

Poznań, dnia 16 lipca, 2026 r.

dr hab. Dariusz Nowak, prof. UEP
Instytut Zarządzania
Katedra Zarządzania Zasobami Przedsiębiorstwa
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Recenzja
rozprawy doktorskiej mgr inż. Joanny Grzegorzcyk
pt.: „Strategie społecznej odpowiedzialności biznesu w sytuacji kryzysowej na przykładzie
wybranych przedsiębiorstw”, przygotowanej pod naukowym kierunkiem dr hab. Marka
Szczepańskiego, prof. PP oraz przy udziale promotora pomocniczego dr Ewy Badzińskiej

Podstawą formalną przygotowania recenzji jest pismo Dziekana Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej, pana dra hab. inż. Marcina Butlewskiego, prof. PP, z dnia 11 czerwca 2026 r., dotyczące wykonania recenzji rozprawy doktorskiej pani mgr inż. Joanny Grzegorzcyk, w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. W recenzji dokonałem oceny zasadniczych aspektów rozprawy doktorskiej, a mianowicie:

- wyboru problematyki badawczej i uzasadnienia wyboru tematu,
 - podstawowej hipotezy i celu badawczego,
 - zakresu rozprawy, źródeł informacji i metod badawczych,
 - struktury i zawartości merytorycznej dysertacji,
 - rezultatów rozprawy,
- oraz sformułowałem konkluzję kwalifikacyjną całej dysertacji.

1. Problematyka badawcza i uzasadnienie wyboru tematu rozprawy doktorskiej

W ostatnich latach, naznaczonych rosnącą niestabilnością gospodarczą, kryzysami zdrowotnymi, napięciami geopolitycznymi oraz coraz wyraźniejszymi skutkami zmian klimatycznych, szczególnego znaczenia nabiera problematyka społecznej odpowiedzialności biznesu. Przedsiębiorstwa funkcjonujące w warunkach zagrożenia i niepewności nie mogą ograniczać się wyłącznie do realizacji celów ekonomicznych, lecz powinny uwzględniać również konsekwencje swoich decyzji dla pracowników, klientów, społeczności lokalnych, partnerów biznesowych oraz środowiska naturalnego. W tym kontekście społeczna odpowiedzialność biznesu staje się nie tylko przejawem etycznego działania, lecz także istotnym elementem strategii zarządzania, wspierającym budowanie zaufania interesariuszy, ograniczanie ryzyka oraz wzmacnianie odporności organizacji na sytuacje kryzysowe.

W tak zarysowaną problematykę wpisuje się dysertacja doktorska pani mgr inż. Joanny Grzegorzczuk, której przedmiotem analiz są strategie i działania społecznej odpowiedzialności biznesu realizowane przez duże przedsiębiorstwa z województwa wielkopolskiego w okresie pandemii COVID-19. Autorka rozpatruje powyższe zagadnienie w kontekście znaczenia CSR dla przetrwania kryzysu oraz kształtowania zdolności organizacji do reagowania na kryzys. Trafnie zauważa przy tym, że „obecne otoczenie rynkowe cechuje się rosnącą niepewnością i niestabilnością” (s. 8), co uzasadnia potrzebę rozpatrywania społecznej odpowiedzialności biznesu nie tylko jako koncepcji o znaczeniu wizerunkowym czy etycznym, lecz przede wszystkim jako strategii zarządzania wspierającej funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach kryzysowych.

Tak przedstawiony problem badawczy należy uznać za interesujący, ambitny i wymagający znacznych nakładów pracy, zwłaszcza biorąc pod uwagę złożoność samej koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, wielowymiarowy charakter sytuacji kryzysowych oraz konieczność uchwycenia zależności między deklarowanymi strategiami przedsiębiorstw a ich rzeczywistymi działaniami podejmowanymi w okresie pandemii COVID-19. Na podkreślenie zasługuje również fakt, że Doktorantka podjęła próbę analizy zagadnienia ważnego dla praktyki zarządzania, odnoszącego się do funkcjonowania dużych przedsiębiorstw w warunkach niepewności, presji organizacyjnej oraz konieczności szybkiego reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu.

Na uwagę zasługuje także właściwe osadzenie rozprawy w zidentyfikowanej luce badawczej. Jak wskazuje Autorka, mimo dużej liczby opracowań dotyczących zarówno społecznej odpowiedzialności biznesu, jak i zarządzania kryzysowego, zauważalny pozostaje niedostatek badań łączących te dwa obszary, zwłaszcza w odniesieniu do funkcjonowania organizacji w warunkach kryzysu pandemicznego COVID-19. Lukę tę, moim zdaniem, rozprawa w znacznym stopniu wypełnia, stanowiąc przyczynek do rozwoju badań nad CSR, zarządzaniem strategicznym oraz zarządzaniem kryzysowym. Jej wartość wzmacnia empiryczny charakter badań przeprowadzonych wśród dużych przedsiębiorstw z województwa wielkopolskiego oraz sformułowanie rekomendacji dotyczących wdrażania i realizacji strategii CSR w sytuacjach kryzysowych.

Reasumując, uważam, że wybór tematu rozprawy, jej przedmiot, zakres oraz przyjęte założenia badawcze są ważne, aktualne i perspektywiczne zarówno z naukowego, jak i praktycznego punktu widzenia. Rozprawa wzbogaca dotychczasowy stan wiedzy w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu rozpatrywanej w warunkach kryzysu, a zarazem ma wyraźną użyteczność dla praktyki zarządzania przedsiębiorstwami funkcjonującymi w otoczeniu niestabilnym, niepewnym i wymagającym odpowiedzialnego reagowania na potrzeby różnych grup interesariuszy.

