

dr hab. Marek Ćwiklicki, prof. nadzw. UEK  
Wydział Gospodarki i Administracji Publicznej  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr. Piotra Nowackiego  
pt. „Analiza strategiczna w budowaniu wartości organizacji pozarządowych”  
napisanej pod kierunkiem prof. dr hab. Jerzego Niemczyka jako promotora  
i dr Sylwię Stańczyk jako promotora pomocniczego

### 1. Ocena doboru problematyki badawczej i tematu rozprawy

Analiza strategiczna w sektorze organizacji pozarządowych jest zagadnieniem słabo ukorzenionym w empirii ze względu na projektową specyfikę działalności trzeciego sektora, skłaniającą do myślenia bardziej w horyzoncie krótko- i średniookresowym, zwłaszcza w warunkach polskich. Dokładając do tego wątek wartości rozumianej głównie przez pryzmat finansowy, otrzymujemy problematykę związaną z profesjonalizacją zarządzania w trzecim sektorze. Mgr Piotr Nowacki przedstawił przekonujące dowody, uzasadniające wybór właśnie takiej tematyki, wykazując związek między stosowaniem analizy strategicznej a wynikami organizacji komercyjnych. W szczególności dotyczy to używania różnych metod analizy strategicznej, które są wymagające pod względem kompetencyjnym, a ich rezultaty nie są widoczne od razu po zastosowaniu. To w połączeniu ze zmieniającym się otoczeniem organizacji sprawia, że ich użycie stawia się pod znakiem pytania.

Problematyka badawcza jest dobrze umotywowana, oparta na dostrzeżonych lukach w literaturze przedmiotu poświęconej organizacjom pozarządowym. Instrumentarium wykorzystane w pracy, sposób prezentacji metody badania, otrzymanych rezultatów i ich omówienie, świadczy o spełnieniu przez dysertację wymów stawianych w Ustawie o stopniach i tytule naukowym, co jeszcze będzie w niniejszej recenzji uzasadnione.

### 2. Ocena układu pracy

Manuskrypt rozprawy zawiera się na 349 stronach, a więc jest stosunkowo obszerny. Zasadnicza jej część kończy się na stronie 309, po czym następuje wykaz wykorzystanych źródeł, spis tabel, spis rysunków i załącznik.

Autor dokonał podziału na sześć rozdziałów (części). Pierwszy o charakterze definicyjnym zajmuje 82 strony, drugi – 94, trzeci – 11, czwarty – 46 i piąty – 66. Ponadto mgr P. Nowacki wyszczególnił osobno „dyskusję i rekomendację dotyczące optymalnego układu analizy strategicznej w polskich organizacjach pozarządowych” o objętości 10 stron, co nie jest typowym zabiegiem, biorąc pod uwagę, że w pracy występuje niezależnie zakończenie. Liczby stron wskazują, iż podział treści nie jest w pełni zrównoważony.

Kolejność przedstawianych zagadnień jest odpowiednia. Najpierw scharakteryzowano podmiot badania (organizacje pozarządowe), następnie wyjaśniono jak będzie rozumiana wartość, a następnie dokonano bardzo obszernego przeglądu metod i technik analizy

strategicznej. Analiza struktury wewnętrznej podrozdziału 1.1 i 1.2. skłania do wniosku o możliwości innego podziału na dwa rozdziały główne, a podrozdziału 2.2 o umieszczeniu omawianych metod jako załącznika. Treść rozdziału 6, kilkustronicowego, można było wstawić jako część zakończenia. Szerzej odniosę się do tego w dalszej części recenzji.

Tytuły rozdziałów i podrozdziałów są komunikatywne i oddają ich zawartość. W przypadku podpunktów trzeciego rzędu odnoszą się do określeń z nadrzędnego punktu.

Układ pracy jest zasadniczo prawidłowy, podział treści jest przejrzysty, jej struktura odpowiada kolejności wykonania zadań badawczych. W konsekwencji moja ocena rozprawy dla tego kryterium jest pozytywna.

