

Warszawa, 29.07.2022 r.

prof. dr hab. inż. Agnieszka Bitkowska
Zakład Zarządzania Produkcją, Procesami i Projektami
Wydział Zarządzania
Politechnika Warszawska

RECENZJA

osiągnięcia naukowego i pozostałego dorobku naukowego, dydaktycznego, organizacyjnego, popularyzatorskiego dr Renaty Brajer-Marczak w związku z wszczęciem postępowania w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości

1. Podstawy formalne recenzji

Podstawą formalną recenzji jest pismo Dziekana Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu dr hab. Estery Piwoni-Krzeszowskiej, prof. UEW z dn. 30.05.2022 r., informujące, iż Rada Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości wyznaczyła mnie do składu komisji habilitacyjnej w postępowaniu o nadanie stopnia naukowego doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości dr Renaty Brajer-Marczak oraz powierzenie mi funkcji recenzenta. Do sporządzenia recenzji otrzymałam dokumentację dotyczącą osiągnięć naukowobadawczych, dydaktycznych, organizacyjnych, popularyzatorskich dr Renaty Brajer-Marczak, a w szczególności:

1. Uchwałę Nr 24/2022 z dnia 12.05.2022 r. Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
2. Wniosek o przeprowadzenie postępowania habilitacyjnego w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości.
3. Monografię naukową: R. Brajer-Marczak, *Zaangażowanie pracowników w doskonalenie procesów biznesowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, 2021.

4. Autoreferat oraz Wykaz osiągnięć naukowych stanowiących znaczny wkład w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości oraz pozostałe osiągnięcia naukowe Habilitantki w postaci zestawienia publikacji.
5. Pozostałe dokumenty (m.in. odpis dyplomu, kopie dokumentów poświadczających wybrane osiągnięcia, oświadczenia o udziałach w publikacjach naukowych).

Przedłożoną dokumentację, uwzględniającą dorobek oraz osiągnięcia naukowo-badawcze oraz pozostałe, uznaję za kompletną i wystarczającą do zleconej mi recenzji.

2. Podstawowe informacje o przebiegu pracy naukowo-dydaktycznej dr Renaty BrajerMarczak

Dr Renata Brajer-Marczak tytuł zawodowy magistra uzyskała w 1993 r., po ukończeniu studiów na Wydziale Gospodarki Narodowej Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu (Tytuł pracy: Konkurencyjność firmy Benetton na wrocławskim rynku). W 2001r. uzyskała natomiast stopień naukowy doktora nauk ekonomicznych nadany uchwałą Rady Wydziału Gospodarki Narodowej Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu na podstawie rozprawy doktorskiej pt. *Autonomizacja jednostek wewnętrznych przedsiębiorstwa. Formy, procedury i uwarunkowania* przygotowanej pod kierunkiem naukowym prof. dr hab. Stanisława Nowosielskiego. Recenzentami pracy byli: prof. dr hab. Jan Duraj oraz prof. dr hab. Ber Haus.

W latach 1993-2002 Habilitantka pracowała na stanowisku asystenta w Katedrze Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa Wydziału Gospodarki Narodowej Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu oraz po uzyskaniu stopnia doktora od 2002 do 2003 na stanowisku adiunkta. W latach 2003-2016 pracowała dalej na stanowisku adiunkta, natomiast w Katedrze Zarządzania Procesami Gospodarczymi oraz kolejno od 2016 do 2019 w Katedrze Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa Wydział Nauk Ekonomicznych. Od 2019 do chwili obecnej jest zatrudniona w Katedrze Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Warto podkreślić, iż Habilitantka w trakcie pracy naukowo-badawczej brała udział w licznych kursach i szkoleniach praktycznych z zakresu podejścia procesowego, projektowego oraz miękkich aspektów zarządzania.

3. Ocena osiągnięcia naukowego wskazanego przez dr Renatę Brajer-Marczak jako podstawa postępowania habilitacyjnego

3.1. Uzasadnienie wyboru problematyki wskazanego osiągnięcia naukowego oraz założenia badawcze

Dr Renata Brajer-Marczak jako osiągnięcie naukowe stanowiące podstawę postępowania habilitacyjnego wskazała monografię pt. *Zaangażowanie pracowników w doskonalenie procesów biznesowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, 2021. Recenzentami wydawniczymi byli: prof. dr hab. Dagmara Lewicka (Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem) oraz dr hab. M. Kunasz, prof. US (Uniwersytet Szczeciński, Instytut Zarządzania, Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim).

Problematyka monografii wpisuje się w dyscyplinę nauki o zarządzaniu i jakości, koncentruje się nad zagadnieniami doskonalenia procesów biznesowych ze szczególnym uwzględnieniem czynnika ludzkiego – zaangażowania pracowników. Obecnie właśnie kapitał ludzki stanowi kluczowy obszar oddziaływania na procesy, na ich projektowanie, jak również doskonalenie. Tematyka podjęta w rozprawie jest ważna i aktualna, zarówno z poznawczego, jak i pragmatycznego punktu widzenia, bowiem w literaturze zarówno polskiej, jak i zagranicznej brakuje kompleksowych opracowań identyfikujących omawiane zagadnienia doskonalenia procesów w organizacjach w kontekście miękkich aspektów dotyczących potencjału społecznego.

