

**dr hab. inż. Adam Jabłoński Prof. UWSB**  
**Uniwersytet WSB MERITO w Poznaniu**  
**Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości**

**Poznań, 15.08.2023 r.**

## **Recenzja Rozprawy Doktorskiej**

**Pana mgr Wojciecha Huszlaka**

**pt. „KONCEPCJA WYKORZYSTANIA PRAKTYK ZARZĄDZANIA  
W REALIZACJI SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW”**  
napisanej pod kierunkiem Promotora Prof. dr hab. Andrzeja Chodyńskiego  
oraz Promotora Pomocniczego dr Piotra Markiewicza a przedkładanej Radzie  
Naukowej na Wydziale Nauk Stosowanych Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej.

### **1. Podstawa formalna opracowania recenzji Rozprawy Doktorskiej**

Przedmiotem wykonanej Recenzji jest Rozprawa Doktorska Pana mgr Wojciecha Huszlaka pt. „KONCEPCJA WYKORZYSTANIA PRAKTYK ZARZĄDZANIA W REALIZACJI SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW” napisanej pod kierunkiem Promotora Prof. dr hab. Andrzeja Chodyńskiego oraz Promotora Pomocniczego dr Piotr Markiewicza a przedkładanej Radzie Naukowej na Wydziale Nauk Stosowanych Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej.

Recenzja niniejsza została opracowana na podstawie otrzymanej Umowy o Dzieło Autorskie, Recenzja w Przewodzie Doktorskim nr 3429/2022/23 zawarta dnia 26.06.2023 r. w Dąbrowie Górniczej pomiędzy Akademia WSB a Recenzentem.

W ramach przeprowadzenia recenzji rozprawy doktorskiej dokonano szczegółowo uzasadnionej oceny spełnienia przez rozprawę doktorską warunków określonych w art.13. ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U.



z 2003 r. Nr 65, poz. 595. z późniejszymi zmianami). W przeprowadzonej recenzji uwzględniono następujące elementy<sup>1</sup>:

- 1) Ocenę wraz z uzasadnieniem, czy rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną osoby ubiegającej się o nadanie stopnia doktora w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.
- 2) Ocenę wraz z uzasadnieniem czy rozprawa doktorska wykazuje umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej przez osobę ubiegającą się o nadanie stopnia doktora, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.
- 3) Ocenę wraz z uzasadnieniem, czy rozprawa doktorska stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Dokonano tego poprzez szczegółową ocenę jej zasadniczych aspektów merytorycznych odnosząc się bezpośrednio w treści do różnych punktów rozprawy doktorskiej, a mianowicie:

- wyboru problematyki badawczej i uzasadnienie wyboru tematu,
- hipotez, celów i problemów badawczych,
- zakresu rozprawy, źródeł informacji i metod badawczych,
- struktury i zawartości merytorycznej rozprawy doktorskiej,
- wniosków i rezultatów rozprawy,

oraz sformułowano ostateczną konkluzję kwalifikacyjną całej dysertacji zgodnie z obowiązującymi wymaganiami prawnymi.

## **2. Problematyka badawcza oraz ocena trafności postawionego problemu naukowego i tematu Rozprawy Doktorskiej**

Przedmiotem Rozprawy Doktorskiej Pana mgr Wojciecha Huszlaka jest zagadnienie koncepcji wykorzystania praktyk zarządzania w realizacji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Główny obszar badawczy opiera się na koncepcji wykorzystania praktyk zarządzania rozumianych przez autora rozprawy doktorskiej jako pomysł (recepta) na zarządzanie; określa sposób wykorzystania praktyk zarządzania do oceny i podnoszenia dojrzałości CSR dużych przedsiębiorstw. W niniejszej rozprawie przyjęto następującą definicję praktyk zarządzania: praktyki zarządzania są złożonymi wzorami działań i interakcji, które są powtarzalne, umiejscowione/usytuowane

---

<sup>1</sup> Recenzja została opracowana zgodnie z aktualnie obowiązującymi wymaganiami prawnymi (na dzień wykonania Recenzji) oraz Dobrymi Praktykami Rady Doskonałości Naukowej – Recenzje w Postępowaniach o Awans Naukowy

i częściowo milczące i które obejmują wielość podmiotów i obiektów/przedmiotów. W powiązaniu z koncepcją CSR praktyki zarządzania realizowane przez przedsiębiorstwa traktowane są jako konkretna grupa/ zestaw powiązanych ze sobą działań (wraz z wykorzystaniem określonych metod i narzędzi) o powtarzalnym charakterze. Uwzględniają one interesy wszystkich interesariuszy, społeczeństwa, potrzebę ochrony środowiska naturalnego, poszanowanie praw człowieka, a także poprawę jakości pracy. Ma to kluczowe znaczenie w odniesieniu do wielu dziedzin nauki, w tym szczególnie w naukach o zarządzaniu i jakości. Potwierdzają to istotnie wyniki badań bibliograficznych w Polsce i za granicą oraz obserwacja rzeczywista zjawisk gospodarczych i społecznych, które wskazują na istotny od wielu lat trend wzrostowy w zakresie pojawiania się publikacji naukowych poświęconych zagadnieniom funkcjonowania przedsiębiorstw z wykorzystaniem koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. **Recenzowana rozprawa doktorska wychodzi naprzeciw tak przedstawionej perspektywie poznawczej dotyczącej odpowiedzi na postawione, główne pytanie badawcze, które brzmi: Czy celowe i możliwe jest wykorzystanie praktyk zarządzania w podnoszeniu poziomu dojrzałości CSR w dużych przedsiębiorstwach?**

Koncentracja rozważań naukowych w rozprawie doktorskiej ogniskuje w kierunku opracowania koncepcji wykorzystania praktyk zarządzania w podnoszeniu poziomu dojrzałości społecznej odpowiedzialności w dużych przedsiębiorstwach.

