



UNIwersytet
JAGIELLOŃSKI
W KRAKOWIE

Kraków, 11.04.2025

Dr hab. Marta Najda-Janoszka, prof. UJ
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

**Ocena osiągnięć naukowych dr inż. Ewy Stawickiej w sprawie nadania stopnia doktora
habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych
w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości**

Wydział Zarządzania

i Komunikacji Społecznej

1. Podstawy formalne sporządzenia recenzji

Instytut

Przedsiębiorczości

Podstawą prawną do sporządzenia recenzji jest pismo prof. dr hab. Joannny Paliszkiwicz, prof. Dyrektor Instytutu Zarządzania Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie z dnia 10 lutego 2025 roku, informujące o powołaniu mnie przez Uchwałę nr 58 – 2024/2025 Senatu Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie z dnia 27 stycznia 2025 roku na recenzenta w postępowaniu habilitacyjnym dr inż. Ewy Stawickiej w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Podstawę prawną sporządzenia recenzji stanowiły przepisy ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (DZ. U. z 2018 r. poz. 1668 z późn. zm.).

Recenzję sporządzono na podstawie dokumentacji przedłożonej przez Habilitantkę:

- wniosek o przeprowadzenie postępowania habilitacyjnego w dziedzinie nauk ekonomicznych, w dyscyplinie: nauk o zarządzaniu i jakości,
- dane wnioskodawcy (Załącznik 1),
- kopia dokumentu potwierdzającego nadanie stopnia doktora nauk ekonomicznych w zakresie ekonomii (Załącznik 2),
- autoreferat przedstawiający opis kariery zawodowej oraz istotnej aktywności naukowej (Załącznik 3),
- wykaz osiągnięć naukowych (Załącznik 4),
- monografia E. Stawicka, *Wpływ społecznej odpowiedzialności na zarządzanie wiedzą, zarządzanie relacjami z klientami oraz innowacyjność w przedsiębiorstwach przetwórstwa mleka działających w Polsce*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa, 2023 (ISBN 978-83-8237-213-7) wskazanej jako osiągnięcie naukowe wynikające z zapisów ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (DZ. U. z 2018 r. poz. 1668 z późn. zm.),
- nośnik danych zawierający elektroniczną wersję złożonych dokumentów.

Oświadczam, że nie jestem współautorką żadnej z przedłożonych publikacji, ani recenzentką w procesach wydawniczych publikacji wskazanych we wniosku.

ul. Prof. St. Łojasiewicza 4

PL 30-348 Kraków

tel. +48(12) 664 5579

tel. +48(12) 664 5578

www.przedsiębiorczosc.uj.edu.pl



UNIWERSYTET
JAGIELLOŃSKI
W KRAKOWIE

2. Podstawowe informacje o Habilitantce

Pani dr inż. Ewa Stawicka ukończyła w 1997 roku studia magisterskie na kierunku ekonomia na Wydziale Ekonomiczno-Rolniczym Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie i otrzymała tytuł zawodowy magistra inżyniera ekonomii w zakresie ekonomiki rolnictwa. Następnie w 2007 roku uzyskała stopień naukowy doktora nauk ekonomicznych w zakresie ekonomii, na Wydziale Ekonomiczno-Rolniczym SGGW w Warszawie. Od początku swojej kariery naukowej Habilitantka związana jest z SGGW w Warszawie. W 1997 roku została zatrudniona na Wydziale Ekonomiczno-Rolniczym tejże uczelni na stanowisku asystenta w Katedrze Pedagogiki. Od 2007 roku do 2019 kontynuowała pracę na stanowisku adiunkta w Katedrze Ekonomiki, Edukacji, Komunikowania i Doradztwa, na Wydziale Nauk Ekonomicznych SGGW w Warszawie. Od 2019 roku do chwili obecnej pracuje na stanowisku adiunkta w Instytucie Zarządzania tejże uczelni. Na podkreślenie zasługuje podejmowana aktywność w zakresie doskonalenia zawodowego obejmująca warsztaty i szkolenia w obszarach ściśle związanych z eksplorowaną problematyką badawczą.

Wydział Zarządzania

i Komunikacji Społecznej

3. Kryterium I – weryfikacja posiadania stopnia doktora (art. 219 ust. 1 pkt. 1 ustawy z dn. 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce)

Instytut

Przedsiębiorczości

Dr inż. Ewa Stawicka uzyskała stopień doktora nauk ekonomicznych, w zakresie ekonomii nadany Uchwałą Rady Wydziału Ekonomiczno-Rolniczego Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie w 2007 roku na podstawie rozprawy doktorskiej zatytułowanej „Kapitał ludzki jako czynnik różnicujący wyniki ekonomiczne użytkowników indywidualnych gospodarstw rolnych (na przykładzie województwa mazowieckiego)”. Promotorem w przewodzie doktorskim był dr hab. Jan Wołoszyn, prof. nadzw. SGGW, natomiast recenzentami byli prof. dr hab. Andrzej P. Wiatrak oraz prof. dr hab. Bogdan Klepacki.

Wniosek: Pierwszy wymóg ustawowy został spełniony.

4. Kryterium II – ocena osiągnięcia naukowego (art. 219 ust. 1 pkt. 2 ustawy z dn. 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce)

Za wskazane osiągnięcie naukowe, w rozumieniu ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, dr inż. Ewa Stawicka wskazała autorską monografię opublikowaną w całości pt. *„Wpływ społecznej odpowiedzialności na zarządzanie wiedzą, zarządzanie relacjami z klientami oraz innowacyjność w przedsiębiorstwach przetwórstwa mleka działających w Polsce*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa, 2023 (ISBN 978-83-8237-213-7), której recenzentami wydawniczymi byli dr hab. Piotr Wachowiak, prof. SGH oraz prof. dr hab. Jerzy Gołuchowski.