### **3. Ocena celów pracy**

Cel główny zapisano jako „określenie użyteczności strategicznej w budowaniu wartości polskich organizacji pozarządowych” (s. 7). Jest on dobrze określony, a treść pracy w pełni odzwierciedla jego realizację. Cele szczegółowe konsekwentnie rozwijają cel główny. Zatem w pierwszej kolejności poddano badaniu zakres zastosowań metod analizy strategicznej (cel szczegółowy nr 1), następnie osadzono to w kontekście budowania wartości (cel szczegółowy nr 2), aż wreszcie wskazano na optymalne zestawienie metod. Cele te odpowiednio wytyczają plan badawczy, choć w przypadku trzeciego celu brakuje doprecyzowania kontekstu wyznaczającego „optymalność” zbioru metod analizy strategicznej.

Cele są odpowiednio sformułowane i znajdują swoje odzwierciedlenie w treści pracy.

### **4. Ocena podejścia badawczego**

Podejście badawcze zastosowane do osiągnięcia celów badawczych mgr P. Nowacki krótko przedstawił we wstępie, a szczegółowo w odniesieniu do części badań empirycznych – w rozdziale 3 (dla badań ankietowych) i 5 (dla wielokrotnego studium przypadku). Autor wyróżnił trzy etapy: systematyczną analizę literatury przedmiotu, badania ilościowe i studium przypadku.

Ogólna ocena podejścia badawczego jest pozytywna, natomiast na poziomie szczegółów pragnę zwrócić uwagę na następujące zagadnienia. W analizie literatury przedmiotu Autor zawęził wyszukiwanie do aspektu narzędziowego, pomijając wątek wartości. Brakuje w objaśnieniu do przeglądu literatury jego celu, choć z opisu wynika, że miał on charakter uzupełniający (s. 9). Stawia to pod znakiem zapytaniem realizację tego etapu, ponieważ systematyczne przeglądy literatury zwykle nie mają charakteru pobocznego, a są metodą wiodącą w ustaleniu luki badawczej.

W odniesieniu do etapu drugiego Autor odwołuje się do charakteru badania, a nie do zastosowanej metody (badania ankietowe). Przywołanie wyników badań dla sektora prywatnego daje dobre podstawy pod ułożenie własnego programu badawczego dla trzeciego sektora. Opis przyjętej metody jest poprawny, dobrze uzasadniono narzędzia zbierania danych i ich analizy. Dane zebrano za pomocą ankiety badawczej umieszczonej w załączniku do pracy. Jej konstrukcja jest prosta, a zasadniczą część stanowią pytania dotyczące znajomości metod analizy strategicznej (pytanie 1 i jego składowe), ich stosowania w praktyce zarządzanej przez respondentów organizacji (pytanie 2 i jego składowe) oraz realizowanej analizy strategicznej w organizacjach (pozostałe pytania). Autor precyzyjnie określił, które

odpowiedzi wykorzystał do weryfikacji hipotez co potwierdza spójność wewnętrzną badania. Na pochwałę zasługuje bardzo szczegółowe wyjaśnienie realizacji badań i metod analizy danych. Tych szczegółów zabrakło jednakże dla trzeciego etapu czyli dla studium przypadku.

Badania jakościowe, choć Autor używa analizy ilościowej w opisie przypadków, budzi więcej wątpliwości metodologicznych. W istocie mamy do czynienia bardziej z prezentacją przykładów, egzemplifikacją, niż zastosowaniem studium przypadku jak metody badania. Celem badania było „pogłębienie wyjaśnienia i zrozumienia zagadnienia związanego z określeniem optymalnego układu metod i technik analizy strategicznej w polskich organizacjach pozarządowych” (s. 236). Żeby taki cel zrealizować powinien być dokonany celowy dobór podmiotów charakteryzujących się występowaniem u nich „optymalnego układu metod”. Ponadto brakuje dla metody studium przypadku sformułowania pytań badawczych. W wykazie „technik i narzędzi gromadzenia oraz analizy danych” wymienia się obserwacje uczestniczące, dokumentację badanej organizacji i źródła internetowe wraz z dostępnymi bazami danych (tamże). W istocie wymieniono tylko jedną metodę i to ograniczoną tylko do zbierania danych. Pozostałe to źródła danych, bez wzmianki o sposobie analizy wyników.

