

## RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr Karoliny Kitzman  
pt. *Model współpracy między organizacjami non-profit a przedsiębiorstwami*

### Podstawa opracowania recenzji

Przedmiotem recenzji jest rozprawa doktorska mgr Karoliny Kitzman zatytułowana *Model współpracy między organizacjami non-profit a przedsiębiorstwami*. Promotorem pracy jest dr hab. inż. Jarosław Domański, prof. PW. Recenzja została opracowana na zlecenie Dziekana Wydziału Zarządzania Politechniki Warszawskiej dr hab. inż. Janusza Zawilę-Niedźwieckiego, prof. PW.

Recenzja stanowi element postępowania o nadanie mgr Karolinie Kitzman stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu. Celem recenzji jest udzielenie odpowiedzi na pytanie: Czy przedmiotowa rozprawa spełnia wymogi określone w art. 13 pkt. 1 ustawy 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 późn. zm.)?

### Charakterystyka ogólna rozprawy

Recenzowana rozprawa dotyczy szeroko rozumianej problematyki współpracy między organizacjami non-profit a przedsiębiorstwami.

Przesłanki podjęcia przez Autorkę problematyki badawczej wynikają między innymi z:

- konieczności usystematyzowania aparatu pojęciowego odnoszącego się do zagadnienia odpowiedzialnego zarządzania;
- poszukiwania związków pomiędzy współpracą (między przedsiębiorstwami a organizacjami non-profit), a odpowiedzialnym zarządzaniem;
- niedostatecznego wyeksploatowania problematyki współpracy między organizacjami non-profit a przedsiębiorstwami w krajowej i zagranicznej literaturze;
- braku odpowiedzi na pytania o przebieg procesu współpracy przedsiębiorstw i organizacji non-profit z perspektywy przedsiębiorstw for-profit;
- istniejącej potrzeby doskonalenia praktyk odpowiedzialnego zarządzania.

Autorka podjęła w swojej rozprawie bardzo aktualny i ważny problem dotyczący współpracy między organizacjami non-profit a przedsiębiorstwami. W szczególności wartością poznawczą pracy jest przyjęta perspektywa współpracy, która dotychczas była przedmiotem badań z punktu widzenia organizacji non-profit. Autorka poszerzyła tę perspektywę o perspektywę przedsiębiorstw for-profit.

Odrębnym obszarem zainteresowań naukowych w pracy jest problematyka odpowiedzialnego zarządzania, która mimo, że nie znalazła odzwierciedlenia w tytule rozprawy stanowiła dla Autorki tło analizy procesów współpracy. Autorka w ramach procesu badawczego poszukiwała związków pomiędzy współpracą a odpowiedzialnym zarządzaniem.

## Struktura pracy

Praca składa się z 208 stron tekstu zasadniczego. Struktura pracy obejmuje cztery rozdziały zatytułowane: 1. Współpraca przedsiębiorstw i organizacji non-profit, 2. Odpowiedzialne zarządzanie, 3. Metodyka badania współpracy, 4. Model współpracy między organizacjami non-profit i przedsiębiorstwami. Integralnymi elementami pracy są również: wprowadzenie, zakończenie, bibliografia, wykaz rysunków, tabel i wykresów oraz załączniki.

W strukturze pracy wyodrębniono część teoretyczną i badawczą. Dwa pierwsze rozdziały o charakterze teoretyczno-przeglądowym stanowią podstawę do badań własnych Autorki, których wyniki zostały zawarte w rozdziale czwartym. Rozdział trzeci ma charakter metodyczny. Struktura pracy jest prawidłowa. Jedynie podrozdział 4.5 powinien znajdować się przez podrozdziałem 4.4 zawierającym rekomendacje dotyczące współpracy przedsiębiorstw i organizacji non-profit.

Literatura przedmiotu liczy dokładnie 200 pozycji. Znaczna część pozycji literatury to pozycje zagraniczne co dowodzi, że Autorka dokonała rzetelnego i wyczerpującego przeglądu literatury w zakresie badanej problematyki.

## Cele i hipotezy badawcze oraz ich oryginalność

W ramach realizowanej rozprawy doktorskiej autorka przyjęła: cele badawcze, cel użyteczny oraz cel metodyczny pracy.

