

prof. dr hab. Ewa Stańczyk – Hugiet

## Recenzja

rozprawy doktorskiej mgr Karoliny Kitzman

pt.: ***Model współpracy między organizacjami non-profit a przedsiębiorstwami***  
przygotowanej na Wydziale Zarządzania Politechniki Warszawskiej,  
pod kierunkiem naukowym dr hab. inż. Jarosława Domańskiego prof. PW.

Podstawą formalną sporządzenia recenzji jest pismo przewodnie Dziekana Wydziału Zarządzania dr hab. Janusza Zawiły-Niedźwieckiego, prof. PW z dnia 7.11.2017 oraz przesłana **poprawiona rozprawa doktorska** mgr Karoliny Kitzman.

Zgodnie z art. 13 Ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki z dnia 14 marca 2003r. (Dz. U. Nr 65, poz. 595 z póź. zm.) oraz Rozporządzeniem Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 26.09.2016 w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzania czynności w przewodach doktorskich, w postępowaniu habilitacyjnym oraz w postępowaniu o nadanie tytułu profesora przedmiotem oceny jest to, czy rozprawa stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, czy wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej, a także czy kandydat posiada umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

W związku z art. 31 Ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. z 2016r., poz. 882 i 1311) oraz par. 6, pkt 6 Rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa wyższego z dnia 26 września 2016r. w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzania czynności w przewodzie doktorskim, w postępowaniu habilitacyjnym oraz w postępowaniu o nadanie tytułu profesora **rozprawa została skierowana do poprawy.**

### Uwagi ogólne

Rozprawa doktorska pt. **Model współpracy między organizacjami non-profit a przedsiębiorstwami** liczy obecnie 221 stron, w tym tekst zasadniczy to 208 stron, zawiera przypisy pochodzące ze 200 pozycji, w tym zwartych oraz artykułów i opracowań publikowanych oraz opracowań niepublikowanych (dominują przede wszystkim publikacje anglojęzyczne), także źródła internetowe (25) oraz 4 załączniki, w tym zawierające narzędzia wykorzystane w badaniach oraz pomiary wskaźników, i w ogólnej opinii **spełnia ustawowo określone wymagania**.

Podstawą oceny jest poprawiona rozprawa doktorska mgr Karoliny Kitman, ze szczególnym uwzględnieniem wprowadzonych zmian i uzupełnień. Recenzja została przygotowana w sposób syntetyczny, tj. co do zasady podtrzymuję opinie, co do fragmentów, które nie były poprawiane odnosząc się jedynie do wprowadzonych zmian głównie o charakterze porządkowym.

### Problem badawczy, cel, hipotezy, metodyka badań

Biorąc pod uwagę wcześniej sformułowane stwierdzenia/w poprzedniej recenzji/ podtrzymuję, że podjęty przez mgr Karolinę Kitman temat badawczy jest aktualny, uzasadniony i pozwala na lepsze zrozumienie rzeczywistości. Autorka rozprawy skoncentrowała swoje badania na współpracy między organizacjami pozarządowymi i przedsiębiorstwami w Polsce. W aktualnej wersji rozprawy doktorskiej głównym obiektem zainteresowania badawczego jest **konceptualizacja współpracy między przedsiębiorstwami nastawionymi na zysk, różnego typu – produkcyjnymi, handlowymi, usługowymi i organizacjami non-profit oraz jego związków ze zjawiskiem odpowiedzialnego zarządzania**.

W związku z powyższymi stwierdzeniami podtrzymuję opinię dotyczącą tematyki rozprawy doktorskiej jak i problemu badawczego. Podjęty temat jest aktualny z punktu widzenia nauk o zarządzaniu z perspektywy poznawczej i metodologicznej i realizuje postulaty badawcze tych nauk.

Moja opinia dotycząca kwestii metodycznych jest także zgodna z wcześniej sformułowaną. Zatem uznaję, że cele i hipotezy badawcze w pracy zostały poprawnie sformułowane.

W generalnej ocenie metodyka badań wskazuje na poprawny projekt badania naukowego i właściwy dobór metod badawczych. Jeszcze raz podkreślam poprawność, w szczególności, konstrukcji narzędzia badawczego i pomiaru zmiennych. Kandydatka opanowała warsztat naukowy, czego dowodem jest oryginalne i intensywne wykorzystanie nagromadzonego materiału źródłowego o empirycznego.