Monografia ma łączną objętość 231 stron, w tym: 10 str. wprowadzenia, 158 str. części właściwej, 9 str. zakończenia, załącznik w postaci kwestionariusza obejmujący 4 str. oraz wykazy: 9 rysunków, 33 tabel, oraz spis literatury obejmujący 874 pozycje (w podziale na pozycje zwarte, artykuły, akty prawne, materiały źródłowe, wybrane strony internetowe), strony redakcyjne.

ul. Prof. St. Łojasiewicza 4

PL 30-348 Kraków

tel. +48(12) 664 5579

tel. +48(12) 664 5578

Osiągnięcie naukowe oceniono pod względem wkładu w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości, w szczególności uwzględniając kwestie merytoryczne i metodyczne. W ramach przeprowadzonej oceny odniosłam się do a) doboru tematu, b) celów pracy, hipotez

www.przedsiębiorczosc.uj.edu.pl



badawczych c) doboru metod i narzędzi badawczych d) wartości naukowej pracy i jej wkładu do nauk o zarządzaniu i jakości.

a. Dobór tematu

Dobór tematu monografii należy uznać za trafny i odpowiadający współczesnym dyskusjom w naukach o zarządzaniu i jakości, wpisując się w szerszy nurt badawczy związany ze zrównoważonym rozwojem i społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw. Habilitantka podejmuje istotny problem badawczy dotyczący wpływu społecznej odpowiedzialności na zarządzanie wiedzą, zarządzanie relacjami z klientami oraz innowacyjność, lokując go w kontekście specyfiki branżowej, tj. przedsiębiorstw przetwórstwa mleka.

Tematyka monografii jest osadzona w obrębie aktualnych zainteresowań dyscypliny, a wybór sektora – mimo iż wyraźnie ograniczający zakres uogólnienia – stanowi próbę połączenia perspektywy teoretycznej z wyzwaniem aplikacyjnym. Walorem takiego rozwiązania jest odniesienie do realnych uwarunkowań sektorowych, w tym normatywnych wymagań związanych z Europejskim Zielonym Ładem, przy jednoczesnym poszukiwaniu odpowiedzi na pytania dotyczące roli CSR w kształtowaniu zasobów niematerialnych przedsiębiorstw. Tym samym praca wychodzi poza ogólne postulaty implementacji CSR i zmierza w stronę analizy jego wpływu na konkretne procesy zarządcze. Trafność problematyki nie budzi zastrzeżeń – CSR pozostaje niezmiennie jednym z głównych tematów refleksji nad ewolucją modeli zarządzania, a jego implementacja w sektorach o szczególnej wrażliwości społecznej i środowiskowej, jak przetwórstwo mleka, stanowi ważny kierunek badawczy. Jednocześnie, połączenie CSR z trzema obszarami – wiedzą, relacjami z klientami oraz innowacyjnością – wyznacza ambitne pole badawcze, które może generować nową wiedzę aplikacyjną.

Wątpliwości budzi jednak sposób identyfikacji i prezentacji luk badawczych, których klasyfikacja – choć pozornie uporządkowana – momentami traci przejrzystość. O ile sam podział na luki eksploracyjne, eksplanacyjne, taksonomiczne, metodologiczne i empiryczne można uznać za poprawny zabieg strukturalny, to ich definicje i opisy są miejscami zbyt ogólne i niejasne. Zastrzeżenia budzi sam postulat „braku całościowego opisu” – formuła ta powtarza się w kilku miejscach i zdaje się sugerować, że od nauki oczekuje się przedstawienia kompletnego, wyczerpującego ujęcia skomplikowanych, wielowątkowych problemów. Tymczasem, przy wysokim poziomie złożoności i stopniu rozwoju badań w obszarach takich jak CSR, zarządzanie wiedzą, CRM czy innowacyjność, rzadko kiedy uzasadnione jest formułowanie ambicji całościowości. Przykładowo, luka eksploracyjna wskazuje na „brak całościowego opisu, uporządkowania i szczegółowej deskrypcji” czterech koncepcji, co w rzeczywistości stanowi bardzo szerokie oczekiwanie wobec dorobku naukowego, trudne do uzasadnienia w kontekście dojrzałości badanych zagadnień. Z kolei luka metodologiczna została opisana jako brak „całościowego opisu metodologicznych zagadnień i wytycznych związanych z analizą badanych koncepcji w odniesieniu do zarządzania przedsiębiorstwem”. Podobnie jak wcześniej, niejasne pozostaje, co oznacza „całościowość” w tym kontekście. Brakuje odniesienia do konkretnych niedostatków warsztatu badawczego w istniejących pracach, braku precyzji operacjonalizacji zmiennych czy ograniczeń stosowanych narzędzi – co mogłoby rzeczywiście uzasadniać tezę o luce metodologicznej. Analogicznie, sformułowanie luki taksonomicznej („brak kompleksowego uporządkowania treści i podejść”) nie precyzuje, czego dokładnie dotyczy to uporządkowanie – czy chodzi o typologię modeli CSR, o klasyfikację relacji między zmiennymi, czy też o metodologiczną systematykę badań. Wskazana

Wydział Zarządzania

i Komunikacji Społecznej

Instytut

Przedsiębiorczości

ul. Prof. St. Łojasiewicza 4

PL 30-348 Kraków

tel. +48(12) 664 5579

tel. +48(12) 664 5578

www.przedsiębiorczosc.uj.edu.pl



nieostrość przekłada się na obniżoną klarowność uzasadnienia podjętego tematu. Warto odnotować, że najbardziej przekonującym argumentem na rzecz zasadności podjęcia tematu jest luka empiryczna – słuszenie wskazano, że większość badań koncentruje się na dwuczłonowych relacjach (np. CSR–innowacyjność), natomiast brakuje ujęć integrujących CSR z jednoczesnym uwzględnieniem zarządzania wiedzą, relacjami z klientami i innowacyjnością jako trzema obszarami zarządzania, których synergiczne powiązanie może przesądzać o sukcesie organizacyjnym.

Ponadto, prawidłowo i czytelnie przedstawiono osadzenie problematyki w teorii zasobowej (RBV) oraz odniesienie do paradygmatu funkcjonalno-systemowego. Oba te ujęcia umożliwiają ustrukturyzowanie badań w ramach współczesnych ram teoretycznych zarządzania.

