

Białystok, dn. 5 stycznia 2023 roku

Dr hab. inż. Wiesław Urban, prof. PB  
Wydział Inżynierii Zarządzania  
Politechnika Białostocka

**Recenzja osiągnięć naukowych dra Marcina Jakubca w postępowaniu o nadanie stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości**

Działając na podstawie ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, w szczególności art. 221, ust. 8 oraz art. 219, ust. 1, a także na podstawie decyzji Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Śląskiej przedstawiam recenzję osiągnięć naukowych pana dra Marcina Jakubca, w tym osiągnięcia wskazanego we wniosku o nadanie stopnia doktora habilitowanego.

We wniosku z dnia 6 czerwca 2022r. dr Marcin Jakubiec jako osiągnięcie naukowe stanowiące podstawę procesu habilitowania wskazuje monografię naukową pt. „Lean Management na publicznych uczelniach akademickich” wydaną w roku 2021, w Warszawie przez Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, ISBN 978-83-208-2439-1.

Monografia naukowa liczy 259 stron, jest złożona z pięciu rozdziałów, wstępu i zakończenia, spisów i jednego załącznika. Część zasadnicza tekstu naukowego kończy się na stronie 222. W bibliografii mieszczącej się na 16 stronach wykazano niespełna 300 źródeł naukowych krajowych oraz zagranicznych. W monografii znajdują się 33 tabele i tyle samo rysunków. W spisie bibliograficznym znajdują wystarczające źródła w zakresie tematycznego monografii naukowej. Zauważyć należy, że w spisie „źródeł internetowych” zajmującym jedną stronę (s. 239) wykazano szereg linków, w tym do szeroko wykorzystywanych naukowych baz danych, jak <https://clarivate.com/>, <https://www.scopus.com/home.uri>, <https://www.emerald.com/insight/>, <https://www.ebsco.com/>, <https://www.researchgate.net/>, których jako źródła naukowe same w sobie wykazywać nie należy, ponieważ są to całe bazy publikacji.

We wstępie monografii naukowej sformułowano główny cel naukowy, którym jest przeprowadzenie oceny wykorzystania założeń koncepcji Lean Management oraz jej instrumentów na publicznych uczelniach akademickich w Polsce oraz wskazanie dalszych możliwości jej implementacji (s. 11). Następnie określono piętnaście celów szczegółowych monografii, pięć określono jako teoriopoznawcze, dziesięć natomiast jako cele empiryczne. Cele szczegółowe stanowią uszczegółowienie celu głównego i wyraźnie wiążą się z następującymi kolejno po sobie zadaniami badawczymi, które autor zamierzał przedsięwziąć. W monografii sformułowano również pięć hipotez badawczych dotyczących relacji pomiędzy różnymi aspektami zarządzania publicznymi uczelniami wyższymi w Polsce.

h. dr. 74/2022/2023  
17.01.2023 Marcin<sup>1</sup>

Postawione hipotezy badawcze dotyczą szerokiego zakresu cech związanych z zarządzaniem uczelnią wyższą oraz z koncepcją Lean Management. Pierwsza z nich (H1) dotyczy marnotrawstwa („muda” w podejściu Lean) i doskonalenia organizacji. Druga (H2) dotyczy proporcji podejścia tradycyjnego i podejścia Lean w zarządzaniu uczelniami. Kolejne dwie hipotezy badawcze (H3.1 i H3.2) dotyczą związku ważności sfer zarządzania uczelnią z oddziaływaniem składników kultury organizacyjnej właściwej podejściu Lean. Ostatnia hipoteza (H4) zawierająca cztery hipotezy szczegółowe (H4.a – H4.d) dotyczy ponownie związku stopnia ważności sfer zarządzania uczelnią, ale tym razem z występowaniem kultury organizacyjnej Lean w czterech wyróżnionych obszarach uczelni. Charakterystyczne jest poświęcenie dużej uwagi kulturze organizacyjnej na uczelniach przy formułowaniu hipotez badawczych. Zauważyć też należy, że samo sformułowanie hipotez badawczych jest stylistycznie i logicznie dość zawiłe, hipotezy zawierają cechy trudne do jednoznacznego zinterpretowania i odniesienia do realiów uczelnianych oraz do podejścia Lean. Ich poprawne zrozumienie wymaga uprzednich pogłębionych studiów narzędzia badawczego oraz rozdziałów empirycznych monografii. Odnosi się również wrażenie, że hipotezy badawcze są niewystarczająco zakorzenione w studiach literaturowych.