Habilitantka podjęła się trudnego i jednocześnie ważnego z punktu widzenia teoretycznego i praktycznego problemu badawczego, dotyczącego doskonalenia procesów organizacji wobec zmieniających się warunków otoczenia, w kontekście czynnika ludzkiego. Obecnie kluczowym staje się kapitał ludzki, a przede wszystkim kadra zarządzająca i pracownicy o wysokich kompetencjach społecznych. Podjęte rozważania i prowadzona dyskusja oraz badania empiryczne Autorki miały na celu zwiększenia stopnia skuteczności działań doskonalących procesy biznesowe we współczesnych organizacjach. Główny problem badawczy został zdefiniowany: *w jaki sposób można wyjaśnić istotę zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów biznesowych oraz jakie czynniki jej sprzyjają, a co powoduje brak*

zainteresowania doskonaleniem procesów wśród ich wykonawców? Sformułowany problem, został uszczegółowiony za pomocą następujących pytań badawczych:

- 1. Jak można zdefiniować zaangażowanie pracowników w doskonalenie procesów biznesowych i w czym się ono przejawia?*
- 2. Jakie jest miejsce zaangażowania pracowników w inicjatywach związanych z doskonaleniem procesów biznesowych w organizacjach?*
- 3. Jakie czynniki mają wpływ na zaangażowanie pracowników w doskonalenie procesów biznesowych?*
- 4. Czy i w jakim zakresie pracownicy w organizacjach angażują się w doskonalenie procesów?*
- 5. Jakie są główne motywy angażowania się pracowników w doskonalenie procesów?*
- 6. Jakie korzyści odnoszą organizacje, a jakie pracownicy w wyniku zwiększania zaangażowania w doskonalenie procesów?*

Na podstawie analizowanych w literaturze przedmiotu obszarów dotyczących doskonalenia procesów poprzez zaangażowanie pracowników oraz przyjętych założeń badawczych zdefiniowano cel badawczy monografii: *określenie istoty zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów biznesowych oraz eksploracja czynników je stymulujących i hamujących*. Na podstawie tak sformułowanego celu badawczego, badań literaturowych zostały skonstruowane szczegółowe cele badawcze: teoriopoznawcze, metodyczno-empiryczne oraz aplikacyjne. Wśród celów teoriopoznawczych wskazane zostały:

- 1. Przedstawienie istoty zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów biznesowych oraz ukazanie go na tle dorobku różnych koncepcji zarządzania oraz teorii i nurtów ekonomicznych, ale także socjologicznych i psychologicznych.*
- 2. Usystematyzowanie dorobku naukowego w obszarze różnych pojęć z obszaru zarządzania procesowego, przedstawienie stanu wiedzy na temat zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów biznesowych.*
- 3. Ukazanie zaangażowania w doskonalenie procesów biznesowych jako aktualnego i istotnego poznawczo zagadnienia wartego analizy i poznania.*
- 4. Ujawnienie luki poznawczej w obszarze zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów i zaproponowanie koncepcji kształtowania zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów biznesowych.*

Przyjęte cele metodyczno-empiryczne zostały sformułowane w następujący sposób:

1. *Identyfikacja i analiza czynników wpływających na zaangażowanie pracowników w doskonalenie procesów biznesowych.*
2. *Sformułowanie wniosków badawczych oraz określenie kierunków dalszych badań empirycznych w podjętym obszarze.*

W kolejnym kroku sformułowane zostały następujące cele aplikacyjne:

1. *Ukazanie kierunków działań w zakresie stymulowania zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów biznesowych.*
2. *Poszerzenie wiedzy menedżerskiej w zakresie wydobywania zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów biznesowych.*

Zaproponowane przez Habilitantkę założenia badawcze, zostały sformułowane prawidłowo, są zgodne z problematyką pracy, obejmują szerokie spektrum poruszanych zagadnień.

3.2. Struktura wskazanego osiągnięcia naukowego

Praca charakteryzuje się jasną i czytelną konstrukcją. Składa się z wprowadzenia, pięciu rozdziałów oraz zakończenia, załączników, bibliografii, wykazu rysunków, tabel i streszczenia w języku angielskim, obejmując razem 252 strony. Zaproponowana struktura pracy wynika z przyjętego postępowania badawczego oraz odzwierciedla problematykę, którą zarysowuje przyjęty problem badawczy. Trzy pierwsze rozdziały mają charakter teoriopoznawczy, rozdział czwarty opisuje zastosowaną metodykę badań, natomiast rozdział ostatni- piąty prezentuje wyniki przeprowadzonych badań empirycznych. Teoretyczna część monografii przygotowana została na podstawie przeglądu literatury przedmiotu (polskiej i zagranicznej) i krytycznej analizie. Dokonana kwerenda dotyczyła pozycji zwartych, artykułów z czasopism naukowych, prac naukowych, materiałów konferencyjnych oraz źródeł internetowych (m. in. bazy WoS, Emerald, Scopus), które korespondowały z tematyką poruszaną w pracy. Studia literaturowe pozwoliły na zaprezentowanie teoretycznych podstaw, które w dalszej części poddane zostały analizie empirycznej.

