

Wrocław, 07.03.2024

dr hab. Joanna Radomska, prof. UEW
Katedra Zarządzania Strategicznego
Wydział Zarządzania

Recenzja

**rozprawy doktorskiej mgr Iwony Drozdowicz-Tomaszek
pt. „Narzędzia budowania relacji ze społeczeństwem lokalnym w działaniach CSR Grupy
Azoty ZAK S.A.”
napisanej pod kierunkiem dr hab. Marcina Geryka, prof. UJ oraz dr Anny Szeligi-
Duchnowskiej jako promotora pomocniczego na Wydziale Zarządzania i Komunikacji
Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego**

1. Podstawy prawne sporządzenia recenzji

Podstawą wydania opinii jest pismo z dnia 2 stycznia 2024 r. podpisane przez Przewodniczącą Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości prof. dr hab. Marka Bugdola odnoszące się do uchwały Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości z dnia 13 grudnia 2023r. powołującej mnie na recenzentkę w przewodzie doktorskim. Jak wskazano w powyższym piśmie, podstawą prawną sporządzenia recenzji są zapisy ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2023 poz. 742 z późn. zm.).

2. Ocena problematyki badawczej, celów i pytań badawczych

Problematyka badawcza podjęta w pracy dotyczy oceny narzędzi wykorzystywanych w ramach działań w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu przez przedsiębiorstwo z branży chemicznej. Ze wstępu pracy wynika, że działania CSR będą analizowane w wielowymiarowym kontekście. Adresowane są bowiem czynniki zewnętrzne (pandemia Cov19 czy napaść zbrojna Rosji na Ukrainę), jak i wewnętrzne (kształtowanie wizerunku i marki pracodawcy). Problematyka pracy jest ważna i aktualna oraz wpisuje się w nurty badań w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. W pracy trudno jednak odnaleźć jasno sformułowany problem badawczy, który adresuje zdiagnozowaną lukę badawczą.

Na s. 9 Autorka przywołuje konieczność sprostania wyzwaniom i uwarunkowaniom otoczenia, jednak nie jest jasne o jakie wyzwania chodzi. Można domyślać się, że część tych wyzwań wynika z charakteru prowadzonej działalności. Jednak w całej pracy kontekst przemysłu chemicznego jest zaledwie wspomniany i nie stanowi głównego uzasadnienia podjęcia badań. W mojej ocenie uzupełnienie argumentacji o wątek ulokowania badań nad społeczną odpowiedzialnością w kontekście tzw. przemysłów kontrowersyjnych, znacząco przyczyniłoby się do wzmocnienia uzasadnienia ich podjęcia.

Autorka sformułowała cel główny pracy w sposób bardzo złożony określając go jako *'dokonanie identyfikacji i uporządkowania w kryterium istotności narzędzi CSR stosowanych przez przedsiębiorstwo chemiczne w ramach budowania pozytywnych relacji z istotnymi lokalnymi grupami społecznymi w kontekście kształtowania pozytywnego wizerunku i osiągania korzyści oraz wskazanie systemu doskonalącego procesy tworzenia innowacji w obszarze komunikacji i CSR w Grupie Azoty ZAK S.A.'* Sposób sformułowania celu, w ramach którego opisanych jest tyle różnych wątków (narzędzia CSR, relacje, wizerunek, procesy tworzenia innowacji, komunikacja) powoduje, że jest on nie tylko trudny do zrozumienia, lecz także ocena jego poprawności i stopnia realizacji jest ograniczona. Zasadnicze wątpliwości dotyczą tego, które elementy tak sformułowanego celu zostały zrealizowane w pracy. W mojej ocenie dla klarowności i logiki rozumowania identyfikacja i uporządkowane narzędzi CSR powinny stanowić cele szczegółowe służące realizacji celu głównego, jakim jest stworzenie koncepcji programu budowania relacji ze społeczeństwem lokalnym, który został zaprezentowany przez Autorkę w ostatnim, siódmym rozdziale. Nie jest również jasne co oznaczają *'procesy tworzenia innowacji w obszarze komunikacji i CSR'* i tą część celu głównego uważam za niezrealizowaną, gdyż w opisanej w rozdziale siódmym koncepcji programu wdrożenia narzędzi do budowania relacji ze społeczeństwem lokalnym, nie ma odniesienia do procesów tworzenia innowacji, a sam program stanowi zbiór opracowanych celów operacyjnych, wskaźników rezultatu i wskaźników wpływu, sposobu monitorowania realizacji projektu czy możliwych czynników ryzyka. Co więcej, w pracy nie został wskazany system doskonalący procesy, będący częścią celu głównego, a jedynie program wdrożenia narzędzi do budowania relacji ze społeczeństwem lokalnym.