W rozdziale pierwszym noszącym tytuł „Wybrane koncepcje i systemy zarządzania i doskonalenia procesów i usług na uczelni” autor przeprowadza przegląd literatury związanej z doskonaleniem organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki właściwej dla uczelni wyższych. Punktem wyjścia jest przegląd pojęć, w szczególności autor poddaje pod dyskusję pojęcie jakości zarządzania. Autor omawia podejście TQM, doskonalenie wg modelu EFQM, system zarządzania jakością wg norm ISO 9001 oraz Proces Boloński. Dyskusja prowadzona w tym rozdziale charakteryzuje się obszernym przeglądem punktów widzenia prezentowanych w literaturze przedmiotu. Brakuje jednak pogłębionej ich dyskusji prowadzącej do autorskiego ujęcia dyskutowanych zagadnień. Charakterystyczne jest również oparcie się w znacznej mierze na publikacjach krajowych.

Zakres i sposób analizy źródeł literaturowych w rozdziale pierwszym jest poprawny. Zwrócić należy uwagę na prezentację graficzną modelu EFQM, otóż rysunek 5 (s. 42) oraz rysunek 7 (s. 45) nie różnią się praktycznie pomiędzy sobą, powtórna prezentacja schematu modelu jest bezcelowa, ponadto przypisywanie sobie częściowego autorstwa przez określenie „opracowanie własne na podstawie...” schematu, który jest prezentowany w setkach źródeł w identycznym kształcie nie można nazwać dobrą praktyką.

Autor na stronie 17 wyjaśnia pojęcie „jakość zarządzania” przypisując to wyjaśnienie normie PN-EN ISO 9000:2015-10, używając nawet cudzysłowu, co oznacza literalne cytowanie. Jak już wyżej wspomniano jest to kluczowe pojęcie w tym rozdziale. Niestety w normie ISO 9000:2015 znajdujemy jedynie w p. 2.2.1 pojęcie „jakość produktów i usług organizacji” / „the quality of an organization’s products and services”. Nie ma w tej normie pojęcia „jakość zarządzania” / „quality of management”, które w literaturze zagranicznej jest utożsamiane przede wszystkim z jakością przywództwa. W literaturze krajowej jest to pojęcie używane nierzadko, posiada ono również pewną podbudowę teoretyczną opracowaną przez krajowych autorów. Dla dopełnienia informacji należy dodać, że praktycznie tożsame brzmienie jak przytoczono w monografii z niesłusznym przypisaniem pochodzenia normie ISO

9000:2015 można znaleźć w internetowej Encyklopedii Zarządzania (mfiles.pl, autorstwo: Tadeusz Wawak, dostęp: 15 grudnia 2022r.) właśnie pod hasłem „jakość zarządzania”.

Drugi rozdział jest poświęcony przeglądowi literaturowemu problematyki Lean Management i zatytułowany jest „Lean Management w zarządzaniu uczelnią”. Rozdział rozpoczyna przegląd koncepcji Lean z odniesieniem jej do sektora szkolnictwa wyższego. Zwrócono uwagę na marnotrawstwo, Kulturę Lean oraz przykłady światowych uniwersytetów stosujących podejście Lean. Dokonano przeglądu literatury odnośnie do podejścia procesowego w organizacji poświęcając również priorytetową uwagę procesom w uczelniach. Rozdział wieńczy próba odniesienia mapowania strumienia wartości do specyfiki uczelni wyższych.