Analiza charakteru tego badania wskazuje, że jest to w istocie wielokrotne studium przypadku, przy czym kryteria wyboru dwóch organizacji nie jest wyraźnie określone (przypadki wyjątkowe? typowe? skrajne? itp.). Mgr P. Nowacki za kryteria wyboru wskazał: posiadanie statusu OPP, wykonanie analizy strategicznej, ale bez analizy interesariuszy, ale z planem strategicznym przy jednoczesnym niespełnieniu wymogu 50% przyrostu sumy przychodów rocznych występującym przy badaniu ankietowym. To ostatnie kryterium spełnia jedna z wybranych organizacji. Dodatkowo podmioty te są zależne od siebie: Fundacja ADRA Polska została powołana przez stowarzyszenie Chrześcijańska Służba Charytatywna (s. 245). Prezentacji dwóch przypadków Autor dokonał za pomocą jednej struktury, czyli na przykład w przypadku pierwszego jej elementu, tj. historii organizacji przedstawił i jedną i drugą organizację. Skłania to do wniosku, że w takim razie będziemy mieli do czynienia z analizą porównawczą, jednak takiej części nie ma w pracy. Zatem potencjał tkwiący w wielokrotnym studium przypadku nie został w pełni wykorzystany. W konsekwencji pojawia się pytanie o sens dokonania badania w tych dwóch organizacjach. Wreszcie brakuje w studium przypadku przywołania doboru metod pod względem budowania wartości organizacji. W rezultacie przydatność tej części badań w świetle postawionych celów uważam za niską. Posunę się do stwierdzenia, że bez tej części rozprawa doktorska zrealizowałaby postawione cele główne.

Konkludując tę część recenzji, pozytywnie oceniam przyjęte postępowanie badawcze wywiedzione z dobrze sformułowanych celów. W mniejszym stopniu widzę przydatność dla całej konstrukcji pracy przedstawionych opisanych przykładów organizacji.

## **5. Ocena merytoryczna pracy**

Autor we Wstępie zawarł syntetyczne charakterystyki takich zagadnień jak: uzasadnienie wyboru tematu, luka badawcza, cel główny i cele szczegółowe, hipotezy, opis procedury badawczej. Zabrakło prezentacji struktury pracy i zawartości poszczególnych punktów. W tej

części pracy powinno także zostać sformułowane pytanie badawcze, z którego można było wywieść cel główny.

Pierwszy rozdział składa się zasadniczo z dwóch osobnych zagadnień, wokół których zbudowano strukturę wewnętrzną. Każde z nich składa się z około 40 stron co daje asumpt do podziału na dwa osobne rozdziały, za czym świadczy też rozbudowany podział na podrozdziały każdego z nich. Jednakże analiza zawartości podrozdziału 1.1 sugeruje, że jego treść sprowadza się do prezentacji czym jest organizacja pozarządowa, kończąc się definicją przyjętą w pracy. Mam wątpliwość czy takie szczegółowe omówienie podmiotu jest potrzebne, biorąc pod uwagę, że kwestie definicyjne organizacji pozarządowych są dobrze w literaturze przedmiotu opisane, a zagadnienie czym jest organizacja pozarządowa nie wchodzi w skład głównych rozważań rozprawy. Bardziej istotne z perspektywy pracy byłoby ukazanie specyfiki organizacji pozarządowej pod kątem zarządzania strategicznego, które ukazałoby trudności z tym związane. W takim ujęciu, przy usunięciu treści dotyczących charakteru organizacji pozarządowych, prowadziłyby to do umieszczenia rozważań w jednym albo dwóch podrozdziałach w zależności od objętości i przyjętej logice wywodu.

Druga część tego rozdziału dotyczy wartości organizacji pozarządowej. Mgr P. Nowacki przyjmuje jej definicję w brzmieniu: „zdolność do wytwarzania dobra wspólnego i jego wpływu na tworzenie pozytywnej zmiany w społeczeństwie”. To, czego brakuje mi w rozważaniach Autora to wyraźnego odwołania się do wartości społecznej i wpływu społecznego (Doktorant używa określenia *impact*, lecz nie powołuje się na literaturę z zakresu wartości społecznej).