W Rozprawie Doktorskiej przyjęto w konsekwencji, cele teoriopoznawcze, które służyły usystematyzowaniu i uzupełnieniu wiedzy oraz badań naukowych w zakresie ewolucji podejścia przedsiębiorstw do uwzględniania celów społecznych i ekologicznych oraz roli interesariuszy w podejmowanej przez nich działalności, specyfiki zarządzania dużym przedsiębiorstwem w odniesieniu do realizacji założeń CSR, praktyk zarządzania, jak też koncepcji dojrzałości. Cel metodyczny odnosił się do opracowania nowego narzędzia badawczego w postaci autorskiego modelu dojrzałości. Cel empiryczny zmierzał do oceny poziomu dojrzałości CSR w oparciu o weryfikację modelu opracowanego na grupie dużych przedsiębiorstw.

**Wobec powyższego ujęcia słusznie autor niniejszej rozprawy identyfikuje tu istotną lukę teoretyczną jak i utylitarną w odniesieniu do problemu konfiguracji praktyk zarządzania zależnej od poziomu dojrzałości społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.**

Lukę badawczą określono jako brak wiedzy na temat stopnia wykorzystania praktyk zarządzania w podnoszeniu poziomu dojrzałości CSR w dużych przedsiębiorstwach.

Osiągnięciem rozprawy doktorskiej, które stanowi wkład jej autora w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości, jest opracowanie autorskiego modelu dojrzałości CSR. Jego główną treść stanowią charakterystyki praktyk zarządzania na poszczególnych poziomach, których konfiguracja

określa poziom dojrzałości CSR z uwzględnieniem różnych obszarów odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa. Do osiągnięć o charakterze aplikacyjnym należy zaliczyć model dojrzałości CSR, opracowany na podstawie istniejącego dorobku naukowego (i badań własnych), który może zostać wykorzystany do samooceny realizacji społecznej odpowiedzialności przez przedsiębiorstwa.

W odniesieniu do opisanego wyżej osiągnięcia jej autor niniejszą pracą doktorską próbuje tę w/w lukę niewątpliwie wypełnić.

Ciekawe poznawczo staje się określenie dodatkowych 12 pytań pomocniczych, służących wyjaśnieniu problemu badawczego i poszerzeniu wiedzy w tym obszarze. Tak swoiście postawione pytania badawcze wyznaczają ciekawy i intrygujący pomysł badawczy, który zawsze stanowi wyzwanie dla naukowca i w całej rozciągłości powinien nosić w sobie znamiona nowości i świeżości, a w szczególności oryginalności. Jest to ważne zagadnienie szczególnie z punktu widzenia dalszej eksploracji i eksploatacji nauki o zarządzaniu w procesach myślenia i zarządzania strategicznego. Przeprowadzenie logicznego wywodu dla czytelnie zdiagnozowanego obszaru eksploracji naukowej w jeden wspólny temat badawczy jest ze wszech miar zasadnym problemem naukowym do rozwiązania, stąd podjęcie się tego tematu w ramach Rozprawy Doktorskiej można uznać, za w bardzo potrzebne i godne do rozstrzygnięcia na polach teorii i praktyki nauk o zarządzaniu i jakości.

**Podsumowując ten punkt recenzji należy podkreślić, że tematyka rozprawy wpisuje się silnie w aktualne trendy badawcze oraz ich szeroką implementację w praktyce gospodarczej przedsiębiorstw oraz wobec powyższych odniesień do rozprawy doktorskiej wykazuje umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej przez autora rozprawy doktorskiej oraz stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.**

### **3. Postawione cele i hipotezy Rozprawy Doktorskiej, kluczowe źródła informacji oraz przyjęte metody badawcze**

Tytuł Rozprawy Doktorskiej jest czytelny i jednoznaczny a jednocześnie nie banalny. W odniesieniu do treści Rozprawy Doktorskiej tytuł pokrywa się z zawartą w niej treścią i wyznacza namacalny, konkretny problem naukowy do rozwiązania. Należy stwierdzić, iż w zakresie relacji tytułu pracy, a jej treść zachodzi pełna zgodność i spójność. Za główny cel naukowy rozprawy doktorskiej przyjęto opracowanie koncepcji wykorzystania praktyk zarządzania w podnoszeniu poziomu dojrzałości społecznej odpowiedzialności w dużych przedsiębiorstwach. Autor skoncentrował się



na analizie konfiguracji praktyk zarządzania zależące od poziomu dojrzałości społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

Główne pytanie badawcze rozprawy doktorskiej brzmi: Czy celowe i możliwe jest wykorzystanie praktyk zarządzania w podnoszeniu poziomu dojrzałości CSR w dużych przedsiębiorstwach? Tak postawione pytanie pozwoliło na sformułowanie dodatkowych pytań pomocniczych, służących wyjaśnieniu problemu badawczego i poszerzeniu wiedzy w tym obszarze:

- PB1: Czy dorobek badawczy na przestrzeni ostatnich 30 lat wskazuje na zwiększenie znaczenia koncepcji CSR w proaktywnym i prorozwojowym zarządzaniu przedsiębiorstwem?
- PB2: Czy dorobek badawczy wskazuje na wzrost roli praktyk zarządzania w doskonaleniu koncepcji CSR na przestrzeni ostatnich 30 lat?
- PB3: Jak zmieniał się wpływ interesariuszy na decyzje strategiczne, w tym w odniesieniu do CSR?
- PB4: Jak społeczna odpowiedzialność biznesu zmieniała się jako czynnik o charakterze strategicznym?
- PB5: Czy powszechność wykorzystania praktyk CSR jest uzależniona od sektora, w którym działa przedsiębiorstwo?
- PB6: Czy i w jakim zakresie powszechność stosowania praktyk jest uzależniona od regulacji zewnętrznych?
- PB7: Czy w strategiach dużych firm są uwzględniane cele CSR i czy są one przenoszone na poziom realizacyjny w postaci praktyk zarządzania?
- PB8: Czy w teorii i praktyce zarządzania identyfikowane są grupy praktyk CSR?
- PB9: Czy istniejący dorobek teoretyczny w zakresie modeli dojrzałości procesów uwzględnia wykorzystanie praktyk CSR?
- PB10: W jaki sposób zintegrować praktyki zarządzania z procesem dojrzewania CSR w przedsiębiorstwie w ramach modelu dojrzałości CSR?
- PB11: Jakie są kluczowe elementy i poziomy dojrzałości, które powinny być uwzględnione w modelu dojrzałości CSR?
- PB12: Czy i na ile zaproponowany model, w oparciu o dostępną literaturę przedmiotu, może służyć do oceny dojrzałości CSR?

Nakreślony w ten sposób problem badawczy był podstawą do wyznaczenia celu głównego oraz celów szczegółowych. Celem głównym pracy jest opracowanie koncepcji wykorzystania praktyk zarządzania w podnoszeniu poziomu dojrzałości społecznej odpowiedzialności w dużych przedsiębiorstwach. Z tak sformułowanego celu głównego wynikają następujące cele szczegółowe na poziomie teoriopoznawczym, metodycznym, empirycznym i utylitarnym. Cele teoriopoznawcze

służyły usystematyzowaniu i uzupełnieniu wiedzy oraz badań naukowych w zakresie ewolucji podejścia przedsiębiorstw do uwzględniania celów społecznych i ekologicznych oraz roli interesariuszy w podejmowanej przez nich działalności, specyfiki zarządzania dużym przedsiębiorstwem w odniesieniu do realizacji założeń CSR, praktyk zarządzania, jak też koncepcji dojrzałości. Cel metodyczny odnosił się do opracowania nowego narzędzia badawczego w postaci autorskiego modelu dojrzałości. Cel empiryczny zmierzał do oceny poziomu dojrzałości CSR w oparciu o weryfikację modelu opracowanego na grupie dużych przedsiębiorstw.

Przyjęty w rozprawie doktorskiej proces badawczy składa się z trzech etapów. W pierwszym dokonano szerokiego przeglądu literatury; był on podstawą do realizacji etapu drugiego, w którym zaprojektowano model dojrzałości. W kolejnym etapie model poddano weryfikacji empirycznej. W tym celu zastosowano strategię badań mieszanych (mixed-method research), która opiera się na łączeniu metod jakościowych i ilościowych. Metoda jakościowa służyła pozyskaniu informacji związanych z wykorzystaniem modelu w praktyce, w realnych warunkach biznesowych, pozwalających ocenić kompletność modelu oraz ewentualne braki i niedogodności związane z jego użyciem, co przy zastosowaniu wyłącznie metod ilościowych nie byłoby możliwe. W kolejnym etapie badań zastosowano podejście ilościowe, pozwalające na ocenę możliwości zastosowania modelu w praktyce biznesowej przez duże przedsiębiorstwa.

W postępowaniu empirycznym wykorzystano nieprobabilistyczny (nielosowy) dobór próby z wyborem celowym. Podmiotem badania były duże przedsiębiorstwa zatrudniające minimum 250 pracowników. W tym celu posłużono się bazą danych Głównego Urzędu Statystycznego sporządzoną przez Wydział Rejestrów Centrum Informatyki Statystycznej. Na koniec sierpnia 2019 r., według bazy REGON (Krajowy Rejestr Urzędowy Podmiotów Gospodarki Narodowej), w Polsce funkcjonowało 4678 dużych podmiotów (zatrudniających minimum 250 osób). Obejmowały one 95 różnych form prawnych. W dalszym procedowaniu nie uwzględniono podmiotów należących do grupy podmiotów administracji publicznej, non profit, typu: publiczne szpitale, sądy, uczelnie. W efekcie liczba dużych przedsiębiorstw wyniosła 2928. Z takiej grupy wyeliminowano podmioty będące w likwidacji – 334, co ograniczyło grupę do 2594. W kolejnym kroku, na podstawie analizy podmiotów uczestniczących w różnego rodzaju inicjatywach, takich jak: Ranking Odpowiedzialnych Firm (FOB), Listki CSR dla firm z Listy 500 największych firm „Polityki”, Konkurs Raporty Społeczne, Raporty „Dobre praktyki CSR” za lata 2007–2019 wyłoniono 626 podmiotów realizujących założenia koncepcji CSR. W kolejnym kroku – na podstawie adresów e-mail widocznych w bazie REGON oraz adresów uzupełnionych przy pomocy danych pozyskanych ze stron internetowych przedsiębiorstw lub baz danych: pkt.pl, aleo.pl, biznesfinder.pl, łącznie w liczbie 2389 adresów – po wyeliminowaniu firm z grupy 626 wcześniej zidentyfikowanych rozesłano pocztą elektroniczną do 1763 firm pytanie