Cele badawcze w rozprawie zostały sformułowane następująco:

- Cel 1: Charakterystyka przebiegu współpracy przedsiębiorstw i organizacji non-profit.
- Cel 2: Zdefiniowanie pojęcia odpowiedzialnego zarządzania.
- Cel 3: Opracowanie kryteriów oceny efektów współpracy przedsiębiorstw i organizacji non-profit w kontekście odpowiedzialnego zarządzania.
- Cel 4: Analiza i ocena wpływu postaw menedżerskich wobec odpowiedzialnego zarządzania na efekty współpracy przedsiębiorstw i organizacji non-profit.
- Cel 5: Opracowanie modelu współpracy przedsiębiorstw i organizacji non-profit w kontekście założeń koncepcji odpowiedzialnego zarządzania.

Celem użytecznym pracy było zaproponowanie udoskonalonych, zatem lepiej przystających do charakteru współpracy między różnymi podmiotami, rekomendacji uzupełniających model.

Celem metodycznym pracy było opracowanie metodyki pomiaru zależności między współpracą przedsiębiorstw i organizacji non-profit a realizowaną przez przedsiębiorstwa strategią odpowiedzialnego zarządzania.

Cele badawcze zostały sformułowane poprawnie a ich realizacja znalazła odzwierciedlenie w przyjętej strukturze pracy oraz metodyce badawczej. Cele badawcze 1-3 o charakterze teoriopoznawczym zostały zrealizowane głównie jako wynik studiów literaturowych, których rezultaty zaprezentowano w rozdziale pierwszym i drugim. Realizacji celu 4 służyły autorskie badania, których wyniki zaprezentowano w rozdziale czwartym. Wyniki badań stanowiły podstawę do opracowani autorskiego modelu współpracy, a tym samym realizacji celu 5 pracy, zaprezentowanego w rozdziale czwartym (s. 169).

Wątpliwości może budzić sposób sformułowania celu użytecznego, głównie w kontekście zwrotu „udoskonalonych rekomendacji”.

W pracy brak bezpośredniego wskazania, gdzie została opracowana metodyka pomiaru zależności między współpracą przedsiębiorstw i organizacji non-profit a realizowaną przez przedsiębiorstwa strategią odpowiedzialnego zarządzania. Jedynie tytuł rozdziału 3: Metodyka badania współpracy, sugeruje, że właśnie ta część pracy służy realizacji celu metodycznego. Można zadać pytanie na ile opis przyjętego przez autorkę procesu postępowania badawczego (rozdział 3) na potrzeby własnych badań stanowi, tak

należałoby przypuszczać, uniwersalną metodykę pomiaru możliwą do zastosowania przez innych badaczy.

Autorka sformułowała trzy hipotezy badawcze:

H1: Efekty współpracy przedsiębiorstw i organizacji non-profit są współzależne z postawami menedżerów ds. CSR.

H2: Kryterium aksjologiczne odpowiedzialnego zarządzania jest kluczowe dla współpracy przedsiębiorstw z organizacjami non-profit.

H3: W przebiegu współpracy przedsiębiorstw i organizacji non-profit dominuje tendencja do integracji.

Hipotezy badawcze zostały sformułowane jako rezultat pogłębionych studiów literaturowych i poddane weryfikacji empirycznej w rozprawie. Hipotezy badawcze zostały powiązane z celami badawczymi pracy 3, 4, 5.

W opinii recenzenta hipotezy zostały ogólnie sformułowane prawidłowo i odzwierciedlają badane przez autorkę zależności przyczynowo-skutkowe. W pierwszej hipotezie wskazane byłoby doprecyzowanie jakie efekty współpracy są zależne od jakich postaw menedżerów, bo w przyjętym brzmieniu hipoteza wydaje się być oczywista.

W świetle zaprezentowanych przez autorkę wyników przeglądu literatury **przyjęte hipotezy badawcze należy uznać za oryginalne**, głównie w kontekście perspektywy badawczej jaką stanowiły przedsiębiorstwa for-profit. W dotychczasowych badaniach dotyczących współpracy organizacji non-profit z przedsiębiorstwami dominowała perspektywa organizacji non-profit.

