



dr hab. Beata Skowron-Mielnik, prof. UEP
Katedra Zarządzania Zasobami Przedsiębiorstwa
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

**Ocena osiągnięć dr Renaty Brajer-Marczak
w postępowaniu w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego
w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości
wszczętym w dniu 21 grudnia 2021 r.**

I. Podstawy formalne recenzji

Podstawę formalną sporządzenia recenzji stanowi pismo dr hab. Estery Piwoni-Krzeszowskiej, prof. UEW, Dziekan Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu z dnia 30 maja 2022 r., w którym informuje, że Rada Naukowa Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości w dniu 12 maja 2022 r. powołała mnie na recenzenta w postępowaniu w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego dr Renacie Brajer-Marczak.

Podstawą do przeprowadzenia oceny osiągnięć są następujące prace i dokumenty przedłożone przez Habilitantkę:

- wniosek o przeprowadzenie postępowania w sprawie nadanie stopnia doktora habilitowanego,
- kopia dokumentu potwierdzającego posiadanie stopnia doktora nauk ekonomicznych,
- autoreferat przedstawiający opis dorobku i osiągnięć w pracy naukowo-badawczej oraz dydaktycznej i popularyzującej naukę,
- wykaz osiągnięć naukowych stanowiących znaczny wkład w rozwój dyscypliny,
- oświadczenia o udziałach w publikacjach naukowych,
- kopie dokumentów potwierdzających wybrane osiągnięcia,
- wskazane w autoreferacie artykuły naukowe,
- osiągnięcie naukowe w postaci monografii pt. *Zaangażowanie pracowników w doskonalenie procesów biznesowych*, wydanej przez Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2021.

Po zapoznaniu się z przekazaną dokumentacją stwierdzam, że wniosek wraz załącznikami jest kompletny i pozwala na wykonanie recenzji zgodnie z kryteriami określonymi w art. 219 ust. 1 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2021 r. poz. 478 z późn. zm.).

II. Podstawowe dane o przebiegu pracy naukowo-badawczej dr Renaty Brajer-Marczak

Dr Renata Brajer-Marczak jest absolwentką Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, gdzie w 1993 r. uzyskała tytuł zawodowy magistra. Stopień naukowy doktora nauk ekonomicznych w zakresie ekonomii nadano jej uchwałą Rady Wydziału Gospodarki Narodowej Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu z dnia 29 listopada 2001 r. na podstawie rozprawy doktorskiej pt. *Autonomizacja jednostek wewnętrznych przedsiębiorstwa. Formy, procedury i uwarunkowania* (promotorem rozprawy był dr hab. inż. Stanisław Nowosielski, prof. nadzw. AE, a recenzentami: prof. dr hab. Jan Duraj i prof. dr hab. Ber Haus). Tym samym dr Renata Brajer-Marczak spełnia pierwszy warunek nadania stopnia doktora habilitowanego, zawarty w art. 219 ust. 1 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, czyli posiada stopień doktora, co potwierdza kopia dyplomu. Zgodnie z informacją zawartą w autoreferacie dr Renata Brajer-Marczak nie ubiegała się wcześniej o stopień doktora habilitowanego.

Od 1 października 1993 r. do dziś dr Renata Brajer-Marczak jest pracownikiem Uniwersytetu Ekonomicznego (wcześniej Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego) we Wrocławiu, początkowo na stanowisku asystenta, a następnie i do dziś adiunkta w Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa, a w latach 2003–2016 adiunkta w Katedrze Zarządzania Procesami Gospodarczymi.

III. Ocena osiągnięcia naukowego

Osiągnięcie naukowe zostało przedstawione w postaci dzieła opublikowanego w całości. Habilitantka wskazała na monografię pt. *Zaangażowanie pracowników w doskonalenie procesów biznesowych*, wydaną przez Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2021. Wydawnictwo to znajduje się (i znajdowało się w roku opublikowania monografii w ostatecznej formie) w wykazie wydawnictw publikujących recenzowane monografie naukowe. Praca składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów, zakończenia, załączników, bibliografii oraz spisów tabel i rysunków.