Odnosząc treść rozdziału 1 do głównego zagadnienia pracy, brakuje mi w nim odwołania się do charakteru przykładowych organizacji omawianych w rozdziale 5. W szczególności dotyczy to rodzajów organizacji zawartych w tabelach 2 i 3 oraz rysunku 4. Nie wiadomo na jakiej podstawie Autor formułuje wniosek, że organizacje pozarządowe produkują dobra publiczne o wyższej jakości niż pozostałe dwa sektory (s. 68). Kluczowy dla rozprawy termin wartość jest przedstawiany z różnych perspektyw, w tym także marketingowej (jako wizerunek, s. 80). Brakuje w części poświęconej rozważaniom nad wartością organizacji pozarządowych, podsumowania, syntezy, klasyfikacji, która dałaby podstawy do zawężenia jej do aspektu wytwarzania dobra wspólnego i tworzenia zmiany w społeczeństwie. Zwróciłem już uwagę na brak powołań na literaturę z zakresu społecznej wartości dodanej i związanych z tych metod pomiaru, np. Social Return on Investment (SROI), Local Multiplier 3 (LM3) itp. Jest to o tyle istotne, że wartość organizacji uczyniono kryterium doboru podmiotów, zawężonym do wartości uzyskiwanych przychodów finansowych. Stąd też pojawia się pytanie do Autora o zasadność nieuwzględniania tego aspektu w swoich rozważaniach, co skutkuje moim zdaniem pominięciem drugiego członu definicji w badaniach empirycznych. Mgr Piotr Nowacki sygnalizuje natomiast koncepcję *value based management* na stronach 83-84, której warto było poświęcić więcej miejsca ze względu na związek z kluczowym terminem rozprawy.

Podsumowując, rozdział 1 pod względem merytorycznym jest poprawnie przygotowany z zastrzeżeniem sformułowanego pytania. Do jego opracowania wykorzystano odpowiednią literaturę przedmiotu wraz z aktami prawnymi.

Drugi rozdział poświęcono analizie strategicznej w organizacjach pozarządowych. Jego zasadniczą część (63 strony) zawiera przegląd przedmiotowych metod i technik, które w większości przypadków są dobrze przedstawione w literaturze przedmiotu, czego dowodzą liczne źródła umieszczone pod tabelą nr 17. W mojej opinii prezentacja w takiej rozciągłości jest z punktu widzenia pracy zbędna. Swoją ocenę opieram na braku odniesienia ich do specyfiki podmiotów badania, czyli jednoznacznego odwołania się do tytułu rozdziału i omówieniu tych najbardziej odpowiednich dla trzeciego sektora. Wysoko oceniam autorską propozycję zestawu narzędzi analizy strategicznej organizacji pozarządowych, która mogłaby pełnić funkcję modelu, poddanego weryfikacji w trakcie badania. Nieczytelna jest natomiast postać graficzna układu (rysunek 20), która nawiązuje do układu analizy szeregowej i tak też opisuje to Autor, jednakże zastosowane symbole graficzne nieprecyzyjnie ukazują tę sekwencję a wprowadzenie „opcji” powoduje, że mamy do czynienia z procedurą warunkową.

Przesadzona jest opinia o wyjątkowości analizy strategicznej na tle innych analiz organizacji ze względu na uwzględnienie informacji o organizacji i otoczeniu. Mianowicie każde badanie związane z klientami, analizą trendów na potrzeby marketingu, itp. wiąże się z możliwościami organizacji. Stwierdzenie Autora o wyższości analizy kluczowych kompetencji nad analizą kluczowych sukcesów nie jest poparte dowodem. Brakuje mi także jednoznacznego wskazania, które ze 138 metod i technik uwzględnionych w tabeli 17 są dedykowane organizacjom pozarządowym. Nie jestem do końca przekonany o wyłączności dopasowania rozwiązań z sektora biznesowego do organizacji pozarządowych, ponieważ pomija się w ten sposób rozwiązania opracowywane na gruncie organizacji publicznych (np. foresight).

Podsumowując, przygotowanie rozdziału drugiego wiązało się z dużym nakładem czasu, niezbędnym do zebrania materiału na temat metod i technik analizy strategicznej, jak i ich syntetycznego opisu. Jego opracowanie świadczy o dużej pracowitości Autora i potwierdza jego umiejętność podsumowań obszernych zagadnień.