### Ocena merytoryczna rozprawy

W **rozdziale 1** pracy zatytułowanym Współpraca przedsiębiorstw i organizacji non-profit, Autorka kolejno omawia: różnice między organizacjami non-profit i przedsiębiorstwami, relacje organizacji for-profit i non-profit, teorie nauk społecznych istotne dla współpracy międzysektorowej, modele relacji organizacji non-profit z przedsiębiorstwami oraz prezentuje wnioski z badań empirycznych (wtórnych) na temat relacji organizacji non-profit i for-profit.

Uwzględniając różnorodne typologie relacji Autorka omawia następujące rodzaje relacji: kooperację pozytywną i negatywną, współpracę i współdziałanie. Ostatecznie Autorka, dokonując porównania terminów współpraca i współdziałanie, na potrzeby rozprawy traktuje je jako synonimy (str. 22). Rozważania zawarte w tej części pracy pozwoliły Autorce na zidentyfikowanie luki badawczej, wskazującej na niedostatek opracowań dotyczących współpracy między sektorem prywatnym i non-profit z wyłączeniem udziału sektora publicznego. W dalszej kolejności Autorka podjęła próbę umiejscowienia problematyki współpracy w teorii nauk społecznych, w szczególności w kontekście teorii dóbr publicznych, teorii interakcjonizmu symbolicznego, teorii megatrendów, koncepcji interesariuszy, ekonomii relacji, teorii innowacji społecznej czy teorii kosztów transakcyjnych. Autorka podjęła dość ciekawą próbę umiejscowienia omawianych teorii społecznych w kontekście współpracy i przetrwania i graficznej prezentacji poszczególnych teorii.

Ważnym w kontekście przyjętych przez Autorkę założeń badawczych jest podrozdział 1.4, w którym dokonała charakterystyki wybranych modeli relacji organizacji non-profit z przedsiębiorstwami. Punkt wyjścia stanowił model kontinuum współdziałania J. E. Austina – najbardziej znaczącym spośród modeli współpracy, gdzie współdziałanie jest rozumiane jako ciągłość (str. 45). W modelu kontinuum współdziałania założono trzy fazy rozwoju współpracy. Proces rozwoju współpracy przedsiębiorstwa i organizacji non-profit przebiega według porządku – od fazy filantropijnej, przez fazę transakcyjną, do fazy integracyjnej.

Zaprezentowane w tabeli 3 kontinuum współdziałania, wskazuje podstawowe kryteria oceny istotne z punktu widzenia przyporządkowania badanych relacji do jednej z trzech faz. Kryteria te obejmują: poziom zaangażowania, przykładanie wagi do misji, wielkość zaangażowanych zasobów, zasięg aktywności, poziom interakcji, złożoność procesów zarządzania, wartość strategiczna. Dokonana przez Autorkę analiza

porównawcza cech charakterystycznych poszczególnych faz uwzględniała kategorie cech: nastawienie do współpracy, strategiczna orientacja, wartość współpracy, zarządzanie relacjami, definiowanie współpracy i sposoby działania. Przyjmując kryterium zaspakajania potrzeb jako punkt odniesienia, poszczególne fazy modelu kontinuum współdziałania składają się z dwóch najważniejszych elementów: motywacji (jako wyniku potrzeb współpracujących stron) do podejmowania współpracy oraz efektów kooperacji czyli zaspokojenia lub nie, potrzeb organizacji współpracujących.

Zaprezentowana koncepcja kontinuum współdziałania J. E. Austina została wykorzystana przez Autorkę rozprawy na potrzeby badań własnych w bardzo ograniczonym zakresie. Autorka jedynie dokonała oceny przynależności badanych pomiotów do poszczególnych faz modelu kontinuum uwzględniając elementy motywacji oraz efektów. Dużo ciekawszym rozwiązaniem a zarazem poprawnym z metodycznego punktu widzenia, byłoby zbadanie poszczególnych cech tej współpracy z uwzględnieniem cech: nastawienie do współpracy, strategiczna orientacja, wartość współpracy, zarządzanie relacjami, definiowanie współpracy i sposoby działania lub w układzie kryteriów: poziom zaangażowania, przykładanie wagi do misji, wielkość zaangażowanych zasobów, zasięg aktywności, poziom interakcji, złożoność procesów zarządzania, wartość strategiczna. Niewątpliwą wartością dodaną tej części pracy byłyby przykłady praktycznej współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami a organizacjami non-profit.