### **Merytoryczna ocena pracy**

Merytoryczna treść rozprawy – zawarta jest obecnie na 208 stronach - obejmująca wstęp, cztery rozdziały oraz zakończenie, została przedstawiona z uwzględnieniem sugerowanych poprawek.

Obecnie rozdziały stanowią logiczną sekwencję myślową, co powoduje, że konstrukcję i układ pracy oceniam jako poprawny. Z całym przekonaniem mogę stwierdzić, że treści rozprawy realizują postulat od ogółu do szczegółu, wychodząc od istniejących teorii, do modelu badawczego i wyników badań i są uporządkowana: od analizy piśmiennictwa nawiązującego do współpracy przedsiębiorstw i organizacji non-profit (r.1) poprzez kwestie odpowiedzialnego zarządzania (r.2) do metodyki badań i wyprowadzenia hipotez (r.3) i w końcu do wyników badań własnych (r.4). Treść pracy jest zgodna z tematem określonym w tytule pracy, a logika prezentowania treści poprawna.

W związku z tym, że w merytorycznej stronie pracy nie zostały dokonane istotne zmiany, a jedynie te porządkujące wywód, pozostaje mi podtrzymanie opinii sformułowanych w recenzji przygotowanej 4 maja 2017.

**Podtrzymuję także opinie dotyczącą osiągnięcia badawczego wykazanego w recenzowanej rozprawie, do którego zaliczam w szczególności:**

1. Analizę koncepcji odpowiedzialnego zarządzania.
2. Weryfikację związków współpracy przedsiębiorstw i organizacji non-profit z odpowiedzialnym zarządzaniem.
3. Weryfikację modelu współpracy przedsiębiorstw i organizacji non-profit bazującym na kontinuum współdziałania J. E. Austina.
4. Budowę procesowego modelu empirycznego współpracy przedsiębiorstw i organizacji non-profit.

### **Uwagi formalne**

W poprawionej wersji rozprawy, mimo wprowadzanych poprawek, nie zostały w pełni wyeliminowane redakcyjne usterki, które sformułowałam we wcześniejszej recenzji. Doceniam jednak pewne zmiany uwzględnione w obecnej wersji, choćby wyeliminowanie stwierdzenia *innowacją w pracy jest*.

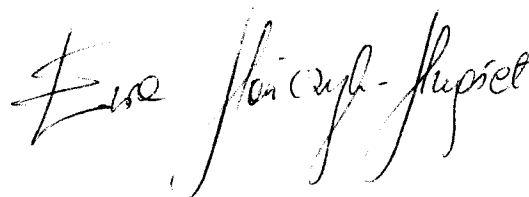
### Konkluzja recenzji

Pani mgr Karolina Kitzman wykazała w recenzowanej rozprawie bardzo dobrą znajomość literatury podjętego problemu (krajowej i światowej) i właściwe dla podjętego problemu badawczego podejście metodyczne. Kandydatka opanowała także umiejętność interpretacji zjawisk oraz interpretacji wyników, a także krytycznej oceny zjawisk.

Recenzowaną rozprawę zaliczam do prac oryginalnych z punktu widzenia rozwoju wiedzy w dyscyplinie nauki o zarządzaniu w obszarze współpracy organizacji non-profit a przedsiębiorstwami w kontekście odpowiedzialnego zarządzania.

Reasumując, stwierdzam, że Kandydatka w recenzowanej rozprawie wykazała ogólną wiedzę teoretyczną w dyscyplinie nauki o zarządzaniu oraz umiejętnością prowadzenia pracy badawczej.

**Z tego względu z pełnym przekonaniem stwierdzam, że recenzowana rozprawa spełnia wymogi przewidziane Ustawą z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. nr 65, poz. 595 z póź. zm.) i wnoszę o dopuszczenie mgr Karoliny Kitzman do dalszych etapów przewodu doktorskiego.**



Wrocław, 27 listopada 2017

prof. dr hab. Ewa Stańczyk – Hugiet

### Recenzja

rozprawy doktorskiej mgr Karoliny Kitzman  
pt.: **Model współpracy między organizacjami non-profit a przedsiębiorstwami**  
napisanej na Wydziale Zarządzania Politechniki Warszawskiej,  
pod kierunkiem naukowym dr hab. inż. Jarosława Domańskiego prof. PW.