W rozdziale pierwszym, *Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach*, zaprezentowano problematykę koncepcji, w kontekście orientacji procesowej oraz przesłanek zorientowania zarządzania na procesy. Habilitantka wskazała na różnorodność postrzegania i definiowania istotnych w przedstawianym obszarze zagadnień oraz podjęła się uporządkowania terminologicznego następujących pojęć: zarządzanie procesami, zarządzanie

procesowe, orientacja procesowa w zarządzaniu, orientacja na procesy oraz podejście procesowe w zarządzaniu. W kolejnej części dokonała charakterystyki etapów rozwoju orientacji zarządzania na procesy, wskazując na tzw. cztery fale, od naukowego zarządzania Taylora, poprzez BPR, BPM do aktualnego obecnie dynamicznego BPM. Warto było wskazać na inne istotne nurty: nurt podejścia procesowo-projektowego, czy też zintegrowanego zarządzania procesowego. Zaprezentowała także związek zarządzania procesowego z wybranymi koncepcjami i zarządzania (Business Process Reengineering, Total Quality Management, Lean Management, Six Sigma, Kaizen, Strategiczna Karta Wyników oraz SZJ oparty na ISO serii 9000) oraz teoriami i nurtami: klasycznej i prakseologicznej szkoły zarządzania, teorii zasobowej przedsiębiorstwa oraz teorii systemów społecznych. Jednocześnie wskazała na istotną rolę w wykorzystaniu narzędzi informatycznych dedykowanych zarządzaniu procesowemu (m.in. systemy CRM, CMS, MIS). Rozdział powinien zawierać omówienie cyklu zarządzania procesowego według zagranicznych i polskich autorów, w którym szczególnie eksponuje się doskonalenie procesów (m.in. Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J. i Reijers, H. A., 2018. *Fundamentals of Business Process Management*. Springer). Sposób analizy i syntezy literatury przedmiotu (zagranicznej i polskiej) oraz wnioskowania pomimo pewnych luk został przeprowadzony prawidłowo.

W rozdziale drugim, *Zaangażowanie w doskonalenie procesów biznesowych*, Habilitantka zaprezentowała problematykę doskonalenia procesów biznesowych z perspektywy orientacji na zmiany. Kluczowym stwierdzeniem było, iż doskonalenie procesów biznesowych koresponduje z dążeniem współczesnych organizacji do zwiększania elastyczności, działań konkurencyjnych oraz spełnienia wymagań i oczekiwań klientów. Omówione zostały szczegółowo różne perspektywy i metody doskonalenia procesów. W szczególności uwagę zwrócono na znaczenie ciągłości w podejmowaniu działań doskonalących procesy oraz metodyczną podstawę, czyli cykl PDCA. W prowadzonych w rozdziale rozważaniach Habilitantka odwołała się do teorii ograniczeń oraz szczegółowo podjęła rozważania na temat uwarunkowań doskonalenia procesów biznesowych. Należy podkreślić, iż sposób analizy omawianych zagadnień i wnioskowania został przeprowadzony prawidłowo. Rozdział zawiera obszerny przegląd literatury ujęty w sposób syntetyczny, a zarazem bardzo przydatny z punktu widzenia teoretyków, jak i praktyków oraz stanowi podstawę do dalszych prowadzonych rozważań i prac badawczych.

W rozdziale trzecim, *Zaangażowanie w doskonalenie procesów biznesowych*, zdefiniowano zagadnienia dotyczące aktywności pracowników, wskazując na relacje jednostka-pracaorganizacja. Autorka dokonała przeglądu definicji zaangażowania pracowników oraz wskazała na główne czynniki, które przyczyniają się do rozwoju jego rozwoju w miejscu pracy. W dalszej części zostały podjęte rozważania na temat zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów biznesowych, w kontekście wiedzy procesowej, umożliwiającej nie tylko sprawną realizację procesów, ale również ich analizę i doskonalenie. Habilitantka wskazała na współczesne orientacje, koncepcje i metody zarządzania, które często pośrednio lub bezpośrednio odwołują się do procesów, a w szczególności do działań czy narzędzi doskonalących (m. in. orientacja na jakość, Lean Management, strategiczna karta wyników). Podkreśliła ponadto związek zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów z wybranymi teoriami ekonomicznymi, socjologicznymi i psychologicznymi, uznając ich istotne znaczenie w przedstawianej tematyce (m.in. teoria nowej ekonomii instytucjonalnej, teorii transakcji społecznych, teoria agencji, teorii pola sił oraz teoria interesariuszy). Sposób analizy i syntezy literatury przedmiotu oraz wnioskowania został przeprowadzony prawidłowo, w sposób adekwatny i syntetyczny.

W rozdziale czwartym, *Metodyka badań* zaprezentowane zostały wyniki badań własnych wraz z charakterystyką badanej populacji. Scharakteryzowane zostały założenia metodyczne oraz postępowanie badawcze (stanowisko epistemologiczne przyjęte w procesie badawczym, uzasadniając przyjęcie paradygmatu interpretatywno-symbolicznego, który dając prymat poznania idiograficznego bardzo mocno akcentuje sytuacyjne podejście do badanej kategorii zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów biznesowych). W związku z tym scharakteryzowany też został schemat postępowania, jaki przyjęty został w badaniach literaturowych, poprzez przyjęte kryteria poszukiwania, hasła klasyfikacji tematycznej, jak też bazy naukowe. Rozwiązania mogły zostać zaprezentowane wcześniej dotyczą bowiem części teoretycznej. W monografii zastosowane zostały: metoda sondażu diagnostycznego oraz technika badań ankietowych. Scharakteryzowano też próby badawczą z uwzględnieniem rodzaju prowadzonej działalności, zatrudnienia, formy organizacyjno-prawnej, zasięgu działania, cyklu życia przedsiębiorstwa oraz kondycji finansowej. Wykorzystała w prowadzonych pracach zaawansowane metody i techniki analizy danych: analizę statystyczną

(środowisko R studio w wersji 3.6.0), m.in. korelacji rang Spearmana. Dążąc do głębszego zrozumienia problemu badawczego Habilitantka przyjęła zasadę triangulacji metodologicznej. Wskazując na ograniczenia badania ilościowego Autorka zaprezentowała schemat badań jakościowych oraz scharakteryzowała studium przypadku. Przedstawiła ponadto schemat przyjętego postępowania badawczego oraz kryteria wyboru przypadków do opracowania wyników badań. Na wysoką ocenę zasługuje wykorzystanie zarówno badań ilościowych, jak i jakościowych, ich realizacja, zaprezentowana metodyka badań oraz szczegółowe ich opracowanie i interpretacja.