Rozważania zaprezentowane w rozdziale pierwszym jako wynik studiów literaturowych pozwoliły autorce na częściowe osiągnięcie celu badawczego pracy nr 1. W odniesieniu do celu 1 autorka zidentyfikowała teoretyczne podstawy przebiegu współpracy przedsiębiorstw i organizacji non-profit, podczas gdy elementy praktyczne tej współpracy były obiektem zainteresowania w rozdziale 4 prezentującym wyniki badań własnych.

W **rozdziale 2** Autorka podjęła próbę zaprezentowania genezy odpowiedzialnego zarządzania wskazując na źródła samego pojęcia, jego zakresu i elementów składowych. Źródeł odpowiedzialnego zarządzania poszukiwała w dorobku nauk pokrewnych dla dyscypliny nauk o zarządzaniu, takich jak: filozofia, psychologia, socjologia oraz ekonomia. W opinii Pani mgr Karoliny Kitzman odpowiedzialne zarządzanie stanowi kontekst niezbędny do wyjaśnienia celowości oraz przebiegu zjawiska współpracy między przedsiębiorstwami i organizacjami non-profit.

Celem rozdziału drugiego było zaproponowanie struktury terminologicznej odpowiedzialnego zarządzania i uzupełnienie istniejących luk badawczych. W rozdziale autorka przedstawiła własną definicję pojęcia odpowiedzialnego zarządzania oraz kryteriów oceny efektów współpracy przedsiębiorstw i organizacji non-profit w kontekście odpowiedzialnego zarządzania, co umożliwiło zrealizowanie celów drugiego i trzeciego pracy.

W zaproponowanej autorskiej definicji odpowiedzialnego zarządzania, autorka wskazała, że „odpowiedzialne zarządzanie jest takim dysponowaniem zasobami, które służy do realizowania celów właściwych danej organizacji, osiągając przy tym mierzalne efekty podlegające pozytywnej ocenie moralnej, przez co umożliwia osiągnięcie celów nadrzędnych – przetrwania i bezpieczeństwa społeczeństwa globalnego” (str. 92). W kontekście tak zaproponowanej definicji proszę by Autorka podczas publicznej obrony rozprawy wyjaśniła, jak rozumie termin „celów właściwych danej organizacji”.

Zaproponowana przez Autorkę definicja odpowiedzialnego zarządzania oraz czynniki determinujące odpowiedzialne zarządzanie są ciekawą propozycją uwzględniającą trzy czynniki: aksjologię, relacyjność i ekonomię (str. 43).

Ważnym elementem prowadzonych w rozdziale drugim pracy rozważań jest omówienie i porównanie dwóch koncepcji CSR 1.0 w CSR 2.0. Autorka wskazała, że Spójność CSR 2.0 z proponowanymi paradygmatami odpowiedzialnego zarządzania oraz paradygmatem przywództwa, pozwala przyjąć tę koncepcję jako przejaw w pełni odpowiedzialnego zarządzania przedsiębiorstwem.

Opisując genezę odpowiedzialnego zarządzania Autorka wskazuje na istotne trzy źródła odpowiedzialnego zarządzania: aksjologię działania, proces gospodarowania oraz odpowiedzialność – traktując ją jako skutek działania wobec innych osób.

Analizując kategorię odpowiedzialności w naukach o zarządzaniu Autorka odnosi ją do poziomu indywidualnego człowieka (menedżera), poziomu organizacji oraz omawia pojęcie w kontekście globalnej odpowiedzialności – perspektywy społeczeństwa (str. 80). Na poziomie globalnym za podstawową kategorię wartości Autorka uznaje wartość globalną jaką jest bezpieczeństwo. Uwzględniając fakt, że recenzowana rozprawa doktorska została umiejscowiona w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, w opinii recenzentki, Autorka zbyt wiele miejsca poświęciła perspektywie globalnej odpowiedzialności, i takim kategoriom jak przetrwanie, trwanie i bezpieczeństwo. Pojęcia te niestety nie znalazły odzwierciedlenia w celach badawczych pracy.

