności przedsiębiorstw". Monografia powstała w ramach projektu pt. "Program przygotowania zawodowego

specjalistów-liderów transferu innowacji : nowoczesnych technologii do firm na pograniczu polsko-czeskim. ATH była partnerem wiodącym a Technical University in Ostrava pełnił rolę partnera. Projekt był współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego oraz budżetu państwa w ramach Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Republika Czeska-Rzeczpospolita Polska 2007- 2013. Monografia została wydana w języku polskim (stron 149) i języku czeskim (stron 145) w 2013 roku nakładem Wydawnictwa Naukowego ATH w Bielsku Białej. W wyniku zrealizowanego projektu nawiązała się stała współpraca naukowo-dydaktyczna w dziedzinie rozwoju innowacyjności i przedsiębiorczości akademickiej.

Opracowanie dokumentacji projektowej w ramach Funduszu Wyszehradzkiego dla międzynarodowego projektu naukowo-dydaktycznego pt. "Cross-Border Bees in V4 Countries-Building of Educational Entrepreneurship Start-Ups in V4 Group", złożony został w marcu 2016 i zakwalifikowany do finansowania w maju 2016 roku. W projekcie wzięły udział uczelnie z Czech, Słowacji, Węgier i Polski. ATH pełniła w projekcie rolę lidera. Celem projektu było zorganizowanie konferencji międzynarodowej pt. "Academic Entrepreneurship in International Context" (15.11. 2016 roku) oraz opracowanie monografii naukowej pt. "Academic Entrepreneurship in International Context: The Visegrad Countries'Perspective". Konferencja odbyła się w ATH w Bielsku Białej. Obejmowała takie zagadnienia jak: przejawy, wskaźniki i modele przedsiębiorczości akademickiej i międzynarodowej, start-upy w krajach wyszehradzkich, przedsiębiorczość studentów i pracowników naukowych, przedsiębiorczość międzynarodowa w krajach Grupy Wyszehradzkiej, współpraca uczelni z biznesem we wspieraniu przedsiębiorczości akademickiej. Monografia ukazała się w 2019 roku nakładem Wydawnictwa Naukowego PWN. Udział dr Jakubca w projekcie był związany z opracowaniem finalnej postaci kwestionariusza ankiety, przekazaniem kwestionariusza do badanych oraz kodowaniem wyników badań i obliczeniem podstawowych statystyk opisowych wyników badań. W monografii zamieszczono trzy rozdziały, w których dr Jakubiec jest współautorem.

W ramach współpracy z uczelniami zagranicznymi dr M. Jakubiec wziął udział w dwóch konferencjach w Ostrawie w 2016 i 2018 roku. Obydwie publikacje są indeksowane w Web of Science.

W ramach wymiany dla nauczycieli akademickich w programach LLP Erasmus i Erasmus + wygłosił 7 wykładów (lata 2015-2019): 3 w Ostrawie i 4 w Trenčinie.

**Aktywność w obszarze współpracy z zagranicą oceniam pozytywnie na co składa się udział w realizacji programów o zasięgu międzynarodowym, udział w konferencjach zagranicznych oraz aktywność dydaktyczna w ramach programu Erasmus.**

**Doświadczenia w recenzowaniu prac naukowych:**

Dr Jakubiec jest recenzentem 4 artykułów, w ramach International Conference of European Integration ICEI 2018 organizowanej przez Technical University of Ostrava recenzował 3 artykuły. Ponadto w 2021 roku recenzował artykuł w ramach 17th IFAC Symposium on Information Control Problems in Manufacturing.

**Współpraca z krajowymi ośrodkami naukowymi**

Współpraca ta dotyczy następujących ośrodków:

- Politechniki Śląskiej: współpraca przy organizacji trzech konferencji naukowych (członek Komitetu Organizacyjnego),
- Politechnika Bydgoska: 6 artykułów współautorskich z dr inż. A. Jakubczak, 4 opublikowane w "Marketingu i Rynku", jeden w "Przeglądzie Organizacji" i jeden w "Problemach Jakości",
- Politechnika Gdańska: udział w konferencji naukowej pt. Jakość i jej zastosowania (2015), wygłoszenie dwóch referatów, opublikowanie 4 artykułów współautorskich z dr E. Brodnicką, dwóch w "Marketingu i Rynku" i dwóch w "Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce".