Przeprowadzona dyskusja źródeł literaturowych w rozdziale drugim jest wartościowa poznawczo. Tworzy ramy i kontekst do badań empirycznych w dalszej części monografii. Zwrócić jednak należy uwagę, że podejście procesowe np. w ujęciu typowym dla ISO 9001:x, jest jednak zasadniczo różne niż podejście strumienia wartości typowe dla Lean. Niestety na dyskusję tego typu różnic nie poświęcono wystarczająco uwagi w monografii. Ponadto, samo mapowanie strumienia wartości, w ujęciu Lean co wymaga podkreślenia, nie może być sprowadzone do opisu pojedynczego procesu organizacyjnego. Należy sobie zadać chociażby następujące pytanie, gdzie jest ocena wartości dla klientów, inne, kto jest klientem? Ale to tylko niektóre z pytań, które przesądzą o zasadniczej różnicy pomiędzy opisem procesu wg dowolnego ujęcia BPM a mapowaniem strumienia wartości VSM, które zawsze uwzględnia przepływ „od drzwi do drzwi” (Rother, Shook, 1998, „Learning to see: Value Stream Mapping...”, najszerzej cytowana i praktykowana na świecie metoda VSM). Mapowanie strumieni usługowych stanowi oddzielne wyzwanie poznawcze, a mapowanie strumienia wartości uczelni wyższej stanowi prawdopodobnie jeszcze większe wyzwanie. W monografii nie uwzględniono tego punktu widzenia.

W rozdziale umieszczono autorskie mapy wybranych procesów uczelnianych, jak na rysunkach 13 (s. 115) i 14 (s. 117), które określono mianem map strumienia wartości. Takie określenia wzbudzają uzasadnioną wątpliwość, chodzi tu jednak o mapy procesów a nie mapy strumienia. Natomiast zasadnicza uwaga dotyczy roli poznawczej fragmentu związanego ze wskazanymi mapami, są to bowiem opracowania autora mające charakter właściwy badaniom empirycznym, jednak bez określenia metodyki badawczej, ponadto wplecione są w tekst poświęcony studiom literaturowym. Czy można zatem oprzeć budowanie ram przyszłych badań empirycznych w oparciu o tego typu własne treści autora? Nie jest to z pewnością postępowanie zgodne z rygoryzmem poznawczym. Nie można się także w pełni zgodzić z długą listą „instrumentów” zaprezentowanych w tabeli 16 (s. 119-123) jako instrumentów Lean Management (s. 118). Bo cóż przykładowo ma wspólnego Reengineering z Lean Management i czy jest w ogóle instrumentem czegokolwiek?

W rozdziale trzecim („Metodologia badań”) zaprezentowano metody badawcze oraz sposób ich wykorzystania. Omówiono proces badaczy poczynając od badań przygotowawczych, literaturowych, po fazę empiryczną i analityczną. Przedstawiono (ponownie) cele badawcze, hipotezy oraz pytania badawcze. W monografii wykorzystano badanie rektorów uczelni wyższych w oparciu o wystandardyzowany kwestionariusz badawczy. Badanie skierowano do 58 podmiotów, z czego dane zwrotne otrzymano od 38. Na szczególną uwagę zasługuje zaprezentowany w podrozdziale dotyczącym badań pilotażowych „zarys modelu zarządzania

publiczną uczelnią akademicką”, który uwzględnia składniki otoczenia uczelni oraz zasoby, organy i główne procesy występujące w uczelniach akademickich. Z pewnością model może być poddany polemice, niemniej jest to ciekawa i wartościowa konceptualizacja zarządcza funkcjonowania uczelni.