o następującym brzmieniu: „Czy Państwa firma realizuje działania z zakresu Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw (CSR)?” Pytanie ponowiono po dwóch tygodniach. Odpowiedź pozytywną otrzymano od 138 przedsiębiorstw. W efekcie wyłoniono 764 duże przedsiębiorstwa, deklarujące realizację założeń koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Pozostała grupa 205 przedsiębiorstw, od których nie udało się pozyskać wiedzy na temat realizacji jakichkolwiek założeń CSR, z dużym prawdopodobieństwem nie podejmuje działań CSR lub uczestniczy w realizacji CSR na poziomie grupy kapitałowej, wraz z firmami, które znalazły się w grupie 764 przedsiębiorstw; z uwagi na brak możliwości kontaktu elektronicznego grupa ta przewidziana została do badania z użyciem kwestionariusza w tradycyjnej formie drukowanej. W ten sposób wyłoniono łącznie 969 dużych przedsiębiorstw, które zostały zakwalifikowane do badania. W tym kontekście rozprawa doktorska właściwie i zgodnie z obowiązującymi wymaganiami prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną osoby ubiegającej się o nadanie stopnia doktora w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

#### **4. Zaproponowana konstrukcja Rozprawy Doktorskiej**

Strukturę Rozprawy Doktorskiej zbudowano w układzie logicznego przejścia – począwszy od zagadnień ogólnych związanych z istotą i teoretyczne podstawy społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, miejscem i rolą dużych przedsiębiorstw jako obiektów społecznej odpowiedzialności i ich specyficznych cech funkcjonowania, praktykami zarządzania w dorobku nauk o zarządzaniu do koncepcji wykorzystania praktyk zarządzania na rzecz społecznej odpowiedzialności oraz aspektów teoretyczno-metodycznych budowy modelu dojrzałości, realizacja społecznej odpowiedzialności dużych przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych. Niniejsza rozprawa składa się z pięciu rozdziałów, spisu treści, wstępu, zakończenia, bibliografii oraz spisu tabel, wykresów, rysunków, aneksów, streszczeń w języku polskim i angielskim.

W rozdziale pierwszym przedstawiono istotę koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Omówiono różne orientacje społeczne przedsiębiorstw oraz interpretacje pojęcia CSR w kontekście nauk o zarządzaniu. Zwrócono uwagę na genezę i rozwój koncepcji CSR, dokonano analizy obszarów, instrumentów zarządzania CSR oraz modeli społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

W rozdziale drugim zaprezentowano istotę i pojęcie dużego przedsiębiorstwa oraz omówiono specyfikę zarządzania dużymi przedsiębiorstwami w kontekście CSR. Ponadto przedstawiono wpływ

CSR na rozwój i konkurencyjność dużych przedsiębiorstw. Na koniec omówiono stan i kierunki badań naukowych dotyczących społecznej odpowiedzialności dużych przedsiębiorstw.

Rozdział trzeci omawia teoretyczne umiejscowienie koncepcji praktyk w teorii zarządzania, prezentuje przegląd definicji pojęcia „praktyki zarządzania”. Analizie poddano cechy charakterystyczne praktyk organizacyjnych i omówiono praktyki w naukach o zarządzaniu. Przedstawiono także związek praktyk zarządzania z praktykami społecznej odpowiedzialności oraz dokonano analizy modeli dojrzałości CSR.

W kolejnym, czwartym rozdziale, przedstawiona została koncepcja wykorzystania praktyk zarządzania w kontekście społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Zaprezentowano schemat procesu badawczego. Omawiane są różne podejścia i szkoły w zarządzaniu, które stanowią podstawę dla kształtowania koncepcji wykorzystania praktyk zarządzania w realizacji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Ponadto przedstawiono metodyczne aspekty projektowania modeli dojrzałości w zarządzaniu oraz omówiono proces konstruowania autorskiego modelu dojrzałości CSR, który może być wykorzystany do analizy, monitorowania i oceny efektywności wdrażania strategii CSR w przedsiębiorstwach.

W piątym rozdziale przedstawiono wyniki badań empirycznych jakościowych i ilościowych przeprowadzonych na grupie 104 przedsiębiorstw. Podjęto próbę oceny poziomów dojrzałości CSR, z uwzględnieniem poziomu pojedynczej praktyki, obszaru oraz całego przedsiębiorstwa. Dokonano analizy statystycznej oraz omówiono wyniki badań. Zaprezentowano wnioski z badań, wytyczne dla odbiorców modelu oraz ograniczenia i kierunki dalszych badań.

Zakończenie zawiera podsumowanie rozważań teoretycznych oraz badań empirycznych w odniesieniu do sformułowanych pytań, celów i hipotez badawczych.

W rozprawie wykorzystane zostały metody badawcze ilościowe i jakościowe (case study), metody statystyczne oraz formy ilustrujące istotę zagadnień związanych z tematyką pracy, m.in.: kryteria podziału/ kategoryzacji, zestawienia tabelaryczne i schematy, komentarze i podsumowania, analiza literatury, porównania i przykłady z rzeczywistości. W niniejszej dysertacji wykorzystano 539 źródeł literaturowych, zarówno polsko- jak i anglojęzycznych.