Podsumowując, wybór tematu monografii oceniam jako zasadny i wpisujący się w istotne i aktualne obszary refleksji naukowej w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Tematyka podejmuje ważne wyzwania praktyki gospodarczej oraz polityki zrównoważonego rozwoju. Niemniej, identyfikacja luk badawczych oraz uzasadnienie ich istnienia wymagałoby większej precyzji językowej, klarowności logicznej i krytycznego odniesienia do istniejącego dorobku naukowego, tak by w pełni przekonująco uargumentować oryginalność podjętego zamysłu badawczego.

b. Cele opracowania, hipotezy badawcze

We wstępie monografii wskazano, że celem głównym pracy jest „*teoretyczne i empiryczne rozpoznanie oraz uzyskanie wiedzy dotyczącej praktycznego wymiaru wpływu społecznej odpowiedzialności na zarządzanie wiedzą, zarządzanie relacjami z klientami oraz innowacyjność w przedsiębiorstwach przetwórstwa mleka działających w Polsce*” (s. 10). W tym samym brzmieniu przedstawiono cel w podrozdziale metodycznym (Podrozdział 7.1, s. 127). Takie powtórzenie jest jak najbardziej zasadne, zapewnia spójność i klarowność narracji w ramach opracowania. Cel główny podejmuje ważne zagadnienie relacji między społeczną odpowiedzialnością biznesu a wybranymi obszarami zarządzania, jednak przedmiot badań został ujęty zbyt ogólnie – brakuje jasności co do charakteru analizowanych zależności oraz roli poszczególnych zmiennych. Dodatkowo, choć wskazanie branży przetwórstwa mleka jako pola badań jest trafne, warto wyraźnie zaznaczyć, że pełni ono funkcję kontekstu empirycznego, a nie ograniczenia poznawczego, co podkreśliłoby uniwersalny wymiar problematyki.

Cele szczegółowe (s. 10, 128) zostały poprawnie podzielone na trzy klasyczne kategorie: poznawczą, metodyczną i aplikacyjną, co świadczy o dobrze przemyślanej strukturze badawczej. Cele poznawcze w sposób właściwy koncentrują się na uporządkowaniu i wyjaśnieniu kluczowych pojęć oraz relacji między nimi, choć można byłoby rozważyć wyraźniejsze zaznaczenie, czy celem jest także wypracowanie własnego ujęcia teoretycznego. Część metodyczna zawiera istotne komponenty, takie jak opracowanie narzędzi badawczych i modelu wpływu CSR, co dobrze wpisuje się w wymogi oryginalności w tym wymiarze. Z kolei cele aplikacyjne trafnie podkreślają praktyczny wymiar pracy, skupiając się na tworzeniu narzędzi i rekomendacji dla menedżerów, co zwiększa wartość wdrożeniową badań.

W analizowanej pracy sformułowano zestaw pytań badawczych oraz hipotez, przy czym ich charakter wskazuje jednoznacznie na zastosowanie podejścia ilościowego. Sformułowane pytania badawcze przyjmują postać zamkniętych pytań rozstrzygających, typowych dla badań



ilościowych, co znajduje odzwierciedlenie również w przyjętej metodzie analizy – modelowaniu równań strukturalnych (PLS-PM). Pomimo tego, we wstępie opracowania pojawia się odwołanie do podejścia mieszanego (ilościowego i jakościowego), które nie zostało rozwinięte ani metodologicznie uzasadnione, ani zastosowane w dalszym toku pracy. Brakuje także opisu etapów badań jakościowych, ich roli czy wyników, co skutkuje niespójnością pomiędzy deklarowanym podejściem a realnym postępowaniem badawczym. Odwołania teoretyczne do typologii pytań badawczych według Creswella, Nowaka i Ajdukiewicza – choć poprawne – pozostają nieadekwatne do zastosowanego jednoznacznie ilościowego schematu badawczego i nie wnoszą wartości metodologicznej w kontekście opracowania.

Same hipotezy badawcze zostały sformułowane w sposób prawidłowy – są jednoznaczne, falsyfikowalne, kierunkowe i odnoszą się do wyraźnie określonych zależności pomiędzy zmiennymi: społeczną odpowiedzialnością biznesu a zarządzaniem wiedzą, relacjami z klientami i innowacyjnością. Stanowią one solidną podstawę do budowy modelu analitycznego w ujęciu PLS-PM. Warto jednak zaznaczyć, że hipotezy te odnoszą się do trzech odrębnych relacji, co sprzyja analizie cząstkowej, natomiast nie uwzględniono hipotez integrujących te zależności w ramach jednego, spójnego układu powiązań. Brakuje zatem hipotezy syntetyzującej, która odzwierciedlałaby przyjęte w opracowaniu podejście systemowe – istotne z punktu widzenia holistycznego ujęcia wpływu CSR na procesy zarządcze w organizacji.

Konkludując, cele badawcze zostały sformułowane w sposób przejrzysty i zgodny z klasycznym podziałem na cele poznawcze, metodyczne i aplikacyjne, co świadczy o przemyślanej konstrukcji problemu badawczego. Jednocześnie ogólność ujęcia przedmiotu badań oraz brak hipotezy integrującej analizowane zależności osłabiają spójność przyjętej koncepcji modelowej i ograniczają jej potencjał eksplanacyjny.

c. Metodyka badań

W pracy przeprowadzono krytyczną analizę literatury przedmiotu w formie narracyjnego, niesystematycznego przeglądu. Choć takie podejście bywa uzasadnione, zwłaszcza w badaniach eksploracyjnych lub przy identyfikacji luk teoretycznych, jego zastosowanie w niniejszym opracowaniu może budzić pewne zastrzeżenia – szczególnie w świetle kategoriycznych ocen dotyczących ograniczonego zakresu dotychczasowych badań, braku podejść kompleksowych, rozproszenia koncepcji teoretycznych oraz niedostatków metodologicznych. Narracyjny charakter przeglądu, przy braku jasno określonych kryteriów selekcji źródeł, utrudnia ocenę pełności i obiektywności analizy dorobku naukowego. W szczególności, gdy stawiane są kategoriyczne stwierdzenia o ograniczonym zakresie dotychczasowych badań, zasadne byłoby wsparcie tych ocen bardziej usystematyzowanym przeglądem, który zwiększyłby wiarygodność diagnozy stanu wiedzy oraz trafność wyznaczonych luk badawczych.