Ocena podstaw teoretycznych

Dr Renata Brajer-Marczak w ocenianej monografii podjęła rozważania dotyczące zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów biznesowych. Tematyka zaangażowania pracowników jest jednym z najciekawszych wątków badań naukowych i trendów w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi w ostatnich latach, szczególnie po doświadczeniach okresu pandemii, stąd jej wybór przez Habilitantkę w kontekście doskonalenia procesów biznesowych uważam za trafny.

We wstępie Autorka odniosła się do dotychczasowych publikacji zagranicznych i polskich w zakresie poruszanej problematyki, wskazując, że „*Stosunkowo najwięcej publikacji dotyczy powodów i warstwy narzędziowej doskonalenia procesów, które bazują na metodach i technikach doskonalenia jakości i ograniczania kosztów. Tymczasem doskonalenie procesów wymaga nie tylko zastosowania zestawu określonych narzędzi, ale również zmiany stylu zarządzania, sposobu myślenia pracowników oraz stworzenia odpowiednich warunków, stymulujących wprowadzanie zmian w procesach i skupienia uwagi*

na korzyściach, jakie mogą odnieść sami pracownicy.” Ujawnione trzy rodzaje luki badawczej – eksploracyjna, taksonomiczna i empiryczna – mają swoje umocowanie w analizie literatury i zdecydowały o zdefiniowaniu następującego problemu badawczego: w jaki sposób można wyjaśnić istotę zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów biznesowych oraz jakie czynniki temu zaangażowaniu sprzyjają, a co powoduje brak zainteresowania doskonaleniem procesów wśród wykonawców? Zapowiada to interesujący zarówno z poznawczego, jak i aplikacyjnego punktu widzenia proces badawczy. Z punktu widzenia przeprowadzonych badań i osiągniętych wyników należy zwrócić uwagę na pewien brak precyzji w zdefiniowaniu problemu, ponieważ analizowane były czynniki sprzyjające i niesprzyjające (tabele 5.10 i 5.11) - a nie powodujące brak zainteresowania doskonaleniem. Brak zainteresowania może być jednym z czynników niesprzyjających, ale nie należy go utożsamiać z całą kategorią czynników niesprzyjających (bądź hamujących, bo takie określenie też jest użyte w monografii), o których pisze Autorka i takie zapewne było jej rozumienie tego określenia. Biorąc jednak pod uwagę precyzję jej dociekań, ta semantyczna kwestia jest zauważalna.

W trzech pierwszych rozdziałach Autorka podjęła się analizy dotychczasowego dorobku z zakresu kolejno: zarządzania procesowego, doskonalenia procesów biznesowych i zaangażowania w doskonalenie procesów biznesowych. Prowadzony wywód jest logiczny i spójny, treść monografii płynnie przechodzi między poszczególnymi rozdziałami. Dr Renata Brajer-Marczak w każdym z tych rozdziałów bardzo skrupulatnie analizuje kwestie terminologiczne, definicyjne, zestawia porównawczo analizowane zagadnienia w tabelach (co niewątpliwie nadaje przejrzystości wywodom) i jednoznacznie wskazuje pojęcia i konstrukty przyjmowane do dalszych rozważań. Osadza także podejmowaną problematykę w kontekście szerszych podstaw teoretycznych - nurtów i koncepcji zarządzania, teorii ekonomicznych, socjologicznych i psychologicznych. W szczególności nawiązała do niektórych subteorii w ramach teorii nowej ekonomii instytucjonalnej – teorii kontraktów, teorii kosztów transakcyjnych, teorii agencji oraz teorii pola sił i interesariuszy. Synteza opinii Autorki i wskazanie jej podejścia w monografii są zawarte w podsumowaniach do każdego rozdziału. Przykładem jest chociażby podsumowanie rozdziału drugiego, wskazujące na holistyczne (a nie dotyczące pojedynczego procesu) podejście do doskonalenia procesów, jego systematyczność (ale nie ciągłość) i uwzględnianie zmieniających się uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych (a nie statyczność), co nakreśla ramy budowania zaangażowania pracowników (rozdział trzeci). Podjęte w dalszej części monografii rozważania dotyczą *work engagement*, czyli zaangażowania w miejscu pracy lub zaangażowania pracowniczego. Dostrzegam tu jedynie niedostateczne wyjaśnienie pojęcia budowanie zaangażowania, które jak się wydaje z treści pracy składa się z wydobywania (określone jedynie na s. 78 jako: „*Zaangażowanie pracowników w doskonalenie procesów może być wynikiem działań menedżerskich ukierunkowanych na wydobywanie aktywności ludzi w zakresie doskonalenia procesów, powiązanego z sukcesami w ich miejscu pracy*”) i utrzymywania zaangażowania. Oba są ujęte w tabeli 3.3 i stosowane w dalszych częściach pracy, zwłaszcza empirycznej. Pojęcia te są wskazane także na s. 12 w luce badawczej i dalej jako kluczowe fazy budowania zaangażowania w doskonalenie procesów. Brak jednak zdefiniowania tych faz i tego czy poza nimi są też inne, a także jak przebiega proces budowania zaangażowania pracowników i czy odpowiedzialnymi za niego są pracownicy czy/i menedżerowie (czynniki determinujące doskonalenie procesów, wskazane na s. 59 wskazują na obie grupy, w wynikach badań pojawia się też dział zajmujący się zarządzaniem zasobami ludzkimi).