W rozdziale piątym, *Zaangażowanie pracowników w doskonalenie procesów biznesowych z perspektywy przeprowadzonych badań empirycznych*, przedstawione zostały wyniki prac badawczych Habilitantki. Bazując na analizie statystycznej zostały poddane analizie wyniki badań ilościowych oraz przedstawione zostały główne wnioski z nich wpływające. W dalszej kolejności analizie poddane zostały badania jakościowe, studia przypadków. Przyjęto następującą standardową strukturę opisu: ogólna charakterystyka badanego podmiotu, fundament doskonalenia procesów, opis sposobów zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów, zauważone problemy i sposoby ich przewyżczenia, podsumowanie. Następnie przedstawione zostały główne wnioski wynikające z przeprowadzonych badań jakościowych i zaproponowano mapę relacji między nimi. Rozdział kończy podsumowanie wyników i wniosków z przeprowadzonych badań empirycznych, co stanowi obecnie pionierskie ujęcie tej tematyki w formie rozwiązania systemowego w zakresie doskonalenia procesów w kontekście zaangażowania pracowników w organizacjach.

W zakończeniu monografii Autorka dokonała reasumpcji prowadzonych rozważań i analiz teoretyczno-empirycznych. W zakończeniu opracowania odniesiono się do wyników przeprowadzonych badań literaturowych i empirycznych. Scharakteryzowany został wkład w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości w obszarze teoretyczno-poznawczym, metodyczno-empirycznym oraz aplikacyjnym. Istotną kwestą są ograniczenia przeprowadzonych badań, oraz kierunki dalszych badań w podjętym obszarze.

Opracowanie kończy zestawienie bibliograficzne. Wykorzystana w pracy literatura jest aktualna oraz właściwie prawidłowo dobrana, zawiera 307 opracowań (zarówno polskie, jak i zagraniczne - artykuły, publikacje zwarte, publikacje branżowe). W monografii wykorzystano istotne, a zarazem najważniejsze pozycje literaturowe z rozpatrywanej problematyki. W

związku z powyższym dokonany przegląd literatury, należy uznać za aktualny i bardzo dobrze przygotowany. Dowodzi to o bardzo wnikliwym potraktowaniu tematu i omawianych zagadnień przez Habilitantkę oraz odniesieniu do najnowszej literatury przedmiotu zarówno polskiej, jak i zagranicznej. Autorka umieściła w załącznikach kwestionariusz ankiety w postaci pytań skierowanych do pracowników w badanych przedsiębiorstwach oraz scenariusz wywiadu. Od strony redakcyjnej opracowanie monografii jest bardzo staranne, należy podkreślić odpowiednią estetykę pracy, logiczną strukturę rozdziałów oraz umieszczone podsumowanie na końcu każdego rozdziału. Redakcyjna strona przygotowana jest prawidłowo, z profesjonalnie przygotowanym materiałem ilustracyjnym, odpowiednimi rysunkami i zestawieniami tabelarycznymi.

3.3. Metodyka badawcza oraz realizacja badań

Pozytywnie oceniam metodyczne podejście Habilitantki do realizacji prac badawczych ujętych w pracy. Podjęta problematyka łączy aspekty twarde zarządzania procesowego z miękkimi, co wskazuje na złożony i bardzo aktualny problem. Habilitantka zajmuje się w rozprawie przedstawieniem omawianych zagadnień w sposób kompleksowy, zapewniający zarówno podstawy teoretyczne, praktyczne oraz metody statystyczne pozwalające na określenie stanu faktycznego. Takie holistyczne spojrzenie daje pozytywną motywację do dalszych badań w tym obszarze, a przedstawione w pracy analizy w oparciu o autorskie podejście badawcze, co stanowi wartościowy element pracy. Uzyskane efekty poznawcze przeprowadzonych badań polegające na wzbogaceniu i uszczegółowieniu teorii w zakresie doskonalenie procesów biznesowych są także przydatne dla praktyków zarządzania procesami w organizacjach. Aby zagwarantować większą pewność w procesie badawczym oraz w interpretacji uzyskiwanych wyników Autorka zastosowała w postępowaniu badawczym metody ilościowe i jakościowe. Do realizacji badań przyjętymi technikami badawczymi były bezpośredni kwestionariusz ankiet wystosowany do przedsiębiorstw oraz kwestionariusz wywiadu. Badanie ilościowe zastosowane zostały w pierwszym etapie postępowania badawczego, a uzyskane wyniki badania pozwoliły na identyfikację powodów, celu i przedmiotu doskonalenia procesów biznesowych. Umożliwiły też wskazanie głównych przeszkód, które utrudniają podejmowanie działań doskonalących w badanym obszarze. Zebrane informacje pozwoliły też na określenie zależności między szczeblem zarządzania, a zaangażowaniem w doskonalenie procesów. Na