2. Hipotezy, cele i problemy badawcze rozprawy doktorskiej

Istotną, wyróżniającą cechą prezentowanej rozprawy doktorskiej jest jej logiczna, przejrzysta i czytelna struktura, a także rzetelnie sformułowane założenia merytoryczne, metodyczne i redakcyjne. We wprowadzeniu Autorka właściwie uzasadniła wybór przedmiotu i podmiotu badań, określiła zakres pracy, cel główny, problemy badawcze i hipotezy, a także omówiła metodykę oraz konstrukcję rozprawy. Układ pracy prowadzi od rozważań o charakterze ogólnym, dotyczących ewolucji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, przez jej teoretyczne osadzenie w zarządzaniu strategicznym, aż po problematykę kryzysu i zarządzania kryzysowego. Takie rozwiązanie należy uznać za trafne, ponieważ pozwala stopniowo budować podstawy teoretyczne dla części empirycznej, poświęconej strategiom CSR w sytuacji kryzysowej.

Autorka za cel główny przyjęła „(...) zbadanie związku pomiędzy realizacją strategii społecznej odpowiedzialności biznesu a zdolnością do reagowania na sytuacje kryzysowe w warunkach kryzysu związanego z pandemią COVID-19” (s. 14). Należy zaznaczyć, że prezentowany cel jest bardzo ambitny, odnosi się bowiem nie tylko do mało rozpoznanego i opisanego problemu związanego z funkcjonowaniem społecznie odpowiedzialnych przedsiębiorstw w warunkach kryzysowych, lecz także do złożonej relacji między realizacją strategii CSR a zdolnością organizacji do reagowania na sytuacje nadzwyczajne. Tak określony cel wymagał od Autorki szerokiego rozpoznania literatury przedmiotu, właściwego zaprojektowania procesu badawczego oraz przeprowadzenia analiz pozwalających ocenić, czy i w jakim zakresie CSR może wzmacniać odporność przedsiębiorstw w okresie kryzysu pandemicznego.

Zidentyfikowana luka badawcza, w powiązaniu z przyjętym celem głównym pracy, pozwoliła Autorce na sformułowanie głównego problemu badawczego: „w jaki sposób koncepcja społecznej

odpowiedzialności biznesu przyczyniła się do przetrwania sytuacji kryzysowej w dużych przedsiębiorstwach z województwa wielkopolskiego podczas pandemii COVID-19?” (s. 14). Problem ten został następnie trafnie uszczegółowiony w postaci dziesięciu pytań badawczych, które porządkują dalszy tok postępowania badawczego. Odnoszą się one do kluczowych wymiarów analizowanego zagadnienia, w tym dojrzałości CSR jako strategii zarządzania, realizacji działań społecznie odpowiedzialnych w warunkach kryzysu, monitorowania ryzyka, polityki personalnej, formalizacji procedur reagowania kryzysowego, znaczenia zaangażowania w CSR dla przetrwania kryzysu pandemicznego, a także wpływu pochodzenia kapitału, komunikacji zewnętrznej i wyodrębnionych struktur organizacyjnych do spraw CSR.

W mojej opinii sformułowane problemy badawcze znajdują wyraźne uzasadnienie merytoryczne i rzeczowe w temacie dysertacji oraz przyjętym celu głównym. Szczególną uwagę chciałbym zwrócić na ich wymiar aplikacyjny, widoczny zwłaszcza w pytaniach dotyczących wpływu strategii CSR na politykę personalną przedsiębiorstw, formalizacji procedur reagowania kryzysowego oraz identyfikacji elementów koncepcji CSR, które powinny zostać wdrożone na poziomie strategicznym. W prezentowanej rozprawie aspekt ten został wyraźnie wyeksponowany i poddany analizie zarówno w części teoretycznej, jak i empirycznej. Można zatem podkreślić, że Autorka realizuje jeden z istotnych postulatów nauk o zarządzaniu i jakości, polegający na łączeniu refleksji teoretycznej z wynikami badań empirycznych oraz ich potencjalną implementacją w praktyce zarządzania przedsiębiorstwami.

Przyjęty cel główny pracy, jej przedmiot, podmiot i zakres skłoniły Doktorantkę do sformułowania hipotezy głównej, w której zakłada, że: „(...) *realizacja zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w badanych przedsiębiorstwach miała pozytywny wpływ na przetrwanie sytuacji kryzysowej związanej z pandemią COVID-19*” (s. 15). Weryfikując przyjęte przypuszczenie mgr inż. Joanna Grzegorzczak sformułowała siedem spójnych hipotez szczegółowych:

H1: Istnieje związek pomiędzy posiadaniem strategii w obszarze CSR a prowadzeniem ciągłego monitoringu ryzyka operacyjnego.

H2: Występuje istotna statystycznie zależność między prowadzeniem udokumentowanych działań CSR a utrzymaniem stabilności zatrudnienia w sytuacji kryzysowej związanej z pandemią COVID-19.

H3: Istnieje istotny statystycznie związek pomiędzy prowadzeniem udokumentowanych działań CSR a posiadaniem planu działań kryzysowych.

H4: Przedsiębiorstwa posiadające sformalizowaną strategię CSR częściej oceniają zaangażowanie w CSR jako czynnik ułatwiający przetrwanie okresu pandemii.

