

6 lipca 2026 r.

dr hab. inż. Janusz Zawila-Niedzwiecki  
Politechnika Warszawska  
Wydział Zarządzania  
[janusz.zawila-niedzwiecki@pw.edu.pl](mailto:janusz.zawila-niedzwiecki@pw.edu.pl)

Recenzja rozprawy doktorskiej mgr inż. Joanny Grzegorzcyk  
pt. „Strategie społecznej odpowiedzialności biznesu w sytuacji kryzysowej na  
przykładzie wybranych przedsiębiorstw”,  
napisanej pod opieką promotora prof. dr hab. Marka Szczepańskiego  
oraz promotora pomocniczego dr Ewy Badzińskiej

### **Podstawa opracowania recenzji**

Recenzję sporządzono w odpowiedzi na pismo z 11 czerwca 2026 r. Pana Dziekana Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej dra hab. inż. Marcina Butlewskiego prof. PP informujące o powołaniu mnie na recenzenta w przewodzie doktorskim mgr inż. Joanny Grzegorzcyk. Przedmiotem merytorycznej oceny jest przekazana mi z w/w pismem rozprawa doktorska pod tytułem „Strategie społecznej odpowiedzialności biznesu w sytuacji kryzysowej na przykładzie wybranych przedsiębiorstw”.

Recenzja została sporządzona zgodnie z przepisami:

- Ustawy z 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki, stanowiącej załącznik do obwieszczenia Marszałka Sejmu RP z 15 września 2017 r. (Dz.U. z 2017 r., poz. 1789) w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu w/w ustawy.
- Rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z 19 stycznia 2018 r. w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzania czynności w przewodzie doktorskim, w postępowaniu habilitacyjnym oraz w postępowaniu o nadanie tytułu profesora (Dz.U. z 2018 r., poz. 261).

Recenzja ma być odpowiedzią na pytania, czy

- doktorantka wykazała się dostateczną wiedzą z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości,
- problematyka rozprawy spełnia w wysokim stopniu wymóg aktualności,
- doktorantka osiągnęła cele rozprawy i zaproponowała rozwiązanie problemu naukowego.

### **Ocena redakcyjnej strony pracy**

Recenzowana rozprawa ma 265 stron. Składa się ze: spisu treści, streszczenia w języku polskim i angielskim, wprowadzenia, czterech rozdziałów, zakończenia, bibliografii, netografii, spisu tabel, spisu rysunków oraz jednego załącznika. Bibliografia obejmuje 285 ponumerowanych publikacji (na pozycjach 260 i 261 jest ta sama publikacja, pozycja 75 nie została w pełni opisana) oraz 27 źródeł internetowych, w tym ok. 1/3 publikacji angielskojęzycznych, a przeszło 40 z ostatnich 5 lat. Wykaz literatury jest reprezentatywny dla podjętej problematyki.

Edytorsko rozprawa została przygotowana starannie, podkreślić warto dbałość o samą redakcję, walory językowe treści, logiczny wywód całej pracy, trafną zwięzłość przekazu i argumentacji, syntetyzację w postaci tabel i rysunków. Dla porządku pozostaje wzmiankować, że Doktorantka nie ustrzegła się drobnych błędów redakcyjnych, zwłaszcza interpunkcyjnych.

### **Ocena wyboru problemu naukowego oraz podejścia badawczego**

Przedmiotem rozprawy, syntetycznie wskazanym w jej tytule, jest zbadanie i ocena wpływu posiadania i realizowania przez przedsiębiorstwa wielkopolskie strategii społecznej odpowiedzialności biznesu na ograniczanie skutków kryzysu pandemii. We Wprowadzeniu Doktorantka przedstawiła argumenty za uznaniem znaczenia tego problemu oraz powołując się na kwerendę literaturową przedstawioną w rozdziałach 1, 2 i 3 wskazała na lukę naukową. W moim odczuciu akurat to wskazanie zostało przedstawione zbyt zdawkowo, a przez to nie dość przekonująco. Wprawdzie istnienie takiej luki jest wyczuwalne doświadczonym naukowcom już intuicyjnie, a wobec tego nie podważam jej istnienia i słuszności podjęcia w rozprawie tego zagadnienia, jednakże zauważam swoistą „wpadkę” Doktorantki, która przytacza liczby publikacji podejmujących to zagadnienie i to liczby całkiem znaczące, nie opatrując ich argumentami potwierdzającymi istnienie luki, jakie pojawiają się dopiero w rozdziałach 2 i 3, a częściowo w rozdziale 1. Tymczasem główne argumenty powinny być znaleźć się także we Wprowadzeniu lub być wyraźnie wskazane przez odesłanie do odpowiednich miejsc w tych rozdziałach.