W punkcie 7.3 zapowiedziano omówienie założeń i ograniczeń badawczych, jednak przedstawione treści ograniczają się wyłącznie do uzasadnienia doboru próby oraz wskazania trudności związanych z elektroniczną formą ankietyzacji. Założenia badawcze jako takie nie zostały sformułowane, co należy uznać za wyraźny brak w konstrukcji metodyki badania. Wątpliwości budzi także sposób sformułowania komentarza dotyczącego ograniczeń. Odmowa udziału w badaniu została zinterpretowana w sposób jednoznacznie negatywny – jako wyraz ignorowania współpracy nauki z praktyką, a nawet „ignorancji wobec badań naukowych”. Tego rodzaju ocena wydaje się nadmiernie kategoriyczna i pomija inne możliwe przyczyny rezygnacji



z udziału, takie jak ograniczenia organizacyjne, brak zasobów czasowych czy obciążenia operacyjne. Zastosowanie bardziej wyważonej, neutralnej interpretacji byłoby nie tylko metodologicznie uzasadnione, ale również zgodne z zasadami rzetelnej analizy uwarunkowań badań empirycznych.

Wartością dodaną pracy jest zaproponowany model badawczy (s. 133–135), uwzględniający relacje między społeczną odpowiedzialnością biznesu, zarządzaniem wiedzą, zarządzaniem relacjami z klientami oraz innowacyjnością. Konstrukcja modelu oparta została na podejściu refleksyjnym, jednak brak uzasadnienia dla jego zastosowania rodzi istotne wątpliwości metodyczne. Wszystkie zmienne zostały ujęte jako złożone i heterogeniczne – obejmujące różnorodne działania oraz komponenty, które nie muszą być wzajemnie powiązane. W takim przypadku można było rozważyć wykorzystanie modelu formatywnego, który umożliwia traktowanie wskaźników jako elementów współtworzących konstrukty, a nie ich efektów. Podejście to byłoby potencjalnie nie tylko trafniejsze z punktu widzenia logiki pomiaru, lecz również spójne z postulowanym w pracy integracyjnym ujęciem problematyki – zakładającym jednoczesny wpływ CSR na różne obszary zarządzania w ramach jednego modelu. Tymczasem przyjęcie konstrukcji refleksyjnej oraz rozdzielenie zależności na trzy niezależne ścieżki analizy stoi niejako w sprzeczności z deklarowanym celem budowy kompleksowego, systemowego ujęcia wpływu CSR na praktyki zarządcze. Przyjęty model ujmuje zależności między CSR a zarządzaniem wiedzą, CRM, i innowacyjnością całkowicie odrębnie, wbrew zakładanym celom, zamierzeniom wypełnienia luki badawczej.

Dobór próby badawczej oraz zastosowana procedura jej realizacji zostały przeprowadzone w sposób poprawny i nie budzą zastrzeżeń.

Jak zaznaczono wcześniej, sformułowane pytania badawcze mają charakter rozstrzygający i są zgodne z logiką badań ilościowych, jednak w kontekście obecności precyzyjnych hipotez pełnią funkcję wtórną i stanowią niepotrzebną redundancję. Same hipotezy zostały sformułowane poprawnie: są jednoznaczne, kierunkowe i poddają się falsyfikacji, co pozwala na ich wiarygodną weryfikację empiryczną. Sekcja 7.5 zawiera uzasadnienie teoretyczne dla każdej z trzech hipotez, co stanowi mocny element opracowania. Mimo to należy zwrócić uwagę na istotne ograniczenie konstrukcji badawczej: brak hipotezy syntetyzującej, która odzwierciedlałaby systemowy charakter analizowanych relacji i tym samym korespondowała z deklarowanym celem pracy – ukazaniem zintegrowanego wpływu społecznej odpowiedzialności biznesu na kluczowe obszary zarządzania. Wobec ambicji ujęcia problematyki w sposób całościowy, nieuwzględnienie takiej hipotezy osłabia spójność logiczną modelu i ogranicza jego potencjał interpretacyjny.

Operacjonalizacja zmiennych została omówiona w części metodycznej pracy (pkt 7.6, s. 138–143). W przypadku społecznej odpowiedzialności biznesu przyjęto klarowną i spójną podstawę koncepcyjną, opartą na wytycznych normy ISO 26000, co należy ocenić jednoznacznie pozytywnie. Podobnie, konstrukcja zmiennej „zarządzanie wiedzą” została zakotwiczona w klasycznym, czteroelementowym modelu obejmującym: lokalizowanie, pozyskiwanie i rozwój, transfer oraz wykorzystanie wiedzy. Taki układ stanowi silny fundament teoretyczny i odpowiada dominującym podejściom w literaturze. Pewne zastrzeżenia budzą jednak konkretne sformułowania wskaźników. Stwierdzenia KM2 i KM3 łączą w jednym zdaniu elementy kultury organizacyjnej i przewagi konkurencyjnej, co może prowadzić do niejednoznaczności interpretacyjnej i efektu tzw. pytań złożonych. Z kolei KM4 koncentruje się bardziej na



warunkach strukturalnych niż na samym procesie zachowywania i wykorzystywania wiedzy. W rezultacie część wskaźników odnosi się raczej do subiektywnych przekonań niż do obserwowalnych praktyk organizacyjnych, co może ograniczać trafność pomiaru. Z perspektywy operacjonalizacji konstruktu zasadne byłoby doprecyzowanie języka pytań, eliminacja złożonych sformułowań oraz koncentracja na realnych działaniach podejmowanych w przedsiębiorstwach.