Autorka przyjmuje dwa paradygmaty stanowiące podstawę odpowiedzialnego zarządzania. Są to: sustainability oraz przywództwo organiczne i zaufanie. W kontekście podjętej problematyki badawczej dotyczącej współpracy przedsiębiorstw i organizacji non-profit, szczególnego znaczenia nabierają kategorie przywództwa i zaufania. Szkoda tylko, że w dalszej części pracy kategorie te nie znalazły odzwierciedlenia zarówno w celach badawczych pracy, jak i metodyce badań. Ważnym i potencjalnym obszarem badawczym mogłyby być relacje oparte na zaufaniu oraz problematyka kreowania przywództwa w ramach odpowiedzialnego zarządzania.

W rozdziale 1 Autorka porusza również ważną kwestię oceny efektywności odpowiedzialnego zarządzania. Autorka słusznie wskazuje, że „Podstawą oceny efektywności odpowiedzialnego zarządzania jest koncepcja społecznej wartości dodanej (*Social Added Value*), która może być wyrażona za pomocą dwóch wskaźników: społecznej stopy zwrotu (*Social Return on Investment* – SROI) oraz mnożnika LM3 (*Local Multiplier 3*) (str. 119). Stwierdzenie zawarte na str. 119-120 „oba wskaźniki są kosztowne, gdyż wymagają doboru szczegółowych kryteriów obliczeń” jest dość nieprecyzyjne bo same wskaźniki nie są kosztowne, a jedynie pracochłonne, a tym samym kosztochłonny może być proces gromadzenia danych na potrzeby ich wyliczenia.

Treści zawarte w rozdziale 2 niewątpliwie posiadają wartość poznawczą. Wyniki przeprowadzonego przeglądu literatury zapewniły realizację jednego celu badawczego jakim było: Zdefiniowanie pojęcia odpowiedzialnego zarządzania (cel 2).

Ponadto w oparciu o przeprowadzony przegląd literatury autorka zaproponowała kryteria oceny efektów współpracy przedsiębiorstw i organizacji non-profit w kontekście odpowiedzialnego zarządzania (kryterium aksjologiczne, kryterium relacyjności oraz kryterium ekonomiczne), tym samym osiągając cel 3 rozprawy.

**Rozdział 3** zatytułowany Metodyka badania współpracy (str. 132-160), stanowi najważniejszy element pracy o charakterze metodycznym. W rozdziale autorka zaprezentowała schemat procesu badawczego zjawiska współpracy między organizacjami non-profit i for-profit. Pani mgr Karolina Kitzman poszczególnym etapom procesu badawczego przyporządkowała metody badawcze oraz wskazała na zakres prac. Zaproponowana nazwa etapu: Cele badawcze powinna brzmieć: Planowanie badań. Znaczna część informacji zawartych w omawianym rozdziale została również uwzględniona we wprowadzeniu do pracy. Ponadto wskazane w rozdziale trzecim cele badawcze oznaczone numerami 1 i 2 zostały częściowo osiągnięte wcześniej jako wynik przeglądu literatury i zaprezentowane w rozdziałach pierwszym i drugim.

Pewną niekonsekwencję można dostrzec w strukturze rozdziału trzeciego, gdzie uwzględniono podrozdział 3.2. Badania ilościowe oraz podrozdział 3.3. Metodyka ilościowych badań empirycznych współpracy organizacji non-profit i for-profit. W podrozdziale 3.2 Autorka charakteryzuje badane zmienne, które są elementem metodyki badawczej.

Za pozytywną cechę opisywanej w rozdziale trzecim metodyki badawczej należy uznać bardzo szczegółowe omówienie narzędzi badawczych na potrzeby badań jakościowych. Powiązanie pytań z ustandaryzowanego kwestionariusza wywiadu z celami badawczymi oraz pytaniami badawczymi potwierdza, że proces badawczy został przemyślany i właściwie zaplanowany. Aczkolwiek słabo został wyeksponowany związek pomiędzy badaniami ilościowymi i jakościowymi. Również uzasadnienie zaplanowanych badań jakościowych, głównie ukierunkowanych na wymiar marketingowy i rynkowy

współpracy, nie zostało odpowiednio wyeksponowane w celach badawczych pracy.