Niemniej uważam, że to bardzo dobrze, że Doktorantka skorzystała ze specyficznej okazji, jaką była pandemia covid-19, czyli zdarzenie kryzysowe o naturze siły wyższej wobec prowadzenia działalności biznesowej, destrukcyjnej, długotrwałej, o silnym wpływie społecznym. Była to bowiem wyjątkowa okazja do zbadania doświadczeń organizacji biznesowych, doświadczeń weryfikujących ich „wytrwałość” w realizowaniu strategii społecznej odpowiedzialności oraz

weryfikacji „przydatności” takiej strategii w warunkach nadzwyczajnego kryzysu. Logicznym też był zamiar sformułowania rekomendacji dla tych podmiotów, które nie są dość zaawansowane w korzystaniu z koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, aby w trakcie kryzysu odczuć korzyści z jej wdrożenia, a zapewne i licznie w ogóle nieprzekonane do takiej koncepcji.

Wybór tej problematyki jest więc trafny jako znaczący naukowo i potrzebny aplikacyjnie. Podkreślić też warto, że wyzwanie jest uniwersalne międzynarodowo, niezależnie od lokalnych uwarunkowań, co wymagało od Doktorantki kwerendy literatury zagranicznej. Z drugiej strony ograniczenie pola badawczego do gospodarki Wielkopolski jest słusznym zabiegiem, dobrze uargumentowanym, do której to argumentacji warto dodać, że każdy doktorant jest „samotnym” (pomijając promotorów) badaczem, a więc jego „moce przerobowe” są ograniczone.

Założenia naukowe pracy zostały określone poprawnie, co w konsekwencji pozwoliło ukierunkować badania oraz określić ich obszar. Cele pracy, hipotezy badawcze, pytania badawcze oraz proces badawczy (przedstawiony też na schematach) oceniam jako trafny, logiczny i spójny.

Doktorantka we Wprowadzeniu bardzo przejrzysto wyjaśniła: strukturę pracy, ściśle powiązaną z pomysłem na proces badawczy i jego etapy, oraz dobór i wykorzystanie metod badawczych. Na tle uzasadnienia, przedstawionego przez Doktorantkę, łączenia metod jakościowych i ilościowych, bardzo trafnego, zwrócę jednak uwagę, że podkreślanie aspektu subiektywizmu metod jakościowych niepotrzebnie umniejsza ich wartość, dużo trafniejsze jest podkreślenie, że metody jakościowe pozwalają opisać istotę zjawisk, np. działania poszczególnych podmiotów, podczas gdy metody ilościowe raczej tylko trendy w ramach badanej populacji.

Powyższe wrażenia z lektury rozprawy dają podstawy do bardzo pozytywnej oceny wyboru problematyki dysertacji, sformułowania problemu naukowego i zaplanowania procesu badawczego. Równocześnie warto podkreślić, że ustalenia tej rozprawy, wyprowadzone z badania określonej grupy podmiotów są intuicyjnie naturalną hipotezą do zbadania w przyszłości, w zbliżonej konwencji i w ramach innego przedsięwzięcia badawczego, szerszej kategorii podmiotów, bowiem propozycja metodyczna Doktorantki przedstawiona w recenzowanej rozprawie jest ważna naukowo (i metodycznie, i poznawczo) oraz praktycznie.

## Ocena merytoryczna kompozycji rozprawy

Zasadnicza część dysertacji składa się z wprowadzenia, czterech rozdziałów i zakończenia. Ich objętości są uzasadnione treścią, przez co rozdział 4 referujący wyniki badań jest wyraźnie obszerniejszy (ewentualnie można było podzielić go na rozdział referujący przyjęte podejście metodyczne do badań oraz rozdział referujący wyniki badań). We wprowadzeniu wskazano lukę naukową, sformułowano problem naukowy i zaproponowano proces badawczy. Ich syntetyczna ocena została już dokonana wyżej, także z pewnymi uwagami krytycznymi.