Powyższe dwa rozdziały tworzą część teoretyczną pracy. Zawierają obszerne wyjaśnienia prowadzące do rozstrzygnięć niezbędnych Autorowi do sformułowania szczegółów badania. W mojej opinii ten fragment pracy jest dobrze przygotowany, a zidentyfikowany nadmiar kładę na karb troski o dokładne wyjaśnienie sformułowanych uogólnień będących podstawą operacjonalizacji terminów użytych w badaniu. Mgr Piotr Nowacki wykorzystał bardzo obszerną literaturę przedmiotu, przy czym w pojedynczych przypadkach należy zachować ostrożność pod względem aktualności badań przeszłych. Mianowicie, Autor powołuje się pośrednio na artykuł z 1995 r. dotyczący planowania w organizacjach charytatywnych w Wielkiej Brytanii z pracy z 2008 r. (s. 6).

Rozdział 3 ma charakter metodologiczny. Na 11 stronach Autor wyjaśnia założenia badań (w tym miejscu powtarza cele zawarte we Wstępie) oraz omawia postępowanie badawcze w sposób ogólny (brakuje mi wyraźnie określonego harmonogramu badania z wymienieniem poszczególnych etapów badania). Osobne miejsce w tym krótkim rozdziale pełni wyjaśnienie doboru i charakterystyki próby badawczej. Pomimo, że w tym rozdziale wspomina o organizacjach uwzględnianych w badaniach jakościowych, to później powtarza te informacje na stronach 236-237. Skłania to do wniosku, iż opis badań nie jest umieszczony

tylko w tym punkcie. Ogólnie pozytywnie oceniam wyjaśnienie zbierania danych i ich analizy.

Rozdział czwarty przedstawia wyniki badania ankietowego. Na pozytywną ocenę zasługuje szczegółowe wyjaśnienie sposobu obliczeń. Wyliczenia są bardzo dobrze zilustrowane cząstkowymi wzorami. Całość obliczeń i sformułowanych wniosków na podstawie otrzymanych wartości prowadzi Autora do weryfikacji hipotez. Brakuje mi w tej części rozprawy wyjaśnienia otrzymanego wyniku i konfrontacji z literaturą przedmiotu.

Rozdział 5 zawiera opisy dwóch organizacji. Zasadnicze uwagi do tego rozdziału mają charakter metodologiczny i zawarłem je we wcześniejszym punkcie recenzji. Tutaj zwrócę uwagę na kwestie wychodzące poza samą metodologię. Autor bardzo szczegółowo przedstawił wybrane organizacje czyli Chrześcijańską Służbę Charytatywną i Fundację ADRA Polska. W rezultacie otrzymujemy dokładne opisy, które pozwalają na dogłębne zrozumienie charakteru tych organizacji. Kluczowa dla rozprawy jest weryfikacja analizy strategicznej i próba określenia efektów wykorzystania takiej analizy. Autor ilustruje to zmianami ilościowymi odnośnie do wartości udzielonej pomocy. Brakuje tutaj przywołania definicji wartości organizacji pozarządowych i w tym kontekście omówienia zebranych informacji. Wskazałem już na brak przedstawienia metod analizy studium przypadku, co skutkowało brakiem stosownych analiz między tymi organizacjami. Stąd wynika mój wniosek o niepotrzebnym z perspektywy pracy tak obszernym przedstawieniu dwóch podmiotów. W konsekwencji sposób charakterystyki podmiotów oceniam pozytywnie, jednak sposób analizy zebranych wyników jako niewystarczający dla celów badania, które powinno mieć charakter weryfikacji modelu układu metod i technik analizy strategicznej.

Rozdział 6 zawiera dyskusję wyników badania i rekomendację optymalnego zbioru metod analizy strategicznej. Pełni funkcję podsumowania i dlatego też wyodrębnienie jako osobnego punktu pracy uważam za zbędne, bardziej widząc jego miejsce w zakończeniu. Dokonując oceny pod względem poprawności sformułowania wniosków, stwierdzam, że mgr Piotr Nowacki w sposób odpowiedni i zgodny z wcześniej przedstawionymi rezultatami formułuje konkluzje, które prowadzą go do modyfikacji metodyki analizy strategicznej dla organizacji pozarządowych. Zmiany polegają na uzupełnieniu procedury badania o metody ocenione w badaniu jako użyteczne.