Należy zwrócić uwagę, że powtarzanie treści związanych z celami, hipotezami oraz pytaniami badawczymi w części metodycznej monografii, kiedy zostały już literalnie zaprezentowane w jej wstępie nie ma uzasadnienia. Prezentowanie miar statystycznych z ich objaśnieniami (tabela 19, s. 142-145) należy uznać za zbędne, czytelnik rozprawy naukowej jest z nimi obeznany, a w przypadku odwrotnym i tak powinien sięgnąć do podręczników statystycznych, gdyż przytoczone objaśnienia bez znajomości podstaw, jak przykładowo rozkładów statystycznych, nie dostarczy mu odpowiedniego zrozumienia. Zastawiające jest również wykorzystanie metody delfickiej (B1B) z zaangażowaniem ośmiu ekspertów. Jest to metoda wymagająca dokładnego przygotowania i odpowiedniego przebiegu, musi być odpowiednio przeprowadzona i raportowana, do czego zresztą nawiązuje sam autor podając informacje literaturowe co do tej metody. Nie znajdujemy praktycznie wcale informacji co do przebiegu, iteracji, ekspertów, informacji wejściowych i wyników etapowych tej metody. Wykorzystanie tej metody trzeba uznać za niewiarygodne. Nie przeprowadzono również oceny rzetelności narzędzia badawczego badania ilościowego.

Rozdział czwarty monografii poświęcony jest wynikom badań wykorzystania podejścia Lean przez uczelnie („Wykorzystanie założeń Lean Management i jej instrumentów na publicznych uczelniach akademickich w Polsce”). W rozdziale zaprezentowano wyniki badań ankietowych na próbie 38 publicznych szkół wyższych. Przedstawiono znajomość wybranych koncepcji zarządzania przez badane uczelnie. Następnie przedstawiono ocenę barier występujących w zarządzaniu uczelniami w ocenie respondentów, a także stopień wykorzystania wybranych sposobów doskonalenia organizacyjnego przez uczelnie. Przedstawiono wykorzystanie oraz ocenę „instrumentów” Lean Management. Omówiono wyniki występowania w uczelniach 20 elementów tworzących kulturę organizacyjną Lean Management.

Wyniki badań zaprezentowano w zwizualizowanej formie na wykresach. Przeprowadzono interpretację otrzymanych wyników, oceniono co oznaczają poszczególne wyniki i jak autor ocenia zarządzanie jednostkami akademickimi w kontekście wiedzy o Lean Management. W rozdziale przedstawiono wyniki badania związku cech z wykorzystaniem współczynnika rang Spearmana. W rozdziale przeprowadzono również weryfikację pierwszej hipotezy badawczej H1, która wg przedstawionych deklaracji została pozytywnie zweryfikowana. W zdecydowanej większości analiza danych została przeprowadzona poprawnie. Poczynione obserwacje dają wartościowy wgląd poznawczy w stan zarządzania badanymi organizacjami akademickimi w przyjętym zakresie tematycznym.

Nie można się jednak zgodzić z pozytywną weryfikacją hipotezy H1. Hipoteza ta przyjmuje, że „rodzaje marnotrawstwa występujące na badanych uczelniach są ujemnie powiązane z realizowanymi sposobami doskonalenia”, s. 134. Argumentację weryfikacyjną oparto na wynikach obliczeń rang Spearmana zaprezentowanych w tabeli 24 na s. 172, w szczególności na związku pomiędzy zmienną „średni poziom marnotrawstwa” (cecha nr 2, tab. 24) i „średni poziom doskonalenia” (cecha nr 3, tab. 24). Jednak mimo występującej tam rzeczywiście ujemnej wartości współczynnika rang (-0,10), wartość parametru „istotność” wynosi 0,685, a

więc jest to współzależność nieistotna statystycznie. Nie ma więc odpowiedniego statystycznego dowodu dla przyjęcia tej hipotezy. Dodać należy, że utożsamienie rodzajów marnotrawstwa z poziomem marnotrawstwa nie może być zaakceptowane. W oparciu o dane z tabeli 24, s. 172, należy też stwierdzić, że informacja podana w zakończeniu monografii, tj. na s. 210, o rzekomym istotnym statystycznie współczynniku rang o wartości  $-0,32$  występującym pomiędzy cechami hipotezy pierwszej (H1) dotyczy innej pary cech, a mianowicie „średniego poziomu barier” (cecha nr 1, tabela 24) oraz „średniego poziomu doskonalenia” (cecha nr 3, tabela 24).