Podstawą formalną sporządzenia recenzji jest pismo Dziekana Wydziału Zarządzania dr hab. Janusza Zawitła-Niedźwieckiego, prof. PW informujące, że Rada Wydziału Zarządzania Politechniki Warszawskiej na posiedzeniu w dniu 28 marca 2017 podjęła uchwałę o powołaniu mnie na recenzenta w postępowaniu wszczętym na wniosek mgr Karoliny Kitzman.

Zgodnie z art. 13 Ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki z dnia 14 marca 2003r. (Dz. U. Nr 65, poz. 595 z póź. zm.) oraz Rozporządzeniem Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 26.09.2016 w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzania czynności w przewodach doktorskich, w postępowaniu habilitacyjnym oraz w postępowaniu o nadanie tytułu profesora przedmiotem oceny jest to, czy rozprawa stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, czy wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej, a także czy kandydat posiada umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej

Rozprawa pt. **Model współpracy między organizacjami non-profit a przedsiębiorstwami** liczy 225 stron, w tym tekst zasadniczy to 210 stron, zawiera przypisy pochodzące ze 199 pozycji, w tym zwartych oraz artykułów i opracowań publikowanych oraz opracowań niepublikowanych (dominują przede wszystkim publikacje anglojęzyczne), także źródła internetowe (25) oraz 4 załączniki, w tym zawierające narzędzia wykorzystane w badaniach oraz pomiary wskaźników.

Podstawą oceny rozprawy doktorskiej mgr Karoliny Kitzman są w szczególności następujące kryteria: problem badawczy, cel pracy, metodyka badań, źródła materiałów, osiągnięcia badawcze wykazane w recenzowanej pracy, wnioski z badań i ich przydatność dla praktyki i teorii.

### **Problem badawczy, cel, hipotezy, metodyka badań**

Problematyka współpracy międzyorganizacyjnej znajduje się obecnie w fazie intensywnej eksploracji na całym świecie. Nie oznacza to, że te kwestie były dotychczas nieznanne i nie były poddawane eksploracjom naukowym, a raczej, że uwarunkowania kontekstowe na tyle są dziś specyficzne, że determinują także specyficzność tych relacji, a tym samym konieczność ich poznania i badania. Dodatkowo, należy stwierdzić, że coraz większe znaczenia przypisuje się stakeholders/interesariuszom. I choć w zarządzaniu strategicznym ten aspekt strategiczny był podnoszony od lat, to jednak dopiero w ostatnich latach przypisuje się mu większą rangę. W efekcie prowadzi to to większego uwzględniania otoczenia biznesu w decyzjach strategicznych. Zapewne jest to również, w jakiejś mierze, spowodowane zwiększonym zainteresowaniem poznawczym skierowanym na relacje międzyorganizacyjne. Z przedstawionych tu powodów uważam, że podjęty przez mgr Karolinę Kitzman temat badawczy, i w rezultacie przedstawiona rozprawa doktorska, jest aktualny, uzasadniony i jednocześnie pozwala na lepsze zrozumienie rzeczywistości.

Autorka rozprawy skoncentrowała swoje badania na współpracy między organizacjami pozarządowymi i przedsiębiorstwami w Polsce. Przy czym, co jest zasadnicze dla rozprawy, badania ukierunkowane są na tzw. odpowiedzialne zarządzanie. Główne wysiłki skierowane zostały na konceptualizację odpowiedzialnego zarządzania oraz jego związków ze zjawiskiem współpracy między przedsiębiorstwami nastawionymi na zysk, różnego typu – produkcyjnymi, handlowymi, usługowymi i organizacjami non-profit.

Podstawowym celem poznawczym pracy jest zbadanie przebiegu współpracy między organizacjami pozarządowymi i przedsiębiorstwami w Polsce oraz wskazanie zależności między współpracą organizacji non-profit i for-profit a odpowiedzialnym zarządzaniem przedsiębiorstwem.