## **5. Ocena merytoryczna treści Rozprawy Doktorskiej**

Przedłożona do recenzji Rozprawa Doktorska stanowi według recenzenta kompleksową i krytyczno-wartościującą propozycję i analizę koncepcji wykorzystania praktyk zarządzania w realizacji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, która zawiera w swojej strukturze zarówno aspekty badawcze jak i autorski wkład w zbudowanie założeń i wskazań dla zastosowania koncepcji



wykorzystania praktyk zarządzania w podnoszeniu poziomu dojrzałości społecznej odpowiedzialności w dużych przedsiębiorstwach. Autor rozprawy według recenzenta osiągnął szereg celów naukowych o charakterze teoretycznym i empirycznym, do których zaliczono między innymi wnioski z przeprowadzonych badań naukowych formułowane w trakcie rozważań naukowych znajdujących się w treści poszczególnych rozdziałów rozprawy jak i we wnioskach końcowych. W obszarze prowadzonych badań naukowych w zakresie przedmiotowej dysertacji wykonano określony zakres działań, które ocenił recenzent. Przeprowadzono przegląd kluczowych pozycji literaturowych krajowych i zagranicznych w temacie koncepcji wykorzystania praktyk zarządzania w podnoszeniu poziomu dojrzałości społecznej odpowiedzialności w dużych przedsiębiorstwach. Dokonano procesu wnioskowania i weryfikacji wyników badań w obszarze koncepcji wykorzystania praktyk zarządzania w podnoszeniu poziomu dojrzałości społecznej odpowiedzialności w dużych przedsiębiorstwach

Zakres prowadzonych badań dla postawionego celu Rozprawy Doktorskiej uznaje się za kompletny. Na uwagę i pochwałę zasługuje przyjęty przez autora rozprawy model pisania Rozprawy Doktorskiej, polegający na założeniu, aby przeprowadzone badania, oprócz warstwy poznawczej stanowiły kanwę dla autorskiego przedstawiania zarówno własnych metodyk jak i definicji i interpretacji związanych z podejmowanym obszarem badań naukowych. Stanowi to wypełnienie celu naukowego rozprawy. Należy przyznać, że autor osiągnął założony, ambitny cel, dając inspirację dla dalszego rozwoju tej interdyscyplinarnej tematyki.

**Praca charakteryzuje się, przede wszystkim dużą aplikacyjnością zaprezentowanych rozwiązań, co niewątpliwie w ujęciu praktyki zarządzania ma szczególne znaczenie w konstruktywnej konfrontacji z silnym osadzeniem tematu w teorii nauk o zarządzaniu i jakości. W tak przedstawionej perspektywie rozprawa doktorska stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Stosunkowo wąska linia strategiczna tematu i rozważań naukowych ukierunkowana jest silnie i głównie na koncepcję wykorzystania praktyk zarządzania w podnoszeniu poziomu dojrzałości społecznej odpowiedzialności w dużych przedsiębiorstwach.**

Logicznie przeprowadzony wywód naukowy w kierunku postawionego celu rozprawy doktorskiej wyraża się w zapewnieniu właściwego ciągu myślowego rozważań naukowych. Duża liczba własnych konkluzji, wniosków i refleksji w treści rozprawy wskazuje na wysoką znajomość prezentowanej tematyki przez autora w rozprawie doktorskiej. Większość prezentowanych rozwiązań graficznych i aplikacyjnych stanowi opracowanie własne autora rozprawy doktorskiej, co zdecydowanie potwierdza jego znajomość obszaru poddanego badaniom naukowym. Forma i styl prezentowania wypowiedzi w treści rozprawy doktorskiej wyraża w wielu przypadkach własne

przemyslenia jej autora. Na początku rozprawy doktorskiej autor przedstawia koncepcję wykorzystania praktyk zarządzania w podnoszeniu poziomu dojrzałości społecznej odpowiedzialności w dużych przedsiębiorstwach w naukach o zarządzaniu. Odnosi się do konfiguracji praktyk zarządzania i zależy od poziomu dojrzałości społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. To wskazuje i silnie uwypukla interdyscyplinarność przedstawionych badań naukowych w recenzowanej rozprawie doktorskiej. Ważnym elementem rozprawy doktorskiej są rozważania naukowe autora rozprawy w kontekście odpowiedzi na pytanie, czy celowe i możliwe jest wykorzystanie praktyk zarządzania w podnoszeniu poziomu dojrzałości CSR w dużych przedsiębiorstwach?

W obszarze tychże zagadnień autor rozprawy przedstawił procesy społecznej odpowiedzialności – interpretacje, miejsce w teorii nauk o zarządzaniu, obszary i instrumenty zarządzania społeczną odpowiedzialnością, instrumenty w zarządzaniu społeczną odpowiedzialnością, instrumenty dotyczące systemu zarządzania i certyfikacji wspierające zarządzanie społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw oraz modele społecznej odpowiedzialności.

Autor badań decydując się na ocenę koncepcji wykorzystania praktyk zarządzania w realizacji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw wybrał badania z wykorzystaniem opracowanego autorskiego schematu procesu badawczego składający się z trzech modułów: Etap badań teoretycznych, Etap projektowania modelu dojrzałości CSR (Etap badań teoretycznych, Etap projektowania modelu dojrzałości CSR, Etap badań empirycznych), Etap badań empirycznych.

W badaniach empirycznych zostały wykorzystane następujące metody:

1. Metoda studium przypadku (case study) – posłużyła testowaniu modelu przed etapem badań właściwych;
2. Metoda sondażu diagnostycznego zaliczana do grupy metod ilościowych.