Wątpliwości budzi narracja podsumowania do rozdziału trzeciego. W podsumowaniu autorka wielokrotnie wskazuje na wyniki, jakie uzyskano w trakcie realizacji procesu badawczego co nie było przedmiotem dociekań tego rozdziału. Stosując w podsumowaniu sformułowania „...Pierwszy etap badań empirycznych umożliwił...”, „W drugim etapie badań potwierdzono...” autorka jednoznacznie wskazuje na uzyskane wyniki będące rezultatem zastosowanego procesu badawczego, które dopiero zamierza omówić w rozdziale kolejnym – czwartym. Wskazane zatem byłoby stosowanie formy przyszłej, deklaratywnej w stosunku do oczekiwanych rezultatów zaplanowanego procesu badawczego.

Analiza treści rozdziału trzeciego pozwoliła dostrzec pewne wątpliwości i pytania ze strony recenzenta:

- w opisie zakresu badań ilościowych, Autorka nie wskazała, w jaki sposób spośród 11 600 przedsiębiorstwa, 200 podmiotów odpowiedziało na pytanie filtrujące?
- na jakiej podstawie autorka stwierdza, że (str. 149) 100 wywiadów stanowi wystarczający materiał do przeprowadzenia analizy współzależności;
- w rozdziale zdarzają się niefortunne sformułowania, takie jak „...udzieliło efektywnych wywiadów...”, „...założenia przeprowadzenia badania...są dziełem autorki”;
- za nieuzasadnione jest również wyjaśnianie czytelnikowi czym różnią się zmienne zależne od niezależnych (str. 140);
- podtytuł Teoretyczne podstawy metod badawczych w badaniach ilościowych jest nieadekwatny do zawartości. Powinien brzmieć: Teoretyczne podstawy metod statystycznych w badaniach ilościowych.

W rozdziale **czwartym pracy** autorka przedstawiła model stanowiący odzwierciedlenie aktualnego przebiegu współpracy przedsiębiorstw i organizacji non-profit. Przedmiotem omawianego rozdziału była empiryczna weryfikacja postawionych hipotez H1, H2 i H3. Hipotezy odzwierciedlały specyficzne cechy przebiegu współpracy przedsiębiorstw i organizacji non-profit w Polsce. Rozważania i wyniki badań własnych zaprezentowanych w omawianym rozdziale pozwoliły autorce na realizację celów badawczych pracy, a w szczególności: Analizę i ocenę wpływu postaw menedżerskich wobec odpowiedzialnego zarządzania na efekty współpracy przedsiębiorstw i organizacji non-profit (cel 4) oraz Opracowanie modelu współpracy przedsiębiorstw i organizacji non-profit w kontekście założeń koncepcji odpowiedzialnego zarządzania (cel 5).

Czytelność rozważań zawartych w rozdziale czwartym zaburza brak zaprezentowania na samym początku autorskiego modelu współpracy, który pojawia się na str. 169. Trudno jest jednoznacznie stwierdzić, czy zaprezentowany na rysunku 21 model współpracy został opracowany jako wynik studiów literaturowych, czy jak wynik badań własnych, ponieważ cały czas w trakcie rozdziału czwartego przeplatają się elementy opisujące autorski proces badawczy (zmienne zależne i niezależne w modelu, pytanie badawcze – tabela 26) oraz treści, które są niewątpliwie wynikiem pogłębionych studiów literaturowych zaprezentowanych w rozdziale 1 i 2.

Strukturę rozdziału czwartego zaburza podrozdział 4.5. zatytułowany Analiza jakościowa aspektów handlowych przebiegu współpracy, wskazujący tylko na jeden wybrany element współpracy, a który to podrozdział znajduje się po podrozdziale 4.4. zatytułowanym Rekomendacje dotyczące współpracy przedsiębiorstw i organizacji non-profit.

Pomimo, trudności w podążaniu za wywoдем autorki rozdział czwarty stanowi istotny element pracy o walorach poznawczych i aplikacyjnych. W rozdziale czwartym zaprezentowano wyniki pozwalające na weryfikację postawionych w pracy hipotez badawczych.