Odnosząc się do samego konstruktowi współpracy, uważam, że w całej pracy powinno się stosować konsekwentnie, jednoznacznie zdefiniowane pojęcie współpracy, które Autorka czasami zamiennie używa z kooperacją, a czasami jeszcze wprowadza pojęcie partnerstwo. Niemniej jednak spojrzenie na zjawisko współpracy z perspektywy odpowiedzialnego zarządzania sprawia, że przedstawiona rozprawa jest opracowaniem odwołującym się do nowych aspektów zagadnienia, a przez to jest przedsięwzięciem oryginalnym. Jest to wartościowe poznawczo ułożenie perspektywy współpracy, bowiem jest to spojrzenie skierowane nie tylko do organizacji biznesowych, co jest dość mocno eksploatowane w badaniach światowych. Szkoda, że nie skorzystano w nieco większym zakresie z tego dorobku.

W związku z powyższymi stwierdzeniami uznaję, że tematyka rozprawy doktorskiej jak i problem badawczy jest ważny i aktualny z punktu widzenia nauk o zarządzaniu i realizuje postulaty badawcze tych nauk.

Autorka w przedstawionej dysertacji, obok celu poznawczego, formułuje cele badawcze, wśród których są następujące:

1. Konceptualizacja pojęcia odpowiedzialnego zarządzania.
2. Wskazanie zależności między współpracą przedsiębiorstw i organizacji non-profit a realizowaną strategią odpowiedzialnego zarządzania przez przedsiębiorstwa.
3. Zaproponowanie udoskonalonych, lepiej przystających do charakteru współpracy między różnymi organizacjami, założeń służących do budowy polskiego modelu współpracy.

W celu nr 3 uważam, że bardziej zręcznym byłoby stwierdzenie dotyczące modelu współpracy w Polsce – to taka drobna uwaga redakcyjna.

Celem metodycznym pracy z kolei jest opracowanie metodyki pomiaru zależności między współpracą przedsiębiorstw i organizacji non-profit a realizowaną strategią odpowiedzialnego zarządzania przez przedsiębiorstwa, a celem praktycznym jest opracowanie modelu wspierającego proces budowania odpowiedzialnego zarządzania przedsiębiorstwem, wyznaczonego dążeniem do przetrwania współpracujących stron.

Przeprowadzone studia piśmiennictwa i dostępnych wyników badań, a także własnych, autorskich badań jakościowych stały się podstawą do sformułowania zasadniczo dwóch hipotez. Stosując metodę indukcyjną wyprowadzono także hipotezy szczegółowe:

**H1: Przedsiębiorstwa współpracujące z organizacjami non-profit w Polsce realizują fazy: filantropijną, transakcyjną lub integracyjną modelu „kontinuum współdziałania”.**

- H1a: Mniejszość (mniej niż 50%) przedsiębiorstw współpracujących z organizacjami pozarządowymi w Polsce kwalifikuje się do faz modelu kontinuum współdziałania
- H1b: Przedsiębiorstwa realizują współpracę w ramach innych faz, które nadają inny, specyficzny przebieg współpracy niż zakłada to model kontinuum współdziałania.
- H1c: Przedsiębiorstwa współpracujące z organizacjami non-profit wykazują tendencje do pomijania niektórych faz modelu kontinuum współdziałania.

**H2: Model współpracy między organizacjami non-profit i przedsiębiorstwami jest współzależny z odpowiedzialnym zarządzaniem w Polsce.**

- H2b: W procesie współpracy przedsiębiorstw i organizacji non-profit zachodzą przynajmniej dwa czynniki odpowiedzialnego zarządzania.
- H2c: Możliwa jest obserwacja centralnego czynnika odpowiedzialnego zarządzania, tj. aksjologii działania, który wpływa pozytywnie na odpowiedzialne zarządzanie

Zatem w kwestiach metodycznych stwierdzam, że cele pracy zostały poprawnie sformułowane. Formułowanie hipotez na podstawie studiów dotychczasowych badań świadczy o tym, że Autorka posiadała wystarczające przesłanki do ich sformułowania.

Generalnie stwierdzam, że przyjęcie przez Autorkę pracy określonej konwencji formułowania celów i hipotez jest metodycznie poprawne. Dowodzi, że Autorka posiada wiedzę w obszarach poddanych eksploracji, co pozwoliło jej uniknąć aproksymacji i jedynie ogólnego zarysu dotychczasowych badań stanowiących bazę dla hipotez.