podstawie przyjętych, wymienionych powyżej wartości uzyskano wynik 153 prawidłowo wypełnionych ankiet. Respondenci deklarowali posiadanie wiedzy i doświadczenia w zakresie doskonalenia procesów. W ramach dalszego postępowania zostały przeprowadzone badania jakościowe, a ich zastosowanie umożliwiło dokonanie wielowymiarowej i wielowątkowej analizy zebranych informacji. Analiza danych jakościowych o pogłębionym charakterze, wzbogacona o kontekst sytuacyjny ujawniła nowe zjawiska oraz zależności. Autorka omówiła szczegółowo uzasadnienie przeprowadzenia badań jakościowych. Zdefiniowała kryteria wyboru studium przypadku. Początkowo planowała zbadanie 10 przedsiębiorstw funkcjonujących w różnych sektorach, finalnie w badaniu wzięło udział 6 przedsiębiorstw z branży m.in.: motoryzacyjnej, TSL, użyteczności publicznej, usług outsourcingowych z różnym kapitałem (polskim, jak też zagranicznym). Ponadto badane organizacje wykazywały silną orientację na jakość w zarządzaniu i wprowadziły certyfikowany System zarządzania jakością. Przyjęcie takiego procesu badawczego umożliwiło mi osiągnięcie celu naukowego, jakim było określenie istoty zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów biznesowych oraz eksploracja czynników je stymulujących i hamujących. Przyjęcie ram konceptualnych realizowanych badań wynikało z krytycznej analizy literatury przedmiotu. Sposób analizy i prezentacji wyszczególnionych zagadnień został przeprowadzony prawidłowo, a szczegółowa analiza danych z wykorzystaniem wielu metod i narzędzi zasługuje na uznanie i świadczy o dojrzałości Habilitantki w realizacji prac badawczych. Sposób analizy i prezentacji wyszczególnionych zagadnień został przeprowadzony prawidłowo oraz wnosi nowe rozwiązania autorskie w omawianej problematyce. Należy podkreślić, iż zaprezentowane podejście do badań autorskich są bardzo szczegółowo omówione, niosące bogaty materiał empiryczny, przydatny dla zarządzających i specjalistów w omawianym obszarze.

3.4. Podsumowanie

Reasumując ocenę wskazanego osiągnięcia naukowego R. Brajer-Marczak, *Zaangażowanie pracowników w doskonalenie procesów biznesowych*, należy stwierdzić, że jest dzieło, które ma istotne znaczenie dla dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. Podjęty w monografii problem badawczy ma charakter naukowy, a prowadzone badania mają ważne znaczenie zarówno z punktu widzenia teorii, jak i praktyki gospodarczej. Wkład własny Habilitantki w przedstawionej do oceny monografii obejmuje m.in.:

1. Analizę literatury przedmiotu (polskiej i zagranicznej) w zakresie systematyzacji zagadnień dotyczących współczesnych aspektów doskonalenia procesów wraz z poszerzeniem wiedzy. Opracowane w części teoretycznej modele, schematy, zestawienia, struktury mogą stanowić podstawę do stworzenia kolejnych koncepcji związanych z doskonaleniem procesów.
2. Dokonanie konceptualizacji pojęcia zaangażowania pracowników w kontekście doskonalenia procesów biznesowych oraz przeprowadzeniu autorskich badań na temat zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów biznesowych w ujęciu ilościowym i jakościowym.
3. Rozpoznanie mechanizmów kształtowania zaangażowania pracowników w działania doskonalące procesy biznesowe, w tym określeniu czynników stymulujących i ograniczających to zaangażowanie oraz poznaniu przyczyn pojawiających się na tym tle problemów
4. Rozpoznanie możliwości i sposobów zwiększania zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów biznesowych.
5. W obszarze pragmatycznym wyniki przeprowadzonych badań mogą być wykorzystane w praktyce zarządzania, stanowić mogą źródło inspiracji dla kadry zarządzającej, właścicieli procesów, specjalistów i członków biur zarządzania procesami, ukazując kierunki działań w zakresie stymulowania zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów biznesowych.

Według mojej opinii recenzowana monografia przedstawia w sposób kompletny i spójny objętą problematykę, a przede wszystkim zawiera wartościowe własne badania empiryczne oraz autorskie rozwiązania postawionych problemów. Pod względem metodycznym monografia spełnia wymagania stawiane pracom naukowym (monografiom habilitacyjnym) i oceniam ją wysoce pozytywnie.

4. Ocena osiągnięć naukowo-badawczych, dydaktycznych, organizacyjnych oraz popularyzatorskich

4.1. Syntetyczny przegląd dorobku naukowego

Opublikowany dorobek naukowy dr Renaty Brajer-Marczak wyszczególniony w dokumentacji obejmuje:

1. Autorstwo 1 monografii, wskazanej jako osiągnięcie naukowe.
2. Autorstwo/współautorstwo 41 artykułów w czasopismach naukowych.
3. Autorstwo/współautorstwo 27 rozdziałów w monografiach, pracach zbiorowych.

Publikacje dr Renaty Brajer-Marczak koncentrują się wokół zagadnień związanych z zarządzaniem procesowym, budowaniem dojrzałości procesowej, co wpisuje się w tematykę rozważań i dyskusji w naukach o zarządzaniu i jakości. Szczególnie należy wskazać na następujące obszary w dorobku naukowym: podejście procesowe w zarządzaniu (15 publikacji), doskonalenie procesów biznesowych (14 publikacji), zasoby ludzkie w doskonaleniu procesów biznesowych (10 publikacji), dojrzałość procesowa organizacji (10 publikacji), zarządzanie projektami (6 publikacji), koncepcja społecznej odpowiedzialności i green BPM (4 publikacje). Istotny jest wymiar jakościowy prowadzonych prac naukowobadawczych, który ma odzwierciedlenie w wydanych publikacjach autorskich oraz wieloautorskich, także w pracach wielu w języku angielskim. Dokonując oceny dorobku naukowego Habilitantki należy wskazać, iż przygotowywane publikacje są na dobrym poziomie, publikowane w czasopismach oraz wydawnictwach takich jak: Management Sciences, Management, Administrative Sciences, Przegląd Organizacji, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Wydawnictwo SGH, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. Podsumowując praca naukowa po uzyskaniu stopnia doktora przebiegająca w opisanych obszarach badawczych wykazuje dużą spójność z tematyką zarządzania procesowego. Publikacje Habilitantki stanowią powiązanie tematyki przedstawionej w istotnym osiągnięciu naukowym i odzwierciedlają właściwe połączenie zarówno teoretycznych, jak i praktycznych zagadnień