Opis zawartości poszczególnych rozdziałów został tak precyzyjnie opisany we wprowadzeniu, że wykorzystuję go bezpośrednio w tej recenzji (w zapisie kursywą i bez zaznaczania dokonanych przeze mnie skrótów), opatrując moim ocennym komentarzem.

(cytat) *„W rozdziale pierwszym przedstawiono istniejący w literaturze stan wiedzy na temat społecznej odpowiedzialności biznesu, ujmując zagadnienie zarówno w perspektywie historycznej, jak i współczesnej. Rozważania rozpoczynają się od identyfikacji filozoficzno-religijnych podstaw koncepcji CSR. Następnie omówiono proces ewolucji podejścia do odpowiedzialności w biznesie – od XIX wiecznych ujęć etyki biznesu aż po wykształcenie się współczesnej koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. W dalszej części zaprezentowano charakterystykę CSR w XXI wieku, ze szczególnym uwzględnieniem relacji pomiędzy społeczną odpowiedzialnością a działaniami ESG. Sprecyzowano podobieństwa i różnice obu koncepcji, a także jednoznacznie wskazano, iż ESG nie zastępuje społecznej odpowiedzialności. Rozdział zamyka przegląd międzynarodowych regulacji, standardów i wytycznych w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu, wspierających transparentność i raportowanie CSR.”.*

Rozdział ma charakter poznawczy, porządkujący i zestawiający wiedzę o źródłach postrzegania potrzeby uwzględniania społecznej odpowiedzialności biznesu oraz o kolejnych etapach ewolucji tej koncepcji, której nazwa jest już współczesna, ale ma swych „przodków” jak każda współczesna koncepcja w naukach społecznych.

Oceniam treści rozdziału 1 jako dobrze dobrane, bardzo solidnie przeanalizowane oraz trafnie skonkludowane. Szczególnie wart podkreślenia jest charakter tej analizy, który jest dyskusją naukową bezpośrednio nawiązującą do postawionego problemu naukowego. Tym samym Doktorantka uniknęła bardzo częstego błędu początkujących badaczy, którzy analizę literaturową przedstawiają w formie podręcznikowego omówienia wykraczającego poza potrzeby podjętej problematyki, co obniża wartość i analizy, i całej rozprawy.

(cytat) „Rozdział drugi prezentuje teoretyczne podstawy zarządzania społeczną odpowiedzialnością biznesu, koncentrując się na osadzeniu koncepcji CSR w nurcie zarządzania strategicznego. Przybliżono istotę zarządzania strategicznego, rozpoczynając od zdefiniowania pojęcia strategii. Następnie przedstawiono różne definicje zarządzania strategicznego. W dalszej części rozdziału przedstawiono społeczną odpowiedzialność biznesu w perspektywie zarządzania strategicznego, wskazując na jej rolę jako integralnego elementu strategii organizacji, wpływającego zarówno na jej wyniki ekonomiczne, jak i relacje z otoczeniem. Zaprezentowano wybrane modele CSR oraz ich powiązania ze strategiami zarządzania. Istotną część rozważań stanowi analiza CSR w świetle teorii interesariuszy. Rozdział kończy się omówieniem społecznej odpowiedzialności biznesu z perspektywy public relations”.

Także ten rozdział ma charakter poznawczy wskazując na tle koncepcji zarządzania strategicznego właśnie strategiczną rolę społecznej odpowiedzialności biznesu w zarządzaniu.

Dokładnie tak samo jak w przypadku poprzedniego rozdziału pozytywnie oceniam układ, zakres treści i konkluzje tego rozdziału<sup>1</sup>. Podobnie też podkreślam walor stylu dyskusji naukowej. Jedyny niedostatek odczuwam, zresztą i w odniesieniu do rozdziałów 1 oraz 3, co do ich pointowania, wartość pracy podniosłoby dodanie na końcu każdego z trzech rozdziałów podrozdziału podsumowania, który syntetycznie ujmowałby co ustalono i jak w dalszej treści pracy jest to wykorzystywane.