Wracając do treści celów, stwierdzam, że oczywiście wszystkie sformułowane cele są ważne, pragnę jednak podkreślić znaczenie celu metodycznego, który w wielu pracach doktorskich nie występuje. Praca więc w efekcie odwołuje się także do tych postulatów nauk o zarządzaniu adresowanych do łączenia nauki z praktyką.

W pracy zastosowano zarówno ilościowe jak i jakościowe metody badań. Badania jakościowe miały charakter wstępny. Zostały przeprowadzone w celu ustalenia wstępnego dotyczącego współpracy między przedsiębiorstwami i organizacjami non-profit. Warto podkreślić, że zasadne w tym względzie było przeprowadzenie badania w tych organizacjach, które uznano za reprezentujące rozwinięte relacje partnerskie (współpracy?). Te badania potwierdziły, że w praktyce występują rozwinięte formy współpracy przedsiębiorstw i organizacji non-profit, wpływające na strategię CSR. Wyniki badań jakościowych stanowiły bazę do opracowania koncepcji badań ilościowych. Badania ilościowe dotyczyły stopnia zaawansowania współpracy przedsiębiorstw i organizacji non-profit (na podstawie modelu kontinuum współdziałania J. E. Austina) oraz jej współzależności z odpowiedzialnym zarządzaniem przedsiębiorstwem (za pomocą indeksu odpowiedzialności i indeksu współpracy). Podstawą analizy była częstość występowania zaawansowanych form współpracy oraz analiza związków korelacyjnych.

Metodyka badań jest poprawna w odniesieniu do zamierzenia badawczego, a także w relacji do postawionych hipotez weryfikowanych w toku badania naukowego. W szczególności warto podkreślić znaczenie pomiaru zmiennych, które zostało rzetelnie i rygorystycznie przeprowadzone.

W generalnej ocenie zatem metodyka badań wskazuje na poprawny projekt badania naukowego i właściwy dobór metod badawczych.

Dobór źródeł i ich wykorzystanie można uznać za satysfakcjonujące w odniesieniu do podjętego tematu badawczego. Autorka bazuje w znacznej mierze na opracowaniach zagranicznych, nie pomijając znaczących badaczy krajowych. Warto dodać, że w większości są to najbardziej aktualne publikacje związane z podjętym przedsięwzięciem naukowym.



Warsztat naukowy doktorantki jest w ogólnej ocenie poprawny i jest dobrą podstawą do dalszego prowadzenia w przyszłości kolejnych badań naukowych. Doktorantka zgromadziła wystarczający materiał literaturowy i obszerny materiał empiryczny, który został wykorzystany w sposób oryginalny i intensywny.

### **Merytoryczna ocena pracy**

Merytoryczna treść rozprawy – zawarta na 210 stronach - obejmuje wstęp, cztery rozdziały oraz zakończenie, które podsumowuje uzyskane w toku prowadzonych badań rezultaty. Część uzupełniającą stanowi wykaz wykorzystanego piśmiennictwa. W tej części znajdują się także spisy tabel i rysunków, oraz załączniki.

Recenzowana rozprawa została przedstawiona w postaci 4 rozdziałów: od analizy piśmiennictwa związanego z odpowiedzialnym zarządzaniem (r.1) przez zagadnienia współpracy przedsiębiorstw i organizacji non-profit (r.2) do przedstawienia zamysłu metodycznego i postawienia hipotez (r.3) i do wyników badań własnych (r.4). Treść pracy jest zgodna z tematem określonym w tytule pracy. **Natomiast logika treści budzi wątpliwości w odniesieniu do następstwa treści merytorycznych między rozdziałami 1 i 2.**

W ocenie merytorycznej pracy przedstawione zostaną częściowe opinie o zawartości merytorycznej poszczególnych części pracy.