Zakończenie nie ma wydzielonej wewnętrznej struktury to jak to miało miejsce w przypadku Wstępu. Autor odnosi się w tej części pracy do założeń metodologicznych, czyli osiągnięcia celów i weryfikacji hipotez, a także omawia ograniczenia swojego badania. Ta część pracy zawiera zatem odpowiednie informacje, a sformułowane wnioski są adekwatne i dobrze korespondują z rozważaniami z wcześniejszych rozdziałów.

## **6. Ocena formalna pracy**

Praca pod względem formalnym jest zasadniczo poprawnie przygotowana. Mgr Piotr Nowacki posługuje się poprawnym językiem, odpowiednio stosując terminologię branżową. Swoje wywody ilustruje zestawieniami tabelarycznymi. Liczba błędów literowych jest niewielka, biorąc pod uwagę obszerność pracy. Dostrzeżone: s. 59, przypis 186 – Karola Marka zamiast Karola Marksa, s. 78 – „wartość ta jest dostrzega” zamiast „dostrzegana”, s. 99 – „nowymi modelami biznesowi” zamiast „biznesowymi”, s. 115 DEPLIST zamiast

DEEPLIST, s. 123 – „impast” zamiast „impact”, s. 170 – „wzrastania na znaczeniu” zamiast „wzrostu znaczenia”, s. 172 – „niskiego stopniu” zamiast „niskiego stopnia”, s. 240 – „międzynarodowej organizacja humanitarnej”, s. 273 – „wytopowała” zamiast „wytypowała”, s. 290 – „kształu” zamiast „kształtu”.

Opisy źródeł bibliograficznych są przygotowane w sposób niejednolity. W niektórych pozycjach Autor podaje zakres stron danego źródła, w innych tylko te strony, które cytuje. Przy artykułach nie oznacza tytułów czasopism cudzysłowem bądź kursywą.

Pod względem edytorskim rozprawa jest dobrze przygotowana. Podziały treści na poszczególne rozdziały i podrozdziały są poprawne, tekst jest odpowiednio ułożony, a umieszczenie tabel odpowiednie. Uwagę zwraca wyjustowanie numerów stron względem prawej strony, co przy druku dwustronnym nie jest najlepszym rozwiązaniem.

Podsumowując, mgr Piotr Nowacki wykazał się umiejętnością redagowania złożonych i obszernych opracowań, stosując odpowiednią nomenklaturę.

## 7. Konkluzja

Podjęta w pracy tematyka analizy strategicznej dla organizacji pozarządowych z uwzględnieniem wątku wartości organizacji, cechuje się kompletnością i poprawnością argumentacyjną. Doktorant w sposób odpowiedni przygotował plan badania z częścią ilustracyjną w formie opisów dwóch przykładowych organizacji. Warta podkreślenia jest dbałość o szczegółowość przedstawionych danych i wyliczeń, co pozwala odtworzyć przyjętą procedurę badania. Problematyka stosowania metod analizy strategicznej została w mojej opinii dokładnie wyjaśniona, co jest szczególnie istotne dla praktycznego zastosowania badań z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości. Pod względem teorii otrzymujemy model analizy strategicznej, osadzony w dobrze przeprowadzonym przeglądzie literatury i zweryfikowany w badaniach.

Uwzględniając powyższe cząstkowe oceny, stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska pt. „Analiza strategiczna w budowaniu wartości organizacji pozarządowych” przygotowana przez mgr. Piotra Nowackiego stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, potwierdza umiejętność samodzielnego przeprowadzania badań, a także świadczy o posiadaniu odpowiedniej wiedzy teoretycznej z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości, tym samym spełniając wymogi określone w Ustawie o stopniach i tytule naukowym. Dlatego występuję z wnioskiem do Wysokiej Rady Wydziału Zarządzania, Informatyki i Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony.



Kraków, 20 stycznia 2019 r.