

Szczecin, dnia 09-09-2019 r.

dr hab. Ewa Mazur-Wierzbicka, prof. US
Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim
Uniwersytet Szczeciński

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr. Grzegorza Botwiny
pt. „Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw sportowych na przykładzie klubów
Ekstraklasy w piłce nożnej“
napisanej pod kierunkiem dr hab. Marcina Żemigły
(Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego)

Wzrost świadomości konsumentów, pracowników, samych przedsiębiorców stał się jedną z głównych przesłanek do przekształcenia się nurtu ideowego, jakim była społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) w konkretną koncepcję, która jest praktycznie wdrażana i realizowana w wielu organizacjach różnego typu, różnych branż.

Na świecie, także w Polsce obserwowany jest wzrost zainteresowania problematyką CSR, jednak nadal dotyczy to głównie dużych organizacji, korporacji. Podejście do koncepcji CSR wśród polskich podmiotów ewoluowało - zresztą tak, jak to miało miejsce głównie w krajach Europy Zachodniej. Obecnie dużo świadomiej podchodzą one do kwestii implementacji koncepcji CSR, a także sposobu jej wykorzystania. Ważną kwestią, która przysparza wielu problemów jest monitorowanie przebiegu działań społecznie odpowiedzialnych podejmowanych przez organizacje. Obserwowane jest także bardzo niekorzystne zjawisko dotyczące wykorzystywania społecznej odpowiedzialności biznesu jedynie do działań PR, wybielania wizerunku, co w konsekwencji prowadzi m. in. do sceptycznego podejścia organizacji do implementacji CSR. Tym bardziej należy propagować założenia, zasady, istotę koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu wśród podmiotów różnych branż, szczególnie tych, których działania są mocno powiązane ze sferą społeczną. Do takich zalicza się m. in. branża sportowa.

Ocena dostępnych danych (GUS, Eurostat) wskazuje na wzrost znaczenia sportu w rozwoju poszczególnych krajów. Uwarunkowane jest to głównie prowadzoną polityką edukacyjną państw, jak i rosnącą świadomością społeczeństw w zakresie walorów

zdrowotnych i prospołecznych uprawiania sportu. Według Dziennika Urzędowego Unii Europejskiej (28.01.2012 r.) „sport przyczynia się w oczywisty sposób do promocji zdrowia fizycznego i psychicznego oraz do kształtowania wartości takich jak dyscyplina i duch zespołowy, które przyczyniają się do integracji społecznej. Uprawianie sportu odgrywa zasadniczą rolę w zapobieganiu różnym chorobom. Problemy zdrowotne bezpośrednio przekładają się na niski poziom aktywności obywateli. Uprawianie sportu zwiększa jakość życia i oczekiwaną długość życia Europejczyków, a także produktywność i konkurencyjność gospodarki europejskiej. (Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, 28.01.2012)”.

Zarządzanie sportem (w które wpisuje się również społeczna odpowiedzialność biznesu) to na świecie jeden z szybciej rozwijających się obszarów badawczych i dydaktycznych. W krajach zachodnich, szczególnie anglosaskich, istnieje rozbudowana baza wiedzy na temat specyfiki zarządzania podmiotami sportowymi (część z nich także poświęcona jest problematyce CSR w sporcie). Organizowanych jest wiele konferencji, publikowane są pisma, w których naukowcy dzielą się wynikami swoich badań (np. *European Sport Management Quarterly*, *Journal of Sport Management*, *Sport Management Review*, *Sociology of Sport Journal*). Badania często dotowane są przez instytucje państwowe, które na ich podstawie tworzą strategie podnoszenia poziomu zarządzania w finansowanych przez siebie organizacjach sportowych. W Polsce jednak ten obszar badawczy jest jeszcze mało zagospodarowany. Badań osadzonych w lokalnym kontekście jest niewiele, a te które są, nie mają dedykowanego pisma, w którym byłyby publikowane, co znacznie utrudnia ich wyszukiwanie i wzajemne odnoszenie się do wyników. Luka w badaniach prawdopodobnie wynika z faktu, że uczelnie tradycyjnie podejmujące tematykę sportową, nie koncentrują się na tematach związanych z zarządzaniem. Natomiast uczelnie zajmujące się zarządzaniem, nie rozpoznały jeszcze wagi i odmiennej specyfiki branży sportowej, a w konsekwencji nie wspierają i nie promują projektów badawczych w tym obszarze.

W powyższym kontekście waga problematyki podjętej przez Autora w recenzowanej rozprawie jest ze wszech miar uzasadniona. Identyfikacja przejawów społecznej odpowiedzialności w działalności organizacji sportowych - klubach Ekstraklasy, jak również analiza powodów ich występowania pozwalają na wypełnienie istniejącej luki badawczej. Podjęta w dysertacji problematyka jest aktualna i istotna zarówno z punktu widzenia teorii zarządzania, jak i praktyki gospodarczej.

Za główny cel poznawczy pracy Autor rozprawy przyjął identyfikację przejawów społecznej odpowiedzialności klubów Ekstraklasy w piłce nożnej oraz powodów ich występowania.

Wyodrębnił on także następujące cele szczegółowe:

C1: Identyfikacja i analiza przejawów społecznej odpowiedzialności biznesu w klubach Ekstraklasy.

C2: Identyfikacja i analiza motywów wdrażania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu przez kluby Ekstraklasy w piłce nożnej.

C3: Identyfikacja i analiza wpływu interesariuszy na działania CSR klubów Ekstraklasy.

Autor sformułował również pięć pytań badawczych:

PB 1: W jaki sposób władze klubu postrzegają społeczną odpowiedzialność biznesu?

PB 2: W jaki sposób społeczna odpowiedzialność biznesu jest uwzględniana w strategicznych działaniach klubu?

PB 3: Jakie działania z zakresu CSR są podejmowane przez kluby?

PB 4: Jakie są powody podejmowania przez kluby działań z zakresu CSR?

PB 5: Jak działania CSR oceniają interesariusze klubów Ekstraklasy?

W kontekście rozważań prowadzonych w pracy uważam, że zasadniczym **celem pracy** powinna być **ocena** przejawów społecznej odpowiedzialności klubów Ekstraklasy w piłce nożnej. Identyfikacja powinna być dokonywana w ramach celów szczegółowych (co ma miejsce w recenzowanej pracy).

W przypadku postawionego przez Autora celu poznawczego pracy zauważyć należy, że po pierwsze składają się na niego dwa cele tj: 1. identyfikacja przejawów społecznej odpowiedzialności klubów Ekstraklasy w piłce nożnej, 2. identyfikacja powodów występowania przejawów społecznej odpowiedzialności klubów Ekstraklasy w piłce nożnej, po drugie cel szczegółowy C1 pokrywa się z pierwszym członem celu poznawczego. Cel szczegółowy C3 w kontekście prowadzonych rozważań oraz postawionego pytania badawczego PB 5 powinien brzmieć: Identyfikacja kluczowych interesariuszy i ocena ich wpływu na podejmowane przez kluby Ekstraklasy działania społecznie odpowiedzialne. W odniesieniu do celu szczegółowego C2, przedstawionego narzędzia badawczego, rozważań podjętych w pracy pytanie badawcze PB 4 powinno brzmieć: Jakie są motywy podejmowania przez kluby Ekstraklasy działań z zakresu CSR?

Autor przyjął, iż dysertacja ma walor aplikacyjny, sformułował bowiem cel praktyczny pracy tj. „dostarczenie wiedzy jakie są formy działań społecznie odpowiedzialnych w klubach Ekstraklasy w piłce nożnej, pokazanie dobrych praktyk w tym zakresie, które mogą zostać przeniesione również do innych sportów”.

W pracy nie postawiono hipotez badawczych. Z pewnością Autor miał podstawy do

postawienia hipotez badawczych biorąc pod uwagę wiedzę jaką pozyskał dokonując przeglądu literatury z zakresu CSR w sporcie, oraz doświadczenia z wcześniej prowadzonych badań w ramach projektu badawczego pt. „Analiza odpowiedzialności społecznej profesjonalnych klubów sportowych w Polsce”, obejmującego najwyższe ligi rozgrywkowe najpopularniejszych sportów w Polsce.

Treść recenzowanej pracy odpowiada jej tytułowi. Jednakże co ciekawe, sformułowanie użyte w tytule „przedsiębiorstwa sportowe”, nie jest stosowane przez Autora w treści rozprawy doktorskiej. Posługuje się on najczęściej sformułowaniem „organizacje sportowe”, bądź po prostu „kluby sportowe”. Czemu zatem miało służyć użycie terminu „przedsiębiorstwa sportowe” w tytule pracy? Zaznaczam, że sam termin jest poprawny, chodzi o celowość jego użycia (Autor nie przytacza w pracy definicji tego pojęcia).

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska obejmuje 175 stron. Według Autora dysertacja składa się z 9 rozdziałów (taka charakterystyka zawarta jest we wstępie pracy - s. 8), przy czym Autor wstęp i podsumowanie traktuje jako osobne rozdziały. Dodatkowo na pracę składają się: bibliografia, spis tabel i rycin oraz załącznik 1 (w którym zostały ujęte 131 pytania).

Ogólny zamysł pracy jest zrozumiały i podporządkowany wytyczonym celom i pytaniom badawczym. **Mam jednak istotne zastrzeżenia co do struktury pracy.** W moim przekonaniu praca nie składa się z rozdziałów, a z poszczególnych punktów (za wyjątkiem części badawczej zatytułowanej „Społeczna odpowiedzialność klubów Ekstraklasy”), jednak w dalszej części recenzji będę stosowała terminologię przyjętą przez Autora.

Zawracam uwagę, że wstęp i podsumowanie nie są rozdziałami, stanowią odrębne części pracy i tak powinny być ujęte w planie dysertacji. Część punktów pracy jest zatytułowanych bardzo ogólnie, szeroko wręcz hasłowo (np. 2. Organizacje sportowe, czy 3. Społeczna odpowiedzialność biznesu). Pod tak ogólnymi sformułowaniami można umieścić wiele treści, zatem w ich przypadku konieczne byłoby ich dookreślenie. Uważam, że praca powinna składać się ze wstępu, czterech głównych części (rozdziałów), zakończenia oraz elementów ujętych prawidłowo przez Autora tj. bibliografii, spisu tabel i rycin oraz załącznika 1. Co do zakresu tematycznego poszczególnych rozdziałów: pierwszy powinien dotyczyć problematyki CSR (w przedstawionej pracy rozdział 3), drugi powinien być poświęcony tematyce CSR w sporcie (w przedstawionej w pracy strukturze rozdziały: 2,4,5,6), trzeci powinien być metodyczny (w przedstawionej pracy rozdział 7), a czwarty ogólnie przyjmując – badawczy (w przedstawionej pracy rozdział 8). Pracę powinno kończyć zakończenie. Taka struktura

pracy mocno by ją uporządkowała oraz pozwoliła na przedstawienie treści istotnych z punktu widzenia postawionych w pracy celów i problemów badawczych (o czym wspomnę w dalszej części recenzji). Dodatkowo na początku części rozdziałów (6, 7, 8) Autor dokonał wprowadzania do nich przedstawiając ich cel, czy też opisując ich zawartość. Pod tym względem praca powinna być ujednolicona. Autor powinien przyjąć jedną, czytelną konwencję. Miejsce na opis zawartości treści poszczególnych rozdziałów jest generalnie we wstępie. Ewentualnie można się do tychże opisów odnieść w zakończeniu pracy – chyba, że według Autora jest konieczność dokonywania „wprowadzenia” do rozdziałów, ale czemu w takim razie nie do wszystkich.

W części **wstęp** brak jest jasno wyodrębnionego celu zasadniczego pracy (jest wyodrębniony cel poznawczy), Autor nie przedstawia także celów szczegółowych, pytań badawczych (następuje to dopiero w końcowym fragmencie części metodycznej - według numeracji Autora rozdział 7), bardzo skrótowo odnosi się do opisu części badawczej, powtarza treści.

Tytuł **rozdziału drugiego** jest bardzo pojemny „Organizacje sportowe” (o czym już wspomniałam). W rozdziale zawarto treści dotyczące historii organizacji sportowych w Polsce i na świecie ze szczególnym uwzględnieniem rozwoju piłki nożnej. Zwrócono uwagę na uwarunkowania działalności sportowej. Przedstawiono obecny stan struktury piłki nożnej w Polsce, dokonano także charakterystyki klubów biorących udział w rozgrywkach Ekstraklasy w piłce nożnej w sezonie 2017/2018, chociaż w kontekście części badawczej ważnym byłoby dopełnienie charakterystyki o informacje dotyczące tego, kto jest właścicielem poszczególnych klubów. W części tej brakuje wyjaśnienia czym jest „organizacja sportowa”. Autor słusznie zwraca uwagę na profesjonalizację i komercjalizację podmiotów sportowych, czego efektem jest m. in. zmiana formy organizacyjnej części klubów sportowych ze stowarzyszeń na spółki kapitałowe, czy też powstawanie profesjonalnych lig zawodowych, których członkami mogą być tylko inne spółki prawa handlowego, mające na celu profesjonalne zarządzanie rozgrywkami oraz maksymalizację zysku. W tym kontekście użycie w tytule pracy terminu „przedsiębiorstwa sportowe” wydaje się zasadne (choć brak jest dokładnego wyjaśnienia tego terminu), jednak Autor pozostaje przy terminologii „organizacje sportowe” tak w tej, jak i w dalszej części pracy (o czym była już mowa).

Tak, jak w przypadku tytułu rozdziału drugiego, tak też i w **rozdziale trzecim** należy wskazać na zbytnią ogólnikowość tytułu. W tej części pracy Autor w sposób bardzo skrótowy potraktował tematykę społecznej odpowiedzialności biznesu. Odniósł się do wybranych

definicji pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu wskazując na ich różnorodność, przedstawił różne podejścia do CSR, rozwój tej koncepcji, bardzo pobieżnie odniósł się do teorii powiązanych z (budujących) CSR. Moim zdaniem jest to **najslabszy rozdział teoretyczny pracy**, a powinien być jego fundamentalną częścią, gdyż to społeczna odpowiedzialność biznesu jest pojęciem wiodącym w pracy. Trudno odnosić się do społecznej odpowiedzialności biznesu w sporcie (zarówno w teorii, jak i empirii), jeśli nie ma dobrze przedstawionych podstaw. Autor „zongluje” pojęciem CSR przedstawiając ją jako koncepcję, koncept, ideę, zjawisko, etc. Można odnieść wrażenie, że terminy te traktuje synonimicznie, co jest błędem. W pracy podane są różne definicje CSR (także ze wskazaniem, że autorzy w swoich definicjach odwołują się do licznych teorii naukowych - przy czym Autor pracy nie wspomina do jakich). Pan Doktorant stwierdza, że niektóre definicje wzajemnie się wykluczają – ale nie dodaje przykładów. Należy zwrócić uwagę na to, że pomimo różnorodnego definiowania CSR, w ramach analiz treści definicji istnieje część elementów wspólnych – o czym Pan Doktorant nie wspomina. Warto nadmienić, że według B. Roka w literaturze przedmiotu występuje kilkaset definicji CSR. Podkreślają one mocniej w zależności od autora różne elementy np. podejmowanie działań w oparciu o wysokie standardy etyczne, odpowiedzialność w stosunku do otoczenia, budowanie pozytywnych relacji z różnymi grupami interesariuszy, bądź dobrowolność podejmowanych działań. Takie informacje są istotne zarówno w kontekście teoretycznej części pracy dotyczącej ogólnie ujmując CSR w sporcie, jak i jej części badawczej – niestety zostały pominięte przez Pana Doktoranta. W przypadku zaznaczenia przez Autora, że w literaturze przedmiotu jest duża liczba definicji pojęcia CSR wskazanym byłoby dokonanie ich przeglądu, ich analiza, a z pewnością przyjęcie definicji, która byłaby adekwatna dla przedstawionej do recenzji dysertacji. Z treści tego rozdziału nie wynika co Autor uznaje za społeczną odpowiedzialność biznesu i dlaczego - to istotny mankament pracy, gdyż wyjaśnienie i przyjęcie jednoznacznego rozumienia podstawowych pojęć (terminologia) stanowi podstawę każdej pracy naukowej.

Autor jedynie pobieżnie wspomina o teorii interesariuszy, a przecież jest to jedna z podstawowych teorii związanych z CSR, dodatkowo do tej problematyki Autor nawiązuje bezpośrednio w części teoretycznej – rozdział 5 – poruszając zagadnienie interesariuszy klubu piłkarskiego, oraz w części badawczej (zob. też cel szczegółowy C3, pytanie badawcze PB5). W przypadku zaproponowanej przeze mnie strukturze pracy problematyce interesariuszy powinien być poświęcony osobny podpunkt w ramach rozdziału teoretycznego dotyczącego CSR.

W rozdziale trzecim Autor nie przedstawia także kwestii związanej z wielowymiarowością CSR. Tak, jak w przypadku problematyki interesariuszy, tak i w przypadku wielowymiarowości CSR powinien tej tematyce być poświęcony osobny podpunkt – Autor przecież dokonał wyodrębniania obszarów CSR w części badawczej - zatem dlaczego nie ma do tego odniesienia w części teoretycznej?

Podobne wątpliwości dotyczą kwestii motywów implementacji CSR przez organizacje, uzyskiwanych korzyści np. z perspektywy różnych grup interesariuszy. Te zagadnienia poruszane są w części teoretycznej – rozdział piąty – w kontekście modelu motywatorów i zaangażowania w działalność CSR klubu sportowego oraz w części badawczej (zob. też cel szczegółowy C2, pytanie badawcze PB4), są natomiast pominięte w części teoretycznej dotyczącej CSR.

W moim przekonaniu brakuje także części poświęconej strategicznemu podejściu do CSR przez organizacje. Powody są dokładnie takie same jak wcześniej przywoływane. Zauważyć jednak należy, że Pan Doktorant słusznie poruszył ten wątek – jednakże poświęcił mu nader mało uwagi.

W rozdziale czwartym Autor przybliży problematykę CSR w sporcie. Słusznie utrzymuje, że sport jest pełnoprawną dziedziną gospodarki, ujmuje także czynniki odróżniające sport od innych gałęzi gospodarki. Trafnie wskazuje na zagadnienie wykorzystania podmiotów sportowych w strategiach innych organizacji. Pan Doktorant zwraca również uwagę na istotne kwestie z punktu widzenia CSR w sporcie tj. na problematykę sponsoringu, marketingu społecznie zaangażowanego, znaczenie teorii interesariuszy. W kontekście poruszanych w rozdziale wątków bardzo ciekawym jest ten, dotyczący podejmowanych działań proekologicznych przez organizacje sportowe - jest to wątek bardzo rzadko pojawiający się w literaturze przedmiotu z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu w sporcie. Niezrozumiałym natomiast jest przedstawiony model adaptacji CSR w sporcie profesjonalnym (rys. 2) w odniesieniu do kwestii zaangażowania środowiskowego organizacji sportowych. Autor dokonując przeglądu literatury przedmiotu potwierdza, że nie dostarcza ona zbyt dużo informacji dotyczących CSR w sporcie - co potwierdza trafność podjęcia przez niego badań w tym zakresie.

Rozdział piąty nosi tytuł „CSR i profesjonalne kluby piłkarskie”. Tytuł rozdziału nie jest adekwatny do treści w nim zawartych. Autor skupia się głównie na przedstawieniu różnych modeli dotyczących społecznej odpowiedzialności w sporcie. Na szczególną uwagę w kontekście prowadzonych w tej części pracy rozważań zasługuje pogłębienie analizy interesariuszy (dotyczącej klubów sportowych). Zauważyć jednak należy, że problematyka

interesariuszy organizacji sportowych była już przez Autora poruszana w rozdziale czwartym (wydaje się, że Autor mógł skupić się na jej opisie w jednym rozdziale). Do istotnych elementów rozdziału należą także: przedstawienie modelu motywatorów i zaangażowania w działalność CSR klubu sportowego (Walker, Kent, 2009) – który jednak powinien być opisany szerzej i czytelniej ((...) Zdaniem autorów, działania z obszaru CSR wpływają na reputację firmy i chęć patronatu i powodują konsumpcję produktów, zainteresowanie mediów, powtarzane zakupy, czy marketing szeptany (...), s. 32 – fragment istotny, ale niedopracowany), oraz modelu faz rozwoju działalności CSR klubu piłkarskiego (Kolyperas, Morrow i Sparks, 2015). Do modeli tych Autor nawiązuje w części badawczej pracy np. model Walkera, Kenta, s. 117, s. 126, s. 141; model Kolyperasa i in. s. 52, s. 117, s. 127, s. 136, s. 145. Nieadekwatny jest tytuł rysunku 7 do zawartych w nim treści. Rysunek nie przedstawia modelu, a jedynie grupy zasobów klubu piłkarskiego. Na podkreślenie zasługuje nawiązanie Autora do kwestii pomiaru zaangażowania w działalność CSR podmiotów sportowych – warto byłoby tę myśl zgłębić. Ważnym elementem tego rozdziału jest również poruszona kwestia fundacji klubów sportowych, do których Pan Doktorant odwołuje się także w części badawczej pracy.

W rozdziale szóstym Autor przedstawił badania empiryczne opisane w literaturze przedmiotu z zakresu problematyki społecznej odpowiedzialności w sporcie (zawartej w bazie SCOPUS). Jest to bardzo wartościowa część pracy pokazująca wiele obszarów, w których prowadzone są badania w odniesieniu do zagadnień dotyczących CSR i sportu. Analiza literatury przedmiotu pozwoliła Autorowi na wyciągnięcie istotnych wniosków, szczególnie w kontekście realizowanych przez niego badań. Stwierdza on m. in., że najczęściej podejmowanym zagadnieniem w odniesieniu do CSR w sporcie jest społeczna odpowiedzialność klubu piłkarskiego lub lig piłkarskich, zaś najczęściej stosowanymi metodami badawczymi w ramach omawianej problematyki są metody jakościowe. Autor miejscami opisuje przytaczane badania bardzo chaotycznie, bez konkretnego uporządkowania ich według przyjętego kryterium. Stosuje on także bardzo uproszczone opisy badań. W konsekwencji część przedstawionych informacji ma znikomą wartość poznawczą (np. (...) Babiak i Wolfe (2006) zbadali CSR w kontekście wielkich wydarzeń sportowych. Autorzy wykorzystali eksploracyjne studium przypadku. Wnioski z badań pokazały skupienie na etycznych komponentach CSR oraz różne motywatory zaangażowania w CSR: altruizm (etyka) i pragmatyzm (biznes) (...), s. 45). W części tej znajdują się również niedoprecyzowane, niejasne sformułowania – może to być konsekwencją niedokładnego tłumaczenia przez Autora przytaczanych badań (np. motywacja CSR, s. 42; (...) Wnioski

pokazały nacisk na komunikację działalności CSR, a także wykorzystanie CSR jako sposób na zaadresowanie rosnącej krytyki ze strony różnych grup interesariuszy (...), s. 48). Autor dokonuje także powtórzeń opisu badań, które ujął już w rozdziale piątym. Istotną wartość poznawczą ma stworzona przez Autora tabela 1 zawierająca wykaz i opis prowadzonych badań dotyczących tematyki CSR w sporcie (niestety występuje w niej szereg błędów interpunkcyjnych). Z punktu widzenia struktury pracy wydaje się, iż część ta powinna znaleźć się wcześniej, wówczas Autor nie powtarzałby treści, mógłby się powoływać w części teoretycznej (wskazanej przeze mnie wcześniej w ramach uwag odnoszących się do struktury pracy dotyczącej ogólnie CSR w sporcie) na przytoczone już badania.

Rozdział siódmy to część metodyczna pracy. Autor przedstawia w niej metodę przeprowadzonych badań. Zaznacza on także, że badania do dysertacji były prowadzone w ramach większego projektu pt. „Analiza odpowiedzialności społecznej profesjonalnych klubów sportowych w Polsce”, w którym uczestniczył (był on członkiem zespołu opracowującego metodykę badań, brał udział w przygotowaniu wykorzystanego w pracy formularza badawczego, był odpowiedzialny za przeprowadzenie całości badań w klubach Ekstraklasy w piłce nożnej). Do przeprowadzenia badań do części empirycznej dysertacji wykorzystane zostało częściowo, stworzone w ramach wspomnianego projektu narzędzie badawcze, jak też skorzystano z części informacji pozyskanych w ramach realizacji projektu – tych, dotyczących klubów Ekstraklasy w piłce nożnej. Wobec powyższego nasuwają się następujące pytania: Jaki był udział np. procentowy Autora w przygotowaniu, a także realizacji projektu pt. „Analiza odpowiedzialności społecznej profesjonalnych klubów sportowych w Polsce”?, Jaki procent materiałów pozyskanych w ramach projektu został wykorzystany w rozprawie doktorskiej? W recenzowanej dysertacji Autor podzielił badania na trzy etapy (przedstawione czytelnie na rys. 10 – I etap - badanie danych zastanych – dokumentów udostępnionych online (statuty, dokumenty strategiczne) oraz informacji dostępnych na stronach internetowych poszczególnych klubów Ekstraklasy i ich stronach w serwisie społecznościowym Facebook; II etap - wywiady częściowo ustrukturyzowane z przedstawicielami klubów Ekstraklasy w piłce nożnej; III etap - wywiady częściowo ustrukturyzowane z przedstawicielami najważniejszych interesariuszy klubów Ekstraklasy w piłce nożnej tj. samorządu, kibiców oraz Ekstraklasy S.A (spółki nadzorującej ligę)). Można zatem przyjąć, że Autor posiłkował się badaniami pozyskanymi z projektu głównie w ramach realizacji I etapu badań, ujętych w części badawczej dysertacji, natomiast etapy II i III badań były poszerzone i pogłębione w stosunku do badań prowadzonych w ramach wspomnianego projektu (Autor przygotował scenariusze wywiadów, na podstawie których przeprowadzał

wywiady z przedstawicielami klubów Ekstraklasy i innymi interesariuszami, stworzył również książkę kodów oraz przeprowadził kodowanie). Badanie obejmowało 16 klubów biorących udział w rozgrywkach Ekstraklasy w piłce nożnej w sezonie 2017/2018 – etap I. W II etapie badania wzięli udział przedstawiciele 13 klubów (przeprowadzono wywiady telefonicznie), w III etapie - przedstawiciele kibiców Legii Warszawa, Lecha Poznań – klubów, które w największym stopniu angażują się według Autora w działalność społecznie odpowiedzialną (przeprowadzono wywiady telefonicznie), oraz przedstawiciele 3 samorządów tj. Warszawy (gdzie działa największy klub Ekstraklasy), Krakowa (jedyny samorząd, w którym znajdowały się dwa badane kluby Ekstraklasy) oraz Gminy Żabno (najmniejsza gmina posiadająca klub w rozgrywkach Ekstraklasy). Do przeprowadzenia badań Autor wykorzystał 2 metody badawcze: analizę danych zastanych oraz wywiad częściowo ustrukturyzowany (metody często stosowane do badania problematyki z zakresu CSR w sporcie, co wynika z dokonanego przez Autora w rozdziale szóstym przeglądu badań empirycznych). Sposób konstrukcji badań należy ocenić pozytywnie. Badania miały swoje ograniczenia, które Autor przedstawił pod koniec rozdziału. Brakuje jednak informacji o terminie prowadzenia badań przez Autora.

Pan Doktorant dopiero po opisanu przyjętej metody badawczej przedstawił cele szczegółowe i pytania badawcze. Jak zaznaczyłam wcześniej powinny one być ujęte we wstępie pracy. Mam również uwagi co do pytań zawartych w załączniku 1. W części pytań Autor pyta o dwie kwestie – a z opisu przedstawionego przez Pana Doktoranta wynika, że odpowiedź udzielana była jedna: tak, nie lub nie dotyczy oraz, że możliwe było zamieszczenie komentarza przy odpowiedzi przez badacza w celu uściślenia obserwacji – o takich komentarzach Autor w części badawczej nie wspomina). Zatem nasuwają się następujące pytania: Do jakiego członu pytania została udzielna odpowiedź? oraz Na ile udzielona odpowiedź daje wiarygodny materiał badawczy? (np. Czy organizacja publikuje dokument strategiczny dotyczący odpowiedzialności społecznej lub obszar ten jest częścią ogólniejszego dokumentu strategicznego organizacji?). Część pytań się powtarza, bądź dotyczy tych samych kwestii (np. Czy organizacja publikuje na swojej stronie internetowej dokument strategiczny (i jest on osiągalny poprzez stronę główną)?, s. 167, 21.1 Czy organizacja posiada aktualny, wieloletni dokument strategiczny (przynajmniej 2 letni), który jest dostępny na jej stronie internetowej (i jest osiągalny poprzez stronę główną)?, s. 174; Czy ostatnie roczne sprawozdanie zawiera informacje o finansach organizacji (włączając przychody i koszty)?, s. 167, 22.2 Czy ostatnie sprawozdanie roczne organizacji zawiera informacje o finansach organizacji (włączając przychody i koszty)?, s. 174). Część

sformułowań stanowiących tytuły wyodrębnionych części w ramach 4 głównych obszarów jest niewłaściwych (np. Organizacja promuje równowagę płci (raczej równość płci, czy też po prostu równouprawnienie), niestylistycznych (np. Organizacja stawia na dostępność i przystosowanie wydarzeń do potrzeb wszystkich kibiców, Organizacja wspiera w korzystaniu i promuje alternatywne środki transportu na wydarzenia sportowe, Ograniczanie oddziaływania na środowisko odgrywa rolę w działalności organizacji, Organizacja stawia na zróżnicowany skład zarządu). Autor nie jest konsekwentny w zachowaniu kolejności opisów, wyodrębnionych, omawianych obszarów, czy też kolejności opisu interesariuszy (dotyczy to zarówno rozdziału siódmego, jak i ósmego). Mam także wątpliwości do co części pytań zawartych przez Autora w przedstawionym scenariuszu wywiadu (tabela 2), które w moim przekonaniu powinny być kompletne i w pełni zrozumiałe np. 7. Czy klub raportuje lub w inny sposób komunikuje swoje działania (oryginalny zapis z pracy)? Jest to pytanie ujęte w części pytań dotyczących ogólnie podejmowanych działań, jednakże wszystkie pytania poprzedzające odnoszą się do CSR, czy zatem to pytanie dotyczy działań ogólnych, czy w domyślnie działań społecznie odpowiedzialnych?; W jaki sposób Państwa klub realizuje odpowiedzialność społeczną w strategii czy operacjach?; Kogo uważa Pan/Pani za najistotniejszych interesariuszy swojej organizacji? (Autor będąc znawcą tematyki CSR powinien używać adekwatnych sformułowań – interesariusze ważni to interesariusze kluczowi), Czy strategia czy działania w organizacji są podejmowane w wyniku dialogu z jakimś interesariuszem organizacji? (sens pytania, jakiś?), Czy któryś z interesariuszy wywiera na Państwa organizację jakiś wpływ w odniesieniu do działań z zakresu odpowiedzialności społecznej Waszej organizacji? (jakiś wpływ?, czyli jaki?) itd. Ciekawi mnie również czy odpowiedzi na pytania: Dlaczego podejmujecie Państwo działania związane z CSR? oraz Jakie są główne czynniki wpływające na podejmowanie tych działań? różniły się. Podobne wątpliwości, jakie przedstawiłam do wywiadów prowadzonych w II etapie badania mam do części pytań służących do przeprowadzenia badań w etapie III (tabela 4). Scenariusz wywiadu z przedstawicielem Ekstraklasy, samorządu i kibiców. Autor zaznacza, że przeprowadzona przez niego analiza m. in. pozwoli zaadresowanie wszystkich celów i pytań badawczych postawionych w pracy- co przez to sformułowanie Autor rozumie?

Empiryczny charakter pracy oddaje **rozdział ósmy**. Poświęcono w nim uwagę prezentacji badań nad społeczną odpowiedzialnością klubów Ekstraklasy. Posłużono się badaniami jakościowymi, których opis ujęto w rozdziale siódmym. Całość analizy została podzielona na trzy części zgodnie z zaprezentowanym w rozdziale siódmym schematem przeprowadzenia badań. Rozdział ósmy stanowi fundamentalną część pracy, gdyż analiza i ocena uzyskanych

danych podczas prowadzonych badań w każdym z trzech etapów umożliwiła realizację przyjętych przez Autora celów, oraz pozwoliła udzielić odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Opis zebranych danych jest poprawny, wzbogacony cytatai pochodzącymi z przeprowadzonych wywiadów (podpunkty: 8.2, 8.3). Zestawienia tabelaryczne są czytelne i stanowią dodatkowe, cenne źródło informacji. Każdy podpunkt po opisie interpretacji wyników badań zawiera dość obszerne podsumowanie. Dodatkowo punkt 8.4 to synteza całości badań. W moim przekonaniu Autor niepotrzebnie powiela treści. Z całą pewnością ta część pracy jest najbardziej dopracowana stylistycznie. Zdarzają się jednak także pewne niedociągnięcia np. Autor przywołuje w treści rozdziału punkty, których w pracy brak np. (...) Występuje poważny problem ze zidentyfikowaniem swoich interesariuszy przez kluby, ale ten aspekt będzie dokładniej omówiony w punkcie 6.3.4. dotyczącym interesariuszy klubów (...), s. 111.

Pracę kończy **podsumowanie**, które uważam za niedopracowane. Pan Doktorant powinien w nim odnieść się chociażby do celu pracy, celów szczegółowych i pytań badawczych.

Przedstawione i omówione przez Autora wyniki badań pokazują niepełne zrozumie idei społecznej odpowiedzialności biznesu przez organizacje sportowe. Jest to dość pesymistyczna konkluzja. Pan Doktorant twierdzi jednak, że w przeciągu kilku lat nastąpi poprawa w tym obszarze, działania społecznie odpowiedzialne będą podejmowane przez organizacje sportowe (przyjmując perspektywę długookresową), następować będzie rzeczywista implementacja koncepcji CSR przez podmioty sportowe. Wskazuje on także na cztery kierunki badań, które warto podjąć w obszarze problematyki społecznej odpowiedzialności w sporcie. Są to: przeprowadzenie badań pokazujących rozwój działalności CSR klubów sportowych na przestrzeni lat, tj. zastosowanie badań podłużnych; objęcie badaniami innych lig zawodowych, z tym zastrzeżeniem, że obecnie ich stopień rozwoju jest profesjonalnego jest początkowy; porównanie działań klubów polskich i klubów zagranicznych; przeprowadzenie obszernych studiów przypadków na kilku klubach, dających bardzo głęboki wgląd w działanie klubu czy fundacji przy klubowej w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu. Uważam, że warto także w badaniach poruszyć kwestie z zakresu komunikowania CSR przez organizacje sportowe (jak wykazano w pracy jest to obszar wymagający poprawy i mało zbadany).

W **bibliografii** zamieszczonej w rozprawie znajduje się 159 pozycji zwartych i artykułowych w większości w języku angielskim, co doceniam. Szkoda, że w pracy Autor nie powołuje się na znaczące pozycje literatury z zakresu CSR, których autorami są Polacy.

Istotnym mankamentem pracy jest jej niedopracowanie redakcyjne. W rozprawie występuje duża liczba błędów interpunkcyjnych, literówek (np. odpowiedzialnych, s. 29; przeprowadzono, s.42; przekazują, s. 48; medowy, s. 50; informację o prowadzonych badania, s. 63), pojawiają się błędy ortograficzne np. (...) W Polskiej literaturze (...), s. 7, (...) fundacji. A także (...), s. 42, (...) nożnej. Oraz (...), s. 50. Autor zamieszcza w wielu miejscach pracy zbędne, puste wiersze (np. s. 6, s. 7, s. 12, ss. 21-25), miejscami brak spacji (np. s. 33, s. 35, s. 37, s. 41, s. 44, s. 47). Autor nie zawsze stosuje akapity rozpoczynając nowe zagadnienie np. s. 28. W pracy zdarzają się nieprawidłowe zapisy przypisów np. (...) została przedstawiona przez Pawła Kuźbika (Kuźbik, 2013), s. 31. Poprawnego sformatowania wymaga bibliografia.

Tekst pracy wymaga także uporządkowania, ujednolicenia. Dla przykładu:

- zapis przypisu: (Davis & Blomstrom, 1975) lub (Porter i Kramer, 2006),
- zapis: dla przykładu XX wieku, s. 21, dwudziestego wieku, s. 134,
- zapis słowa menedżer: warianty stosowane w pracy, w różnych formach – w uwadze forma podstawowa: menedżer, menadżer, manager (managerów! s. 47),
- miejscami Autor przywołuje imię konkretnego twórcy, autora (np. s. 16, s. 31), w przeważającej części używa jedynie nazwiska.

W pracy występuje znaczna ilość błędów stylistycznych. Dla przykładu:

- (...) Podejście polityczne skupia się na odpowiedzialnym wykorzystywaniu zasobów i podkreślają społeczne prawa i obowiązki wiążące się z władzą skumulowaną w organizacji. (...), s. 18,
- (...) Motywacja do podejmowania takich działań są podzielone (...), s. 42,
- (...) Uzasadnienia działalności CSR zaproponowanych przez Portera i Kramera (2006), czyli: moralnego zobowiązania, zrównoważenia, licencji na działanie oraz reputacji, odwołując się również do swojej wcześniejszej teorii atrybutów biznesu sportowego czyli pasji, ekonomii, transparentności oraz zarządzania interesariuszami.(...), s. 25,
- (...) Narzędzie to pozwala do pomiaru i porównania działalności klubu z innymi klubami (...), s. 35,
- (...) Irwin (...) zbadali marketing społecznie zaangażowanego w sporcie (...), s. 48,
- (...) z wykorzystaniem ankieta na próbie 422 respondentów (...), s. 48.

Autor ma tendencję do stosowania skrótów myślowych, niejasnych sformułowań, niedookreśleń co czyni tekst miejscami niezrozumiałym. Poniżej kilka przykładów:

(...) Jednak większa władza i wpływy oznaczają również większą odpowiedzialność względem społeczeństwa. Istnienie biznesu to nie tylko maksymalizacja zysków, a niedostosowanie się do tych ram działania w społeczeństwie może spowodować utratę pozycji przedsiębiorstwa (...), s. 16,

(...) W kontekście zaangażowania strategicznego w CSR (...), s. 18, – Co to oznacza?,

(...) W związku z bardzo różnym rozumieniem koncepcji CSR przez różnych badaczy, występuje szeroki wachlarz działań i kierunków z nim związanych, dlatego też grupy adresowane przez działalność CSR są zróżnicowane. (...), s. 18 - Adresowane przez działalność CSR - jak to rozumieć?,

(...) Babiak i Wolfe (2009) argumentują, że sport w odniesieniu do CSR jest odmienny niż inne gałęzie ekonomii i stąd też należy go traktować jako specyficzną dziedzinę (...), s. 24 - Zakładam, że Autor miał na myśli gałęzie gospodarki.

(...) Kluby piłkarskie (...) powinny balansować wynik finansowy, pamiętając o tym, że są wzorcem dla społeczności klubu (...), s. 37,

(...) Ponadto hierarchia CSR Carroll'a (...), s. 41,

(...) Jenkins i James (2012) badali działalność i motywację CSR w klubach piłkarskich Premier League (...), s. 42 – Czym jest motywacja CSR?,

(...) działalność CSR może spowodować zyski dla organizacji (...), s. 45,

(...) Ponadto kibice cenią CSR, gdy odnosimy go do wyboru produktów i organizacji (...), s. 45,

(...) zwiększenie świadomości społeczności klubu kwestiami środowiska (...), s. 47,

(...) konsumenci ulegają wpływowi ceny pomimo podziwiania działalności CSR przedsiębiorstw (...), s. 48,

(...) Bazując na wynikach badań autorzy twierdzą, że CSR tworzy efekty życzliwości ze strony fanów (...), s. 50,

(...) Poniższy scenariusz (tab.2) został dopasowany do poszczególnych celów oraz pytań badawczych, tak aby respondenci możliwie najlepiej zaadresowali swoimi odpowiedziami cele i pytania badawcze (...), s. 63,

(...) Polskie kluby Ekstraklasy w piłce nożnej w pewnych aspektach wpisują się w model (...), s. 127 – Pewnych, czyli jakich?,

Wyrażenia typu : „delikatnie większe zaangażowanie”, s. 41 - Czyli jakie?

Dodatkowo w pracy Autor używa potocyzmów (np. s. 18, s. 21).

Mankamentem pracy jest również **używanie terminów, bez ich wyjaśnienia**, zdefiniowania chociażby w przypisie np. zrównoważona przewaga konkurencyjna

przedsiębiorstwa, s. 18; CSR przez sport (zwrot ten jest wyjaśniony częściowo dopiero na s. 53 pojawia się natomiast znacznie wcześniej). Autor także miejscami w sposób niewłaściwy stosuje zamiennie stosuje pojęcia firma- przedsiębiorstwo – zaznaczyć należy, że to nie są synonimy.

Konkludując

Treść recenzowanej pracy odpowiada jej tytułowi. Podjęty w recenzowanej pracy problem badawczy jest interesujący, ważny zarówno w aspekcie poznawczym, jak i praktycznym. Autor wykazał się znajomością literatury przedmiotu z zakresu CSR w sporcie, opanował w stopniu dostatecznym warsztat badawczy.

Za główne mankamenty pracy uznaję:

- strukturę pracy,
- niedopracowanie wstępu, części poświęconej społecznej odpowiedzialności biznesu (wiele istotnych zagadnień z zakresu CSR nie zostało w niej poruszonych wcale, bądź poruszonych w stopniu wystarczającym, dodatkowo Autor nie wskazuje na definicję CSR, która byłaby najbardziej adekwatna dla prowadzonych w pracy rozważań), podsumowania pracy,
- nieścisłości występujące w przygotowanym narzędziu badawczym (pytania),
- niedocenie polskich naukowców, badaczy zajmujących się problematyką CSR – znikoma literatura przedmiotu polskich autorów.

W dysertacji występują powtórzenia treści (zarówno w części teoretycznej, jak badawczej). Za mankament pracy uznaję również jej stronę formalną - szczególnie część teoretyczną, która jest niedopracowana stylistycznie, interpunkcyjnie.

Stwierdzam, że Autor zrealizował postawione cele pracy, udzielił odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Z przeprowadzonych analiz wyprowadził uzasadnione merytorycznie wnioski, wskazał na możliwe do podjęcia w przyszłości kierunki badań w obszarze CSR w sporcie.

Zważywszy na całokształt zawartych w rozprawie rozważań, stawiam wniosek o **przyjęcie recenzowanej pracy mgr. Grzegorza Botwiny jako rozprawy doktorskiej i dopuszczenie jej do publicznej obrony.**