W latach 2016-2018 w czasopiśmie "Marketing i Rynek", wydawanym przez PWE pełnił funkcję Redaktora naukowego w nr 7/2016, 7/2017/, 9/ 2018.

Współpracę z krajowymi trzema krajowymi ośrodkami naukowymi oceniam pozytywnie, co uzasadniam powstaniem 10 artykułów współautorskich, będących efektem wspólnych badań, wygłoszeniem dwóch referatów oraz współpracą przy organizacji trzech konferencji.

**Ocena osiągnięć dydaktycznych, organizacyjnych i popularyzujących naukę**

**Ocena osiągnięć dydaktycznych**

Pan dr M. Jakubiec prowadzi zajęcia dydaktyczne z 16 przedmiotów, w tym dwa w języku angielskim. Zajęcia prowadzone są jako wykłady, ćwiczenia, projekty, warsztaty, konwersatoria na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych. Zajęcia prowadzone są na trzech kierunkach studiów: Zarządzanie, Analityka i Komunikacja w biznesie i Transport. Prowadzi zajęcia w języku angielskim na studiach II stopnia na kierunku Zarządzanie, na specjalności International Business (od 2017 roku, wcześniejsza nazwa przedmiotu to International Management). Dr Jakubiec był przewodniczącym zespołu ds. przygotowania dokumentacji dla realizacji studiów w języku angielskim w 2014 roku. Ponadto był członkiem zespołu przygotowującego dokumentację do Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój POWER. W wyniku złożonego projektu ATH uzyskało dofinansowanie, które umożliwiło podniesienie jakości kształcenia i dostosowanie oferty studiów do wymagań kandydatów na studia i pracodawców na specjalności International Management, zmieniono nazwę specjalności na International Business.

Dr Jakubiec był członkiem zespołu przygotowującego dokumentację na konkurs "Studia z przyszłością". ATH otrzymała wyróżnienia dla kierunku studiów ze specjalnością International Business oraz Laur Internacjonalizacji (2018). W ramach zajęć dla studentów z zagranicy w ramach wymiany w programie Erasmus od roku akademickiego 2013/2014 prowadzi 3 przedmioty: Introduction to quality management, Designing quality management system in a company, Improving quality management system in a company.

Jest promotorem prac dyplomowych: licencjackich, inżynierskich i magisterskich na kierunkach Zarządzanie i Transport. Od 2012 roku wypromował 157 licencjatów, 44 magistrów i 13 inżynierów, łącznie 214. Sporządził 126 recenzji prac dyplomowych. Jest promotorem pracy licencjackiej wyróżnionej w II edycji Konkursu, w 2017 roku w konkursie Ikar Jakości im. prof. R. Kolmana. Sprawuje opiekę nad studentami kierunku Zarządzanie od 2012 roku na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych. Był Pełnomocnikiem Dziekana ds. e-learningu. W roku akademickim 2015/2016 był członkiem zespołu ds. przeprofilowania studiów na profil praktyczny na kierunku Zarządzanie. Ukończył jedno semestralne szkolenie pedagogiczne (2014/2015). W roku akademickim 2017/2018 był członkiem zespołu ds. opracowania programu kształcenia dla studiów podyplomowych Zarządzanie sportem. Od 2006 roku jest członkiem Rady Naukowej Koła Naukowego Logistyki i Jakości Quallog działającego przy Katedrze Zarządzania.