**Rozdział pierwszy** jest wprowadzeniem do problematyki odpowiedzialnego zarządzania. Autorka omawia genezę odpowiedzialnego zarządzania ujętą w postaci zestawu elementów je tworzących oraz jako sposób wyłaniania się nurtu naukowego. Autorka bazując na krytycznej ocenie koncepcji Laascha O., Conavaya R. N., (2014) wyprowadza czynniki kształtujące odpowiedzialne zarządzanie, wśród których znajduje się: ekonomia działania, relacyjność działania oraz aksjologia działania. Wartościowym zabiegiem metodycznym jest dokonanie selekcji koncepcji wywodzących się z nauk o zarządzaniu, które oscylują wokół zagadnień wartości, postaw i relacji związanych z odpowiedzialnością. Autorka konkluduje te studia wskazując, że wspólnym mianownikiem nurtu odpowiedzialnego zarządzania jest przetrwanie, które jest elementem istotnym dla paradygmatu odpowiedzialnego zarządzania. W tej części pracy Autorka szczegółowo przeanalizowała zawartość treściową i interpretacje pojęcia *sustainability*. Odwołała się także do przywództwa organicznego i zaufania, które, jak argumentuje, należy zaliczyć do nurtu odpowiedzialnego zarządzania. Przedstawia także możliwe strategie w obszarze odpowiedzialnego zarządzania, jak: społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw oraz zrównoważona (*sustainable*) odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Tutaj nie za bardzo widzę zasadność nazywania tych strategii funkcjonalnymi. Co prawda Autorka odwołuje się w tej kwestii do określonego źródła, ale w mojej ocenie nie jest to do końca poprawna interpretacja. Ponadto Autorka dyskutuje sposoby oceny efektywności strategii, czyli

koncepcję społecznej wartości dodanej oraz audyt społeczny wyjaśniając, że odpowiedzialne zarządzanie, oprócz oceny moralnej może podlegać ocenie skuteczności i sprawności działań.

Trochę mi w tej części pracy zabrakło wyraźnego wskazania granic między CSR a odpowiedzialnym zarządzaniem. I stwierdzenie: „Spójność CSR 2.0 z proponowanymi paradygmatami odpowiedzialnego zarządzania – *sustainability* oraz paradygmatem przywództwa, pozwala przyjąć ją jako przejaw w pełni odpowiedzialnego zarządzania przedsiębiorstwem” nie jest w mojej ocenie w pełni satysfakcjonujące.

**Odpowiedzialne zarządzanie nie jest kluczowym zagadnieniem pracy i w mojej opinii nie powinno być eksponowane jako rozdział wprowadzający do pracy.**

**Rozdział drugi** koncentruje się na wypracowaniu ram teoretycznych współpracy przedsiębiorstw i organizacji non-profit, co jest zasadniczym zagadnieniem prezentowanej pracy i **powinno być przedstawione jako pierwsza część/rozdział pracy**. Autorka dokonała inwentaryzacji różnic między podmiotami współpracującymi i różnorodności relacji między tymi podmiotami. Autorka, na podstawie źródeł referencyjnych, (Pszczolowski T., 1978), przyjmuje, że kooperacja jest częstym synonimem terminu współpraca (*cooperation*) ale jest również synonimem terminu współdziałanie. W mojej ocenie należało w tej kwestii odwołać się do bardziej aktualnych źródeł i badań. Zabrakło mi ewidentnie odwołania do badań mieszczących się w nurcie *industrial marketing*, a precyzyjniej do dorobku w obszarze relacji międzyorganizacyjnych, sieci współpracy, sieci współdziałania itd. W mojej opinii utożsamianie dzisiaj kooperacji ze współpracą jest po prostu niepoprawne. Odwołując się choćby do [Williamson 1991, s. 269–296] kooperacja ma miejsce, gdy jest ona postrzegana w kategoriach zwiększania wartości w łańcuchu wartości. Relacja współpracy stanowi źródło dostępu do zasobów w porównaniu z kosztami, które trzeba ponieść na zakup tych zasobów na rynku, lub ich wypracowanie wewnątrz organizacji. To przyczynek do dyskusji w trakcie publicznej dyskusji nad rozprawą doktorską. W tym rozdziale przedstawiono również podejścia teoretyczne, które wyjaśniają zjawisko współpracy w kontekście odpowiedzialności w dążeniu do przetrwania – tutaj cennym wkładem Autorki jest graficzna prezentacja teorii społecznych w kontekście współpracy i przetrwania (wykres 3), opisowe modele współpracy przedsiębiorstw i organizacji non-profit, w tym w szczególności model kontinuum współdziałania J. E. Austina, ale także W. Vissera. Bardzo dobrze oceniam poruszanie się Autorki po przedstawianych zagadnieniach, nie są one przedstawiane odrębnie, ale kontekstowo i Autorka swobodnie przy omawianiu jednej odwołuje się do innych czyniąc stosowane komentarze i wnioski. W tym rozdziale Autorka przedstawiła także stan dotychczasowych badań nad relacjami przedsiębiorstw i organizacji non-profit. Z rozpoznania K. Kitzman wynika, że są nieliczne jeszcze badania naukowe na temat relacji organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw. Częściej takie badania prowadzone są poza środowiskiem akademickim.