H5: Przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym osiągnęły większą stabilność budżetową działań społecznych w trakcie kryzysu.

H6: Respondenci, którzy rozumieją CSR jako dbałość o pozytywny wizerunek firmy, częściej relacjonowali działania społecznie odpowiedzialne za pomocą mediów społecznościowych.

H7: Przedsiębiorstwa posiadające dedykowany dział ds. społecznej odpowiedzialności cechowały się statystycznie większą stabilnością budżetów CSR w czasie pandemii COVID-19.

W moim przekonaniu prezentowane hipotezy szczegółowe są trafnie sformułowane i dobrze porządkują dalszy tok postępowania badawczego. Zostały sformułowane w sposób pozwalający na ich empiryczną weryfikację, ponieważ odnoszą się do relacji między możliwymi do operacjonalizacji zmiennymi, takimi jak posiadanie strategii CSR, prowadzenie udokumentowanych działań CSR, monitoring ryzyka operacyjnego, posiadanie planu działań kryzysowych, stabilność zatrudnienia czy stabilność budżetów przeznaczonych na działania społeczne.

Pewne zastrzeżenia chciałbym jednak zgłosić do hipotezy głównej, zgodnie z którą realizacja zasad społecznej odpowiedzialności biznesu miała pozytywny wpływ na przetrwanie sytuacji kryzysowej związanej z pandemią COVID-19. Hipoteza ta jest merytorycznie zasadna, jednak została sformułowana na dość wysokim poziomie ogólności. Jej empiryczna weryfikacja wymaga bardzo precyzyjnej operacjonalizacji zarówno pojęcia „realizacji zasad CSR”, jak i „przetrwania sytuacji kryzysowej”. W szczególności, w mojej opinii, trudno zmierzyć „pozytywny wpływ” CSR na przetrwanie sytuacji kryzysowej bez precyzyjnego określenia wskaźników tej kategorii oraz bez wyraźnego odróżnienia zależności statystycznej od rzeczywistego związku przyczynowo-skutkowego.

Mimo uwagi dotyczącej ogólnego sposobu sformułowania hipotezy głównej, chciałbym podkreślić umiejętność Autorki w zakresie uporządkowanego i syntetycznego ujęcia problemów badawczych oraz hipotez. W pracach awansowych dość często spotyka się nadmiernie rozbudowane cele, problemy i hipotezy cząstkowe, co utrudnia ich późniejszą weryfikację bądź falsyfikację. W recenzowanej

rozprawie zostały one, moim zdaniem, zdefiniowane poprawnie zarówno pod względem ilościowym, jak i jakościowym. Prezentowane problemy badawcze i hipotezy są logiczne, merytorycznie uzasadnione oraz spójne z przyjętą koncepcją badawczą, co świadczy o dojrzałości metodologicznej Doktorantki.

Reasumując, uważam, że podjęty w rozprawie problem badawczy jest ważny, aktualny i dobrze odzwierciedlony w jej tytule, a zarazem w pełni uzasadniony oraz adekwatny do wymogów stawianych rozprawom doktorskim. Można zatem uznać, że omawiana część pracy została przygotowana w sposób kompletny, spójny i poprawny, obejmując wszystkie niezbędne elementy zarówno pod względem merytorycznym, jak i formalnym.

3. Zakres rozprawy, źródła informacji i metody badawcze

Cel pracy, problem badawczy, pytania badawcze oraz przyjęte hipotezy wymagały zastosowania odpowiednich i wzajemnie uzupełniających się metod. Autorka przyjęła podejście mieszane, właściwe dla nauk o zarządzaniu i jakości, łącząc analizę dorobku teoretycznego z empiryczną weryfikacją zależności pomiędzy realizacją strategii społecznej odpowiedzialności biznesu a zdolnością przedsiębiorstw do reagowania na sytuacje kryzysowe, ze szczególnym uwzględnieniem kryzysu wywołanego pandemią COVID-19.

Zakres rozprawy został określony w sposób przejrzysty i wielowymiarowy. Zakres przedmiotowy obejmuje strategie oraz działania z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu realizowane przez duże przedsiębiorstwa w warunkach pandemii COVID-19. Zakres podmiotowy dotyczy dużych przedsiębiorstw, zatrudniających co najmniej 250 pracowników, zlokalizowanych na terenie województwa wielkopolskiego. Populację operacyjną badania stanowiło 289 przedsiębiorstw. Zakres czasowy pracy obejmuje badania jakościowe przeprowadzone w latach 2021–2022 oraz badania ilościowe zrealizowane w pierwszej połowie 2023 roku. Zakres przestrzenny ograniczono do województwa wielkopolskiego, co należy uznać za uzasadnione ze względu na wysoki poziom rozwoju gospodarczego regionu, znaczną aktywność przedsiębiorczą, zróżnicowaną strukturę sektorową oraz obecność przedsiębiorstw o zasięgu krajowym i międzynarodowym.

W części teoretycznej Autorka wykorzystała wtórne źródła informacji, obejmujące krajową oraz zagraniczną literaturę przedmiotu z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, zarządzania strategicznego i zarządzania kryzysowego. Przegląd piśmiennictwa został przeprowadzony z wykorzystaniem baz Scopus, BazEkon oraz BazHum. Na podkreślenie zasługuje fakt, że analiza literatury pozwoliła Autorce nie tylko uporządkować stan wiedzy, lecz także zidentyfikować lukę badawczą. Dobór źródeł należy ocenić jako trafny i adekwatny do problematyki rozprawy. Łącznie wykorzystano 286 pozycji bibliograficznych oraz 27 pozycji netografii.