Niezrozumiałe i mylące dla odbiorcy jest również prezentowanie zbadanej znajomości badanych koncepcji na wykresie kołowym (rysunek 23, s. 160). Jeśli przykładowo każda z badanych koncepcji miałaby po jednym pozytywnym wskazaniu wówczas struktura takiego wykresu kołowego byłaby po 20% dla każdej z koncepcji, identycznie, jeśliby każda miała po 38 (każdy z respondentów) wskazań na tak, również każda z nich miałaby udział 20%-wy na wykresie. Ponadto prezentowanie danych odnośnie miar statystycznych jak skośność, kurtoza, czy odchylenie standardowe (tabela 22 oraz wybrane następne) bez wykorzystania ich w prowadzeniu wniosku, bez ich interpretacji, nie może być uznane za właściwe.

W rozdziale piątym i zarazem ostatnim monografii zaprezentowane są wyniki badań powiązań kultury organizacyjnej Lean z modelem zarządzania uczelnią (Relacje pomiędzy elementami kultury Lean Management i modułami zarysu modelu zarządzania publiczną uczelnią akademicką). Na początku rozdziału prezentowane są badania służące skonfrontowaniu podstawowych założeń w zarządzaniu uczelniami w podziale na tradycyjne i wg Lean Management. W badaniach skonfrontowano te dwa umownie określone podejścia w siedmiu wymiarach, otrzymano dokładnie połowiczne (po 50%) wykorzystanie podejścia tradycyjnego i podejścia Lean przez uczelnie. Ta część badania pozwoliła zweryfikować (pozytywnie) drugą hipotezę badawczą H2. Niemniej zwrócić należy uwagę, że hipoteza wyraża przewagę zarządzania tradycyjnego (s. 134), tu natomiast otrzymano dokładną równowagę.

W dalszej części rozdziału następuje prezentacja wyników oceny ważności szesnastu „modułów zarysu modelu zarządzania publiczną uczelnią akademicką” oraz badanie ich związku z przejawami kultury organizacyjnej Lean. Następuje weryfikacja trzech pozostałych hipotez H3.1, H3.2 oraz H4. Hipoteza H3.1 dotycząca stopnia ważności sfer zarządzania uczelnią a możliwym oddziaływaniem kultury organizacyjnej Lean została zweryfikowana pozytywnie w drodze obliczeń korelacji z wykorzystaniem współczynnika rang Spearmana. Jednak aktualny wpływ podejścia Lean, w szczególności zaś towarzyszącej kultury organizacyjnej, nie ma związku z ważnością sfer zarządzania uczelnią, czego dowodzi negatywna weryfikacja hipotezy H3.2. Zastanawiające jest, dlaczego badano, a uprzednio stawiano hipotezy, co do związku stopnia ważności sfer zarządzania uczelnią a oddziaływaniem na owe sfery składników kultury organizacyjnej Lean Management (H3.1 i H3.2, s. 134). Dlaczego przykładowo, dążąc do ważnych i jasno określonych relacji pomiędzy cechami, nie stawiano hipotez co do wpływu (potencjalnego wpływu) składników kultury Lean na zarządzanie poszczególnymi sferami uczelni. Zarówno określenie „moduły” jak i „zarys modelu zarządzania”, jak i sposób sformułowania hipotez H3.1 i H3.2 budzi wątpliwości przede wszystkim ze względu na złożoność logiczną, semantyczną i stylistyczną. Od zawitych sformułowań nauka nie staje się bardziej naukowa, a wręcz odwrotnie, obierany jest jej walor

siły przekazu. Mimo wszystko należy uznać, że wykazana pozytywna zależność (H3.1) dostarcza mocnego argumentu wskazującego na duży potencjał podejścia Lean w zarządzaniu uczelniami w najważniejszych jej sferach, który może być wykorzystany.