**Rozdział trzeci** ocenianej pracy jest rozdziałem metodycznym, w którym Autorka przedstawiła metodykę badań współpracy przedsiębiorstw i organizacji non-profit. W pierwszej kolejności omówiono strukturę procesu badawczego, wybrane metody i techniki badań empirycznych, a następnie opisano przyjętą metodykę przeprowadzonych badań. W tej części zawarto wyniki badań jakościowych, które determinowały problem badawczy. Dokonując oceny tej części pracy podkreślić należy staranność Autorki w opracowaniu metodyki badań. Dodatkowo znajduje się w pracy uzasadnienie dla przyjętego postępowania badawczego. W rozdziale bardzo szczegółowo i metodycznie przeanalizowane zostały wyniki badania jakościowego, zarówno w odniesieniu do konstrukcji narzędzia badawczego, czy interpretacji wyników. Ze względu na udział w badaniu menedżerów CSR oraz doradców CSR przygotowane zostały oddzielne scenariusze wywiadu. Autorka przyporządkowała poszczególne pytania wywiadu do celów badawczych, a także do pytań badawczych. Raport z przeprowadzonych wywiadów został przygotowany kompetentnie i wyczerpująco przedstawiony. Wartościową częścią tego rozdziału jest interpretacja wyników badań jakościowych, które były bazą do zaprojektowania badań ilościowych. W rozdziale przedstawione zostały zmienne przyjęte w badaniach ilościowych. Zmienna niezależna to przebieg współpracy przedsiębiorstw i organizacji non-profit, a zmienną zależną jest odpowiedzialne zarządzanie współpracą. Autorka poprawnie względem przyjętych założeń przeprowadziła proces operacjonalizacji zmiennych. Przebieg badania oraz dobór próby zostały poprawnie przedstawione. Mała stopa zwrotu (1,7%) interpretowana jest przez Autorkę, w taki sposób, że współpraca przedsiębiorstw i organizacji non-profit jest rzadkim zjawiskiem w Polsce. Ciekawym byłoby rozważyć potencjalne inne interpretacje takiego stanu rzeczy.

W ostatnim, **czwartym rozdziale** pracy znajdują się wyniki empirycznej weryfikacji modelu kontinuum współdziałania w postaci prezentacji wyników poddanych analizie statystycznej. W procesie weryfikacji przebiegu współpracy przedsiębiorstw i organizacji non-profit w Polsce oraz weryfikacji stanu badanej współpracy w stosunku do modelu J. E. Austina Autorka posłużyła się wskaźnikami dla fazy filantropijnej, transakcyjnej oraz integracyjnej dla oceny stanu współpracy. Interesujące jest to, że z wyników przeprowadzonych badań można sądzić, że integracja i współpraca się rozwija, gdzie wcześniej zakładano, że nie będzie występowała. Taki stan rzeczy Autorka interpretuje m.in. efektem 'spóźnionego przybysza'. Wartościowym jest to, że Autorka odnosi się w pracy do wyników nie pozostawiając luki interpretacyjnej. W pracy poprawnie zaprojektowano model badawczy przyjmując konkretne założenia dla jego kształtu, poprawnie projektując wskaźniki do badania współpracy. Zaznaczam, że miejscami sposób interpretacji wyników ma trochę charakter skryptowy (np. ss. 191 – 193), co jednak w ogólnej ocenie nie wpływa na pozytywny wynik dokonywanej oceny pracy. Wyniki badań oraz ich statystyczna analiza wraz z interpretacją pozwoliły zweryfikować postawione w pracy hipotezy i jednocześnie stały się podstawą do opracowania rekomendacji dla zarządzających współpracą w ramach strategii CSR.

Rekomendacje zasadniczo mają na celu podniesienie świadomości na temat roli współpracy między przedsiębiorstwami i organizacjami non-profit. Te rekomendacje, w mojej ocenie, mają przeciętną wartość praktyczną.