W pracy zostało opisanych 11 celów szczegółowych, które mają posłużyć strukturyzacji celu głównego. Zostały one zaprezentowane na s. 11. Sposób ich sformułowania budzi pewne zastrzeżenia. Po pierwsze, pewna grupa celów została sformułowana w sposób niemożliwy do realizacji. Przykładowo cel 1 określono jako *Ocena życia w mieście (...) w zakresie poczucia zadowolenia z miejsca zamieszkania*. Czynniki wpływających na poczucie zadowolenia jest tak wiele (m.in. są to czynniki ekonomiczne, społeczne, geograficzne etc.), że stanowią odrębny nurt badań (prowadzonych nie tylko przez badaczy, ale także przez różne instytucje np. przez Komisję Europejską) i stąd dokonanie takiej oceny wymagałoby zastosowania dedykowanej temu metody badawczej. Podobne spostrzeżenia dotyczą celu 7 określonego jako *Weryfikacja emigracji młodzieży z Kędzierzyna-Koźla do większych miast*. Zastanawiające jest dla mnie w jaki sposób możliwe jest dokonanie weryfikacji emigracji. Być może powodem są pewne nieścisłości językowe, jednak uważam ten cel za niemożliwy do zrealizowania, nie widzę też zasadniczego powiązania go z celem głównym rozprawy. Po drugie, część celów została sformułowana jako 'ocena prawidłowości' (cel 4 oraz cel 10). Aby takiej oceny dokonać należałoby posiadać wzorzec porównawczy, który tą prawidłowość mógłby określać. Wydaje mi się jednak, że Autorka miała na myśli dokonanie oceny (np. procesów komunikacyjnych), co zostało w pracy zrealizowane, a uchybienia dotyczą pewnej nieścisłości językowej. Moja ostatnia uwaga obejmująca cele szczegółowe dotyczy ich uporządkowania i wyraźnego wskazania, które metody badawcze służyły ich realizacji. To znacząco poprawiłoby zrozumienie perspektywy badawczej przyjętej w pracy.

Pytania badawcze, które służyły osiągnięciu celu głównego (choć nie zostało to wprost zaznaczone) zostały zaprezentowane w zakończeniu pracy (s. 289). W mojej ocenie są one znacznie bardziej istotne dla logiki wywodu, niż określone we wstępie cele szczegółowe. Jest to zbiór ośmiu pytań o charakterze otwartym, które są adresowane w poszczególnych częściach pracy i powinny znaleźć się we wstępie, a nie zakończeniu. Przydatne byłoby także wskazanie, które metody badawcze i w jaki sposób zostały wykorzystane aby znaleźć odpowiedzi na postawione pytania.

W tej części recenzji pragnę także wspomnieć, iż na s. 10 Wstępu Autorka zadeklarowała, że *'Dla każdej części rozważań prowadzących do postawienia celu i założeń badawczych*

opracowano zatem własną metodę badawczą’. Moje wątpliwości dotyczą sformułowania ‘opracowano własną metodę badawczą’. Mogę się domyślać, iż chodzi o wykorzystanie różnych metod badawczych do realizacji różnych celów, a nie stworzenie autorskiej metody, jednak jest to jeden z przykładów na językowe nieścisłości powodujące wątpliwości w interpretacji treści i oceny ich metodycznej poprawności.

Konkludując, w mojej ocenie problematyka badawcza, cele i pytania wymagają uporządkowania, wyeliminowania skrótów myślowych i zapewnienie poprawności językowej aby w pełni zachować poprawność metodyczną i umożliwić ocenę stopnia ich realizacji w poszczególnych rozdziałach dysertacji.