4.2. Udział w projektach badawczych

Na ogólnie pozytywną ocenę zasługuje wymiar prowadzonych badań, pełnienie roli kierownika projektu oraz aktywny udział w pracach przygotowujących wnioski projektowe. Aktywność naukowo-badawcza Kandydatki, była związana z uczestnictwem w realizacji projektów. Habilitantka była kierownikiem grantu pt. *Uwarunkowania wewnętrzne dynamicznego doskonalenia procesów biznesowych*, finansowanego z programu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Regionalna Inicjatywa Doskonałości (czas trwania grantu: 1.07.2019-30.06.2020). Brała też aktywny udział w pracach zespołów przygotowujących granty konkursowe, które mimo wysokiej oceny merytorycznej niestety nie otrzymały finansowania zewnętrznego. Uczestniczyła w projekcie badawczo-rozwojowym w latach 2018-2020, Portal – Zintegrowany Program Rozwoju Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, (projekt UEW - Zintegrowane Programy Uczelni w ramach działania 3.5, Kompleksowe programy szkół wyższych). Autorka była wykonawcą zadania polegającego na przygotowaniu materiałów dydaktycznych w ramach uruchomienia Centrum Symulacji Procesów Biznesowych do zastosowań dydaktycznych i badawczych, które jest interaktywną pracownią komputerową służąca do projektowania, modelowania, wizualnej symulacji i doskonalenia procesów biznesowych z wykorzystaniem najnowszych technologii komputerowych (w tym zintegrowanych systemów zarządzania sygnałem AV oraz technologii Virtual Reality – VR). Jego głównym zadaniem jest wsparcie procesów kształcenia na wszystkich formach studiów oraz w ramach szkoleń organizowanych przez Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ponadto ma zastosowanie wykorzystywane do prowadzenia badań naukowych oraz realizacji projektów dla otoczenia biznesowego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu w zakresie identyfikacji, mapowania, analizy i doskonalenia procesów. Brała czynny udział w wielu projektach badawczych realizowanych przez Katedrę Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa oraz Katedry Zarządzania Procesami Gospodarczymi.

4.3. Udział w konferencjach i współpraca międzynarodowa

Od początku pracy naukowo-badawczej aktywnie uczestniczyła w konferencjach naukowych organizowanych przez różne ośrodki naukowo-badawcze. W latach 2001 - 2021 dr Renata Brajer-Marczak brała udział łącznie w 54 konferencjach naukowych, krajowych i międzynarodowych. Kandydatka bardzo aktywnie uczestniczyła w konferencjach naukowych,

głównie krajowych, międzynarodowych organizowanych w kraju (w mniejszym zakresie międzynarodowych organizowanych za granicą) poprzez przygotowanie artykułów i ich prezentowanie. Liczba wystąpień i udziału w zagranicznych konferencjach powinna być większa. Habilitantka brała udział m.in. *7th International Scientific Conference on Project Management in the Baltic, Countries Project Management, Development - Practice and Perspectives*, Research Institute of the Project, Management of the Faculty of Business, Management and Economics, Ryga, Łotwa. Udział w konferencjach naukowych pozwolił na weryfikację postawionych problemów badawczych i rozważanych zagadnień. Habilitantka ponadto brał czynny udział w komitetach organizacyjnych i naukowych konferencji.

W ramach programu Erasmus w 2012r, wzięła udział w studyjnej wizycie w University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management (Ekonomická Univerzita v Bratislave, Fakulta Podnikoveho Manažmentu). Podczas pobytu nawiązała współpracę naukowo-badawczą oraz dydaktyczną w obszarze tematyki zarządzania jakością, zarządzania procesami i zarządzania zasobami ludzkimi. Obecnie na podstawie nawiązanej międzynarodowej współpracy z zespołem Obchodna fakulta Ekonomickej University v Bratislave (University of Economics in Bratislava EUBA) bierze udział w międzynarodowym polsko-słowackim projekcie badawczym, w zakresie przeprowadzenia wspólnych badań naukowych o tematyce doskonalenia procesów biznesowych z perspektywy zrównoważonego rozwoju firm. Kontynuacją rozpoczętej współpracy jest obecnie realizowany projekt badawczy (polsko-słowacki zespół badawczy) i przygotowana publikacja na temat zastosowania założeń Green Business Process Management w przedsiębiorstwach zarządzania odpadami komunalnymi.

Zaangażowanie w aktywność na rzecz konferencji krajowych i międzynarodowych oceniam pozytywnie, co wskazuje na istotną wartość w rozwoju naukowym i działalności organizacyjnej. Pragnę podkreślić, iż większe zaangażowanie Habilitantki w zakresie udziału w konferencjach zagranicznych byłoby wskazane. Warto wskazać na chęć nawiązywania współpracy z różnymi ośrodkami. Przeprowadzona analiza dorobku wskazuje właściwie zaplanowany rozwój naukowo-badawczy. Istotną cechą działań naukowych Kandydatki jest umiejętność analizy i syntezy oraz metodycznego podejścia do rozpatrywanych zagadnień, łączenia wiedzy teoretycznej z wynikami badań empirycznych oraz współpraca z ośrodkami naukowymi.