Hipoteza czwarta (H4), która składa się z czterech hipotez szczegółowych, od H4a do H4d, nie została również potwierdzona. Zbyt mało istotnych statystycznie relacji zostało wykazanych na skutek obliczeń współczynnika rang. Nie potwierdzono więc związku pomiędzy ważnością sfer zarządzania organizacją akademicką a stopniem realizacji kultury organizacyjnej Lean na badanych uczelniach. Monografię wieńczy zakończenie, w którym podsumowano realizację postawionych celów i osiągnięte wyniki poznawcze. Zgodzić się należy co do osiągnięcia postawionych celów badawczych. Pozostaje jednak duży niedosyt odnośnie drugiej części celu głównego „wskazanie dalszych możliwości jej implementacji” (s. 11) a jednocześnie celu szczegółowego C.15 (s. 15). Brakuje bowiem przenikliwych i pociągających czytelnika rekomendacji w jaki sposób menadżerowie (rektorzy i ich zespoły) mieliby podążać drogą Lean Management, bo Lean jest ciągłym doskonaleniem.

Monografia będąca podstawą procesu habilitowana wnosi ważny wkład do nauk o zarządzaniu i jakości, jej przedmiotem badań jest ważna część organizacji z sektora publicznego, a problematyka badawcza dotyczy ważnej koncepcji zarządzania, która przynosi wiele korzyści w podmiotach przemysłowych. Postawione cele badawcze zostały zrealizowane. Badania empiryczne, mimo niewielkiej liczebności respondentów, mają duże znaczenie, gdyż obejmują 2/3 akademickich uczelni wyższych w kraju. Hipotezy dotyczą przede wszystkim współzależności cech związanych z zarządzaniem uczelniami oraz składnikami podejścia Lean Management. Należy przyjąć pozytywnie sposób weryfikacji postawionych hipotez badawczych, mimo wykazanych wyżej wątpliwości. Z przebiegu ich weryfikacji wyłania się obraz dużego potencjału Lean Management w zarządzaniu uczelniami, które nie jest (jeszcze) w wykorzystany. Z procesu weryfikacji hipotez oraz całości zebranych danych wynika również dobre zorientowanie zarządzających uczelniami w tematyce Lean, ale jest ono ewidentnie niewystarczające, aby to podejście skutecznie stosować, szczególnie wobec licznych ograniczeń jakie niesie ze sobą kierowanie instytucjami publicznymi, przebiurokratyzowanymi, z dużymi ograniczeniami budżetowymi, złożoną strukturą władzy, ze zmieniającymi się i nieprzewidywalnymi kryteriami oceny instytucjonalnej.

Wkład poznawczy monografii należy ocenić wystarczająco wysoko, aby mogła być podstawą procesu habilitowania jej autora. Wykazano wprawdzie szereg kwestii problematycznych w jej treści, które wynikają ze słabości warsztatu badawczego, niemniej zademonstrowane podejście analityczne, umiejętność stawiania problemów badawczych, doboru i wykorzystania metod badawczych, przeprowadzania krytycznej analizy wyników empirycznych i źródeł literaturowych, umiejętność konceptualizacji i uogólniania, formułowania sądów wartościujących, formułowania wniosków naukowych należy ocenić pozytywnie.