3. Ocena merytoryczna poszczególnych części pracy

Rozdział pierwszy dysertacji obejmuje rozważania teoretyczne w zakresie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Literatura została wyselekcjonowana z użyciem określonych baz bibliograficznych, a we wstępie do rozdziału opisano protokół wyszukiwania wskazując na wykorzystane bazy, słowa kluczowe i zakres czasowy, co należy uznać za właściwy element postępowania badawczego. Nie jest dla mnie jednak jasne dlaczego obszar badawczy został zawężony do obszaru regionalnego Polski oraz przemysłu chemicznego, skoro rozważania dotyczą ewolucji koncepcji CSR, narzędzi i raportowania czy też trendów w postrzeganiu CSR. Wszystkie te aspekty mają charakter uniwersalny, a nie kontekstowy, stąd trudno ocenić zasadność takiej decyzji. Autorka nie wskazała ilościowych wyników wyszukiwania, więc możliwym jest znaczące ograniczenie potencjalnej bazy publikacji w analizowanym obszarze badawczym, ze względu na zastosowane ograniczenia. W mojej opinii jest to widoczne we fragmencie dotyczącym ewolucji definicji CSR, gdzie jako najnowsze badania w literaturze przedmiotu zostały przytoczone referencje z lat 2004-2009, co trudno uznać za publikacje aktualne, zwłaszcza w tak dynamicznie zmieniającym się obszarze badawczym. Całkowicie pominięty został wątek ESG, który stanowi istotny aspekt ewolucji koncepcji CSR i z całą pewnością byłby wspomniany w aktualnych publikacjach. Ciekawy jest podpunkt 1.2, w którym zestawiono stosowane metody badań, jednak nie został on skomentowany pod kątem metod na których wykorzystanie zdecydowała się Autorka.

W rozważaniach teoretycznych zaprezentowanych w tym rozdziale zabrakło wskazania luki badawczej, w której lokuje się praca.

Rozdział drugi poświęcony został identyfikacji grup budujących społeczeństwo lokalne oraz narzędzi budujących relacje z tym społeczeństwem. Został on uzupełniony o identyfikację potrzeb społecznych w powiecie, w którym działalność prowadzi badane przedsiębiorstwo. Do prowadzonych rozważań wykorzystana została zarówno literatura przedmiotu, jak i dokumenty źródłowe, co dobrze korespondowało z treścią poszczególnych podpunktów tego rozdziału i pozwoliło na lepsze zrozumienie przekazanych treści.

W rozdziale trzecim zaprezentowane zostało badane przedsiębiorstwo, realizowane programy CSR oraz wykorzystywane narzędzia i instrumenty. Odrębny podpunkt stanowi ocena działań komunikacyjnych z wykorzystaniem mediów społecznościowych, który jest istotny dla tematyki pracy i został opisany w sposób zwięzły i ciekawy. W podrozdziale 3.3.2 opisana została metodyka badawcza służąca dokonaniu tej oceny. Z opisu wynika, że wykorzystano metodę jakościową dokonując analizy źródeł wtórnych (postów, tweetów, materiałów promocyjnych, filmowych i fotograficznych) oraz technik wywiadów bezpośrednich. Pominięty został opis analizy danych, nie wskazano w jaki sposób zostały one kodowane i interpretowane. Brak jest cytatów, które stanowiłyby uzasadnienie dla wnioskowania. Nie opisano również jakie pytania zostały zadane informatorom. Być może pracownicy Biura Komunikacji CSR, wskazani jako informatorzy, pełnili funkcję pomocniczą w analizie danych, jednak nie jest jasne jaki był cel wykorzystania tej metody badawczej ani wkład do opisanych analiz.