Zmienna „zarządzanie relacjami z klientami (CRM)” została ujęta w sześciu wymiarach, co trafnie oddaje jej złożony, systemowy charakter. Mierniki obejmują takie aspekty, jak komunikacja, kultura organizacyjna, technologie informacyjne, kompetencje pracowników oraz działania posprzedażowe. To szerokie ujęcie sprzyja pełniejszemu uchwyceniu istoty CRM. Niemniej, część stwierdzeń – szczególnie CRM1 i CRM2 – opiera się na wartościach normatywnych lub subiektywnych sądach, nie zaś na obserwacji konkretnych praktyk. W szczególności CRM2 odnosi się do ogólnej orientacji strategicznej firmy, nie zaś bezpośrednio do relacji z klientem, co osłabia spójność konstruktu. Z kolei CRM4 i CRM5 zawierają wieloelementowe treści, które mogą generować trudności w jednoznacznej interpretacji odpowiedzi i wpłynąć na spójność analizy statystycznej. Zmiennej „innowacyjność” przyporządkowano cztery mierniki odnoszące się do efektywności, produktywności, jakości oraz sprawności, co sugeruje próbę ujęcia jej w sposób funkcjonalny. Jednak sformułowane stwierdzenia mają charakter ogólny i odnoszą się raczej do przekonań o znaczeniu określonych cech w tworzeniu przewagi konkurencyjnej niż do faktycznych praktyk innowacyjnych w badanych przedsiębiorstwach. Dotyczy to zwłaszcza wskaźników I2–I4, których normatywny charakter może prowadzić do rozbieżności między postrzeganą a realną innowacyjnością. Dodatkowo miernik I1 jest zbyt nieprecyzyjny, by jednoznacznie osadzić go w ramach konstruktów innowacyjności.

Przebieg badań został zaprezentowany w sposób uporządkowany i zgodny z logiką procesu badawczego. Uwzględniono wszystkie istotne etapy, od przeglądu literatury, przez konstrukcję narzędzia badawczego i realizację badań pilotażowych, po przeprowadzenie badań zasadniczych. Na uwagę zasługuje próba empirycznej weryfikacji kwestionariusza – zarówno poprzez pilotaż, jak i konsultacje prowadzone z przedstawicielami branży podczas wydarzenia branżowego. Choć zostały one określone jako „indywidualne wywiady pogłębione”, ich charakter nie spełnia formalnych wymogów tej techniki – należałoby raczej traktować je jako rozmowy konsultacyjne. Mimo tego, działania te należy ocenić pozytywnie, jako zwiększające użyteczność narzędzia oraz jego dopasowanie do specyfiki grupy respondentów. Ostateczna liczba uzyskanych odpowiedzi pozwoliła na realizację zaplanowanych analiz, choć ograniczony współczynnik zwrotu uzasadnia ostrożność w zakresie uogólniania wyników.

Metodyka analizy danych została oparta na modelowaniu równań strukturalnych z wykorzystaniem metody PLS-PM (Partial Least Squares Path Modeling) i programu WarpPLS 7.0. Dobór tej metody jest uzasadniony zarówno ze względu na predykcyjny charakter modelu, jak i ograniczoną liczebność próby, co czyni ją bardziej adekwatną niż klasyczne modele oparte na kowariancji. Opis techniczny modelowania został przedstawiony szczegółowo i uwzględnia kluczowe etapy analizy: budowę modelu pomiarowego, estymację relacji ścieżkowych oraz ocenę jakości modelu. Wskazano właściwe kryteria oceny, takie jak wartości AVE, współczynniki rzetelności (Alfa Cronbacha, rho Dijkstry–Henselera), a także wskaźniki dopasowania modelu (GoF, R²). Wprowadzenie metody Stable3 jako alternatywy dla

Wydział Zarządzania

i Komunikacji Społecznej

Instytut

Przedsiębiorczości

ul. Prof. St. Łojasiewicza 4

PL 30-348 Kraków

tel. +48(12) 664 5579

tel. +48(12) 664 5578

www.przedsiębiorczosc.uj.edu.pl



bootstrappingu oraz zastosowanie spójnego algorytmu PLS (Consistent PLS) stanowi nowoczesne i dobrze uzasadnione rozwiązanie.

Reasumując, metodyka badań została opracowana w oparciu o aktualne standardy badań empirycznych, zarówno w zakresie doboru technik analitycznych, jak i organizacji procesu badawczego. Niemniej, pewne wątpliwości budzi jednak rozbieżność między deklarowanymi celami a konstrukcją modelu i sposobem operacjonalizacji zmiennych, co osłabia spójność koncepcji badawczej.

d. Wartość naukowa pracy i jej wkład w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości

Struktura pracy została opracowana w układzie teoretyczno-empirycznym, zgodnym z wymaganiami badań naukowych. Praca składa się z ośmiu rozdziałów, których układ odzwierciedla klasyczne przejście od podstaw teoretycznych do analizy empirycznej i wniosków.

W rozdziale pierwszym opracowania autorka w sposób kompleksowy przedstawiła teoretyczne podstawy społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, odwołując się do ujęć interesariuszy, zrównoważonego rozwoju oraz historycznych i współczesnych koncepcji CSR. Struktura rozdziału opiera się na szerokim przeglądzie literatury, który obejmuje zarówno klasyczne, jak i nowsze ujęcia problematyki. Wartością jest przywołanie różnych modeli ewolucji CSR, m.in. CSR 1.0–3.0 i CSR4/SOP4. Należy jednak wskazać, że choć narracja jest bogata, momentami brakuje systematyzacji i krytycznej analizy źródeł, co mogłoby zwiększyć wartość poznawczą tej części.

Rozdział drugi podejmuje zagadnienia zarządzania wiedzą, prezentując definicje, procesy oraz modele teoretyczne tej dziedziny. Układ treści jest logiczny – od wprowadzenia po szczegółową prezentację podstawowych etapów zarządzania wiedzą, takich jak lokalizowanie, pozyskiwanie, transfer i wykorzystanie wiedzy. Cenne jest także ukazanie relacji między CSR a zarządzaniem wiedzą. Niemniej, ujęcie niekiedy przyjmuje charakter kompilacyjny, z ograniczoną próbą krytycznego porównania czy identyfikacji niedostatków istniejących podejść.