**Zakończenie** pracy jest podsumowaniem przeprowadzonych badań wraz ze wskazaniem kierunków dalszych badań w przedmiotowym obszarze. Autorka odniosła się tutaj szczegółowo i do poszczególnych hipotez i do pytań badawczych, co pozwoliło na zręczne domknięcie wysiłków badawczych.

W kontekście przeprowadzonych badań, interesujące może być zdanie doktorantki, co do przyszłości tej tematyki – rozwoju problematyki odpowiedzialnego zarządzania, zarówno w badaniach teoretycznych, jak i w szczególności w implementacji do praktyki gospodarczej.

Do głównych osiągnięć badawczych Doktorantki, wykazanych w recenzowanej pracy, należy zaliczyć głównie:

1. Analizę koncepcji odpowiedzialnego zarządzania,
2. Weryfikację związków współpracy przedsiębiorstw i organizacji non-profit z odpowiedzialnym zarządzaniem,
3. Weryfikację modelu współpracy przedsiębiorstw i organizacji non-profit bazującym na kontinuum współdziałania J. E. Austina,
4. Budowę procesowego modelu empirycznego współpracy przedsiębiorstw i organizacji non-profit.

### Uwagi formalne

W pracy można odnaleźć nieliczne niedociągnięcia formalne np. błędne przywołanie nazwiska autora (Wrzoska W., 2004, *Strategie marketingowe*, PWE, Warszawa), miejscami podręcznikowość, a miejscami nadmierna próba unaukowienia. **Sugeruję także w przyszłości unikać stwierdzeń w stylu *innowacją w pracy jest*, pozostawiając ocenę tej innowacyjności recenzentom.**

W pracy można odnotować także niedomogi redakcyjne związane np. z interpunkcją, ale też czasami konstrukcja zdań jest niepoprawna. W mojej ocenie sama logika wywodu także jest nieco 'rwana', Autorka miejscami przeskakuje do innych kwestii, przez co wywód nie ma charakteru płynnego, co w sumie czasami utrudnia odbiór prezentowanych treści.

Natomiast dobrym zabiegiem formalnym jest wprowadzenie przed każdym rozdziałem krótkiego anonsu dotyczącego zawartości merytorycznej rozdziału oraz podsumowania każdego rozdziału.

W tym miejscu także odniosę się do kwestii o charakterze ontologicznym, które wcześniej też sygnalizowałam. Pierwsza wiąże się ze stosowaniem zamiennie kategorii kooperacja, współpraca, partnerstwo. Co prawda Autorka zabezpieczyła się w tej kwestii referencjami do literatury, niemniej te kategorie mają różne konotacje i warto w przyszłości unikać tego typu zabiegów.

Ponadto zalecałabym więcej ostrożności w posługiwaniu się kategorią paradygmat, w tym miejscu odnosząc się np. do konstruktów paradygmat odmienności (s. 176). Oczywiście mam pełną świadomość, że Autorka odwołuje się także i w tym przypadku do autora referencyjnego, niemniej jednak nie zwalnia to z refleksji epistemologicznej.

### Konkluzja recenzji

Pani mgr Karolina Kitzman wykazała w recenzowanej pracy bardzo dobrą znajomość literatury podjętego problemu (krajowej i światowej) i właściwym dla podjętego problemu badawczego podejściem metodycznym do badań. Doktorantka opanowała także umiejętność interpretacji zjawisk oraz interpretacji wyników, a także krytycznej oceny zjawisk.

**Biorąc jednak pod uwagę niewłaściwą w mojej ocenie kolejność treści merytorycznych prezentowanych w rozdziałach i potrzebę ukierunkowania na to, by rozdziały stanowiły logiczną sekwencję myślową i aby osiągnięcia badawcze wykazane w recenzowanej rozprawie realizowały postulat od ogółu do szczegółu, czyli od istniejących teorii dotyczących tematu rozprawy, do modelu badawczego i wyników badań i były logicznie uporządkowane podnosząc walory merytoryczne rozprawy, na podstawie art. 31 Ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. z 2016r., poz. 882 i 1311) oraz w związku z par. 6, pkt 6 Rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa wyższego z dnia 26 września 2016r. w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzania czynności w przewodzie doktorskim, w postępowaniu habilitacyjnym oraz w postępowaniu o nadanie tytułu profesora, przekazuję rozprawę do poprawy.**



Wrocław, 4 maja 2017