Ramy teoretyczne podejmowanej problematyki uważam zatem za dobrze nakreślone i wskazujące na luki badawcze, wymagające podjęcia badań. Przegląd aktualnych trendów w badaniach nad zaangażowaniem i podejściem procesowym został przygotowany prawidłowo, w odniesieniu do dobrze dobranej literatury polskiej i zagranicznej, i świadczy o bardzo dobrej orientacji Autorki w podejmowanej problematyce.

Ocena metodyki badań

Rozdział czwarty poświęcony został metodyce badań empirycznych i stanowi obszerne wyjaśnienie podejścia metodycznego z ulokowaniem w paradygmacie interpretatywno-symbolicznym, który dając prymat poznaniu idiograficznemu bardzo mocno akcentuje sytuacyjne podejście do badanej kategorii zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów biznesowych, oraz opisem narzędzi badawczych. Zastosowane podejście metodyczne jest prawidłowe, oparte na standardowym układzie badań ilościowych połączonych z jakościowymi, bardzo rzetelnie przygotowanym i wyjaśnionym, łącznie ze wskazaniem ryzyka i ograniczeń. Dr Renata Brajer-Marczak przedstawiła także schemat postępowania w badaniach literaturowych, opisując przebieg i wyniki analizy bibliometrycznej, które dały podstawy do sformułowania luki poznawczej o charakterze teoretycznym i luki o charakterze aplikacyjnym (s. 111). W badaniach ilościowych wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego, którego wyniki poddano szczegółowej analizie statystycznej. W badaniach jakościowych, przeprowadzonych metodą studium przypadku, zastosowano przede wszystkim wywiad skategoryzowany, ale także pomocniczo analizę dokumentacji i stron internetowych podmiotów oraz niekiedy obserwacji bezpośredniej. Podejście metodyczne jest zatem oparte na różnorodnych źródłach i metodach, co wskazuje na dbałość Autorki o obiektywne i wiarygodne podejście, a także ogromny wkład pracy. Habilitantka w tej części monografii wyjaśniła także, dlaczego zrezygnowała z postawienia hipotez badawczych (s. 113 i s. 129), do czego nie mam zastrzeżeń.

Wątpliwości budzą natomiast odniesienia do teorii ugruntowanej, do której Autorka nawiązuje m.in. na s. 127, 129, przypis 8 na s. 130 i na s. 207 („... badania jakościowe, oparte na założeniach teorii ugruntowanej ...”), ale nie ma w monografii wyjaśnienia, na czym polega to oparcie się na teorii ugruntowanej. Nie do końca został też wyjaśniony dobór respondentów według kryterium geograficznego do badań ilościowych - dlaczego uwagę skupiono na osobach uczestniczących w doskonaleniu procesów biznesowych i zatrudnionych w przedsiębiorstwach Dolnego Śląska, Opolszczyzny i południowej Wielkopolski skoro korzystano z szerokich kontaktów LinkedIn i czy case study były z tych samych rejonów? Z kolei w przypadku case study wywiadów udzieli przedstawiciele kadry kierowniczej wyższego szczebla (i jeden pełnomocnik), natomiast w badaniu ankietowym byli to kierownicy niższych szczebli i pracownicy wykonawczy – wartość case study podniosłoby włączenie pracowników poniżej top managementu jako źródła informacji. Tu należy jednak podkreślić, że Autorka odniosła się do ograniczeń przeprowadzonych badań w zakończeniu monografii.