Pozytywnie należy również ocenić konstrukcję części empirycznej. Autorka zastosowała mieszany schemat badawczy, oparty na sekwencyjnej strategii eksploracyjnej. W pierwszym etapie przeprowadziła badania jakościowe w formie indywidualnych wywiadów pogłębionych z ekspertami z obszaru CSR. Dobór próby miał charakter celowy i został oparty na kryteriach merytorycznych, takich jak doświadczenie, kompetencje oraz uznanie respondentów w środowisku społecznej odpowiedzialności biznesu. Drugi etap badań empirycznych miał charakter ilościowy i został zrealizowany z wykorzystaniem techniki CATI, czyli wspomaganych komputerowo wywiadów telefonicznych. Na potrzeby badania opracowano kwestionariusz wywiadu obejmujący metryczkę oraz 41 pytań zamkniętych, pogrupowanych w pięć obszarów tematycznych dotyczących praktyk zarządczych, relacji z pracownikami, relacji z rynkiem, relacji ze społecznością lokalną oraz środowiska naturalnego. Taka konstrukcja narzędzia badawczego umożliwiła wieloaspektową ocenę sposobów realizacji koncepcji CSR w dużych przedsiębiorstwach w okresie pandemii COVID-19.

W celu weryfikacji hipotez Autorka zastosowała metody analizy statystycznej. Wykorzystała test niezależności chi-kwadrat Pearsona, pozwalający na ocenę występowania statystycznie istotnych zależności pomiędzy badanymi zmiennymi. W przypadku stwierdzenia istotnych zależności wyznaczał współczynnik kontyngencji C Pearsona oraz współczynnik V Craméra, służące do określenia siły związku między zmiennymi nominalnymi.

Dobór metod badawczych należy ocenić jako zasadny i spójny z celem rozprawy. Szczególnie wartościowe jest zastosowanie podejścia mieszanego, ponieważ umożliwia ono połączenie pogłębionej perspektywy eksperckiej z ilościową oceną zjawisk występujących w badanych przedsiębiorstwach. Badania jakościowe pozwoliły Autorce lepiej rozpoznać mechanizmy dojrzałego i systemowego

podejścia do CSR, natomiast badania ilościowe umożliwiły weryfikację sformułowanych hipotez oraz identyfikację zależności pomiędzy posiadaniem strategii CSR, monitorowaniem ryzyka, stabilnością zatrudnienia, formalizacją procedur kryzysowych, pochodzeniem kapitału, komunikacją działań CSR oraz stabilnością budżetów przeznaczonych na działania społeczne.

W mojej opinii zakres pracy, wykorzystane źródła informacji oraz zastosowane metody badawcze należy ocenić pozytywnie. Autorka właściwie połączyła rozważania teoretyczne z badaniami empirycznymi, a przyjęta procedura badawcza odpowiada charakterowi postawionego problemu. Konstrukcja badań pozwoliła ponadto na realizację celu głównego, którym było zbadanie związku między realizacją strategii CSR a zdolnością przedsiębiorstw do reagowania na sytuacje kryzysowe, jak również celu aplikacyjnego, polegającego na opracowaniu rekomendacji dotyczących wdrażania i realizacji strategii CSR w sytuacjach kryzysowych.

4. Struktura i zawartość merytoryczna dysertacji

Przechodząc do merytorycznej oceny problematyki recenzowanej dysertacji, chciałbym jeszcze raz podkreślić duże znaczenie podjętego tematu, ważnego i interesującego z punktu widzenia współczesnego przedsiębiorstwa, który analizowany jest przez pryzmat relacji pomiędzy społeczną odpowiedzialnością biznesu a zdolnością organizacji do reagowania na sytuacje kryzysowe, w szczególności w warunkach kryzysu związanego z pandemią COVID-19. Praca charakteryzuje się zarówno wysoką wartością poznawczą, wzbogacającą wiedzę o przedmiocie badań, jak i ma walory metodyczne i aplikacyjne, które mogą zostać wykorzystane w praktyce życia gospodarczego. Tematyka pracy ukazana jest poprzez gruntowną analizę koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, jej znaczenia strategicznego dla funkcjonowania przedsiębiorstw oraz roli CSR w zwiększaniu odporności organizacji na sytuacje kryzysowe.

Praca mgr inż. Joanny Grzegorzczak składa się ze streszczenia, wprowadzenia, czterech powiązanych merytorycznie rozdziałów, zakończenia, bibliografii, netografii, spisów tabel i rysunków oraz załącznika zawierającego wzór kwestionariusza ankiety. Całość rozprawy liczy 265 stron, z czego 222 strony stanowią jej zasadniczą część. W tekście zamieszczono 32 tabele oraz 63 rysunki, których właściwe rozmieszczenie wzbogaca wartość poznawczą pracy, a zarazem ułatwia odbiór prezentowanych treści. Wszystkie części tworzą spójną, logiczną i wzajemnie uzupełniającą się całość, podporządkowaną realizacji celu głównego rozprawy. Objętość pracy należy uznać za właściwą, pozwala ona na wyczerpujące przedstawienie problematyki zarysowanej we wprowadzeniu, a jednocześnie mieści się w zwyczajowo przyjętych ramach rozpraw doktorskich w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości.