**Działalność w obszarze dydaktyki oceniam pozytywnie, na co składa się dobry warsztat dydaktyczny, wkład w kształtowanie i doskonalenie oferty dydaktycznej, prowadzenie zajęć w języku angielskim, szeroka wiedza umożliwiająca prowadzenie zajęć z 16 przedmiotów, promotorstwo prac dyplomowych na wysokim poziomie oraz zaangażowanie w prace studenckiego koła naukowego a także wieloletnia opieka nad studentami (opiekun roku).**

#### **Ocena działalności organizacyjnej**

Podczas pracy w ATH pełnił funkcję dyrektora Biura Rektora ATH (2010-2012), pełnomocnika Rektora ds. Ogólnych (2012-2016), członka Senatu ATH (2008-2016), członka Rady Wydziału Zarządzania i Transportu (2012-2016), wydziałowego koordynatora Beskidzkiego Festiwalu Nauki i Sztuki (2012- do nadal), przewodniczącego zespołu ds. opracowania dokumentacji dla studiów II stopnia w j. angielskim ze specjalnością International Business (2013/2014), kierownika prac naukowych w ramach działalności statutowej Katedry Zarządzania (2013-2016). Ponadto pełni funkcję przewodniczącego zespołu z ATH działającego w ramach grupy roboczej ds. społecznej odpowiedzialności uczelni przy Ministrze Funduszy i Polityki Regionalnej (2018 do nadal), był opiekunem dyscypliny naukowej nauki o zarządzaniu i jakości (01-09 2019) oraz wydziałowym koordynatorem ds. promocji (2020 do nadal). Od października 2019 roku pełni funkcję kierownika Katedry Zarządzania. Był koordynatorem prac zespołu eksperckiego z ATH oraz odpowiedzialnym za przygotowanie programu szkolenia w ramach projektu Silesia Automotive pt. Nowoczesny inżynier jakości dla firmy Landster Business Development Center z siedzibą w Bielsku-Białej. Ponadto był członkiem zespołu eksperckiego złożonego z pracowników naukowych ATH, Politechniki Śląskiej i Politechniki Częstochowskiej odpowiedzialnego za opracowanie obszarów badawczych istotnych dla polskiej gospodarki w kontekście okresu programowania 2012-2020.

**Działalność organizacyjną oceniam pozytywnie, na co składa się duże doświadczenie w pracy organizacyjnej na rzecz uczelni, o czym świadczy powierzenie różnych, znaczących funkcji w kierownictwie Uczelni, a także powierzenie w 2019 roku bardzo odpowiedzialnej funkcji jaką jest kierownictwo Katedry.**

### **Działalność w obszarze popularyzowania nauki**

Do osiągnięć w tym zakresie należy zaliczyć organizację konferencji oraz udział w nich. Przed uzyskaniem stopnia doktora wziął udział w 11 konferencjach i w 7 był organizatorem. Po doktoracie wziął udział w 36 konferencjach, brał udział w organizacji 11 konferencji. Pełnił funkcję członka Komitetu Naukowego XI Krajowej i III Międzynarodowej Konferencji Naukowej pt. "Jakość przyszłości-przyszłość jakości" organizowanej przez AE w Krakowie (VI 2022). Był członkiem Rady Programowej Międzynarodowej Konferencji Naukowej Jakość w XXI wieku, organizatorem jej był Klub Polskie Forum ISO 9000 (XI 2022). Jest współorganizatorem międzynarodowej Konferencji Naukowej pt. Nowoczesność Przemysłu i Usług (MIS 2022) organizowanej w ramach Śląskich Dni Organizacji. Organizuje i bierze czynny udział w Beskidzkim Festiwalu Nauki i Sztuki od 2012 roku. Bierze czynny udział w Dniach Otwartych ATH od 2012 roku. Popularyzacji nauki służą też wyjazdy w ramach programu Erasmus. Od 2013 roku dr Jakubiec odbył 10 wyjazdów do Hiszpanii, Czech i Słowacji.

**Działalność w obszarze popularyzowania nauki oceniam pozytywnie. Na taką ocenę składa się udział w 47 konferencjach i organizacja 18 konferencji. Na podkreślenie zasługuje powierzenie funkcji członka w komitetach organizacyjnych konferencji, festiwalu oraz promowanie polskiej nauki podczas wyjazdów naukowych w ramach programu Erasmus.**

### **Współpraca z otoczeniem gospodarczym**

Współpracuje z wybranymi przedsiębiorstwami regionu Podbeskidzia. Obejmuje ona doradztwo i szkolenia w zakresie wdrażania, funkcjonowania i doskonalenia SZJ, koncepcji doskonalenia systemów zarządzania jak TQM, LM i społecznej odpowiedzialności.