(cytat) „W trzecim rozdziale skupiono uwagę na analizie problematyki zarządzania kryzysowego w kontekście nauk o zarządzaniu, ze szczególnym uwzględnieniem jego znaczenia dla funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. Rozważania rozpoczynają się od uporządkowania podstawowych pojęć. W dalszej części zidentyfikowano źródła kryzysów w przedsiębiorstwach, uwzględniając zarówno czynniki wewnętrzne, wynikające z funkcjonowania organizacji, jak i uwarunkowania zewnętrzne, związane z dynamicznym i niepewnym otoczeniem rynkowym. Następnie przedstawiono klasyfikację kryzysów, porządkując je według różnych kryteriów, co pozwala na lepsze zrozumienie ich specyfiki. Kolejna część rozdziału poświęcona została teoretycznym podstawom zarządzania kryzysowego. Ostatnią część rozdziału stanowi analiza wzajemnych relacji pomiędzy kryzysem

---

<sup>1</sup> Specjalnie wykorzystuję przypis, żeby niejako na marginesie recenzji zwrócić uwagę na stwierdzenie ze str. 61 „Nauki o zarządzaniu narodziły się na początku dwudziestego wieku”. To niesłuszne uproszczenie ujmujące naszą dyscyplinę dobre kilkadziesiąt lat. W historiozofii nauk o zarządzaniu trend jest dokładnie odwrotny, tj. odszukiwane są coraz starsze dowody formułowania pierwszych koncepcji naukowych w tym zakresie, np. w dorobku Stanisława Staszica w Polsce, czy Adama Smitha zagranicą.

*a społeczną odpowiedzialnością biznesu, wskazując, że wdrożenie zasad CSR może stanowić istotny element zapobiegania sytuacjom kryzysowych oraz ograniczania ich konsekwencji”.*

Również ten rozdział ma charakter poznawczy wskazując na tle koncepcji zarządzania kryzysowego potrzebę i potencjalną rolę koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w stabilizowaniu biznesu w sytuacjach kryzysów. Końcowy fragment treści jest nowatorski i wart specjalnej publikacji promującej refleksje Autorki.

Dokładnie tak samo jak w przypadku poprzedniego rozdziału pozytywnie oceniam układ, zakres treści i konkluzje tego rozdziału. Podobnie też podkreślam walor stylu dyskusji naukowej. W sumie rozdziały 1, 2 i 3 wykazały lukę naukową i uzasadniły potrzebę zbadania tytułowego zagadnienia.

(cytat) *„Rozdział czwarty prezentuje wyniki badań własnych dotyczących realizacji strategii społecznej odpowiedzialności biznesu podczas kryzysu zdrowotnego związanego z pandemią COVID-19. W pierwszej kolejności przedstawiono metodykę przeprowadzonych badań, obejmującą zarówno pogłębione wywiady indywidualne z ekspertami w obszarze CSR, jak i badania ankietowe zrealizowane techniką badawczą CATI. Kolejna część rozdziału poświęcona została analizie wyników badań. Zwieńczeniem rozdziału są wnioski końcowe i rekomendacje, odnoszące się do możliwości doskonalenia i wdrażania strategii CSR w sytuacjach kryzysowych w dużych przedsiębiorstwach z województwa wielkopolskiego”.*

To rozdział kluczowy z punktu widzenia oceny solidności i miarodajności badań. Z uznaniem zapoznałem się z opisem doboru próby badawczej, który był celowy w obu badaniach: jakościowym i ilościowym. Dobór ekspertów w badaniu jakościowym był kluczowy dla wartości badania ilościowego, bo rzutował na kształt ankiety badania ilościowego. Połączenie badania ilościowych z jakościowymi jest w naukach społecznych najtrafniejszą konwencją, aby ustalić obraz trendów generalnych, a równocześnie zniuansowany obraz istoty zjawisk. Uzyskana responsywność jest na wysokim poziomie, biorąc pod uwagę typowe doświadczenia z badań ankietowych prowadzonych w środowiskach praktyków biznesu. Na duży plus Doktorantki zaliczam bieżące wskazywanie ograniczeń odnośnie do analizowanych poznawczo koncepcji i metod oraz w badaniach własnych.