Rozważania merytoryczne Autorka rozpoczyna w rozdziale pierwszym, w którym przedstawia ewolucję społecznej odpowiedzialności biznesu oraz jej filozoficzno-religijne podstawy. Rozważania prowadzone są w układzie historycznym, poczynając od starożytnych źródeł etyki gospodarowania, poprzez średniowieczne i nowożytne refleksje nad moralnym wymiarem działalności ekonomicznej, aż po współczesne ujęcia CSR. Autorka kompetentnie prezentuje różne definicje, koncepcje i modele społecznej odpowiedzialności biznesu, wskazując na wielowymiarowość oraz niejednoznaczność tego pojęcia. Na uwagę zasługuje obszerne zestawienie definicji CSR pochodzących zarówno z literatury krajowej, jak i zagranicznej, a także od instytucji publicznych i organizacji pozarządowych. Istotnym elementem rozdziału jest również omówienie międzynarodowych regulacji, standardów i inicjatyw wspierających wdrażanie społecznej odpowiedzialności biznesu w praktyce gospodarczej. Rozdział zamyka analiza relacji pomiędzy CSR a ESG, w której Autorka słusznie wskazuje, że rozwój raportowania ESG nie oznacza zaniku koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, lecz raczej jej instytucjonalne i regulacyjne rozwinięcie.

W rozdziale drugim Autorka koncentruje się na teoretycznych podstawach zarządzania społeczną odpowiedzialnością biznesu, osadzając koncepcję CSR w nurcie zarządzania strategicznego. Swoje rozważania rozpoczyna od przedstawienia istoty strategii oraz zarządzania strategicznego, sprawnie przechodząc od genezy pojęcia strategii do jego współczesnych zastosowań w naukach o zarządzaniu. W omawianym rozdziale wysoką wartością poznawczą ma uporządkowanie licznych definicji strategii i zarządzania strategicznego, poczynając od ujęć klasycznych, a kończąc na bardziej rozbudowanych modelach procesowych. Autorka konsekwentnie pokazuje, że społeczna odpowiedzialność biznesu nie powinna być traktowana jako zbiór doraźnych działań wizerunkowych lub filantropijnych, lecz jako element długofalowego zarządzania organizacją. Szczególną uwagę należy zwrócić na analizę CSR w

perspektywie strategicznej, w której podkreślono znaczenie integracji celów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych z misją, wizją oraz strategią przedsiębiorstwa. Istotnym walorem rozdziału jest ponadto omówienie modeli CSR z punktu widzenia ich powiązania ze strategią zarządzania, co pozwala odróżnić działania reaktywne, niestrategiczne i incydentalne od dojrzałych, systemowych form społecznej odpowiedzialności. Zwieńczeniem rozważań jest trafne powiązanie CSR z teorią interesariuszy oraz public relations, przy czym Autorka słusznie wskazuje zarówno na możliwość synergii tych koncepcji, jak i na ryzyko redukcji społecznej odpowiedzialności biznesu wyłącznie do narzędzia komunikacji wizerunkowej.

Kontynuacja rozważań dotyczących strategicznego wymiaru społecznej odpowiedzialności biznesu zawarta jest w trzeciej części rozprawy, w której Autorka koncentruje się na problematyce kryzysu i zarządzania kryzysowego w naukach o zarządzaniu. Rozdział rozpoczyna się od uporządkowania podstawowych kategorii pojęciowych, takich jak kryzys, sytuacja kryzysowa oraz ryzyko, co stanowi niezbędne tło dla dalszych rozważań nad funkcjonowaniem przedsiębiorstw w warunkach niepewności. Autorka kompetentnie przedstawia różne definicje kryzysu, wskazując na jego wielowymiarowość, niejednoznaczność oraz konsekwencje dla realizacji celów strategicznych organizacji. Na uwagę zasługuje także omówienie pandemii COVID-19 jako przykładu kryzysu o charakterze globalnym, nagłym i trudnym do przewidzenia, co bezpośrednio koresponduje z głównym tematem rozprawy. W dalszej części rozdziału Autorka identyfikuje źródła kryzysów w przedsiębiorstwie, rozróżniając czynniki wewnętrzne i zewnętrzne, a następnie przedstawia klasyfikację kryzysów według różnych kryteriów. Szczególną wartością poznawczą ma omówienie zarządzania kryzysowego jako procesu obejmującego fazę zapobiegania, przygotowania, reagowania i odbudowy. Zwieńczeniem rozważań jest powiązanie problematyki kryzysu ze społeczną odpowiedzialnością biznesu, w którym Autorka trafnie wskazuje, że dojrzałe, strategiczne podejście do CSR może wzmacniać odporność organizacji, ułatwiać dialog z interesariuszami, ograniczać skutki sytuacji kryzysowych oraz sprzyjać odbudowie zaufania po ich ustąpieniu.

Meritum realizowanych badań, a jednocześnie dowód dojrzałości badawczej Autorki, zawarte są w ostatnim rozdziale rozprawy, w którym zaprezentowała wyniki badań własnych dotyczących strategii społecznej odpowiedzialności biznesu w sytuacji kryzysowej. Rozdział ten ma kluczowe znaczenie dla całej pracy, ponieważ stanowi przejście od rozważań teoretycznych do empirycznej weryfikacji przyjętych założeń badawczych. Autorka omawia w nim metodykę postępowania badawczego, dobór i charakterystykę próby, wyniki indywidualnych wywiadów pogłębionych z ekspertami, rezultaty badań ankietowych przeprowadzonych techniką CATI, weryfikację hipotez oraz rekomendacje dla dużych przedsiębiorstw z województwa wielkopolskiego.