Rozdział czwarty został zatytułowany jako *'Aktualny stan działań z obszaru CSR podejmowanych przez Grupę Azoty ZAK S.A.'* Treści w nim zawarte w niektórych częściach stanowią powtórzenie wątków omawianych w rozdziale 3 (np. determinanty), jednak zasadniczo w dość obszerny sposób opisują podejmowane działania CSR, także na tle innych podmiotów z branży chemicznej. Materiał źródłowy poddany ocenie w tym rozdziale jest zróżnicowany i szczegółowy. W podpunkcie 4.3 uwzględniony został wpływ pandemii na podejmowane działania CSR, co jest istotnym wątkiem podniesionym w ramach rozważań. Nie do końca poprawny jest jednak wspomniany nagle na s. 163 cel tej części rozprawy określony

jako *‘wykazanie, że duże przedsiębiorstwo chemiczne realizowało cele społecznej odpowiedzialności biznesu pomimo pandemii (...)’*. Tak sformułowany cel ma charakter weryfikacyjny, jednak po pierwsze trudno określić stopień jego realizacji, gdyż nie wskazano jakich celów CSR to dotyczy, w jaki sposób były one mierzone w dwóch okresach poddawanych ocenie oraz za pomocą jakich kryteriów tej oceny dokonano. Wspomniany tutaj jest także problem badawczy, jednak nie wiadomo jak ten problem odnosi się do głównego problemu badawczego adresowanego w dysertacji. Jako metodykę badań w tym rozdziale wskazano metodę case study oraz wywiady bezpośrednie jednak brak jest informacji o sposobie analizy danych wtórnych oraz sposobie kodowania i analizy danych zebranych w drodze wywiadów. Nie przedstawiono cytatów, które stanowiłyby potwierdzenie sformułowanych wniosków, stąd trudno jest ocenić ich poprawność i obiektywność. Brak scenariusza wywiadu nie pozwala rozpoznać jakie pytania zostały zadane informatorom co ogranicza możliwości wnioskowania o ich relewantności. Moje największe wątpliwości budzi jednak ostatni akapit wskazany na stronie 174: *‘Ten sposób wpływu pandemii na działania CSR został udowodniony w naszych badaniach’* (...) i dalej na s. 175: *‘rozważania zarówno teoretyczne, jak i empiryczne, przedstawione w niniejszym artykule dowodzą (...)’*. Czy ten fragment dysertacji, będący podsumowaniem przeprowadzonych badań, odnosi się do badań innych autorów i został przywołany bez należytej staranności w zakresie cytowania, czy też stanowi fragment opublikowany wcześniej przez Autorkę, jednak nie opatrzone go stosownym przypisem?

W rozdziale piątym zaprezentowane zostały wyniki badań wstępnych dotyczące identyfikacji narzędzi CSR w aspekcie budowania relacji z młodzieżą. Opis metodyki badawczej został poprzedzony modelem założeń badawczych zaprezentowanym na rysunku 4. Model ten budzi moje wątpliwości i skłania mnie do sformułowania kilku pytań dotyczących jego konstrukcji. Po pierwsze, na jakiej podstawie określone zostały zmienne i relacje pomiędzy nimi? Brak jest bowiem odwołania do wyników innych badań, które stanowiłyby podstawę do ich sformułowania. Po drugie, w jaki sposób ustalono, że wizerunek i reputacja firmy są zmienną mediującą, a relacje zmienną zależną? Nie wynika to ani z treści rozważań w poprzednich rozdziałach, ani nie wskazano uzasadnienia dla tych założeń wynikających z innych badań. Po trzecie, na podstawie jakich założeń przyjęto możliwość weryfikacji tak zbudowanego modelu

za pomocą badań jakościowych i w jaki sposób planowano tego dokonać? Na s. 179 model ten nosi nazwę hipotetycznego co tym bardziej utrudnia zrozumienie celowości i zasadności jego konstrukcji. W dalszej części tego podrozdziału Autorka sformułowała 7 celów pomocniczych, jednak nie odnoszą się one do wszystkich konstruktów ukazanych na modelu (np. nie ma wśród nich celu związanego z konstruktem noszącym nazwę 'Finanse'). Cele te mają charakter eksploracyjny i korespondują z wybraną metodyką badawczą, dlatego tym bardziej nie jest jasne czemu ma służyć konstrukcja modelu z określonymi zmiennymi zależnymi i niezależnymi. Wpływ zmiennych nie został wykazany ani w opisie metody badawczej ani w analizie danych (w pracy niemal nie zaprezentowano cytatów, są one przywołane w bardzo ograniczonej ilości w niektórych podpunktach rozdziału), a zatem konkluzje dotyczące relacji pomiędzy zmiennymi mają charakter subiektywny i nie mogą zostać poddane ocenie. Wystarczającym byłoby odniesienie się do zaprezentowanych celów badawczych, tym bardziej, że analiza i wnioskowanie (jako wyszczególnione, odrębne podpunkty tej części pracy) dotyczą elementów, których na modelu nie ujęto (np. motywy czy bariery działań CSR). Podczas lektury rozdziału piątego odnosi się wrażenie, że treść wyników i wyciągnięte wnioski nie korespondują z założeniami modelu co stanowi dość istotne uchybienie metodyczne.