Autorka udowodniła, że efekty współpracy przedsiębiorstw i organizacji non-profit są współzależne z postawami menadżerów ds. CSR wobec odpowiedzialnego zarządzania, i tym samym pozytywnie zweryfikowała hipotezę H1.

Przeprowadzony proces postępowania badawczego, w oparciu o badania ilościowe i jakościowe, pozwolił na potwierdzenie hipotezy H2 wskazującej na fakt, że kryterium aksjologiczne odpowiedzialnego zarządzania jest kluczowe dla współpracy przedsiębiorstw z organizacjami non-profit. Autorka zgromadziła dowody wskazujące, że wartości (uniwersalne) jakie przyświecają działalności organizacji są najistotniejszym czynnikiem podejmowanej współpracy i determinują efekty tej współpracy. Autorka przyjęła założenie, że współpraca, której efekty spełniają podstawowe kryterium aksjologiczne może być uznana za zarządzaną odpowiedzialnie.

Ważnym elementem postępowania badawczego była potwierdzenie hipotezy H3 wskazującej, że w przebiegu współpracy przedsiębiorstw i organizacji non-profit dominuje tendencja do integracji. Z metodycznego punktu widzenia klasyfikowanie badanych podmiotów do jednej z trzech faz modelu kontinuum, na podstawie udzielanych odpowiedzi na dwa pytania, wydaje się być nie wystarczające i ma charakter czysto ilościowy, a nie jakościowy. Sam fakt motywacji podejmowanej współpracy i tak naprawdę oczekiwanych (a nie uzyskiwanych) efektów nie może przesądzać o fazie w modelu. Autorka do oceny przynależności do fazy uwzględniła odpowiedzi na następujące dwa pytania: W jakim celu została nawiązana współpraca (motywacja)? Jaki powinien być rezultat prowadzonej współpracy (rezultaty – oczekiwane)? Warianty odpowiedzi zaprezentowane w poniższej tabeli decydowały o przynależności do określonej fazy.

Pytanie z kwestionariusza	Faza filantropijna	Faza transakcyjna	Faza integracyjna
	Odpowiedzi w kwestionariuszu		
W jakim celu została nawiązana współpraca (motywacja)?	Aby organizacja mogła realizować swoje cele biznesowe (P9-2)	Aby firma mogła realizować swoje cele biznesowe (P9-1)	Żeby zrealizować cel wspólny, taki sam dla jednej i drugiej strony (P9-3)
Jaki powinien być rezultat prowadzonej współpracy (rezultaty – oczekiwane)?	Powinien przynieść korzyści organizacji (P10-2)	Powinien przynieść korzyść dla obu stron adekwatną do własnych celów (P10-3)	Powinien przynieść korzyść dla obu stron w postaci osiągnięcia wspólnego celu (P10-4)

Autorka na podstawie liczby kombinacji odpowiedzi na dwa postawione pytanie, dokonała przyporządkowania do faz współpracy zdefiniowanych w modelu kontinuum, wskazując, że przedsiębiorstwa współpracujące z organizacjami non-profit w Polsce wykazują słabą tendencję do realizowania faz modelu „kontinuum współdziałania”: filantropijnej (9%), transakcyjnej (3,5%), a najsilniejszą zaś – do realizowania fazy integracyjnej (29,5%). Tym samym stwierdziła, że przedsiębiorstwa współpracujące z organizacjami non-profit w Polsce nie wykazują tendencji do realizowania fazy filantropijnej i transakcyjnej kontinuum współdziałania Austina. Sformułowane pytania i odpowiedzi, mają charakter deklaracyjny i nie odzwierciedlają rzeczywistych, a wyłącznie oczekiwanych, rezultatów współpracy. Trudno zatem, w opinii recenzenta, na tej podstawie wnioskować o przynależności do fazy w modelu kontinuum. To w jakiej fazie znajduje się współpraca między przedsiębiorstwami, a organizacjami non-profit powinno być dokonane na podstawie oceny szczegółowych kryteriów odzwierciedlających charakter, skalę i rzeczywiste efekty współpracy. Kryteria te zostały precyzyjnie scharakteryzowane przez Autorkę w rozdziale teoretycznym pracy. Należą do nich: poziom zaangażowania, przykładanie wagi do misji, wielkość zaangażowanych zasobów, zasięg aktywności, poziom interakcji, złożoność procesów zarządzania, wartość strategiczna. Zgromadzone przez autorkę dowody pozwalają na częściową potwierdzenie hipotezy 3.