Oceniana monografia z punktu widzenia metodologii odpowiada zatem standardom prowadzenia badań naukowych. Nie zastosowano w niej nowatorskich metod i narzędzi badawczych, ale podstawy metodyczne są solidne i dobrze przedstawione, a postępowanie badawcze jest transparentne, co stanowi jej niewątpliwą wartość.

Ocena osiągniętych rezultatów

Obszerny rozdział piąty zawiera wyniki badań empirycznych zarówno ilościowych, jak i jakościowych oraz wnioski wynikające z nich. To jest bardzo wartościowy rozdział monografii, niezwykle spójny z częścią teoretyczną oraz metodyką wskazaną w rozdziale czwartym. Autorka bardzo przejrzysto zaprezentowała najpierw wyniki, a potem wnioski w badaniach ilościowych, dalej wyniki (opisy przypadków) i wnioski z badań jakościowych, odwołując się do wcześniej analizowanych wyników badań i ustaleń zawartych w ramach badań literaturowych. W odniesieniu do wyników badań ilościowych zwraca uwagę jedynie mała nieścisłość: wybiórcze wykorzystanie cech badanych respondentów i podmiotów, w których byli zatrudnieni (czyli np. kondycji finansowej, cyklu życia organizacji), zawartych w tab. 4.4 i opisanych w jednym tylko akapicie pod tą tabelą. Z jednej strony to zrozumiałe, bo badane są osoby, a nie podmioty, ale z drugiej skoro taka charakterystyka została przedstawiona w tab. 4.4, to co najmniej należało wyjaśnić brak dalszego wykorzystania tych danych. Z kolei na s. 151 ujęto wiek i płeć jako mające znaczenie dla zaangażowania w doskonalenie procesów biznesowych, a wcześniej takie kryterium nie było analizowane na etapie studiów literaturowych. Nie badano też znaczenia stażu pracy mierzonego latami pracy w danej firmie (element metryki ankiety i kryterium opisu próby badawczej - s. 117). W przypadku badań jakościowych szczególnie doceniam podrozdział 5.4, które zawiera analizę i tezy, czyli uogólnienia analityczne wynikające z przeprowadzonych badań z syntetyzującymi rozważaniami tabelami 5.10 i 5.11. Niedosyt pojawia się w odniesieniu do głównych wniosków z badań jakościowych, a konkretnie mapy relacji. Stanowi ona kwintesencję sformułowanych tez i podsumowanie wszystkich podjętych badań, więc poświęcenie jej niespełna dwóch stron uważam za skrótowe i niewyjaśniające mechanizmów tej mapy. Liczę zatem, że ta skrótowość będzie powodem do podjęcia tego wątku w kolejnych badaniach. Relatywnie mało miejsca we wnioskach poświęcono kontekstowości podejścia do kwestii zaangażowania w doskonalenie procesów – najbardziej zauważalnej w opisach przypadków.

Zakończenie monografii jest przykładem dobrej syntezy przeprowadzonych badań i ich wyników.

Ocena wkładu w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości

Konkludując, za znaczny wkład dr Renaty Brajer-Marczak w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości, wykazany w osiągnięciu naukowym pt. *Zaangażowanie pracowników w doskonalenie procesów biznesowych*, uważam:

- określenie aktualnego znaczenia istoty zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów biznesowych, biorąc pod uwagę rozwój podejścia procesowego i wieloaspektowość kategorii zaangażowania,
- określenie czynników stymulujących i ograniczających zaangażowanie pracowników w doskonalenie procesów biznesowych,
- poszerzenie wiedzy o doskonaleniu procesów biznesowych z perspektywy miękkich aspektów zarządzania zasobami ludzkimi, ze szczególnym uwzględnieniem korzyści dla pracowników z doskonalenia procesów,
- wskazanie możliwości praktycznego wykorzystania wyników i wniosków badań w organizacjach, nie tylko w sensie wzbogacenia wiedzy teoretycznej praktyków,

ale także zastosowania narzędzi, w tym formularza badania sondażowego czy też licznych przykładów z case study, w zarządzaniu procesami biznesowymi,

- wskazanie dalszych kierunków badań nad problematyką budowania zaangażowania w doskonalenie procesów biznesowych, w szczególności w zakresie granic wzrostu zaangażowania pracowników.