4.4. Dorobek dydaktyczny i popularyzatorski

Habilitantka aktywnie angażuje się w prowadzenie zajęć dydaktycznych, m.in. wykładów, seminariów, ćwiczeń dla studentów, w zakresie przedmiotów pozostających w nurcie zainteresowań naukowo-badawczych. W zakresie pracy dydaktycznej prowadziła zajęcia na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych w formie wykładów, ćwiczeń. Jako pracownik naukowo-dydaktyczny Katedry Zarządzania Procesami Gospodarczymi oraz Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu prowadziła i nadal prowadzi zajęcia na różnych stopniach i w ramach różnych form kształcenia. Jest też autorką i współautorką sylabusów do prowadzonych kursów, które są zbieżne z zainteresowaniami naukowo-badawczymi. Prowadzone zajęcia dotyczyły następujących przedmiotów min.: Zarządzanie procesami (wykład i ćwiczenia), Metody i techniki zarządzania procesami (wykład i ćwiczenia), Metody i techniki Lean Management (wykład i ćwiczenia), Zarządzanie jakością (wykład i ćwiczenia), Normalizacja i zarządzanie jakością w logistyce (wykład), Controlling (wykład i ćwiczenia), Zarządzanie operacyjne (wykład i ćwiczenia). Od początku pracy na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu brała aktywny udział w pracach zespołów opracowujących podręczniki i skrypty akademickie. Do głównych osiągnięć w tym obszarze należy: m.in. podręcznik: *Doskonalenie zarządzania jakością procesów i produktów w organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2015; podrozdziały w skrypcie akademickim: *Podejście procesowe w organizacji oraz Istota i klasyfikacja rodzajowa procesów [w:] Procesy i projekty logistyczne*, S. Nowosielski (red.) Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008 (współautor). Ponadto na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu prowadziła zajęcia na studiach podyplomowych: *Zarządzanie w sektorze publicznym* – studia realizowane na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu, z tematyki: *Zarządzanie jakością w sektorze publicznym*, *Zarządzanie projektami e-commerce przy współpracy z firmą Ceneo.pl*, z tematyki: *Zarządzanie procesami w e-commerce*, *Controlling i rachunkowość zarządcza*, realizowane na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu, z tematyki *Controlling produkcji*. W 2009 roku rozpoczęła swoją aktywność dydaktyczną na studiach podyplomowych WSB we Wrocławiu. W latach 2010-2012 była kierownikiem merytorycznym studium podyplomowego *Zarządzanie produkcją*, następnie w latach 2010-2019 - kierownikiem

merytorycznym studium podyplomowego *Lean Manufacturing*, a od roku 2020 - kierownikiem studium podyplomowego *Lean Management w produkcji i usługach*.

Pod kierunkiem Habilitantki powstało wiele prac magisterskich, licencjackich oraz (Promotor i recenzent prac licencjackich i magisterskich - I i II stopień studiów Wydziału Nauk Ekonomicznych UE Wrocław – obecnie Wydział Zarządzania). Od 2002 roku prowadzi seminaria dyplomowe na studiach magisterskich, a od 2009 roku również na studiach licencjackich, będąc promotorem 134 prac magisterskich i 52 prac licencjackich. Aktywnie uczestniczy również w opracowywaniu recenzji prac licencjackich i magisterskich (ponad 90 przygotowanych recenzji).

Aktywność w zakresie kształcenia kadr naukowych Habilitantka realizowała poprzez pełnienie funkcji promotora pomocniczego. Zgodnie z uchwałą Rady Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu z dnia 30 października 2013 r. przyjęła obowiązki promotora pomocniczego rozprawy doktorskiej Pani mgr Doroty Sało pt. *„Efekty funkcjonowania systemu zarządzania jakością w urzędach podstawowych jednostek samorządu terytorialnego”* w dyscyplinie nauki o zarządzaniu, promotor: prof. dr hab. Stanisław Nowosielski. Za osiągnięcie z zakresu popularyzacji nauki należy również uznać współpracę z otoczeniem gospodarczym, m.in. z przedsiębiorstwem VSC sp. z o.o. we Wrocławiu, zajmującym się badaniem satysfakcji klienta. Ponadto Habilitantka była koordynatorką podpisanej w 2013 roku umowy o współpracy między Uniwersytetem Ekonomicznym a VSC sp. z o.o. W ramach tej współpracy podejmowała inicjatywy konferencyjne oraz konsultacyjne, uczestniczyła dwukrotnie jako prelegentka w Ogólnopolskiej Gali Gwiazd Jakości Obsługi Klienta, organizowanej cyklicznie od 2008 przez grupę VSC w siedzibie Business Center Club w Warszawie. Współpraca ta zaowocowała również publikacjami o charakterze popularyzatorskim. Dwukrotnie była też prelegentką i uczestniczką debaty w ramach Tygodnia Przedsiębiorcy, którego organizatorem był ZUS oddział w Ostrowie Wielkopolskim, Ostrów Wielkopolski. Brała udział w wydarzeniach promujących Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, na Wrocławskich Targach Edukacyjnych oraz współuczestniczyła w zorganizowaniu Weekendu Absolwenta, reprezentując Wydział Nauk Ekonomicznych we Wrocławiu.

Jest członkiem Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa, oddział Wrocław (pełni funkcję członka Komisji Rewizyjnej). Współpracuje z International Project Management Association (IPMA) Polska oraz aktywnie uczestniczy w spotkaniach Dolnośląskiej Grupy Regionalnej. Działalność dydaktyczną oraz w zakresie popularyzacji nauki dr Renaty Brajer-Marczak oceniam wysoko, wskazując na istotne zaangażowanie w tych obszarach.