Na szczególne podkreślenie zasługuje zastosowanie mieszanego schematu badawczego, opartego na sekwencyjnej strategii eksploracyjnej. W pierwszym etapie Autorka przeprowadziła częściowo ustrukturyzowane wywiady pogłębione z ekspertami reprezentującymi środowisko naukowe, biznesowe oraz organizacje pozarządowe, a uzyskane wyniki wykorzystała do opracowania narzędzia badawczego dla etapu ilościowego. Takie rozwiązanie należy ocenić pozytywnie, ponieważ pozwoliło połączyć pogłębione rozpoznanie badanego zjawiska z ilościową weryfikacją zależności między zmiennymi. Warto również zaznaczyć, że badania ankietowe objęły 117 dużych przedsiębiorstw, co przy populacji operacyjnej 289 podmiotów stanowi dobry poziom realizacji próby i wzmacnia wiarygodność uzyskanych rezultatów.

Dużą wartość poznawczą mają wyniki wywiadów eksperckich, które pozwoliły zidentyfikować cechy dojrzałej społecznej odpowiedzialności biznesu, takie jak strategiczność, spójność, długofalowość, transparentność, autentyczność, systemowość i proaktywność. Szczególnie istotne jest wskazanie, że eksperci postrzegają CSR nie jako działanie incydentalne lub wizerunkowe, lecz jako element wpisany w „DNA organizacji” i powiązany z jej długoterminowym modelem funkcjonowania. Na uwagę zasługuje również krytyczne omówienie zjawiska mylenia CSR z public relations oraz problemów związanych z greenwashingiem i komunikowaniem działań pozornie społecznie odpowiedzialnych.

Zasadniczą część rozdziału stanowi analiza wyników badań ankietowych, obejmująca działania CSR w obszarze praktyk zarządczych, relacji z pracownikami, relacji z rynkiem, relacji ze społecznością lokalną oraz ochrony środowiska naturalnego. Szczególnie wartościowe jest powiązanie wyników empirycznych z pytaniami badawczymi i hipotezami pracy. Weryfikacja hipotez z wykorzystaniem testu niezależności chi-kwadrat Pearsona oraz współczynnika C Pearsona i V Craméra pozwoliła

Autorce określić nie tylko występowanie zależności statystycznych, lecz także siłę analizowanych związków. Wyniki te korespondują z głównym celem rozprawy i wzmacniają tezę o znaczeniu strategicznego CSR w warunkach kryzysowych.

Istotną wartość aplikacyjną mają końcowe rekomendacje dotyczące wdrażania i doskonalenia strategii CSR w dużych przedsiębiorstwach. Autorka nie poprzestaje na prezentacji wyników, lecz podejmuje próbę przełożenia ich na praktyczne wskazania dla organizacji, odnoszące się między innymi do wzmacniania strategicznego charakteru CSR, poprawy komunikacji wewnętrznej, rozwijania dialogu z interesariuszami, formalizowania działań społecznie odpowiedzialnych oraz ekologizacji procesów biznesowych.

Pewne wątpliwości budzi jednak konstrukcja rozdziału. Ze względu na jego objętość, znaczenie oraz wielowątkowość zasadne byłoby rozważenie podziału tej części na dwa odrębne rozdziały: pierwszy poświęcony metodyce badań własnych, doborowi próby, charakterystyce respondentów oraz procedurze analitycznej, drugi natomiast skoncentrowany na prezentacji wyników badań, weryfikacji hipotez, dyskusji rezultatów i rekomendacjach. Takie rozwiązanie zwiększyłoby przejrzystość struktury pracy i pozwoliłoby silniej wyeksponować zarówno warstwę metodologiczną, jak i empiryczno-wnioskową.

Mimo tej uwagi rozdział należy ocenić wysoko. Autorka wykazuje w nim umiejętność zaprojektowania i przeprowadzenia badań empirycznych, opracowania wyników, zweryfikowania hipotez oraz sformułowania wniosków o charakterze poznawczym i praktycznym. Szczególnie cenne jest to, że wyniki badań nie mają wyłącznie charakteru deskryptywnego, lecz prowadzą do uchwycenia zależności między dojrzałością strategii CSR a zdolnością przedsiębiorstw do reagowania na sytuacje kryzysowe.

Pozytywnie oceniam również ostatni fragment rozprawy doktorskiej, który stanowi zakończenie. Autorka dokonała w nim syntetycznego podsumowania rozważań teoretycznych i empirycznych, odnosząc się bezpośrednio do luki badawczej, głównego problemu badawczego, pytań badawczych, hipotez oraz celów pracy. Zakończenie ma uporządkowany charakter i stanowi logiczne zwieńczenie wcześniejszych analiz. Na uwagę zasługuje konsekwentne wskazanie, w jaki sposób CSR przyczyniał się do przetrwania sytuacji kryzysowej oraz które hipotezy zostały potwierdzone, a które odrzucone. Pozytywnie należy także ocenić sformułowanie rekomendacji praktycznych oraz kierunków dalszych badań, zwłaszcza postulat rozszerzenia analiz na inne województwa, sektory i typy kryzysów.

Moje zastrzeżenia budzi jedynie miejscami zbyt kategoriyczny sposób formułowania wniosków, szczególnie w zakresie pełnego wypełnienia luki badawczej i wpływu CSR na przetrwanie kryzysu. Bardziej adekwatne byłoby wskazanie, że luka została wypełniona w znacznym stopniu i w granicach przyjętego zakresu badawczego. Uwaga ta nie obniża jednak ogólnej pozytywnej oceny zakończenia.