Rozdział szósty rozprawy został poświęcony badaniom wizerunkowym i narzędziom budowania relacji w społeczeństwie lokalnym. Stanowi on istotną część dysertacji, dając podstawy do sformułowanej później koncepcji programu budowania relacji dla badanej organizacji. Na wstępie rozdziału przedstawione zostały założenia badawcze dla badań wizerunkowych. Nie zostały one jednak opatrzone ani jednym przypisem, który potwierdzałby istnienie wspomnianej luki i nie do końca jasnym jest na jakiej podstawie założenia te zostały sformułowane. Jest mowa np. o *'jednej z koncepcji CSR'* jednak bez odniesienia do literatury nie wiadomo o jaką koncepcję chodzi. Na s. 207 Autorka stwierdza *'W dysertacji i charakterze poznawczo-metodycznym'* co wydaje się pewnym nadużyciem. Być może chodzi tutaj o wdrożeniowy charakter rozprawy doktorskiej i autorka ma na myśli aplikacyjność opracowanego systemu określając ją jako metodę, jednak nie jest to jasne. Po raz kolejny w tej części rozprawy przywołane zostały cele szczegółowe (11) zaprezentowane we wstępie. Mnogość celów, prezentacja ich w różnych częściach pracy, sprawia, iż stają się one

nadmiernie skomplikowane i niespójne. Do ich sposobu sformułowania odniosłam się w poprzedniej części recenzji. Metodyka badań opisana została dość szczegółowo. Uzyskane wyniki zostały zaprezentowane szczegółowo w punkcie 6.3 za pomocą wykresów słupkowych z % udziałem udzielonych odpowiedzi w podziale na różne kategorie (np. wiek czy płeć). W prezentacji wyników wskazać należy jedną, dość poważną nieścisłość metodyczną. Autorka w wielu miejscach odnosi się bowiem do korelacji. Na wykresach zaprezentowano jednak % rozkłady odpowiedzi, pomimo tego, że większość z nich podpisana jest jako (...) w korelacji do (płci, wieku, do pracowników). Wykres 24 prezentujący dane w ten sam sposób podpisany jest natomiast jako *'Ocena ogólna (...) w odniesieniu do wieku'*, a np. wykres 28 – *'Inicjatywy (...) w podziale na grupy wiekowe'*. A zatem pytania jakie nasuwają się po lekturze tej części rozprawy brzmią następująco: czy do wszystkich pytań zostały policzone korelacje? Jeśli tak to gdzie znajdują się wyniki? Czy wykresy faktycznie wskazują korelacje pomiędzy zmiennymi czy też są to tylko udziały % odpowiedzi w poszczególnych grupach zmiennych? I wreszcie – na jakiej podstawie zakładano istnienie korelacji pomiędzy zmiennymi i jak dokonano wyboru tych korelacji? Brak dbałości o precyzyjnie sformułowane opisy prezentowanych danych i nieścisłości językowe (np. co oznacza sformułowanie *'w korelacji do pracownika'*) obniżają wartość analizy materiału badawczego i budzą wątpliwości w zakresie umiejętności prowadzenia postępowania badawczego.