Należy także podkreślić, że monografia jest bardzo klarownym opracowaniem, każda część ma swoje wyjaśnienie i uzasadnienie w przypadku dalszego zastosowania w badaniach, a wkład Habilitantki jest wyraźnie widoczny dzięki przyjętej strukturze opracowania i sposobowi prowadzenia wywodu, co jest niezwykle ważną cechą badacza. Reasumując, przedstawiona jako osiągnięcie naukowe monografia wnosi znaczny wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości, tym samym spełniony jest drugi warunek nadania stopnia doktora habilitowanego, zawarty w art. 219 ust. 1 pkt 2 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2021 r. poz. 478 z późn. zm.).

IV. Ocena aktywności naukowej

Ścieżka rozwoju naukowego dr Renaty Brajer-Marczak wskazuje na sześć głównych obszarów:

- podejście procesowe w zarządzaniu organizacjami,
- doskonalenie procesów biznesowych,
- zasoby ludzkie w doskonaleniu procesów biznesowych,
- dojrzałość procesowa organizacji,
- zarządzanie projektami (w tym perspektywa dojrzałości projektowej),
- koncepcja CSR, w tym perspektywa doskonalenia procesów i Green BPM.

Wszystkie łączą się ze sobą, dając spójny profil różnorodnych zainteresowań badawczych rozwijanych wokół zarządzania procesami. Oceniając aktywność naukową dr Renaty Brajer-Marczak w powyższych obszarach należy zwrócić uwagę na przedmiot tej aktywności oraz miejsce jej realizowania.

Habilitantka jest autorką w sumie 81 publikacji naukowych (z tabel podsumowujących dorobek publikacyjny wynika 78, ale nie została w nich ujęta 1 publikacja we współautorstwie przed doktoratem i obie monografie), w tym:

- monografie: 2 (w tym zgłoszona jako osiągnięcie naukowe),
- rozdziały w monografiach: 31 (w tym 27 po doktoracie),
- artykuły naukowe: 46 (w tym 41 po doktoracie),
- materiały konferencyjne: 2 (przed doktoratem).

Większość publikacji powstała po doktoracie, większość jest opublikowana w języku polskim (10 w języku angielskim) i większość w uznanych czasopismach naukowych o zasięgu co najmniej krajowym (w zależności od języka publikacji). W 61 publikacjach Habilitantka jest samodzielną autorką, w przypadku współautorskich jej udział wynosi co najmniej 50%. Dr Renata Brajer-Marczak jest współautorką jednego artykułu naukowego w czasopiśmie posiadającym IF (*Sustainability* - 3.251), indeksowanym także w bazie Scopus (SNIP 1.242).

Liczba cytowań publikacji Habilitantki bez autocytowań wynosi: BazEkon – 29, Google Scholar – 262, Scopus – 1, WoS – 16. Indeks Hirscha wynosi: BazEkon – 2, Google Scholar – 6, Scopus – 1, WoS – 2. Liczba punktów MNiSW za publikacje z okresu 2013-2021 wynosi 655. Powyżej scharakteryzowany dorobek oceniam bardzo dobrze z punktu widzenia liczby i zawartości merytorycznej, natomiast jego międzynarodowa rozpoznawalność jest słabszą stroną Habilitantki.