Doktorantka starannie przedstawiła przebieg badań, użyte narzędzia zbierania danych oraz analizy danych, uzasadniła ich dobór, jej argumenty są racjonalne. Niemniej pewną wątpliwość budzi stwierdzenie o statystycznej wiarygodności próby w badaniach ilościowych. Rzecz w tym, że choć wskaźnik formalnej responsywności jest na poziomie 125% minimalnej

liczebności próby statystycznie wiarygodnej, to odpowiedzi na pierwsze pytania (o znajomość respondentów co do koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu oraz o praktyki z tego zakresu w ich przedsiębiorstwach) świadczą raczej o braku wiarygodności części respondentów (ok. ¼ wszystkich) i ich ankiety należałoby wydzielić do odrębnej analizy, a tym samym obniżyć wskaźnik merytorycznie wiarygodnej responsywności. Podkreślę przy tym, że nawet niewypełnienie progu minimalnej responsywności nie jest podstawą do kwestionowania wyników badania o i tak wysokiej responsywności.

W badaniach ankietowych analiza rozkładu odpowiedzi jest dość oczywista, natomiast wyzwaniem jest wnioskowanie interpretacyjne. Za takie uznaję zaproponowane rekomendacje dla przedsiębiorstw w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu. To ważny sukces Doktorantki i wartościowa autorska propozycja aplikacyjna, warta zresztą osobnej publikacji popularyzującej.

(cytat) *„Zakończenie pracy zawiera syntetyczne podsumowanie najważniejszych rezultatów przeprowadzonych badań empirycznych oraz wskazuje kierunki dalszych badań w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu”.*

W zakończeniu rozprawy Doktorantka odniosła się kolejno do celów rozprawy, hipotez oraz pytań badawczych, przypominając jak w badaniach przygotowywała odpowiedzi na pytania i jak na ich podstawie ocenia weryfikację poszczególnych hipotez oraz realizację celów, w tym zaproponowanie autorskiego zestawu rekomendacji. Wskazała też problemy do dalszych badań, co dobrze świadczy o jej dojrzałości naukowej.

Treść zakończenia oceniam pozytywnie, odnosi się rzeczowo do wszystkich zamiarów badawczych zapowiedzianych we wprowadzeniu.

Podsumowując, kompozycję rozprawy, metodyczne podstawy badań, zakres badań i ich rezultaty oraz wnioski końcowe rozprawy, oceniam pozytywnie.

### **Wnioski końcowe**

W niniejszej recenzji zastosowano się do art. 187 Ustawy - Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. 2018, poz. 1668), który wskazuje na trzy główne kryteria oceny rozprawy doktorskiej: oryginalność i znaczenie problemu naukowego, ogólną wiedzę teoretyczną

Doktorantka wykazała się bardzo dobrą, dojrzałą, bardzo świadomą wiedzą z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości, a recenzowana rozprawa spełnia w wysokim stopniu wymóg

aktualności. Z kolei przeprowadzając badania Doktorantka wykazała się umiejętnością samodzielnego prowadzenia pracy naukowej, w tym doboru zróżnicowanych i dobrze skomponowanych między sobą metod badawczych oraz trafnego wnioskowania. Analizując kwestie teoretyczne Doktorantka posłużyła się umiejętnie dobraną treściowo i aktualną literaturą naukową.

Zgłoszone przeze mnie uwagi mają głównie charakter dyskusji z Doktorantką oraz zmierzają do tego, aby pomóc jej doskonalić warsztat pod kątem dalszej kariery naukowej. Generalnie jestem pełen uznania dla tej dysertacji.

Reasumując, uważam, że Doktorantka osiągnęła cele rozprawy oraz uzyskała oryginalne rozwiązanie problemu naukowego. Tym samym rozprawa jest wartościowa i wnosi wkład do nauki w zakresie problematyki ujętej w tytule rozprawy. Na tej podstawie uważam, że rozprawa mgr inż. Joanny Grzegorczyk pt. „Strategie społecznej odpowiedzialności biznesu w sytuacji kryzysowej na przykładzie wybranych przedsiębiorstw”, spełnia wszystkie wymagania merytoryczne i formalne, a wobec tego wnioskuję do Rady Naukowej dyscypliny *Nauki o Zarządzaniu i Jakości* w Politechnice Poznańskiej o przyjęcie rozprawy i dopuszczenie jej do publicznej obrony.



**PODPIS ZAUFANY**  
JANUSZ  
**ZAWIŁA-NIEDŹWIECKI**  
06.07.2026 19:40:50 GMT+0200  
Dokument podpisany elektronicznie  
podpisem zaufanym