Ostatni, siódmy rozdział ocenianej dysertacji, to wspomniany już wcześniej program wdrożenia narzędzi do budowania relacji ze społeczeństwem lokalnym. W mojej ocenie jest to najbardziej spójna część rozprawy. Zostały w nim określone cele i zadania, dokonano analizy SWOT, zaprezentowano proponowany zestaw narzędzi CSR oraz matrycę działań. Zostało to uzupełnione o wskaźniki realizacji przyjętych działań, wyszczególnione dla określonych celów operacyjnych, a także określono szczegółowo sposób wdrożenia działań przyjętych do realizacji. W końcowej części wskazano na potencjalne ryzyka i sposób monitorowania programu. Rozdział ten koresponduje z aplikacyjnym charakterem dysertacji. Moja uwaga dotyczy braku wskazania źródeł pod prezentowanymi zestawieniami i tabelami. Domyślnie zakładam, że jest to opracowanie własne, jednak należałoby to wyraźnie wskazać w treści pracy.

4. Ocena warsztatu naukowego i rezultatów pracy

Oceniana dysertacja ma charakter wdrożeniowy, co zostało uwzględnione w niniejszej recenzji. Rezultat pracy zaprezentowany w ostatnim rozdziale jest ciekawy, logiczny i koherentny. Poruszana problematyka badawcza jest aktualna, a podjęte badania znajdują uzasadnienie zarówno pod względem kontekstu branżowego, którego dotyczą, jak i istotności i wagi działań w badanym obszarze.

Moje zastrzeżenia dotyczą jednak warsztatu naukowego. Po pierwsze, brak jest spójności w opisie celu głównego, celów szczegółowych i pytań badawczych, które są omawiane w różnych miejscach pracy i nie stanowią jednego powiązanego logicznie wyводу prezentującego perspektywę badawczą. Po drugie, obejmują one rygor prezentacji wyników badań. Brak jest cytatów lub innych źródeł danych potwierdzających prezentowane wnioski, co utrudnia zrozumienie w którym miejscu jest to interpretacja i komentarz własny, a w którym opis zebranego materiału badawczego. To wpływa na powstawanie niejasności w zakresie weryfikacji stopnia osiągnięcia celów oraz obniża klarowność wyводу. Po trzecie, moje wątpliwości dotyczą stosowanego w dość swobodny sposób aparatu pojęciowego (np. zmienne zależne, korelacje, model hipotetyczny), co stanowi źródło nieścisłości metodycznych. Warto byłoby rozważyć uporządkowanie i eliminację tych aspektów dla zachowania warsztatu metodycznego, co nie wpłynęłoby znacząco na wnioski z badań, a nadałoby spójności i rygoru metodycznego prowadzonym rozważaniom. Kwestie te wymagają doprecyzowania i podjęcia pogłębionej dyskusji w trakcie obrony pracy doktorskiej.

5. Ocena struktury i formalnej strony pracy

Praca ma poprawną strukturę, w ramach której wyodrębniono wstęp i zakończenie, dwa rozdziały teoretyczne, cztery rozdziały badawcze i jeden rozdział koncepcyjny. Do pracy dołączono kwestionariusz ankietowy oraz spisy tabel, wykresów, rysunków i fotografii. Brak jest jednak scenariuszy przeprowadzonych wywiadów. Maszynopis liczy 332 strony. Od strony redakcyjnej praca nie budzi zastrzeżeń, przygotowana jest w sposób staranny. Wykorzystana bibliografia jest zróżnicowana pod względem językowym (pozycje polskie i anglojęzyczne) oraz w zakresie wykorzystanych źródeł. Pod względem językowym praca napisana jest poprawnie,

choć w niektórych fragmentach występują usterki i uchybienia stylistyczne i językowe (poza wspomnianymi wcześniej w zakresie wykorzystanych pojęć), jednak nie są one nadmierne. Podsumowując, oceniając układ i formalną stronę pracy stwierdzam, że recenzowana rozprawa spełnia w tym zakresie wymogi formalne stawiane rozprawom doktorskim.

Konkluzja

Na podstawie przepisów ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2023 poz. 742 z późn. zm.) stwierdzam, iż recenzowana rozprawa doktorska lokuje się w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości oraz zawiera oryginalne rozwiązanie problemu badawczego. Pomimo wskazanych w recenzji uwag dotyczących warsztatu metodycznego przygotowana praca potwierdza umiejętności samodzielnego planowania i realizacji badań przez Autorkę. Z tego względu wnioskuję o dopuszczenie tejże rozprawy do dalszych etapów postępowania.

Joanna Ładomska