W rozdziałach trzecim i czwartym, które dotyczą odpowiednio zarządzania relacjami z klientami oraz innowacyjności w kontekście CSR, dostrzegalne jest kontynuowanie przyjętej strategii strukturalnej: prezentacja podstaw, typologii oraz relacji z CSR. Obie części prezentują szeroką literaturę przedmiotu i wprowadzają autorskie ujęcia (np. komponenty CRM czy typologie innowacji). Szczególnym atutem jest ukazanie relacji między technologią, kulturą organizacyjną a praktykami CRM i innowacyjności. Jednak również tutaj zauważyć można ograniczoną analizę krytyczną – dominują opisy i cytowania, podczas gdy refleksja nad lukami badawczymi lub niejednoznacznościami teorii mogłaby wzmocnić wartość merytoryczną.

Rozdział piąty pełni funkcję łącznikową między częścią teoretyczną a empiryczną, porządkując wyniki wcześniejszych badań dotyczących relacji pomiędzy społeczną odpowiedzialnością biznesu a zarządzaniem wiedzą, relacjami z klientami oraz innowacyjnością. Choć struktura rozdziału jest przejrzysta, a przywołane źródła adekwatne, warto zwrócić uwagę na brak wyraźnego ujęcia systemowego, które wynikałoby z głównego celu pracy. Zamiast wyprowadzenia spójnego rozumienia oddziaływania CSR na wszystkie trzy obszary jako wzajemnie powiązanych komponentów, przedstawiono je jako osobne kierunki analizy. Taki rozdzielny sposób prezentacji osłabia koherencję teoretyczną opracowania i stanowi istotne

Wydział Zarządzania

i Komunikacji Społecznej

Instytut

Przedsiębiorczości

ul. Prof. St. Łojasiewicza 4

PL 30-348 Kraków

tel. +48(12) 664 5579

tel. +48(12) 664 5578

www.przedsiębiorczosc.uj.edu.pl



ograniczenie w kontekście założenia o zintegrowanym, modelowym ujęciu wpływu CSR na praktyki zarządcze w przedsiębiorstwach przetwórstwa mleka.

W rozdziale 8 zaprezentowano wyniki badań empirycznych przy zastosowaniu analizy korelacyjnej Spearmana oraz metody PLS-PM. Odnosząc się do wyników analizy korelacyjnej Spearmana, wartością tej części opracowania jest staranna prezentacja danych – zarówno tabelaryczna, jak i graficzna – co ułatwia orientację w wynikach. Analiza obejmuje szereg relacji cząstkowych, dla których podano kierunek i siłę zależności oraz poziomy istotności statystycznej. Należy jednak zauważyć, że interpretacja ogranicza się głównie do ogólnych obserwacji dotyczących dodatnich korelacji, z wyraźnym pominięciem przypadków ujemnych, nieoczywistych lub nieistotnych statystycznie. W szczególności nie rozwinięto interpretacyjnie przypadków, które mogłyby stanowić wartościowe źródło refleksji nad złożonością analizowanych zjawisk – jak np. negatywna korelacja pomiędzy zagadnieniami konsumenckimi (CSR6) a efektywnością innowacyjną (I1). Takie wyniki, choć statystycznie słabe, mogłyby być analizowane w kontekście napięcia między odpowiedzialnością społeczną a logiką wydajności, zwłaszcza w sektorze o silnym uwarunkowaniu regulacyjnym, jak przetwórstwo mleczarskie. Również inne słabe bądź nieistotne związki nie zostały ani podsumowane, ani skomentowane, co może sugerować selektywność interpretacyjną i osłabia wrażenie pełnego ujęcia relacji korelacyjnych.

W dalszej części rozdziału przedstawiono wyniki modelowania równań strukturalnych metodą PLS-PM, co stanowi kluczowy element empirycznej weryfikacji hipotez badawczych. Analiza została przeprowadzona z zastosowaniem programu WarpPLS 7.0, a model oparto na refleksyjnym układzie pomiarowym. Wyniki zaprezentowano z podziałem na modele częściowe dla każdej z badanych zależności ($CSR \rightarrow KM$, $CSR \rightarrow CRM$, $CSR \rightarrow I$), z wykorzystaniem standardowych wskaźników dopasowania (GoF, R^2 , β , AVE), co odpowiada przyjętym standardom analitycznym. Ujęcie to zapewnia poprawność metodologiczną i daje możliwość oceny predykcyjnej siły poszczególnych relacji.

Jednakże podobnie jak w przypadku korelacji Spearmana, również tutaj interpretacja wyników ogranicza się przede wszystkim do wskazania siły i istotności ścieżek, bez głębszej analizy ich znaczenia w kontekście celów badania i wcześniej zidentyfikowanych luk teoretycznych. Brakuje refleksji nad tym, w jakim stopniu wyniki potwierdzają lub falsyfikują założone hipotezy, oraz czy siła uzyskanych zależności jest wystarczająca, by mówić o rzeczywistym oddziaływaniu CSR na analizowane obszary zarządzania. Dodatkowo, nie odniesiono się do ograniczeń wynikających z refleksyjnego ujęcia modelu – mimo iż zastosowanie tej konstrukcji w przypadku zmiennych złożonych i heterogenicznych (jak CSR czy innowacyjność) budzi, jak wcześniej wskazano, uzasadnione wątpliwości metodyczne. Zabrakło również próby syntetyzującej – choć model bazuje na trzech ścieżkach analizy, nie podjęto próby ich integracyjnego ujęcia, co byłoby spójne z deklarowanym celem budowy systemowego modelu wpływu CSR na praktyki zarządcze. W rezultacie, mimo wysokiego poziomu technicznego opracowania i poprawności formalnej, interpretacja wyników analizy PLS-PM pozostaje fragmentaryczna i nie w pełni wykorzystuje potencjał wyjaśniający przyjętego podejścia. Uwzględnienie tych elementów mogłoby znacząco wzmocnić analityczną i aplikacyjną wartość uzyskanych wyników.

Konkludując, praca wnosi satysfakcjonujący wkład zarówno w wymiarze empirycznym, jak i teoretycznym. W aspekcie teoretycznym opracowanie podejmuje próbę konceptualizacji

Wydział Zarządzania

i Komunikacji Społecznej

Instytut

Przedsiębiorczości

ul. Prof. St. Łojasiewicza 4

PL 30-348 Kraków

tel. +48(12) 664 5579

tel. +48(12) 664 5578

www.przedsiębiorczosc.uj.edu.pl



systemowego wpływu społecznej odpowiedzialności biznesu na trzy istotne obszary zarządzania: zarządzanie wiedzą, zarządzanie relacjami z klientami oraz innowacyjność. Tego rodzaju integracyjne ujęcie, łączące różne nurty literatury zarządczej z koncepcją CSR, stanowi oryginalną propozycję ram teoretycznych, które mogą być punktem wyjścia dla dalszych badań w dyscyplinie. Mimo że spójność modelu oraz konsekwencje teoretyczne nie zostały w pełni dopracowane, zaproponowana koncepcja powiązań między dotąd fragmentarycznie analizowanymi obszarami zarządzania zasługuje na uznanie jako kierunkowy wkład w rozwój teorii zarządzania w kontekście społecznej odpowiedzialności.

Na poziomie empirycznym praca dostarcza unikalnych danych na temat wdrażania CSR w sektorze przetwórstwa mleczarskiego – branży dotychczas relatywnie słabo reprezentowanej w literaturze naukowej z zakresu zarządzania. Zaproponowany model badawczy, choć osadzony w refleksyjnej strukturze, uwzględnia wielowymiarowe komponenty CSR oraz ich potencjalny wpływ na procesy organizacyjne, co w połączeniu z zastosowaniem zaawansowanej metody analizy (PLS-PM) wzbogaca metodologiczny repertuar badań ilościowych w tym obszarze.

Podsumowując, opracowanie oferuje nową perspektywę teoretyczną poprzez próbę integracji trzech obszarów zarządzania w kontekście CSR oraz wnosi oryginalny wkład empiryczny, oparty na danych sektorowych. Choć konstrukcja modelu nie została w pełni dopracowana w ujęciu systemowym, potencjał aplikacyjny przyjętych założeń – w połączeniu z ich podstawami empirycznymi – może stanowić punkt odniesienia dla dalszych badań porównawczych i rozwojowych, wzbogacając dorobek dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości.

Wniosek: Drugi wymóg ustawowy został spełniony.

5. Kryterium III – ocena aktywności naukowej realizowanej w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej, lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej (art. 219 ust. 1 pkt. 3 ustawy z dn. 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce)

W dotychczasowej działalności badawczej habilitantka brała udział w kilku istotnych projektach naukowych, pełniąc różne role – od głównego wykonawcy, przez wykonawcę, po kierownika pomocniczego. W ramach międzynarodowego projektu „A Social Media based AH Communications Portfolio” (2021–2022) realizowanego z University of Vaasa, odpowiadała m.in. za identyfikację kanałów komunikacji dotyczących dostępnych mieszkań oraz analizę rynku polskiego. Z kolei w projekcie „DIN-ECO” (2022) pełniła funkcję kierownika pomocniczego, prowadząc warsztaty oraz opracowując materiały szkoleniowe w obszarze zrównoważonego rozwoju i przedsiębiorczości. W ramach krajowego projektu statutowego realizowanego w SGH (2019–2021), habilitantka była wykonawcą badań poświęconych roli przedsiębiorstw rodzinnych w kontekście zrównoważonego rozwoju. Brała także udział jako główny wykonawca w projekcie finansowanym przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (2010–2012) na temat społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw agrobiznesu z obszarów wiejskich. Dodatkowo współpracowała z IERiGŻ w projektach badawczych dotyczących marginalizacji i konkurencyjności wsi po akcesji Polski do UE (2005–2009), realizując zadania związane z analizą kapitału ludzkiego i edukacyjnego. Na tle przedstawionych w dokumentacji informacji można stwierdzić, że aktywność projektowa



habilitantki ma charakter ciągły i ukierunkowany na zastosowanie koncepcji CSR oraz zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu, w tym w kontekstach wiejskich i branżowych.

Przejawem istotnej aktywności naukowej realizowanej we współpracy z zagranicznymi ośrodkami akademickimi jest udział Habilitantki w serii staży naukowych w Alanya Alaaddin Keykubat University w Turcji, realizowanych w latach 2016–2023. Inicjalny, miesięczny staż naukowy odbył się w październiku 2016 roku w ramach finansowania z Własnego Funduszu Stypendialnego Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie i był kontynuowany w kolejnych latach dzięki programowi Erasmus+. Pobyty te miały charakter badawczo-konsultacyjny, a ich tematyka koncentrowała się wokół perspektyw rozwoju społecznej odpowiedzialności w biznesie. Odbyte staże świadczą o systematycznej i długoterminowej współpracy naukowej z wybranym ośrodkiem zagranicznym.