Przechodząc do oceny pozostałego dorobku, na podstawie przedłożonych dokumentów stwierdza się, że dr Marcin Jakubiec po uzyskaniu stopnia doktora aktywnie prowadził badania naukowe w wyniku czego przygotował szereg publikacji naukowych. W sumie w tym okresie przygotował 71 publikacji, w tym 8 monografii naukowych, także jako ich redaktor, 33 rozdziały w monografiach naukowych oraz 30 artykułów w czasopismach naukowych.

Zdecydowana większość publikacji naukowych ma charakter współautorski, zdecydowana większość jest opublikowana w języku polskim.

Prace naukowe dra Jakubca dotyczą różnych aspektów zarządzania, niemniej wyraźnie wybija się w nich nurt związany z doskonaleniem organizacji. Liczebnościowo dominują rozdziały w monografiach naukowych, które mają różnorodną tematykę i nie są raczej pracami o szczególnie odkrywczym znaczeniu. W systemie nauki szczególne znaczenie mają publikacje w czasopiśmie naukowych, szczególnie zaś w czasopiśmie posiadających międzynarodową renomę. W dorobku naukowym dra Jakubca dominują pisma krajowe. Ale zaznaczyć należy, że są to znane pisma naukowe, w tym afiliowane przy znanych uczelniach badawczych, po które chętnie sięgają krajowi odbiorcy treści naukowych. Wśród pism o szerszym zasięgu wskazać można jedynie European Research Studies Journal związany z Uniwersytetem w Pireusie w Grecji, gdzie dr Jakubiec wraz z trzema współautorami opublikował artykuł naukowy w roku 2021. Całość dorobku publikacyjnego jest odpowiednia, jeśli weźmie się pod uwagę liczbę publikacji, niemniej słaba, jeśli chodzi o jego umiędzynarodowienie.

Wnioskodawca w procesie habilitacyjnym wykazuje w swoim dorobku 14 wystąpień konferencyjnych, a także 11-krotne uczestnictwo, w różnych rolach, w komitetach organizacyjnych konferencji oraz udział w realizacji dwóch projektów międzynarodowych i kierownictwo jednego krajowego projektu naukowego (pracy statutowej). Odbił również 10 staży zagranicznych w ramach programu Erasmus, jest członkiem dwóch organizacji naukowych o krajowym zasięgu. Pełnił funkcję redaktora naukowego w piśmie Marketing i Rynek, zrecenzował kilka artykułów naukowych. A w ramach pozostałych osiągnięć wnioskodawca wskazuje trzykrotny udział w zespołach eksperckich, deklaruje też współpracę z otoczeniem gospodarczym regionu wskazując na organizację wydarzeń naukowych jako wykorzystaną formę współpracy, brak jest jednak dalszych szczegółowych informacji co do tej formy współpracy. Wnioskodawca przygotowywał ponadto jeden program szkoleniowy dla podmiotu gospodarczego.

Pozostałą aktywność naukową dra Marcina Jakubca, w szczególności zaś realizowaną w więcej niż jednej instytucji naukowej, a także instytucjach zagranicznych, należy ocenić pozytywnie. Współpraca z innymi ośrodkami została zmaterializowana przede wszystkim w formie współautorskich publikacji naukowych wykazanych na liście dorobku naukowego. Dr Jakubiec odbył też wiele staży zagranicznych. Niewątpliwie jednak słabą stroną tej aktywności jest niedostateczna liczba publikacji w pismach zagranicznych, w tym o uznanej renomie.

Niniejszym stwierdzam, że publikacja pt. „Lean Management na publicznych uczelniach akademickich”, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2021, jest osiągnięciem naukowym stanowiącym znaczny wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. Stwierdzam również, że dr Marcin Jakubiec wykazał się istotną aktywnością naukową realizowaną w więcej niż jednej instytucji naukowej. Stwierdzam tym samym, że dorobek dra Marcina Jakubca odpowiada wymoganiom określonym w art. 219 ust. 1 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce.