Wykorzystana została technika ankiety (tradycyjna, elektroniczna oraz CAWI – Computer Assisted Web Interview), a więc sposób zbierania informacji za pomocą zestawu pytań w postaci kwestionariusza (narzędzie) o wysokim stopniu standaryzacji; pytania dotyczyły bezpośrednio lub pośrednio określonych problemów badawczych. Weryfikacja poprawności narzędzia została przeprowadzona w ramach fazy testowania narzędzia w dwóch przedsiębiorstwach o przewidywanym dużym oraz niskim stopniu realizacji CSR. Kwestionariusz ankiety został przygotowany zarówno w wersji drukowanej, jak również elektronicznej w pliku tekstowym oraz wersji on-line z wykorzystaniem aplikacji LimeSurvey. Zastosowanie kwestionariusza w trzech formach pozwoliło na dotarcie do wszystkich odbiorców, umożliwiając im na wybór najbardziej dogodnej formy. Badania realizowane były w okresie od grudnia 2019 r. do kwietnia 2021 r. w dwóch etapach. W pierwszym etapie rozesłano kwestionariusz ankiety drogą elektroniczną do wytypowanych przedsiębiorstw,

z możliwością wypełnienia ankiety on-line (link). Grupa ta liczyła 764 przedsiębiorstwa. Wysyłka wiadomości e-mail została ponowiona dwukrotnie, po dwóch tygodniach i po miesiącu. W drugim etapie przygotowano wersję drukowaną narzędzia i przesłano do 205 firm na adresy korespondencyjne. W efekcie uzyskano zwrotnie 127 wypełnionych kwestionariuszy (zwrotność na poziomie – response rate 13,1%). Wyniki w większości (57 przedsiębiorstw) zostały zebrane przy pomocy bazy on-line, 27 wyników otrzymano w wersji elektronicznej mailowo, a pozostałe tradycyjną drogą pocztową. W kolejnym kroku zweryfikowano kompletność wypełnionych kwestionariuszy. Z łącznej liczby 127 kwestionariuszy w 36 przypadkach stwierdzono braki; na tej podstawie skontaktowano się z osobą wskazaną do kontaktów w celu wyjaśnienia ich przyczyny. Finalnie 21 kwestionariuszy zostało odrzuconych ze względu na niekompletność. 106 kwestionariuszy poddano weryfikacji rzetelności – wylosowano 22 kwestionariusze (20%) do weryfikacji zawartości na podstawie audytu treści z wykorzystaniem dostępnych, zadeklarowanych w kwestionariuszu ogólnodostępnych materiałów. Przyjęto założenie akceptowalnego poziomu różnicy pomiędzy deklarowanymi wartościami a zawartością w dokumentach oficjalnych w nie więcej niż 20% praktyk. Tego etapu nie przeszły 2 przedsiębiorstwa i nie wzięto ich pod uwagę w dalszym postępowaniu badawczym. Zebrany w trakcie badań właściwych materiał empiryczny w liczbie 104 został poddany analizie ilościowej z wykorzystaniem metod statystycznych.

Analizy uzyskanych wyników przeprowadzono przy następujących założeniach:

- Analizy statystyczne przeprowadzono za pomocą pakietu statystycznego PQStat wersja 1.8.4.130 oraz arkusza kalkulacyjnego MS Excel 2019.
- Do oceny poziomów dojrzałości wykorzystano metody statystyki opisowej:
  - średnia arytmetyczna ocen poziomów dojrzałości dla każdej praktyki, obszaru oraz ogółem;
  - miary położenia: mediana, kwartył dolny, kwartył górny;
  - miarę zmienności: współczynnik zmienności;
  - ranking poziomów dojrzałości.
- Korelacja między zmiennymi (praktykami): pomiędzy praktykami oszacowano korelacje rangowe tau-Kendalla.
- Badanie istotności różnic: wyniki dojrzałości CSR w zależności od sektora (PKD) analizowano testem Kruskala-Wallisa oraz post-hoc testem Dunna z poprawką Bonferroniego (wyznaczając jednorodne grupy).

Test Kruskala-Wallisa jest alternatywą dla ANOVA (prób niezależnych) wtedy, gdy zmienne zmierzono na skali porządkowej, albo wtedy, gdy mamy wątpliwości co do spełnienia założeń dotyczących dla rozkładu związanych z testem F (analizy wariancji). Hipoteza zerowa dotyczy identyczności rozkładów populacyjnych, a nie identyczności pewnych konkretnych miar tendencji

centralnej w populacjach. Zazwyczaj jest to dobra miara lokalizacji rozkładów. W tym przypadku najlepszą statystyką do analizy rezultatów testu jest mediana (test jest przeprowadzany na rangach, to właśnie z tego powodu najbardziej odpowiednią dla niego miarą tendencji centralnej jest mediana. Mediana jest jednym z trzech punktów kwartylowych, które dzielą rozkład na cztery części. Każda z tych części zawiera taką samą liczbę obserwacji, stąd dodatkowe uwzględnienie w analizie również pierwszego i trzeciego kwartylu (punktu kwartylowego). Test Kruskala-Wallisa sprawdza wielkość k rozbieżności między średnią rangą w każdej grupie a całkowitą średnią rang, a na koniec porównuje całkowitą wielkość tych rozbieżności z taką rozbieżnością, która mogłaby się pojawić przez przypadek.

- Za istotne uznano prawdopodobieństwo testowe na poziomie  $p < 0,05$ .
- Zmienna niezależna/grupująca ze względu na: przynależność firmy do sektora (według PKD).
- Zmienna zależna: poziom dojrzałości CSR ogólny, poziom dojrzałości CSR w obszarze (siedem obszarów), poziom dojrzałości praktyk CSR (70 praktyk).
- Pomiar zmiennej – porządkowy/rangowy.