Sumując, w mojej ocenie główny cel pracy oraz cel aplikacyjny zostały zrealizowane. Przeprowadzone badania pozwoliły odpowiedzieć na główny problem badawczy i pytania szczegółowe, wskazując, że CSR wspierał badane przedsiębiorstwa przede wszystkim poprzez wzmacnianie relacji z interesariuszami, formalizację działań organizacyjnych, monitorowanie ryzyka oraz przygotowanie planów kryzysowych. Hipotezy badawcze zostały poddane weryfikacji statystycznej. Doktorantka potwierdziła w swoich badaniach hipotezy H1, H2, H3, H4 i H7, natomiast odrzuciła H5 i H6. W konsekwencji uznała, że hipoteza główna została zasadniczo potwierdzona, a realizacja zasad społecznej odpowiedzialności biznesu miała pozytywny, wspierający wpływ na zdolność badanych przedsiębiorstw do przetrwania kryzysu pandemicznego.

W tym miejscu, w kontekście zaprezentowanych wyników badań Autorki zasadne staje się postawienie kilku pytań, do których prosiłbym Doktorantkę o ustosunkowanie się w trakcie publicznej dyskusji, a mianowicie:

1. Jak należy interpretować fakt, że część badanych przedsiębiorstw deklarowała prowadzenie działań CSR, a jednocześnie nie posiadała formalnej strategii CSR, dedykowanego działu ani udokumentowanych procedur w tym zakresie? Czy świadczy to o rzeczywistym wdrażaniu społecznej odpowiedzialności, czy raczej o jej deklaratorywnym lub wizerunkowym charakterze?
2. Które działania CSR podejmowane przez badane przedsiębiorstwa w czasie pandemii COVID-19 można uznać za najważniejsze z punktu widzenia przetrwania kryzysu i dlaczego?
3. Dlaczego relacje z pracownikami okazały się jednym z najważniejszych obszarów społecznej odpowiedzialności biznesu w czasie pandemii COVID-19?

5. Rezultaty badawcze rozprawy

Recenzowana rozprawa doktorska stanowi interesujące i wartościowe opracowanie, podejmujące oryginalny problem badawczy. Ma istotne walory poznawcze i aplikacyjne, świadczy o szerokiej wiedzy Autorki z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, zarządzania strategicznego i zarządzania kryzysowego, a także potwierdza jej umiejętność projektowania oraz prowadzenia badań empirycznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Na szczególne wyeksponowanie zasługują następujące kwestie:

- temat rozprawy, istotny i aktualny z punktu widzenia funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw, zwłaszcza w warunkach niepewności, turbulencji otoczenia oraz kryzysów o charakterze globalnym,
- praca podejmuje problem słabo rozpoznany w literaturze, dotyczący związku między realizacją strategii społecznej odpowiedzialności biznesu a zdolnością przedsiębiorstw do reagowania na sytuacje kryzysowe, ze szczególnym uwzględnieniem pandemii COVID-19,
- rozprawa zawiera wyraźnie sformułowany cel główny i cel aplikacyjny, których wybór został uzasadniony przeglądem literatury oraz zidentyfikowaną luką badawczą, dotyczącą braku opracowań łączących problematykę społecznej odpowiedzialności biznesu z funkcjonowaniem organizacji w warunkach kryzysu,
- konsekwentne uporządkowanie podstawowych kategorii pojęciowych, w tym społecznej odpowiedzialności biznesu, strategii, zarządzania strategicznego, kryzysu, sytuacji kryzysowej, ryzyka oraz zarządzania kryzysowego,
- dobór, przegląd i analizę literatury przedmiotu, obejmującą zarówno polskie, jak i zagraniczne źródła, a także retrospektywne badanie i opracowanie tej literatury,
- przejrzyste powiązanie celu głównego i celu aplikacyjnego z problemem badawczym, pytaniami badawczymi, hipotezami oraz zadaniami badawczymi, co porządkuje tok postępowania badawczego i pozwala konsekwentnie odnieść przyjęte założenia do wyników badań empirycznych,
- zastosowanie mieszanego schematu badawczego, obejmującego indywidualne wywiady pogłębione z ekspertami oraz badania ilościowe przeprowadzone techniką CATI wśród dużych przedsiębiorstw z województwa wielkopolskiego,
- sformułowanie licznych rekomendacji praktycznych dotyczących wdrażania i doskonalenia strategii CSR w przedsiębiorstwach, szczególnie w warunkach sytuacji kryzysowych,
- rozprawa napisana jest zasadniczo poprawnym i komunikatywnym językiem, sposób prowadzenia argumentacji jest logiczny i zrozumiały, a liczne tabele, zestawienia i rysunki porządkują materiał oraz ułatwiają odbiór prezentowanych treści.

Sumując, recenzowana rozprawa stanowi spójną i dobrze przemyślaną konstrukcję, w której rozważania teoretyczne tworzą właściwą podstawę dla badań empirycznych. Autorka wykazuje się umiejętnością krytycznego formułowania wniosków oraz przekładania wyników badań na rekomendacje o charakterze aplikacyjnym. Podjętą problematykę uważam za ważną, aktualną i wymagającą dalszych pogłębionych badań, zwłaszcza ze względu na rosnące znaczenie społecznej odpowiedzialności biznesu, ESG, odporności organizacyjnej oraz zarządzania kryzysowego we współczesnych przedsiębiorstwach. W mojej ocenie rozprawę należy uznać za udaną próbę identyfikacji i oceny znaczenia strategii CSR dla funkcjonowania przedsiębiorstw w warunkach kryzysu pandemicznego.