Dr Renata Brajer-Marczak bierze aktywny udział w kreowaniu współpracy z innymi ośrodkami naukowymi zarówno jako członek, jak i kierownik projektów badawczych. W ramach współpracy międzyuczelnianej o charakterze naukowym Habilitantka prowadziła i prowadzi prace badawcze z kilkoma uczelniami, których efektem były zarówno koncepcje projektów badawczych, jak i w ich efekcie publikacje – tu zwracam uwagę na kluczowe instytucje i elementy tej współpracy:

- University of Economics in Bratislava (EUBA) – współpraca od 2012 roku; kontynuacją rozpoczętej stażem naukowo-dydaktycznym współpracy jest realizowany obecnie projekt badawczy (mieszany polsko-słowacki zespół badawczy, którego członkiem jest Habilitantka) i przygotowywana publikacja na temat zastosowania założeń Green Business Process Management w przedsiębiorstwach zarządzania odpadami komunalnymi;
- Uniwersytet Wrocławski – współpraca od 2017 roku z Instytutem Psychologii; wspólnie zrealizowany projekt naukowo-badawczy pt. *Uwarunkowania wewnętrzne dynamicznego doskonalenia procesów*, którego dr Renata Brajer-Marczak była kierownikiem, realizowany w okresie 1.07.2019-30.06.2020 w ramach programu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego pod nazwą Regionalna Inicjatywa Doskonałości nr 015/RID/2018/19; wspólne publikacje naukowe; pozyskany materiał badawczy umożliwił przygotowanie wniosku do Narodowego Centrum Nauki w ramach konkursu OPUS 19, dotyczącego finansowania projektu badawczego pt. *Adaptacyjne doskonalenie procesów biznesowych w nowych społeczno-ekonomicznych warunkach. Perspektywa doświadczeń COVID-19* (nr rej. wniosku: 2020/37/B/HS4/02919), którego Habilitantka jest kierownikiem;
- SGH w Warszawie – współpraca od 2019 roku; międzyuczelniany zespół badawczy, którego Habilitantka jest członkiem; opracowana koncepcja projektu badawczego pt. *Spółecznie odpowiedzialne zarządzanie projektami – analiza stanu obecnego i perspektywy rozwoju* (złożono wniosek o dofinansowanie);
- Politechnika Wroclawska – współpraca od 2019 roku z Wydziałem Zarządzania; międzyuczelniany zespół przygotowujący projekt badawczy nawiązujący w swojej tematyce do uwarunkowań prowadzenia działalności badawczej w naukach o zarządzaniu i jakości - trwają prace przygotowujące do przeprowadzenia badań pilotażowych, których Habilitantka jest koordynatorką;
- WSB we Wrocławiu – współpraca od 2010 roku; głównie dydaktyczna, ale także naukowo-badawcza ukierunkowana na badanie aspektów wdrażania podejścia procesowego (dwie publikacje we współautorstwie).

Pozostały dorobek dr Renaty Brajer-Marczak - dydaktyczny, organizacyjny i popularyzujący naukę – oceniam bardzo pozytywnie, szczególnie jako wspierający aktywność naukową. Tematyka prowadzonych przedmiotów dydaktycznych oraz projekty realizowane na rzecz

praktyki były powiązane z obszarami badań naukowych. Habilitantka wzięła udział w 63 konferencjach naukowych, w tym 54 po uzyskaniu stopnia doktora (krajowe i międzynarodowe, ale tylko jedna zagraniczna).

Reasumując, przedstawione informacje o aktywności naukowej wskazują, że jest ona realizowana w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w tym zagranicznej (kilka różnorodnych badawczo instytucji, w tym jedna zagraniczna) i jest istotna (konceptje badań, projekty, publikacje i wnioski o dofinansowanie badań naukowych), tym samym spełniony jest trzeci warunek nadania stopnia doktora habilitowanego, zawarty w art. 219 ust. 1 pkt 3 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2021 r. poz. 478 z późn. zm.).

V. Konkluzja

Po dokonaniu oceny przedstawionego do oceny osiągnięcia naukowego i aktywności naukowej dr Renaty Brajer-Marczak stwierdzam, że osiągnięcie naukowe opublikowane w całości pt. *Zaangażowanie pracowników w doskonalenie procesów biznesowych*, wnosi znaczny wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości, a aktywność naukowa spełnia kryteria uznania jej za istotną. Oznacza to, że spełnione zostały warunki określone /w art. 219 ust. 1 pkt 2 i 3 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2021 r. poz. 478 z późn. zm.).

Uwzględniając powyższe stwierdzenia wyrażam pozytywną opinię w sprawie nadania dr Renacie Brajer-Marczak stopnia naukowego doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Poznań, dnia 26 lipca 2022 r.