

prof. dr hab. Marek Ćwiklicki
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Wpłynęło do Dziekanatu WZIKS
Dnia 29.03.2024
Podpis [podpis]

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 naukowym dr hab.
Marcina Geryka, prof. UJ i dr Anny Szeligi-Duchnowskiej**

Informacje formalne

- Przedmiotem recenzji jest rozprawa doktorska mgr Iwony Drozdowicz-Tomaszek pt. „Narzędzia budowania relacji ze społeczeństwem lokalnym w działaniach CSR Grupy Azoty ZAK S.A.” napisanej pod kierunkiem naukowym dr hab. Marcina Geryka, prof. UJ i dr Anny Szeligi-Duchnowskiej.
- Podstawą formalną do sporządzenia recenzji pracy doktorskiej jest Uchwała Rady Dyscypliny Nauki o zarządzaniu i jakości Uniwersytetu Jagiellońskiego z dnia 13 grudnia 2023 r. powołująca mnie na recenzenta, o czym zostałem poinformowany pismem prof. dr hab. Marka Bugdola, Przewodniczącego Rady Dyscypliny NoZiJ UJ z dnia 2 stycznia 2024 r.
- Rozprawa jest przygotowana w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.
- Praca doktorska jest wykonana w ramach programu „Doktorat wdrożeniowy”.

1. Ocena doboru problematyki badawczej i tematu rozprawy

Tematyka działań społecznej odpowiedzialności biznesu (*corporate social responsibility*, CSR) przez duże podmioty gospodarcze jest aktualna, zwłaszcza jeśli uwzględnimy przedsiębiorstwa mające kluczowe znaczenie dla gospodarki regionu, a także kraju. Taki przypadek stanowi bez wątpienia Grupa Azoty ZAK S.A. Problematyka pracy została zawężona do budowania relacji ze społeczeństwem co pokazuje znaczenie funkcjonowania wspomnianego podmiotu dla społeczności lokalnej. Uwzględniając cel główny dotyczący identyfikacji i uporządkowania narzędzi CSR w powyższym kontekście ma charakter deskryptywno-eksplanacyjny z wyszczególnionym praktycznym aspektem: udoskonalenie komunikacji i CSR oraz rekomendacji usprawnień w tym obszarze.

Powyższe świadczy, że problematyka pracy jest istotna z punktu widzenia nie tylko samego podmiotu badania, ale także dla społeczeństwa. Zatem temat rozprawy uważam za odpowiedni do pogłębionych badań i dobry na przygotowanie rozprawy doktorskiej o charakterze wdrożeniowym w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości.

2. Ocena układu pracy

Praca pod względem objętości jest obszerna i liczy 331 stron. Strukturę pracy tworzy wprowadzenie, siedem rozdziałów, zakończenie, spisy rysunków, wykresów, fotografii, tabel,

bibliografii i narzędzia badawczego. Układ pracy ma charakter sekwencyjny dla przedstawienia etapów badania o czym świadczą osobne potraktowania wątków takich jak: identyfikacja potrzeb społecznych, komunikacja w mediach społecznościowych, identyfikacja działań CSR, identyfikacja narzędzi CSR, badania wizerunkowe. Odrębność postrzegam na skutek oddzielnie umieszczonych w tych rozdziałach metodyk badawczych, co oznacza, że mamy do czynienia z osobnymi badaniami w obrębie większej całości.

Część teoretyczną pracy stanowi głównie rozdział 1, który przedstawia definicje i typologię działań CSR. Odniesienia do literatury znajdują się także punktowo w innych rozdziałach.

Część empiryczna jest dominująca w rozprawie co jest uzasadnione, biorąc pod uwagę wdrożeniowy jej charakter.

Przyjęte rozstrzygnięcie strukturalne jest akceptowalne, choć w mojej ocenie brak jednego rozdziału poświęconego wyłącznie omówieniu programu badawczego, który uzasadniałby wszystkie podjęte cząstkowe badania na pewno przyczyniłby się do wzmocnienia integralności poszczególnych etapów badania.

Wewnętrzna struktura rozdziałów jest różna i rozbudowana w niektórych rozdziałach. Stosowany jest podział trzeciego rzędu, co zbyt rozdrabnia już wyrażone w tytule nadrzędnym treści. Rozdziały zawierające badania cząstkowe mają podobną strukturę: założenia badawcze, metodyka badań, opis i wyniki badań.

Ten element rozprawy jest zatem odpowiedni do przyjętych założeń, choć przyjęte odrębności badań powoduje, że postrzega się je jako osobne a klamra spajająca je nie jest wyraźnie zakreślona we Wprowadzeniu.

3. Ocena celów i hipotez pracy

Problem badawczy nie jest wyartykułowany w pracy. We Wprowadzeniu Autorka wspomina o lukach badawczych dotyczących braku rozpoznania działań CSR w polskich firmach, mniej akcentując naukowość problemu. Wyjaśnienie dotyczące potrzeby oceny narzędzi CSR przez przedsiębiorstwo chemiczne w Polsce ma charakter praktyczny, z mniejszym naciskiem na wyjaśnienie relacji między elementami tworzącymi przedmiot badania.

Cel główny składa się z kilku cząstkowych. Wyróżnić można identyfikację narzędzi CSR stosowanych przez badany podmiot, hierarchizację ze względu na kryterium istotności budowania pozytywnych relacji z grupami lokalnych grup społecznych i „wskazanie systemu doskonalącego procesy tworzenia innowacji w obszarze komunikacji i CSR”. Cel o takiej konstrukcji podejmuje kilka wątków, które wymagają dalszego uszczegółowienia. Przykładowo kryterium istotności można przypisać do znaczenia dla budowania relacji, wizerunku, osiągania korzyści, co skłania do przyjęcia celów uszczegółowiających. Takie wyróżniono w liczbie 11. Dotyczą one różnych aspektów, które w nieoczywisty sposób wiążą się z celem głównym. Uwagę zwraca zapis dotyczący „weryfikacji emigracji młodzieży z Kędzierzyna-Koźla do większych miast” (cel siódmy w liście), „identyfikacja najistotniejszych źródeł pozyskiwania informacji przez mieszkańców Kędzierzyna-Koźla (cel ostatni). Dekompozycja celu głównego na cząstkowe nie jest w pełni spójna, przynajmniej w formie przedstawionej we Wprowadzeniu. Powtórzone zostały później w rozdziale 6 (s. 208-209). Przy takim zabiegu brakuje wyjaśnienia dla realizacji badań poprzedzających badanie

właściwe. Przykładowo w rozdziale 5 znajdują się wyniki wstępnych badań identyfikujących narzędzia CSR przez kadrę przedsiębiorczą, które poprzedzono celem głównym: „zidentyfikowanie narzędzi wspierania społeczeństwa lokalnego przez Grupę Azoty ZAK S.A.”. Dla niego też wskazano siedem celów pomocniczych, o których nie wspomina się we Wprowadzeniu. Świadczy to braku prezentacji spójności programu badawczego. Powoduje to pytania o zasadność obszernego omawiania kwestii szczegółowych ujętych w pracy.

W pracy nie sformułowano hipotez. Pytania badawcze znajdują się w Zakończeniu pracy w liczbie ośmiu. Te pytania powinny być umieszczone na początku i połączone z celami. W tejże części pracy wspomina się o weryfikacji założeń badawczych. Nie jest jasne o które założenia chodzi ponieważ badania cząstkowe mają odrębne. W pracy brakuje jednoznacznego odwołania do stopnia osiągnięcia przyjętych celów szczegółowych (sprawozdanie z realizacji osiągnięcia celów).

Pomimo tych uchybień, wyznaczone cele odpowiadają przesłankom prac badawczych, dając podstawy do przygotowania programu badawczego, który w rozprawie jest zrealizowany. Plan badawczy ma charakter sekwencyjny, podzielony jest na osobne podzadania badawcze, z odrębnymi metodykami. Konfrontując zapisy dotyczące celów szczegółowych stwierdzam, że w pracy Autorka do nich się odwołuje, choć nie bezpośrednio. Daje to asumpt do stwierdzenia, że cel osiągnięto, a jednocześnie przedstawiono oryginalne rozwiązanie zarządcze oparte na przeprowadzonych badaniach własnych.

4. Ocena podejścia badawczego

Jak już zaznaczyłem powyżej, w pracy nie wyodrębniono miejsca, w którym całość podejścia badawczego byłaby wyjaśniona i uzasadniona. Wtedy schemat postępowania badawczego z podziałem na badania pilotażowe (s. 10) i właściwe, wyjaśnienie sekwencyjności etapów badania, doboru metod zbierania danych i ich analiza, doboru respondentów powinien tłumaczyć przyjętą procedurę, demonstrując jak pojedyncze etapy badania zasilają następne. W dalszej części ocenię każdy z nich.

Przygotowanie rozdziału teoretycznego (rozdział 1) przeprowadzono z wykorzystaniem metody przeglądu literatury, który nie został określony względem rodzaju (przegląd zakresu (*scope review*), narracyjny, systematyczny). Wykorzystano bazę danych EBSCO (dlaczego tę a nie inną?), repozytorium ResearchGate (która nie jest pełnotekstową bazą danych) i Google Scholar (które zawiera nie tylko recenzowane artykuły). Podano słowa kluczowe, ale w języku polskim, choć można się domyślać, że korzystano z anglojęzycznych terminów. We wstępie do tego rozdziału nie wyjaśniono kryteriów analizy, które można wskazać, patrząc na wyodrębnione śródtytuły: definicje (najnowsza w tabeli 1 pochodzi z 2010 r.), metody badań problematyki CSR, klienci (dlaczego nie interesariusze?), wizerunek pracodawcy, narzędzia CSR i raportowanie. Wyniki badania nie są omówione z perspektywy przyjętych celów. Istotny dla rozprawy temat (narzędzia CSR) o objętości dwóch stron odwołuje do innej części pracy. Mocną stroną tego rozdziału jest obszerne wykorzystanie różnych źródeł.

Lista narzędzi CSR jest przywołana za jednym źródłem, zatem nie jest to autorskie zestawienie będące pochodną przeprowadzonego przeglądu literatury. Za oryginalne można uznać wybrane narzędzia kształtujące relacje ze społecznością lokalną (rys. 2) s. 45), ale ich opis jest lakoniczny. Utrudnia to wprowadzanie rozróżnień między wyszczególnionymi

kategoriami, na przykład: sponsoring a darowizna, kampania społeczna a employer branding. Nie są one rozłączne a w ich obrębie mogą zawierać się bardziej szczegółowe techniki. Lista ta nie odnosi się do *public relations* (PR) co wydaje się być bardziej odpowiednim podejściem do relacji w porównaniu do komunikacji. O PR wspomina się na końcu opisu działań prospołecznych Grupy Azoty ZAK S.A. Zabrakło podsumowania, klasyfikacji z krótkim wyjaśnieniem interpretacji i sposobów identyfikacji na wybranym przypadku.

Identyfikacja lokalnych grup społecznych (podrozdział 2.2) oparta jest na danych wtórnych. Przywołuje się strategie rozwoju województwa, powiatu i miasta, ale bez podsumowania. Pojawia się zatem pytanie o zasadność jej przeprowadzenia, ponieważ miała wskazywać grupy będące podmiotami badania. Przykładowo, wspomina się na stronie 51 o osobach bezrobotnych, uczniach, kobietach i dzieciach oraz osobach starszych, ale w celu wymieniania się tylko młodzież. Nie jest jasne dlaczego nie wykorzystano teorii interesariuszy do ich identyfikacji, co jest bardziej odpowiednie dla wyodrębnienia wspomnianych grup. Kontrastuje to zwłaszcza z zestawieniem w tabeli 21, dotyczącą właśnie interesariuszy i wyróżniono w niej. niespójność między poszczególnymi badaniami świadczy o braku uzgodnień między nimi.

Rozdział 3 stanowi opis działań CSR Grupy Azoty ZAK S.A. Jeśli to jest studium przypadku to brakuje opisu etapów postępowania badawczego zdefiniowanych np. przez R. Yina. Opis źródeł danych i ich analizy przedstawiono bez wyróżnienia w formie sekcji na stronie 84. Omówione działania społeczno-sponsoringowe sprowadzają się do zestawień liczbowych dotyczących wydatków, okresu wspierania różnych przedsięwzięć. Jednak w dalszej części rozdziału jest metodyka badawcza wyróżniona, ale dla analizy wiadomości publikowanych w mediach społecznościowych. Również w tej części prezentacja danych sprowadza się do zestawienia danych liczbowych dotyczących zasięgów, liczby osób obserwujących profil, polubienia, udostępnienia. Brakuje omówienia wyników badania w konfrontacji z przyjętymi celami, wskazania jaką wartość dodaną przedstawione zestawienia wnoszą.

W rozdziale kolejnym przedstawiono wyniki badań benchmarkingowych. Procedura badawcza nie jest wyróżniona i podział etapów dotyczący przyjętego celu analizy, źródeł danych, doboru metod (jeśli przyjmiemy układ etapów w fazie planowania według R. Campa). Wymieniona w tym rozdziale metodyka badania nawiązuje do studium przypadku, analizy źródeł wtórnych i wywiadów. W przypadku wywiadów nie podano scenariusza jego przeprowadzenia i sposobów analizy zebranych danych.

Kolejne badania przedstawiono w rozdziale 5 dotyczącym modelu identyfikacji oczekiwań względem kształcenia młodzieży. Wyróżniono w nim zmienną niezależną, mediującą i zależną. Skłania to do zastosowania metod ilościowych, które pozwoliłyby na weryfikację modelu. Jednak badania mają formę pogłębionych wywiadów indywidualnych z wybranymi menedżerami. Główny cel dla tych badań to identyfikacja narzędzi wspierania społeczeństwa lokalnego, który można było osiągnąć na podstawie źródeł wtórnych. Wywiady bez wątpienia uzupełniają opis sytuacji. Mamy wtedy do czynienia z triangulacją metod i danych.

Kluczowy dla rozprawy jest rozdział 6, w którym przedstawiono wyniki badań ankietowych. Dobór respondentów określono jako nielosowy, co sprawia, że badanie nie jest reprezentatywne. Przedstawienie wyników badania ma postać zestawień statystyk

deskryptywnych, bez zastosowania bardziej zaawansowanych metod statystycznych, w podziale na grupy interesariuszy (grupy lokalne) zidentyfikowane wcześniej. Dotyczy to także wyróżnienia postrzegania przez młodzież (różne grupy wiekowe) w odpowiedziach na pytania. Narzędzie badawcze jest omówione, ale nie pod względem treści pytań, które powinny nawiązywać do przeglądu literatury i założeń teoretycznych oraz wcześniejszych wyników badań wstępnych.

Powyższy opis częściowych badań wskazuje na braki w opisie metody badawczej w odniesieniu do nadrzędnego planu badawczego. W ramach częściowych programów dotyczy to głównie analizy danych i osadzenia w ogólnym planie. O ile charakterystyka gromadzenia danych miejscami się znajduje, jednak w pełni nie wyczerpuje to charakterystyki. W rezultacie poszczególne opisy metody badawczej nie są przedstawione w ten sam sposób (ustrukturyzowane).

Pomimo tych niedociągnięć otrzymane wyniki pozwoliły na sformułowanie wytycznych dla programu wdrożenia narzędzi do budowania relacji ze społeczeństwem lokalnym. Metodyka badawcza świadczy o posiadaniu przez Doktorantkę umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

5. Ocena merytoryczna pracy

Autorka wskazuje na brak badań dotyczących polskich doświadczeń realizacji działań CSR co stanowi przesłankę empiryczną do realizacji badań. Doktorantka deklaruje, że rozprawa przedstawia „sprawdzone propozycje prowadzenia działalności CSR oraz określenie narzędzi, które zapewnią najlepsze dotarcie z informacją do społeczeństwa lokalnego” (s. 10). Stwierdzenie to wydaje się być na wyrost w świetle wyników badań, ponieważ takiej hipotezy nie sformułowano, a dla niej nie przedstawiono metod badań ilościowych dających wyniki istotnie statycznie. To czego brakuje w poszczególnych rozdziałach to podsumowań wskazujących na znaczenie częściowych badań dla rozwiązania problemu i z przypisaniem do określonych celów szczegółowych.

Poszczególne rozdziały dobrze wprowadzają w szczegółowe wątki, przedstawiając złożoność działań CSR realizowanych przez duże przedsiębiorstwo. Wykorzystana literatura przedmiotu i wyniki analizy danych wtórnych i pierwotnych, właściwie opisują różnorodność działań związanych z różnymi oczekiwaniami formułowanymi przez różne grupy interesariuszy. Bez wątpienia zgromadzony materiał jest bogaty pod względem tematycznym, dającym podstawy do przygotowania rozwiązania opisanego w rozdziale 7. Przedstawiony program jest dobrze zoperacjonalizowany. Zawiera niezbędne elementy wdrożeniowe i z tego względu będzie przydatny dla Grupy Azoty ZAK S.A.

6. Ocena formalna pracy

Praca jest poprawnie przygotowana pod względem edytorskim. Język zrozumiały, miejscami potoczny (np. „ciężkiej i morderczej pracy robotników”, s. 59, „tempo pracy było szybkie, wręcz ogromne” s. 60, „determinanty do zbudowania”, s. 77, „realizacja tego projektu skorelowana jest na poziomie przedsiębiorstwa”, s. 102, „ogólnie panującej dobrej reputacji przedsiębiorstwa” (s. 188), sporadyczne błędy literowe. Całość pracy potwierdza umiejętności Autora w składzie tekstów naukowych pomimo wskazanych niedociągnięć.

7. Konkluzja

Uwzględniając powyższe częściowe oceny, stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska pt. „Narzędzia budowania relacji ze społeczeństwem lokalnym w działaniach CSR Grupy Azoty ZAK S.A.” przygotowana przez Iwonę Drozdowicz-Tomaszek przedstawia oryginalne rozwiązanie problemu naukowego jakim opracowanie programu budowania relacji ze społeczeństwem lokalnym, potwierdza umiejętność samodzielnego przeprowadzania badań o czym świadczy przygotowanie metodyki badawczej dla częściowych zagadnień, a także świadczy o posiadaniu odpowiedniej wiedzy teoretycznej z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości, w szczególności dotyczące tytułowego CSR i relacji ze otoczeniem, spełniając tym samym wymogi określone w ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2023 poz. 742 z późn. zm.) i uzasadnia wystąpienie z wnioskiem do Rady Dyscypliny Nauki o zarządzaniu i jakości Uniwersytetu Jagiellońskiego o dopuszczenie do dalszych etapów postępowania.



Kraków, 12 marca 2024 r.