Mimo wysokiej wartości recenzowanej rozprawy Doktorantka nie ustrzegła się pewnych usterek i nieścisłości, zarówno w ujęciu formalnym, jak i merytorycznym. Chciałbym jednak podkreślić, że wskazane uwagi mają przede wszystkim charakter polemiczny, dyskusyjny i redakcyjny. Nie podważają one zasadniczo pozytywnej oceny pracy. Moim zdaniem do pewnych wątpliwości i zastrzeżeń należą następujące aspekty:

- część teoretyczna pracy ma miejscami zbyt opisowy charakter. Autorka przywołuje dużą liczbę definicji, klasyfikacji i ujęć teoretycznych, co świadczy o dobrej znajomości literatury, ale nie zawsze towarzyszy temu wystarczająco wyraźna krytyczna synteza omawianych stanowisk,
- w niektórych fragmentach rozprawy widoczna jest dysproporcja między szerokim opisem tła historyczno-teoretycznego a bezpośrednim powiązaniem tych rozważań z głównym problemem pracy, czyli znaczeniem strategii CSR w sytuacji kryzysowej (dotyczy to zwłaszcza części

poświęconych genezie CSR oraz ogólnym podstawom zarządzania strategicznego i kryzysowego),

- pewne treści mają charakter powtarzalny, dotyczy to przede wszystkim zagadnień związanych ze standardami, raportowaniem CSR i ESG oraz założeniami metodycznymi, które pojawiają się w różnych częściach pracy,
- rozdział empiryczny jest bardzo obszerny i obejmuje jednocześnie metodykę badań, dobór próby, charakterystykę respondentów, analizę wyników badań jakościowych i ilościowych, weryfikację hipotez oraz rekomendacje. Moim zdaniem większą przejrzystość konstrukcji zapewniłoby wyodrębnienie osobnego rozdziału metodycznego oraz osobnego rozdziału poświęconego prezentacji i interpretacji wyników badań,
- w części empirycznej przydatne byłoby silniejsze zestawienie wyników badań własnych z rezultatami innych badań krajowych i zagranicznych (Autorka prezentuje interesujące wyniki, jednak ich dyskusja na tle szerszego dorobku literatury mogłaby dodatkowo wzmocnić naukową rangę pracy),
- w niektórych miejscach wnioski formułowane są zbyt kategorycznie, ze względu na regionalny zakres badań oraz celowy dobór próby, w mojej opinii, należałoby ostrożniej mówić o wypełnieniu luki badawczej w granicach przyjętego zakresu badawczego oraz o wspierającym, a nie jednoznacznie rozstrzygającym wpływie CSR na przetrwanie kryzysu,
- zastrzeżenie natury redakcyjnej budzi również sposób rozpoczynania kolejnych rozdziałów, w rozprawie doktorskiej każdy rozdział powinien rozpoczynać się na nowej stronie, tymczasem w ocenianej pracy rozdział 3 rozpoczyna się bezpośrednio pod tekstem kończącym rozdział 2 (s. 104),
- praca wymaga drobnych korekt redakcyjnych i językowych, w tekście pojawiają się pojedyncze literówki, usterki składniowe, zbędne powtórzenia oraz miejscami nieprecyzyjne sformułowania, które powinny zostać usunięte przed ewentualną publikacją całości lub części rozprawy.

Wspomniane niedostatki i wątki dyskusyjne nie zmieniają pozytywnej oceny rozprawy. Jej treść świadczy o dobrym przygotowaniu teoretycznym Autorki, umiejętności prowadzenia badań empirycznych oraz zdolności do formułowania wniosków o charakterze poznawczym i aplikacyjnym.

6. Konkluzja kwalifikacyjna

W świetle powyższej oceny zawartości rozprawy doktorskiej mgr inż. Joanny Grzegorzczak pt. *„Strategie społecznej odpowiedzialności biznesu w sytuacji kryzysowej na przykładzie wybranych przedsiębiorstw”*, napisanej pod naukowym kierunkiem dra hab. Marka Szczepańskiego, prof. PP, oraz przy udziale promotora pomocniczego dr Ewy Badzińskiej, pragnę stwierdzić, że stanowi ona interesujące i oryginalne rozwiązanie problemu naukowego. Praca poszerza wiedzę z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, zarządzania strategicznego oraz zarządzania kryzysowego, w szczególności w odniesieniu do znaczenia strategii CSR dla funkcjonowania przedsiębiorstw w warunkach kryzysu pandemicznego.

Oceniana rozprawa została przygotowana z dużą starannością i zaangażowaniem. Wybór literatury, zastosowane metody badawcze, logiczne wnioskowanie oraz sformułowane rekomendacje świadczą o tym, że praca stanowi wartościową odpowiedź na postawiony problem badawczy i wnosi oryginalny wkład w dyscyplinę nauk o zarządzaniu i jakości. Ewentualne drobne niedociągnięcia, wskazane w recenzji, mają przede wszystkim charakter polemiczny, konstrukcyjny i redakcyjny, nie podważają pozytywnej oceny rozprawy.

Sumując, pragnę stwierdzić, że opiniowana praca mgr inż. Joanny Grzegorzczak spełnia warunki określone w art. 187, ustawy z dnia 20 lipca 2018 r., Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2024 r., poz. 1571 z późn. zm.) stawiane rozprawom doktorskim. W związku z powyższym wnoszę o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony.