

Recenzja

pracy doktorskiej Pani mgr Eweliny Jagieły  
pt. „Społeczna odpowiedzialność małych przedsiębiorstw branży  
hotelarskiej”  
**napisanej pod kierunkiem**

prof. UEW dr hab. Agnieszki Sokołowskiej-Durkalec

### 1. Podstawy formalno-prawne recenzji

Podstawę prawną niniejszej recenzji stanowią: ustawa z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2017 r., poz. 1789) oraz rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 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).

Recenzję przygotowano w związku z pismem Pani Prof. UEW dr hab. Joanny Radomskiej, Prodziekana Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu z dnia 06.07.2022 informującym o powołaniu mnie – uchwałą Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu z dnia 23.06.2022 – na recenzenta w przewodzie doktorskim mgr Eweliny Jagieły nt. *Społeczna odpowiedzialność małych przedsiębiorstw branży hotelarskiej*.

### 2. Uwagi wstępne

Zmiana warunków funkcjonowania przedsiębiorstw, w szczególności: skracające się cykle życia produktów, postęp techniczno-technologiczny, instytucjonalne zmiany rynków, zmiany gustów, preferencji i postaw klientów oraz innych interesariuszy powoduje, że stosowanie na gruncie przedsiębiorstw współczesnych koncepcji zarządzania stanowi istotny czynnik budowania pozycji konkurencyjnej firmy na rynku. Jedną z kluczowych w ramach współczesnych koncepcji zarządzania jest społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, której dynamiczny rozwój na przestrzeni kilku ostatnich dekad aktualnie skutkuje początkiem tzw. „wielkiej dyfuzji” społecznej odpowiedzialności biznesu. Wiąże się ona z jednej strony z włączaniem społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa w programy studiów instytucji kształcenia wyższego, z drugiej zaś wdrażaniem tej koncepcji na gruncie

małych i średnich przedsiębiorstw. Niezbędna zatem jest głębsza refleksja naukowa nad dostosowaniem koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu do specyfiki funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw, zwłaszcza w branżach, gdzie normatywy zrównoważonego rozwoju odgrywają szczególną rolę w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw.

Podjęcie zatem w rozprawie problemu społecznej odpowiedzialności biznesu uważam za trafny i bardzo aktualny, podobnie odniesienie tej koncepcji zarządzania do problematyki małych przedsiębiorstw branży hotelarskiej. W krajowej literaturze przedmiotu brak jest jak dotąd kompleksowych, popartych wynikami badań empirycznych opracowań ukazujących stosowanie społecznej odpowiedzialności w praktyce małych przedsiębiorstw hotelarskich. Podjęty w rozprawie temat może także wpisać się w prowadzony dyskurs w zagranicznej literaturze przedmiotu, bowiem dobrze wpisuje się w aktualny nurt badań nad rozwojem i uwarunkowaniami współczesnych koncepcji i metod zarządzania.

Tytuł rozprawy dobrze oddaje podjęty problem badawczy, aczkolwiek dla zapewnienia większej spójności z treścią pracy, tytuł rozprawy powinien w moim odczuciu zawierać uszczegółowienie odnoszące się do obszaru terytorialnego prowadzonych badań.

### **3. Cele i hipotezy badawcze**

Przyjętym w pracy celem głównym jest „(...) *identyfikacja i ocena motywów, zasad, instrumentów i efektów oraz uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa w małych przedsiębiorstwach z branży hotelarskiej, a także opracowanie zaleceń/rekomendacji w tym zakresie*” (s. 9). Rozwinięciem wskazanego powyżej celu głównego jest specyfikacja celów cząstkowych obejmujących:

1. Rozpoznanie specyficznych cech małych przedsiębiorstw z branży hotelarskiej w odniesieniu do możliwości realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.
2. Identyfikacja interesariuszy małego przedsiębiorstwa hotelarskiego (charakterystyka, cele, oczekiwania, zakres władzy) oraz relacji między nimi z perspektywy realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.
3. Rozpoznanie motywów i spodziewanych efektów realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności małych przedsiębiorstw z branży hotelarskiej.
4. Identyfikacja i ocena realizacji zasad koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (odpowiedzialność w prowadzeniu działalności gospodarczej, odpowiedzialność wobec interesariuszy, budowanie zaufania poprzez wyjście poza literę prawa, przestrzeganie reguł prawnych, poszanowanie dla środowiska naturalnego, unikanie działań sprzecznych z prawem) w małych przedsiębiorstwach z branży hotelarskiej.
5. Identyfikacja i ocena działań społecznie odpowiedzialnych (i stosowanych instrumentów) w poszczególnych obszarach społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (kwestie związane z

klientem, uczciwe praktyki operacyjne, środowisko, zaangażowanie społeczne, aspekty pracownicze) w małych przedsiębiorstwach z branży hotelarskiej.

6. Określenie uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa w małych przedsiębiorstwach z branży hotelarskiej.
7. Zaproponowanie zaleceń/rekomendacji dotyczących społecznej odpowiedzialności małych przedsiębiorstw z branży hotelarskiej.

Dla potrzeb rozwiązania podjętego problemu sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Jakie są specyficzne cechy małych przedsiębiorstw z branży hotelarskiej w odniesieniu do możliwości realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa?
2. Jakich można wyróżnić interesariuszy małego przedsiębiorstwa hotelarskiego (jakie są ich charakterystyczne cele, oczekiwania, zakres władzy) oraz relacje między nimi z perspektywy realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa?
3. Jakie są motywy i spodziewane efekty realizacji społecznej odpowiedzialności małych przedsiębiorstw z branży hotelarskiej?
4. Czy i w jaki sposób małe przedsiębiorstwa z branży hotelarskiej realizują zasady społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (odpowiedzialność w prowadzeniu działalności gospodarczej, odpowiedzialność wobec interesariuszy, budowanie zaufania poprzez wyjście poza literę prawa, postrzeganie reguł prawnych, poszanowanie dla środowiska naturalnego, unikanie działań sprzecznych z prawem)?
5. Jakie działania podejmują (i jakie stosują instrumenty) małe przedsiębiorstwa z branży hotelarskiej w każdym obszarze społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa?
6. Jakie są uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa w badanych małych przedsiębiorstwach z branży hotelarskiej?
7. Jakie są zalecenia/rekomendacje dotyczące społecznej odpowiedzialności można zaproponować dla małych przedsiębiorstw z branży hotelarskiej?

Cele pracy zostały sformułowane poprawnie, są ściśle, konkretne oraz określają istotę podjętego problemu i przewidywane rezultaty. Przyjęte pytania badawcze korespondują z celem głównym i częściowymi wyznaczając zazębiającą się trajektorię procesu badawczego.

Uwzględniając złożoność podjętego problemu badawczego, w zbiorze celów i pytań badawczych Autorka mogła uwzględnić w większym zakresie aspekt metodyczny, koncentrując się także na metodach i technikach zarządzania, przez które decydenci mogą stosować koncepcję społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Pogłębienie tego wątku mogłoby w toku dalszych badań posłużyć Autorce do wypracowania metodyki wdrażania społecznej odpowiedzialności w małych przedsiębiorstwach hotelarskich.

Rozwiązanie podjętego problemu i realizację postawionych celów należy postrzegać jako próbę wypełnienia istniejącej luki teoretyczno-metodologicznej i empirycznej w zakresie promowania społecznej odpowiedzialności małych przedsiębiorstw branży hotelarskiej.

#### **4. Ocena formalna**

Na recenzowaną pracę składa się: 328 stron tekstu podstawowego, zawartego w czterech rozdziałach, 59 rysunków, 52 tabel, 4 załączników, zestawienia literatury, spis rysunków i tabel.

Praca charakteryzuje się poprawną i logiczną strukturą. Na podkreślenie zasługuje przyjęta konstrukcja poszczególnych rozdziałów, w szczególności umieszczenie na początku każdego rozdziału zakładanych zamierzeń badawczych. Wpływa to na płynne wprowadzania czytelnika w kolejne etapy procesu badawczego podjętego w rozprawie. Praca, poza nielicznymi wyjątkami (np. powtórzenie w cytowanej definicji przewagi konkurencyjnej, s. 91, błędne powoływanie tabeli 16, s. 100), cechuje się wysokim stopniem staranności i dbałością o stronę formalną. Zastosowana terminologia nie budzi zastrzeżeń – odpowiada obowiązującej nomenklaturze w naukach o zarządzaniu i jakości.

Pozytywnie także należy ocenić dobór źródeł, obejmujących ogółem 265 pozycji bibliograficznych (opracowania zwarte, artykuły, raporty), 5 aktów normatywnych oraz 10 źródeł internetowych.

#### **5. Ocena merytoryczna**

##### **5.1. Charakterystyka podejścia badawczego**

Przyjęte cele i pytania badawcze oraz teoretyczno-empiryczny charakter rozprawy zdecydowały o metodyce badań. Rozwiązanie podjętego problemu Autorka oparła na podejściu wzorcująco – diagnostycznym, wiążąc proces modelowania z diagnozą i wnioskowaniem. Zastosowane podejście objęło dwie następujące fazy:

- analityczno-projektową, opartą na metodzie analizy i studiowania literatury przedmiotu, a obejmującą wyjaśnienie podstawowych pojęć związanych z tematyką rozprawy, prezentację uwarunkowań społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, specyfiki małych przedsiębiorstw z branży hotelarskiej, jak również opracowanie modelowego ujęcia społecznej odpowiedzialności małych przedsiębiorstw z branży hotelarskiej.
- diagnostyczno-wartościującą, bazującą na własnych badaniach ankietowych, wywiadach, studiach przypadków i obserwacjach, analizie i wnioskowaniu, zorientowaną na identyfikację i diagnozę motywów, zasad, instrumentów i efektów oraz uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa w małych przedsiębiorstwach z branży hotelarskiej.

Zastosowane podejście polegało na opracowaniu modelu referencyjnego, będącego następstwem procesu idealizacji problemu, a sprowadzającego się do identyfikacji modelu społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa hotelarskiego. Następnie poprzez uwzględnienie warunków ograniczających, stanowiących kontekst modelu, dokonano sformułowania zaleceń/rekomendacji umożliwiających stosowanie społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa hotelarskiego.

W badaniach umożliwiających rozwiązanie podjętego problemu badawczego, realizację celów badawczych oraz udzielenie odpowiedzi na sformułowane pytania badawcze zastosowano właściwie dobrane metody i techniki badawcze. Badania teoretyczno-metodyczne oparto na analizie literatury przedmiotu, w tym: analizie bibliometrycznej, którą można było wzbogacić systematycznym przeglądem literatury, zwłaszcza ze względu na stosunkowo słabo rozpoznany empiryczny obszar podjętych badań, co słusznie zdeterminowało jakościowy charakter badań własnych. W badaniach empirycznych – co zasługuje na pozytywną ocenę – wyszczególniono dwa etapy, tj. badania wstępne i pilotażowe (testowanie narzędzi badawczych, uszczegółowienie zakresu badań właściwych) oraz badania właściwe. Badaniami objęto przedsiębiorstwa z branży hotelarskiej funkcjonujące na obszarze powiatu jeleniogórskiego i miasta Jelenia Góra, co z uwagi na specyfikę zarówno tego powiatu, jak również małych przedsiębiorstw hotelarskich pozwala na pewne uogólnienie wyników badań, co niewątpliwie przesądza o istotnym walorze poznawczym pracy.

W badaniach empirycznych zastosowano zróżnicowane metody i techniki badawcze lokujące się w grupach metod: obserwacji, wywiadu i analizy dokumentacji, wzbogacone o sondaż diagnostyczny i studia przypadków. Podstawowym narzędziem badawczym były kwestionariusze: wywiadu, ankiety, ankiety dla pracowników, obserwacji.

Oceniając pozytywnie podejście badawcze należy stwierdzić, że Autorka posłużyła się dobrze dobranymi i adekwatnymi do przyjętych celów i pytań badawczych narzędziami badawczymi potwierdzając umiejętność ich stosowania.

## **5.2. Ocena rozwiązania tematu pracy**

Przedstawiona praca składa się z wstępu, czterech rozdziałów i zakończenia, które korespondują z celem głównym i celami cząstkowymi rozprawy, jak również z sformułowanymi pytaniami badawczymi.

Wstęp stanowi kompetentne i właściwe wprowadzenie w problematykę podjętą w rozprawie. Poprawnie dokonano uzasadnienia podjęcia tematu, jak również identyfikacji luki poznawczej związanej „(...) z niedostatkiem opracowań teoretycznych, jak i wyników badań empirycznych związanych ze społeczną odpowiedzialnością małych przedsiębiorstw z branży hotelarskiej (...)” (s. 7). Wyjaśniono znaczenie pojęć zawartych w tytule rozprawy, wskazano obszar terytorialny badań empirycznych, jak również zidentyfikowano problem badawczy, cel główny i szczegółowe pracy, jak również pytania badawcze oraz zastosowane w pracy metody badawcze.

W rozdziale pierwszym pt. „*Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*” przedstawiono rozwój koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Interesująca w kontekście niniejszych rozważań jest rekapitulacja podejścia do społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w Polsce. Rozważania te posłużyły Autorce dysertacji jako punkt wyjścia do rozważań terminologicznych, w których wychodząc od pojęcia „odpowiedzialność” i jego rodzajów, konfrontując ją z przedsiębiorstwem, prezentuje cztery grupy definicji społecznej odpowiedzialności biznesu oraz

elementy wspólne definicji występujących w literaturze przedmiotu. W ramach tej płaszczyzny badawczej interesujące okazały się rozważania dotyczące zróżnicowanego definiowania/ujmowania społecznej odpowiedzialności biznesu, jak również klasyfikacja modeli społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Rozważania te świadczą o erudycji Autorki i pogłębionych studiach literatury przedmiotu, w wyniku których przyjęła Ona, że „(...) w praktyce trudno jest w pełni uznać każde przedsiębiorstwo za podmiot społecznie odpowiedzialny (...). Przedsiębiorstwo może być, więc uznane za społecznie odpowiedzialne w danym obszarze funkcjonowania (...)” (s. 32). Na bazie tego założenia Autorka scharakteryzowała obszary społecznej odpowiedzialności identyfikowane na gruncie literatury przedmiotu oraz ISO2600, słusznie konstatując, że „(...) ważne jest, aby przedsiębiorstwo realizowało odpowiednie działania we wszystkich obszarach (...)” (s. 43). Zatem istotne dla przedsiębiorstwa według Autorki jest identyfikacja obszarów społecznej odpowiedzialności, jak również interesariuszy, względem których przedsiębiorstwo powinno przejawiać odpowiedzialne zachowania. Rozdział kończą zidentyfikowane przesłanki oraz rezultaty stosowania koncepcji społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwie, jak również reprezentatywne normy i standardy społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.

Treścią tego rozdziału Autorka potwierdziła znajomość literatury przedmiotu w zakresie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. W nieco szerszym zakresie mogła poruczyć kwestię metod i technik umożliwiających stosowanie społecznej odpowiedzialności biznesu oraz wypracowanie określonych efektów w relacjach z poszczególnymi grupami interesariuszy. Wprawdzie prezentując zwłaszcza normy i standardy społecznej odpowiedzialności biznesu Autorka odniosła się do aspektów metodycznych, identyfikując etapy postępowania przy stosowaniu poszczególnych norm i standardów, niemniej jednak głębsza refleksja w zakresie metod i technik szczegółowych zwiększyłaby i tak wysokie walory poznawcze pracy.

Rozdział drugi pt. „Małe przedsiębiorstwo z branży hotelarskiej – istota, branża, specyfika funkcjonowania” identyfikuje pojęcie i atrybuty małego przedsiębiorstwa, zwracając uwagę na ich porównanie z dużymi przedsiębiorstwami oraz bariery funkcjonowania małych przedsiębiorstw. Następnie ogólnie charakteryzuje branżę hotelarską. W ramach tego wątku Doktorantka poruszyła interesujące aspekty związane z: historią hotelarstwa, współczesnymi kierunkami rozwoju hotelarstwa, obiektami branży hotelarskiej. Rozważania te stanowią punkt wyjścia do charakterystyki małego przedsiębiorstwa z branży hotelarskiej, z uwzględnieniem elementów odróżniających tego typu przedsiębiorstwo od małych przedsiębiorstw z innych branż. Na podkreślenie zasługuje, że Doktorantka identyfikując cechy wyróżniające małe przedsiębiorstwo branży hotelarskiej identyfikuje także wysoką rangę społecznej odpowiedzialności dla funkcjonowania na rynku i rozwoju tego typu przedsiębiorstw. W dalszej kolejności zidentyfikowano interesariuszy małego przedsiębiorstwa hotelarskiego wraz z ich celami i oczekiwaniami, zakresem władzy i relacjami z innymi interesariuszami, co pozwoliło Autorce zidentyfikować specyfikę zarządzania małym przedsiębiorstwem z branży hotelarskiej.



W zakresie funkcjonowania i rozwoju oraz wypracowania przewagi konkurencyjnej małych przedsiębiorstw z branży hotelarskiej trafnie podkreślono wysoką rangę wybranych koncepcji zarządzania (zarządzania zasobami ludzkimi, w tym: motywowania i odpowiedniej konfiguracji materialnych i niematerialnych czynników motywacyjnych; zarządzanie wiedzą; marketing; społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw) oraz kompetencje właściciela. W ramach tej płaszczyzny badawczej w większym zakresie można było podkreślić wyróżniki konkurencyjności małych przedsiębiorstw z branży hotelarskiej. Wątkiem zamykającym rozdział jest identyfikacja działań społecznie odpowiedzialnych w poszczególnych obszarach działalności małych przedsiębiorstw z branży hotelarskiej. Autorka słusznie konstatuje, że „(...) *działalność społecznie odpowiedzialna dla małych przedsiębiorstw hotelarskich nie musi powodować znacznego wzrostu kosztów, (...) rozbudowywania struktur, a może przynieść duże korzyści (...)*. Dlatego istotne jest, aby koncepcja została realizowana kompleksowo i na wszystkich możliwych płaszczyznach funkcjonowania małego przedsiębiorstwa hotelarskiego (...)” (s. 98). W tym celu słusznie proponuje zastosować odpowiednie modele i standardy społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa umożliwiające kierunkowanie działań społecznych podejmowanych przez właściciela i zarządzających małymi przedsiębiorstwami hotelarskimi.

Rozdział trzeci pt. *Społeczna odpowiedzialność małych przedsiębiorstw z branży hotelarskiej – modelowe ujęcie oraz wyniki badań empirycznych* jest kluczowym ze względu na podjęty problem badawczy. Dokonano w nim identyfikacji modelu społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa z branży hotelarskiej, będącego następstwem procesu idealizacji na bazie teoretyczno-metodycznych rozważań podjętych w dwóch pierwszych rozdziałach dysertacji jak również przeglądu wyników dotychczasowych badań korespondujących z społeczną odpowiedzialnością małych i średnich przedsiębiorstw w hotelarstwie i turystyce. W badaniach literaturowych zastosowano analizy bibliometryczne w odniesieniu do bazy Scopus oraz przegląd literatury przedmiotu. Ten wątek studium świadczy o wnikliwości badawczej Autorki, Jej konsekwencji w strukturyzacji procesu badawczego, której wysokie walory poznawcze mogły zostać wsparte systematycznym przeglądem literatury krajowej dotyczącej społecznej odpowiedzialności małych i średnich przedsiębiorstw w turystyce i hotelarstwie. Przeprowadzone studia literaturowe skłoniły Autorkę do konstatacji, że „(...) *nie jest, bowiem możliwe dosłowne odwzorowanie praktyk i rozwiązań z dużych przedsiębiorstw do małych, ze względu ma odmienne cechy ich funkcjonowania (...)*” (s. 125) oraz doprecyzowanie luki badawczej z perspektywy celu rozprawy. Fragment ten mógł zostać zaprezentowany w poprzednich fragmentach pracy z uwagi na jego powiązanie z rozważaniami teoretyczno-metodycznymi. Wówczas w większym zakresie zapewniona zostałaby spójność tematyczna oraz zrównoważenie objętości poszczególnych rozdziałów, a rozdział trzeci zawierałby empiryczne odwzorowanie modelu społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa z branży hotelarskiej.

Następnie dokonano identyfikacji modelu społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa branży hotelarskiej, traktowanego jako koncepcję „idealną”, będącego następstwem procesu idealizacji. A zatem Autorska stosując ugruntowane w naukach o zarządzaniu podejście metodyczne mieszczące

się w ramach metodyk systemowych, słusznie założyła, że zamiast szukać wariantów usprawnień badanego systemu, skuteczniej jest wyprowadzić model stanowiący wzorzec dla analizowanego układu. Za wyjściową dla modelu idealnego, przyjęto normę ISO26000, w której – poprzez uwzględnienie specyfiki małego przedsiębiorstwa z branży hotelarskiej – słusznie ograniczono obszary działalności przedsiębiorstwa, dodatkowo przyjmując, że „(...) w małym przedsiębiorstwie hotelarskim wszystkie obszary tworzą (...) system, na który składają się cele, działania, procedury, decyzje zmierzające do realizacji CSR (...)” (s. 130). Jednocześnie zwrócono uwagę na kluczową rolę pracowników małego przedsiębiorstwa hotelarskiego. W dalszej kolejności omówiono poszczególne elementy składowe modelu, tj.: a) motywy, b) obszary społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, c) interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych, d) zasoby, e) działania społecznie odpowiedzialne, f) efekty i g) uwarunkowania. Rozważania te wsparte identyfikacją relacji pomiędzy obszarami, zasadami i działaniami/instrumentami społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (tab. 23, s. 141-144) świadczą o wysokiej erudycji Doktorantki, jak również Jej znajomości obranego pola badawczego.

W treści tego rozdziału dostrzegłem stwierdzenie dotyczące zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w zakresie przestrzegania reguł prawnych, w szczególności: „(...) Organizacja powinna przestrzegać obowiązujące przepisy prawa, a także uświadomić sobie, że niektóre działania zgodne z prawem mogą przynosić niekorzystne skutki (...)” (s. 139). W ramach tej płaszczyzny rozważań Doktorantka mogła podać przykładowe zachowania tego typu oraz komentarz dotyczący ‘ewentualnego\pozornego’ konfliktu z kolejną wskazaną zasadą, tj. Unikania działań sprzecznych z prawem (s. 139).

Zaprezentowana metodyka badań własnych w sposób logiczny wprowadza w wyniki badań empirycznych, które uzyskano dzięki właściwemu zastosowaniu poprawnie dobranych, zróżnicowanych metod badawczych (wywiad, obserwacja, analiza dokumentów), jak również poprawnie skonstruowanym z perspektywy celu badawczego i przyjętych pytań badawczych, narzędziom badawczym (kwestionariusze ankiety i wywiadu). Do badań szczegółowych dobrano próbę celową, wyselekcjonowaną na bazie właściwych kryteriów.

Badania wstępne przeprowadzono na 15 obiektach (w tym badania pilotażowe), natomiast w badaniach właściwych 113 obiektów zaliczono do próby badawczej, z czego do 94 podmiotów – które prowadziły działalność w czasie realizowanych badań – skierowano ankietę badawczą. Zwrot ankiet otrzymano od 67 podmiotów, z czego wyłączono 3 obiekty z uwagi na niespełnienie kryteriów doboru obiektów do badań szczegółowych. W badaniach ankiety skierowano także do: 64 osoby decyzyjnych i 192 pracowników badanych podmiotów.

Wprawdzie, nielosowy dobór próby uniemożliwia wnioskowanie na całą populację małych przedsiębiorstw hotelarskich, to jednak specyfika regionu (powiat jeleniogórski i miasto Jelenia Góra), z którego dobrano do badań obiekty, pozwala wykorzystać wnioski z badań dla formułowania normatywów rozwoju społecznej odpowiedzialności małych przedsiębiorstw hotelarskich w kraju. Z tego też względu przeprowadzone badania posiadają wysokie walory poznawcze, natomiast



zastosowana metodyka badań własnych, obejmująca także moduł kontroli jakości i rzetelności procesu badawczego potwierdza dojrzałość badawczą Doktorantki oraz Jej umiejętności w zakresie prowadzenia badań naukowych.