### **Realizacja projektów badawczych**

Brał udział w realizacji dwóch projektów badawczych:

- Program przygotowania zawodowego specjalistów-liderów transferu innowacji i nowoczesnych technologii do firm na pograniczu polsko-czeskim,

- Międzynarodowy projekt naukowo-dydaktyczny pt. Cross-Border Bees in V4 Countries-Building of Educational Entrepreneurship Start-Ups in V4 Group, złożony w marcu 2016, i zakwalifikowany do finansowania w maju 2016 roku. W projekcie wzięły udział uczelnie z Czech, Słowacji, Węgier i Polski.

Dr Jakubiec aplikował o 3 granty w ramach Miniatura 1 NCN 2017, Miniatura 2 NCN 2018, Miniatura 3 NCN 2019, wszystkie dotyczyły Lean management, jednak nie uzyskały finansowania. Aplikował także o finansowanie projektów w ramach OPUS 19 NCN 2020 oraz OPUS 21 2021, na które także nie otrzymał środków. Realizował wiele prac w ramach badań statutowych.

**Działalność w tym obszarze oceniam jako słabą, wprawdzie dr M. Jakubiec brał udział w realizacji dwóch projektów międzynarodowych, to nie udało się uzyskać finansowania w ramach 5 złożonych wniosków grantowych. Należy jednak podkreślić, że 4 złożone wnioski zostały pozytywnie ocenione pod względem merytorycznym, mimo tego nie przyznano środków na ich realizację.**

Pan dr M. Jakubiec pełni funkcję promotora pomocniczego w przewodzie doktorskim, realizowanym na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej: mgr Marian Błachut: "Model zarządzania gminą w strategiach rozwoju regionalnego województwa śląskiego". Za działalność naukową i organizacyjną był ośmiokrotnie nagradzany indywidualnymi nagrodami rektorskimi, co świadczy o wysokiej ocenie osiągnięć uzyskiwanych przez dr Jakubca.

### **Dane naukometryczne**

Dr Jakubiec posiada jedną publikację współautorską, opublikowaną w 2021 roku w European Research Studies Journal, Vol. XXIV, Special Issue 1, s. 708-726. DOI: 10.35808/ersj/2069. ISSN: 1108-2976. Impact Factor wg Thomson Reuters 1,57. Impact Factor wg International Scientific Indexing 2,402. Posiada dwie publikacje indeksowane w Web of Science i dwie czekają na indeksację w tej bazie. Cytowania: w Web of Science 3, bez autocytowań 2, Google Scholar 191 wraz z autocytowaniami, Researchgate 31 z autocytowaniami, bazEkon 41 z autocytowaniami, 18 bez autocytowań. Posiadany indeks Hirscha: Web of Science 1, Google Scholar 8, Researchgate 4 i BazEkon 3. Łączna liczba punktów za publikacje naukowe po uzyskaniu stopnia doktora wynosi 933.

**Odnosząc się do danych naukometrycznych stwierdzam, że dowodzą one spełniania wymagań stawianych kandydatom do stopnia doktora habilitowanego w minimalnym zakresie.**



### Wniosek końcowy

Biorąc pod uwagę ocenę pracy habilitacyjnej, pozostałego dorobku naukowego, w tym 71 prac opublikowanych po doktoracie oraz aktywności w ocenianych obszarach stwierdzam, że spełniają one w stopniu wystarczającym wymagania ustawowe (art. 221 ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce) stawiane kandydatom do stopnia dr habilitowanego nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Wobec pozytywnej oceny poszczególnych obszarów działalności dr M. Jakubca wnoszę do Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej o dopuszczenie do dalszych etapów postępowania w procesie habilitacyjnym.

Lublin, 22.12. 2022

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'M. Jakubca', is written over the text. The signature is fluid and cursive, with a long horizontal stroke at the end.