Wydział Zarządzania

i Komunikacji Społecznej

Aktywność konferencyjna Habilitantki ma charakter systematyczny i obejmuje zarówno wydarzenia krajowe, jak i zagraniczne, koncentrujące się na zagadnieniach zgodnych z jej profilem naukowym – społecznej odpowiedzialności biznesu, zarządzania oraz zrównoważonego rozwoju. W dokumentacji wymieniono udział w 21 konferencjach, w tym w takich wydarzeniach, jak: International Business and Economic Development Conference w Bostonie (2016), International Conference on Engineering & Business Education w Windhoek (2019), czy International Scientific Conference on Economic and Social Development w Madrycie (2022). Wśród konferencji krajowych znalazły się m.in. Forum Praktyków CSR, Kongresy Ekonomii Społecznej oraz liczne konferencje organizowane przez krajowe uczelnie ekonomiczne (SGH, UEK, UEP, UEW). Habilitantka występowała jako prelegentka, prezentując wyniki własnych badań, a także aktywnie uczestniczyła w sesjach tematycznych, co potwierdza jej zaangażowanie w środowisko naukowe i chęć konfrontowania własnych ustaleń z opiniami innych badaczy. Zakres tematyczny wystąpień obejmował m.in. relacje między CSR a zarządzaniem wiedzą, odpowiedzialne praktyki konsumenckie oraz innowacyjność w sektorze przetwórstwa mleka, co świadczy o spójności wystąpień z wiodącą problematyką badawczą.

Instytut

Przedsiębiorczości

Oceniając aktywność naukową Habilitantki należy wskazać na dorobek publikacyjny wypracowany po uzyskaniu stopnia doktora. Zgodnie z załączonym wykazem opublikowany dorobek ten obejmuje (oprócz monografii przedstawionej jako osiągnięcie naukowe) 2 współautorskie monografie, 45 rozdziałów w monografiach, w tym 16 we współautorstwie, 51 artykułów naukowych w czasopiśmie, z czego 13 przygotowano we współautorstwie. Dla wszystkich współautorskich opracowań przedstawiono oświadczenia współautorów określające indywidualny wkład w powstanie publikacji. Dorobek publikacyjny obejmuje pozycje w języku angielskim, wydane m.in. przez wydawnictwa indeksowane w bazach Scopus oraz Web of Science, co świadczy o umiędzynarodowieniu aktywności naukowej. Tematyka publikacji koncentruje się wokół problematyki społecznej odpowiedzialności biznesu, zarządzania wiedzą, relacji z interesariuszami i innowacyjności, a także ich wzajemnych powiązań – zarówno w ujęciu teoretycznym, jak i aplikacyjnym. Wykaz publikacji wskazuje na konsekwencję w rozwijaniu wybranego nurtu badawczego oraz dążenie do praktycznego wykorzystania wyników naukowych, m.in. poprzez obecność prac o charakterze wdrożeniowym i aplikacyjnym.

ul. Prof. St. Łojasiewicza 4

PL 30-348 Kraków

tel. +48(12) 664 5579

tel. +48(12) 664 5578

Działalność organizacyjna Habilitantki ma charakter wieloaspektowy i obejmuje aktywność zarówno w środowisku akademickim, jak i pozauniwersyteckim. Uczestniczyła ona w pracach komitetów organizacyjnych oraz naukowych konferencji krajowych i międzynarodowych, w

www.przedsiębiorcosc.uj.edu.pl



tym m.in. Międzynarodowej Konferencji Naukowej „Trendy i wyzwania zrównoważonego rozwoju”, współorganizowanej przez SGGW, oraz Konferencji „Zarządzanie w organizacjach publicznych i biznesowych”. W zakresie współpracy z sektorem gospodarczym, Habilitantka utrzymywała długoletnie relacje z Polską Izbą Mleka oraz Polską Federacją Hodowców Bydła i Producentów Mleka, w ramach których opracowała w 2019 r. autorski kwestionariusz ankiety rankingowej dotyczącej społecznej odpowiedzialności w spółdzielniach mleczarskich, wykorzystywany od tego czasu w corocznych badaniach. Współpracowała także z Tureckim Stowarzyszeniem Izb Gospodarczych i Giełd Towarowych w Alanyi oraz z praktykami i przedstawicielami administracji lokalnej, realizując badania CSR w Turcji w latach 2016–2019. W obszarze działań eksperckich brała udział w pracach zespołów doradczych i panelach dyskusyjnych, m.in. w ramach Narodowego Programu Foresight „Polska 2020”, debat dotyczących firm rodzinnych (SGH) czy roli CSR w branży rolno-spożywczej (raport dla portalu spożywczego, 2017). Była członkinią kapituły Rankingu Spółdzielni Mleczarskich, gdzie odpowiadała za część metodologiczną dotyczącą CSR, a także autorką programu szkoleniowego z zakresu zarządzania przez wartości, wdrożonego w przedsiębiorstwie sektora MSP w ramach projektu „Ludzie przede wszystkim”. Jest członkinią licznych stowarzyszeń naukowych, w tym Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją oraz Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu. Zakres i charakter tej aktywności świadczą o zaangażowaniu Habilitantki w rozwój dialogu między nauką a praktyką gospodarczą oraz o jej rozpoznawalności jako eksperta w obszarze zarządzania społecznie odpowiedzialnego.

Wydział Zarządzania

i Komunikacji Społecznej

Instytut

Przedsiębiorczości

Wniosek: trzeci wymóg ustawowy został spełniony.

Konkluzja

Wynik przeprowadzonej oceny wskazuje, że spełniono wszystkie kryteria wskazane w zapisach ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (DZ. U. z 2018 r. poz. 1668 z późn. zm.). W związku z tym, popieram wniosek dr inż. Ewy Stawickiej o nadanie stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości.

ul. Prof. St. Łojasiewicza 4

PL 30-348 Kraków

tel. +48(12) 664 5579

tel. +48(12) 664 5578

www.przedsiębiorczosc.uj.edu.pl

UNIWERSYTET JAGIELLOŃSKI
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
INSTYTUT PRZEDSIĘBIORCZOŚCI
30-348 Kraków, ul. prof. St. Łojasiewicza 4
tel. 012/664-55-79

R

(00)859007734433134038


Poczta Polska
Opłata pobrana _____ zł _____ gr

2025


RPU/10663/2025 N
Data: 2025-04-25

KANCELARIA GŁÓWNA SGGW
2025 -04- 25
WPŁYNĘŁO DNIA -7-

„OPLATA PO
TAXE PERÇUE -
Umowa z Poczta Polska S.A.
Nadano w UP



KZ
B306

SGGW INSTYTUT ZARZĄDZANIA
Nowoursynowska 159C, bud. 35
02-787 Warszawa