Uzyskane wyniki badań empirycznych dotyczyły:

- przejawów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa w badanych małych przedsiębiorstwach z branży hotelarskiej,
- identyfikacji interesariuszy małego przedsiębiorstwa hotelarskiego oraz relacji między nimi z perspektywy realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.
- motywów podjęcia realizacji społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa z branży hotelarskiej.
- realizacji zasad koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa w wybranych małych przedsiębiorstwach z branży hotelarskiej.
- działań społecznie odpowiedzialne i stosowane instrumentarium w poszczególnych obszarach społecznej odpowiedzialności (kwestie związane z klientami, uczciwe praktyki operacyjne, działalność środowiskowa, zaangażowanie społeczne, aspekty pracownicze) wybranych małych przedsiębiorstwa z branży hotelarskiej.
- efektów realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa z branży hotelarskiej
- uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw z branży hotelarskiej

Prezentacja wyników badań ankietowych wzbogacona została o studia przypadków dotyczących: relacji z pracownikami (s. 185), motywów podjęcia się realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (s. 190), realizacji zasad społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (s. 195), przykład realizacji działań wobec klientów (s. 199), uczciwe praktyki operacyjne (s. 201) przykład realizacji działań wobec środowiska naturalnego (s. 203), przykład realizacji działań wobec społecznej odpowiedzialności lokalnej (s. 204-205), efekty podjęcia działań społecznie odpowiedzialnych (s. 214), przykład wpływu uwarunkowań wewnętrznych (s. 218), przykład wpływu wybranych uwarunkowań zewnętrznych (s. 229).

Na bazie wyników badań empirycznych sformułowano wnioski z przeprowadzonych badań, w których odniesiono się do wzorcowego modelu społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa hotelarskiego oraz odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Sformułowane wnioski badawcze potwierdzają wysoką użyteczność praktyczną przeprowadzonych badań w kontekście normatywów rozwoju społecznej odpowiedzialności małych przedsiębiorstw hotelarskich. Na podkreślenie zasługują sformułowane w wyniku przeprowadzonych badań wyróżniki małych przedsiębiorstw z branży hotelarskiej, pozytywne przejawy społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa oraz – co szczególnie

istotne z perspektywy problemu badawczego – zidentyfikowane luki w działalności małych przedsiębiorstw hotelarskich z perspektywy badanej koncepcji zarządzania.

W rozdziale czwartym sformułowano rekomendacje adresowane dla małych przedsiębiorstw z branży hotelarskiej mające na celu rozwój koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. W pierwszej kolejności zwrócono uwagę na kształtowanie warunków organizacyjnych dla realizacji koncepcji, w czym kluczową rangę przypisano czynnikom kultury organizacyjnej, komunikowaniu się, a zwłaszcza dyfuzji wiedzy oraz identyfikacji interesariuszy. W ramach tej płaszczyzny wielokrotnie przewija się normatyw marketingu zaangażowanego społecznie/marketingu społecznie odpowiedzialnego, szkoda, że bez szerszej egemplifikacji tej metody w promowaniu społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa branży hotelarskiej. Dla podniesienia – wysokich walorów utylitarnych przeprowadzonych badań – w szerszym zakresie można było się odnieść do metod możliwych do zastosowania w zakresie sformułowanych rekomendacji, także dotyczących identyfikacji interesariuszy w małych przedsiębiorstwach. W celu promowania społecznej odpowiedzialności wobec pracowników w małych przedsiębiorstwach hotelarskich za szczególnie cenne należy uznać opracowane przez Doktorantkę zakresy obowiązków społecznie odpowiedzialnych działów mogących funkcjonować (s. 260-265) oraz sposoby rozwiązywania konfliktów (s. 269-271). W toku dalszych rozważań przedstawiono rekomendacje dotyczące promowania społecznej odpowiedzialności wobec gości oraz pozostałych interesariuszy.

W zakończeniu rozprawy odniesiono się do zrealizowanych celów badawczych oraz odpowiedzi na sformułowane pytania badawcze. Doktorantka trafnie zidentyfikowała ograniczenia przeprowadzonych badań, jak również wskazała kierunki dalszych prac badawczych.

W kontekście zaprezentowanych uwag o charakterze polemicznym, pragnę postawić Doktorantce kilka pytań, na które pragnąłbym usłyszeć odpowiedzi w trakcie publicznej obrony rozprawy doktorskiej, tj.:

1. Jakie są przejawy przewagi konkurencyjnej społecznie odpowiedzialnego małego przedsiębiorstwa hotelarskiego?
2. W jakim zakresie należałoby skorygować opracowany przez Doktorantkę model społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa hotelarskiego aby zidentyfikować model wdrożeniowy?
3. Jakie rozwiązania w zakresie premiowania Doktorantka proponuje małym przedsiębiorstwom hotelarskim dla zmotywowania pracowników?
4. Jakie są możliwości pracowników małych przedsiębiorstw hotelarskich w zakresie udziału w szkoleniach za pośrednictwem platform e-learningowych?

## **6. Konkluzja**

Oceniając pozytywnie zastosowane w pracy podejście i uzyskane wyniki własnych badań Autorki, należy podkreślić, iż niezależnie od zawartych w niniejszej recenzji uwag o dyskusyjnym charakterze,

dysertacja jest udaną i przydatną próbą rozwiązania aktualnego i ważnego problemu w naukach o zarządzaniu. Recenzowana dysertacja potwierdza dobrą znajomość podjętej problematyki i wysoki poziom warsztatu naukowego Doktorantki. Rozprawa utrzymana w nurcie pragmatycznym systematyzuje i wzbogaca wiedzę w zakresie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, wypełniając lukę metodyczną i empiryczną związaną z jej implementacją w małych przedsiębiorstwach branży hotelarskiej.

Oryginalność dysertacji należy wiązać przede wszystkim z opracowanym modelem społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa branży hotelarskiej oraz identyfikacją i oceną motywów, zasad, instrumentów, efektów i uwarunkowań społecznej odpowiedzialności małych przedsiębiorstw branży hotelarskiej. W rezultacie wypełnia ona istniejącą lukę metodologiczną w zakresie stosowania społecznej odpowiedzialności w małych przedsiębiorstwach branży hotelarskiej.

Pracę doktorską mgr Eweliny Jagieły wysoko oceniam ze względu na:

- konsekwentną strukturalizację procesu badawczego,
- obszerne studia literatury krajowej i zagranicznej,
- „kontekstualizm” nowoczesnych koncepcji i modeli zarządzania,
- autorską metodologię badań,
- rzetelność i wnikliwość badań empirycznych,
- wnioski i praktyczne zalecenia.

Przeprowadzone badania mają duży wymiar praktyczny, nie tylko dla właścicieli i kierownictwa badanych organizacji, ale także innych małych przedsiębiorstw hotelarskich w Polsce, jak również organizacji zarówno biznesowych, jak i niezorientowanych na zysk współpracujących z małymi przedsiębiorstwami hotelarskimi. Rozprawa została przygotowana znacznym nakładem pracy, związanym przede wszystkim z modelowaniem czynników społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa, w tym hotelarskiego oraz badaniami empirycznymi ukazującymi uwarunkowania stosowania społecznej odpowiedzialności.

Biorąc pod uwagę merytoryczne i formalne aspekty rozwiązania tematu podjętego w pracy stwierdzam, że spełnia ona wymogi stawiane dysertacjom doktorskim w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu, tym samym wnoszę o przyjęcie oraz dopuszczenie do publicznej obrony rozprawy Pani mgr Eweliny Jagieły pt. „Społeczna odpowiedzialność małych przedsiębiorstw branży hotelarskiej”.

Jednocześnie wnoszę o przyznanie recenzowanej rozprawie wyróżnienia Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