Autor rozprawy doktorskiej konkludując na gruncie przeglądu literatury dostrzega nurty, które doprowadziły do powstania i rozwoju koncepcji CSR w jej obecnym pojmowaniu: nurt teoretyczny (zdefiniowanie koncepcji, precyzyjne zdefiniowanie interesariuszy przedsiębiorstw oraz obszarów odpowiedzialności, poszukiwanie powiązań pomiędzy społeczną odpowiedzialnością a zyskownością i innymi wymiernymi korzyściami ekonomicznymi dla przedsiębiorstwa, rozwój metod i narzędzi wspomagających wdrażanie i realizację w praktyce biznesu), nurt nacisku obywatelskiego (akcentowanie praw człowieka, praw konsumentów, środowiska przyrodniczego oraz praw zwierząt) oraz samoregulacja (ruch społeczny wewnątrz środowiska biznesu, który dążył do ograniczenia zjawisk korupcji i oszustw, rozwój transparentności oraz opracowanie dobrych praktyk, dotyczących relacji z klientami i innymi grupami interesariuszy; miał polepszyć standardy etyki biznesu).

Na podstawie zgromadzonych w trakcie przeglądu literatury licznych dowodów autor rozprawy doktorskiej stwierdza, że ewolucja poglądów na CSR pozwala na wykorzystanie tej koncepcji w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Tym samym autor rozprawy doktorskiej potwierdza hipotezę H1, która mówi o tym, że ewolucja poglądów na CSR pozwala na wykorzystanie tej koncepcji w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Potwierdza to wobec powyższych zapisów odnoszących się do weryfikacji rozprawy doktorskiej umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej przez autora rozprawy, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska w interesujący sposób wyznacza ujęcie koncepcji wykorzystania praktyk zarządzania w podnoszeniu poziomu dojrzałości społecznej odpowiedzialności w dużych przedsiębiorstwach.

Na potrzeby rozprawy doktorskiej, po wnikliwej analizie literatury przedmiotu oraz raportów biznesowych dotyczących rozważanej tematyki, autor rozprawy doktorskiej przyjął następującą, autorską definicję koncepcji wykorzystania praktyk zarządzania, która może być rozumiana jako pomysł (recepta) na zarządzanie; określa sposób wykorzystania praktyk zarządzania do oceny i podnoszenia dojrzałości CSR dużych przedsiębiorstw. W kontekście uwag merytorycznych związanych z ocenianą rozprawą doktorską recenzent zwraca uwagę na następujące obszary.

1. Pojęcie odpowiedzialności powinno być szerzej opisane i wyjaśnione szczególnie na gruncie uwarunkowań prowadzenia biznesu.
2. Szerzej należało uzasadnić wybór do badania dużych przedsiębiorstw zwłaszcza w kontekście realizacji zasad społecznej odpowiedzialności biznesu przez małe i średnie przedsiębiorstwa.
3. Warto było przeprowadzić rozważania naukowe praktyk zarządzania na tle tworzonych i zmieniających się paradygmatów zarządzania.
4. W definicji praktyki zarządzania opisano, że są złożonymi wzorami działań i interakcji, które są powtarzalne, umiejscowione/usytuowane i częściowo milczące i które obejmują wielość podmiotów i obiektów/przedmiotów. Sformułowanie częściowo milczące jest nie do końca wyjaśnione i budzi różne interpretacje i wątpliwości. Należało to precyzyjnie wyjaśnić, przede wszystkim na tle koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu.
5. Warto było szeroko odnieść się do stosowania zasad CSR przez duże przedsiębiorstwa w kryterium ich własności. Przedsiębiorstwa państwowe versus przedsiębiorstwa prywatne.
6. Pojęcie „konfiguracji praktyk zarządzania” odnoszące się do specyficznego zestawu praktyk, które przedsiębiorstwo wykorzystuje do osiągnięcia swoich celów CSR można było odnieść szeroko także do koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstw, ale w perspektywie akcjonariuszy i ich relacji z innymi interesariuszami.

Powyższe uwagi i sugestie recenzenta są tak skonstruowane i przedstawione i takie jest kluczowe założenie, aby stanowiły dalszą inspirację dla autora rozprawy doktorskiej w kierunku poszerzania spektrum naukowego tego jakże ważnego tematu i nie umniejszają jednocześnie jakości samej rozprawy doktorskiej. Bardziej wskazują na dużą złożoność interpretacyjną tego bardzo ważnego zagadnienia w naukach o zarządzaniu jakim są zagadnienia koncepcji wykorzystania praktyk zarządzania w realizacji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.



## **6. Ocena doboru i wykorzystania źródeł literaturowych w Rozprawie Doktorskiej**

Przedstawiona do recenzji Rozprawa Doktorska składa się z 377 stron. Liczba cytowanych pozycji naukowych jest obszerna i właściwa dla tego typu prac i wynosi 539 pozycji wraz z pozycjami zagranicznymi – anglojęzycznymi. Pozycje literaturowe obejmują zarówno prace tzw. klasyków, a więc kluczowe pozycje, stanowiące dorobek polskiej i światowej nauki o zarządzaniu i jakości oraz nowe pozycje głównie publikowane w znanych światowych czasopismach naukowych z ostatnich lat. Rozprawa doktorska zawiera także wykaz tabel, wykresów i rysunków.

## **7. Ocena formalnej strony Rozprawy Doktorskiej**

Strona formalna rozprawy charakteryzuje się dużą starannością, dobrze dobranymi ilustracjami, ciekawymi ujęciami otrzymanych wyników badań przede wszystkim w formie grafów, rysunków, głównie autorskich, co bardzo wzbogaca i uwiarygadnia wyniki badań. Autor posługuje się językiem naukowym, klarownym i przyjaznym dla użytkownika pracy. Jednocześnie wyraźnie praca nie jest „przegadana” i syntetycznie odnosi się do poruszanych zagadnień – dobrze się ją czyta i weryfikuje. Za ważną i wartościową cechę pracy recenzent uważa logiczne przesuwanie się wzdłuż głównej linii ideowej rozprawy doktorskiej związanej z koncepcją wykorzystania praktyk zarządzania w realizacji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Pozwala to na transparentne weryfikowanie treści przeczytanych w ramach danego rozdziału i przypomnienie kluczowych założeń, jakie autor chciał w treści rozdziału wyrazić. Nie stwierdzono w treści rozprawy błędów literowych czy większych błędów stylistycznych.