Pomimo, zastrzeżeń do sposobu weryfikacji/konfirmacji hipotezy 3 należy wskazać, że Autorka zaproponowała autorski model współpracy przedsiębiorstw z organizacjami non-profit i w świetle przeprowadzonych badań ilościowych potwierdziła wskazane w modelu zależności pomiędzy zmiennymi.

Sposób narracji przyjęty przez autorkę w rozdziale trzecim zmuszał czytelnika do ciągłego przywoływania pytań zawartych w kwestionariuszu badań ilościowych, ponieważ większość relacji między zmiennymi

oraz ich analiza i interpretacja odbywały się z wykorzystaniem odnośników do numerów pytań w kwestionariuszu np. faza filantropijna pytania: P9-2 i P10-2.

W trakcie publicznej obrony rozprawy doktorskiej chciałabym by Autorka odniosła się do poniższych kwestii, które w mojej ocenie wymagają dalszego uszczegółowienia:

1. Chcą wskazać, która z faz jest dominująca we współpracy pomiędzy przedsiębiorstwem A, a organizacją non-profit B, oraz uwzględniając wskazane przez J.E. Austina kryteria oceny: poziom zaangażowania, przykładanie wagi do misji, wielkość zaangażowanych zasobów, zasięg aktywności, poziom interakcji, złożoność procesów zarządzania, wartość strategiczna – jakie zmienne mierzalne mogłyby zostać wykorzystane do pomiaru?
2. Jak poprawić relacyjność działania we współpracy przedsiębiorstw i organizacji non-profit?
3. Jak zaproponowany model współpracy może być praktycznie wykorzystany przez obie strony: przedsiębiorstwa i organizacje non-profit w procesie doskonalenia tej współpracy?

### Ocena rozprawy pod względem techniczno-redakcyjnym i językowym

Pod względem redakcyjno-technicznym praca została napisana poprawnie. Autorka nie uniknęła błędów o charakterze językowym i redakcyjno-technicznym, które jednak nie umniejszają wartości merytorycznej rozprawy doktorskiej. Styl pisania przyjęty przez Autorkę, utrudniał fragmentami proces zrozumienia treści pracy.

Nieuzasadnione wydają się również, te części pracy w poszczególnych rozdziałach gdzie Autorka na początku rozdziału sygnalizuje co on zawiera, a na końcu rozdziału robi jego podsumowanie. Bardzo często są to powtórzenia zawarte we wstępie do pracy lub w jej zakończeniu.

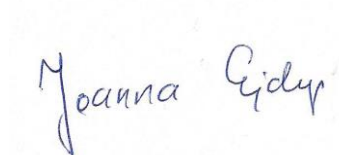
### Wniosek końcowy

Za najistotniejsze walory poznawcze recenzowanej pracy należy uznać:

- ważność podjętej tematyki badawczej, w kontekście przyjętej perspektywy – przedsiębiorstw for-profit;
- opracowanie autorskiego modelu współpracy między przedsiębiorstwami a organizacjami non-profit;
- praktyczne rekomendacje ukierunkowane na doskonalenie współpracy między przedsiębiorstwami a organizacjami non-profit.

Uwzględniając fakt, że Pani mgr Karolina Kitzman podjęła się aktualnej i ważnej problematyki naukowej oraz zrealizowała przyjęte cele naukowe rozprawy **wnoszę** o dopuszczenie do kolejnych etapów postępowania o nadanie stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu.

Recenzowana rozprawa Pani mgr Karoliny Kitzman spełnia wymagania stawiane rozprawom doktorskim zgodnie z art. 13. pkt. 1. Ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2003 r. Nr 65, poz. 595 z późn. zm.) w zakresie wykazania się przez Kandydatkę ogólną wiedzę teoretyczną w dyscyplinie naukowej nauki o zarządzaniu oraz umiejętnością samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Recenzowana praca stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego.



dr hab. inż. Joanna Ejdyś, prof. nzw.