4.5. Dorobek organizatorski i ekspercki

Kandydatka aktywnie angażowała się w prace organizacyjne realizowane na rzecz Uczelni poprzez udział w następujących komisjach, zespołach, czy radach: Wydziałowy Zespół ds. Wdrażania Strategii Rozwoju Dyscypliny (Zespół odpowiedzialny za obszar strategiczny - Wpływ badań naukowych), Rady Wydziału na Wydziale Zarządzanie Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Zespołu Dydaktycznego, Wydziałowej Komisji ds. Jakości Kształcenia.

Do istotnych osiągnięć Habilitantki można zaliczyć rozwój współpracy z przedsiębiorstwami i innymi jednostkami oraz kooperację z ośrodkami naukowymi i akademickimi. Aktywność na polu naukowym jest związana także z praktyką gospodarczą. W trakcie całego okresu pracy na uczelni miała okazję podejmować prace o charakterze koncepcyjno-wdrożeniowym i szkoleniowym, których odbiorcami były przedsiębiorstwa oraz instytucje publiczne. W szczególności aktywność w tym zakresie obejmuje: działalność szkoleniową, doradczą oraz wizyty studyjne. Wśród przedsiębiorstw i instytucji wskazać można: GKN Driveline Polska sp. z o.o. w Oleśnicy, Toyota Motor Manufacturing Polska sp. z o.o. w Wałbrzychu, Wabco Polska sp. z o.o. we Wrocławiu, Mondelez sp. z o.o. w Skarbimierzu, ZUS oddział Ostrów Wielkopolski, Polskie Stowarzyszenie Praktyków TWI (Training Within Industry), IT Kontrakt sp. z o.o. Od początku pracy akademickiej Habilitantka aktywnie angażuje się w działalność organizacyjną w strukturach Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. W latach 1994-2002 była członkiem komitetu organizacyjnego cyklicznych Ogólnopolskich Konferencji Naukowych pt. *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. W latach 2008-2016, będąc pracownikiem Katedry Zarządzania Procesami Gospodarczymi była przewodniczącą komitetu organizacyjnego ogólnopolskich konferencji naukowych m.in.: *Ogólnopolska Konferencja Naukowa, Podejście procesowe w organizacjach, Ogólnopolska*

Konferencja Naukowa, Podejście procesowe w organizacjach - czas, koszty, jakość. W latach 2007-2008 była także odpowiedzialna za organizację seminarium na temat podejścia procesowego w zarządzaniu skierowanego do praktyków, w Katedrze Zarządzania Procesami Gospodarczymi Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Dorobek organizatorski i ekspercki Habilitantki kształtuje się na dobrym poziomie.

4.6. Nagrody i wyróżnienia

Habilitantka została nagradzana za osiągnięcia naukowe, zaangażowanie na rzecz Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Otrzymała w trakcie pracy naukowo-dydaktycznej na Uczelni następujące odznaczenia: 2013 - Medal Brązowy za długoletnią służbę nadany przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej, 2009 - Rektorski Dyplom uznania za Skrypt „Procesy i projekty logistyczne”, który zajął II miejsce wśród najlepiej sprzedających się podręczników i skryptów w roku 2008/2009, 2002 - Rektorski Dyplom uznania z tytułu osiągnięć w pracy naukowej w roku 2001.

5. Opinia końcowa

Głównym przedmiotem naukowej działalności naukowej Kandydatki jest problematyka zarządzania procesowego w kontekście doskonalenia procesów, aspektów społecznych, co wobec obecnych wyzwań otoczenia jest szczególnie ważne z zarówno z punktu widzenia teorii jak i praktyki. Monografia naukowa dr Renaty Brajer-Marczak pt. *Zaangażowanie pracowników w doskonalenie procesów biznesowych*, wskazana przez Habilitantkę jako osiągnięcie naukowe stanowiące podstawę postępowania habilitacyjnego prezentuje w sposób kompletny i spójny objętą problematykę oraz zawiera wartościowe własne badania empiryczne weryfikujących sformułowane koncepcje, modele i rozwiązania. W związku z powyższymi zaprezentowanymi opiniami należy podkreślić, iż monografia zawiera wartościowe treści naukowe i jest osiągnięciem naukowym stanowiącym znaczny wkład w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości. Łączny dorobek Habilitantki jest bogaty, zróżnicowany, zarówno pod względem ilościowym jak i jakościowym, we wszystkich obszarach: naukowym i publikacyjnym, dydaktycznym, organizacyjnym i popularyzatorskim. Kandydatka wykazała się istotną aktywnością naukową realizowaną nie tylko we własnej uczelni, ale także we współpracy z innymi jednostkami naukowymi. Przedstawiona w recenzji ocena osiągnięcia

naukowego w postaci monografii oraz dorobku naukowego, dydaktycznego, organizacyjnego, popularyzatorskiego, dr Renaty Brajer-Marczak jej dokonań w tym zakresie w pełni przemawiają za poparciem wniosku o nadanie stopnia naukowego doktora habilitowanego, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

W świetle przedstawionej powyżej oceny, stwierdzam, iż dr Renata Brajer-Marczak posiada w dorobku osiągnięcia naukowe stanowiące znaczny wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości określone w art. 219 ust. 1 pkt 2 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce*, konieczne do uzyskania awansu naukowego. Wniosuję o nadanie dr Renacie Brajer-Marczak stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

prof. dr hab. inż. Agnieszka Bitkowska