## **8. Wartość dodana recenzowanej Rozprawy Doktorskiej**

**Wartość dodana ocenianej rozprawy doktorskiej do dotychczasowego dorobku nauki o zarządzaniu i jakości polega przede wszystkim na ukazaniu, omówieniu i prezentacji koncepcji wykorzystania praktyk zarządzania w realizacji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.**

**W tym ujęciu rozprawa doktorska potwierdza i stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.**

Temat ten zdecydowanie jest interesujący i zasługuje na miano bycia tematem Rozprawy Doktorskiej. Ambitny cel opracowania w pełni powiódł się. Twórczy charakter przedstawionego spojrzenia na problem naukowy jest zdecydowanie widoczny. Z pewnością zastosowane podejście

i autorskie koncepcje oraz praktyczne implikacje mogą zostać przez autora rozprawy w zakresie kontynuacji dalszych prac naukowych szeroko rozwijane i doskonalone. Należy wskazać jej istotne walory poznawcze i cechy aplikacyjne, które mogą stanowić dużą wartość użyteczną dla menadżerów. **Trzeba zaznaczyć, że zawarte w niektórych punktach recenzji uwagi i stwierdzenia nie pomniejszają poznawczych walorów pracy. Będą one tym bardziej wartościowe, gdy skłonią autora rozprawy doktorskiej do przemyśleń i aktywnego prowadzenia dalszych badań w zakresie bez wątpienia ważnego poznawczo obszaru naukowego jakim są koncepcje wykorzystania praktyk zarządzania w realizacji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Jednocześnie należy podkreślić, że podjęta w rozprawie doktorskiej problematyka zdecydowanie inspiruje do dalszych badań, zwłaszcza o charakterze empirycznym.**

Recenzent uważa, że rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną osoby ubiegającej się o nadanie stopnia doktora w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Recenzent jednocześnie potwierdza, że rozprawa doktorska wykazuje umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej albo artystycznej przez osobę ubiegającą się o nadanie stopnia doktora oraz stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

### **Końcowa ocena Rozprawy Doktorskiej**

#### **– Finałowa Konkluzja Kwalifikacyjna Recenzji Rozprawy Doktorskiej**

W świetle opisanej i przedstawionej powyżej całości niniejszej opinii recenzent stwierdza, że recenzowana Rozprawa Doktorska autorstwa Pana mgr Wojciecha Huszlaka pt. „KONCEPCJA WYKORZYSTANIA PRAKTYK ZARZĄDZANIA W REALIZACJI SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW” napisanej pod kierunkiem Promotora Prof. dr hab. Andrzeja Chodyńskiego oraz Promotora Pomocniczego dr Piotra Markiewicza a przedkładanej Radzie Naukowej na Wydziale Nauk Stosowanych Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej **odpowiada kryteriom stawianym pracom na stopień naukowy doktora w dziedzinie nauk**

społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości w świetle ustawy o tytule naukowym i stopniach naukowych z dnia 14 marca 2003 r. (Dz.U. nr 65, oz. 595).

Finałowa Konkluzja Kwalifikacyjna Recenzji Rozprawy Doktorskiej została dokonana poprzez:

- 1) Ocenę wraz z uzasadnieniem, czy rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną osoby ubiegającej się o nadanie stopnia doktora w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.
- 2) Ocenę wraz z uzasadnieniem czy rozprawa doktorska wykazuje umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej przez osobę ubiegającą się o nadanie stopnia doktora w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.
- 3) Ocenę wraz z uzasadnieniem, czy rozprawa doktorska stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Rozprawa Doktorska charakteryzuje się bardzo wysokim poziomem merytorycznym, a w wielu obszarach ma wręcz charakter twórczy.

**Ocena Rozprawy Doktorskiej**

**Pana mgr Wojciecha Huszlaka**

**pt. „KONCEPCJA WYKORZYSTANIA PRAKTYK ZARZĄDZANIA**

**W REALIZACJI SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI**

**PRZEDSIĘBIORSTW” napisanej pod kierunkiem**

**Promotora Prof. dr hab. Andrzeja Chodyńskiego**

**oraz Promotora Pomocniczego dr Piotra Markiewicza**

**a przedkładanej Radzie Naukowej na Wydziale Nauk Stosowanych**

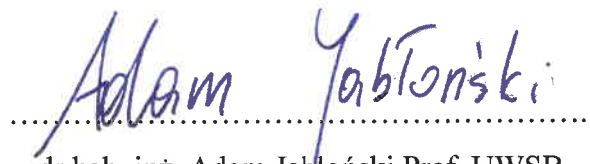
**Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej**

**jest jednoznacznie pozytywna.**



**Podsumowując, Recenzent Rozprawy Doktorskiej**  
**wnosi z pełną świadomością o jej dopuszczenie do publicznej obrony.**

Podpis autora recenzji

A handwritten signature in blue ink that reads "Adam Jabłoński". The signature is written in a cursive style and is positioned above a horizontal dotted line.

dr hab. inż. Adam Jabłoński Prof. UWSB  
Uniwersytet WSB MERITO w Poznaniu  
Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości

Poznań, 15.08.2023 r.

