

Warszawa, 26 listopada 2018 r.

Dr hab. Łukasz Baka
Akademia Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej w Warszawie
Zakład Psychologii Społecznej

Recenzja pracy doktorskiej mgr Emilii Samardakiewicz – Kiriol pt. „*Społeczna odpowiedzialność biznesu z perspektywy wewnętrznych interesariuszy małych i średnich przedsiębiorstw. Analiza wielopoziomowa*”.

W swojej pracy doktorskiej mgr Emilia Samardakiewicz – Kiriol podjęła problem osobowościowych i organizacyjnych wyznaczników zachowań w organizacji. To ważny, choć przez wielu badaczy pomijany, bądź marginalizowany obszar funkcjonowania ludzi w środowisku pracy. W szczególności Doktorantka skoncentrowała się na wyjaśnieniu mechanizmów regulujących kształtowanie się trzech rodzajów zachowań organizacyjnych – afektywnego przywiązania do organizacji, satysfakcji z pracy oraz poczucia dumy z członkostwa w organizacji. W testowanym modelu, Autorka przyjęła, że czynnikiem wyzwalającym tego typu zachowania jest prospołeczność, traktowana jako względnie stała dyspozycja psychiczna, zaś zmiennymi pośredniczącymi są ogólna postawa pracowników wobec społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) oraz postawa wobec działań firmy w obszarze CSR. Warto zaznaczyć, że skonstruowany model, Autorka testuje na dwóch poziomach - indywidualnym (z perspektywy pracownika) i organizacyjnym (z perspektywy przedsiębiorstwa). Dla każdego z tych dwóch poziomów, wprowadza do modelu różne grupy zmiennych moderujących: (1) na poziomie pracownika są to: świadomość działań CSR podejmowanych przez firmę, postrzegana motywacja działań CSR (motyw altruistyczny vs. instrumentalny), a także zmienne demograficzne – wiek, płeć, staż pracy; (2) na poziomie firmy są to z kolei: deklarowane przez przedsiębiorcę działania firmy w zakresie CSR, motywacja działań CSR (altruistyczna vs. instrumentalna), staż funkcjonowania firmy na rynku, zasięg działania firmy, oraz status franczyzy większej firmy. Ta wielopoziomowa analiza godna jest uznania i świadczy o wysokich kompetencjach analitycznych i statystycznych Autorki. Podjęta przez mgr Samardakiewicz – Kiriol problematyka jest ważna i relatywnie rzadko badana, zaś

samo podejście dosyć nowatorskie. Na uwagę zasługuje włączenie do modelu zmiennej, która rzadko jest badana w pracach psychologicznych – społecznej odpowiedzialności biznesu.

Dysertacja ma typową dla prac naukowych strukturę, obejmującą wprowadzenie, część teoretyczną (rozdziały 1 - 3) i empiryczną (rozdziały 4 – 7). Całość kończy Dyskusja. Część teoretyczną rozpoczyna rozdział na temat społecznej odpowiedzialności biznesu. Autorka dokonuje w nim solidnego przeglądu koncepcji CSR, ich definicji, typologii oraz głównych kierunków badań. Dwa kolejne rozdziały poświęca zachowaniom prospołecznym z perspektywy pracownika i organizacji oraz związkowi między CSR a zachowaniami organizacyjnymi. Doktorantka w przekonujący sposób uzasadnia powody włączenia konstruktów CSR do testowanego modelu. Podkreślając wagę problemu, przytacza trzy dokumenty powstałe na przestrzeni kilkunastu lat w Unii Europejskiej – tj. Strategii Lizbońskiej, Zielonej Księgi oraz Białej Księgi – regulujących zasady funkcjonowania społecznej odpowiedzialności w biznesie. Powołuje się też na Raport CSR Europe (2010), z którego wynika, że świadomość korzyści płynących z CSR jest wśród Polaków bardzo niska, zaś autorzy raportu, jako największe wyzwanie dla naszego kraju wskazują zwiększenie transparentności działań CSR oraz szersze propagowanie etyki biznesu i związanych z nią standardów. Badania zaprojektowane przez Doktorantkę wychodzą na przeciw tej pragmatycznej potrzebie.

A co z celem poznawczym pracy? Jaka jest wartość naukowa badań nad mediującą rolą postaw wobec CSR (ogólnych i odnoszących się do działań firmy) w relacji prospołeczność - zachowania organizacyjne? W moim odczuciu poznawczy cel badań własnych nie jest wystarczająco wyeksponowany – zarówno w części wprowadzającej, jak i w części teoretycznej. Sprawia to, że czytelnik przedziera się przez kilkadziesiąt stron tekstu, nie do końca wiedząc jakie dokładnie zależności będą badane i w jakim celu. Zwłaszcza w części *Wstęp*, napisanej w dość lakoniczny sposób, brakuje mi jasnego nakreślenia intencji badań, z odniesieniem do istniejącego stanu wiedzy i teorii naukowej. Co prawda Autorka pisze (s. 10), że celem badań jest uzupełnienie „**istniejącej luki w wiedzy**” oraz ustalenie „**czy ogólna postawa wobec CSR w biznesie i percepcja działań CSR firmy są mediatorami relacji między prospołecznością a zachowaniami organizacyjnymi (...) oraz czy ta mediacja jest moderowana m.in. przez świadomość działań CSR podejmowanych przez firmę oraz postrzeganą motywację działań CSR firmy**”. Nie wiadomo jednak do końca a jaką lukę chodzi

oraz w jaki sposób podjęta problematyka wpisuje się w teorię naukową. W rozdziale *Cel badań*, Autorka pisze, że „**cel pracy jest wieloraki**” (s. 64) i formułuje go w postaci zależności, które zamierza badać oraz w postaci pytań badawczych, wciąż jednak nie wyjaśnia, w jaki sposób przedmiot badań wpisuje się w teorię naukową, a to przecież teoria powinna stanowić punkt wyjścia, do konstruowania pytań i hipotez badawczych.

Wracając do części teoretycznej mam jeszcze dwie uwagi krytyczne, natury ogólnej. Pierwsza dotyczy sposobu konstrukcji tej części pracy. Otóż, zmienną wyjaśnianą w badaniach prowadzonych przez Autorkę są zachowania organizacyjne. To ich przyczyny i mechanizmy rozwoju Autorka stara się zbadać. Dlatego, to właśnie na zachowania organizacyjne powinien być – w moim przekonaniu - położony nacisk w części teoretycznej i w ich kontekście prowadzony wywód. Tymczasem, w swojej pracy, zmienną, której Autorka poświęca najwięcej miejsca jest społeczna odpowiedzialność w biznesie, traktowana w testowanym modelu jako mediator. Zauważalne jest to zarówno w streszczeniu i wprowadzeniu, które Autorka rozpoczyna od wskazania znaczenia CSR w zarządzaniu, jak również w zawartości rozdziałów w części teoretycznej (w każdym znajduje się podrozdział na temat CSR), jak i – co ważniejsze – w tytule samej dysertacji, w którym termin zachowania organizacyjne nie pojawia się.

Druga rzecz, w każdym z trzech rozdziałów części teoretycznej Doktorantka omawia różne podejścia definicyjne i koncepcje prospołeczności, społecznej odpowiedzialności w biznesie i zachowań organizacyjnych, nie konkluduje jednak, na które podejście (a także definicje) zdecydowała się projektując swoje badania. Innymi słowy, jak w swojej pracy rozumie badane konstrukty. Przykładowo przedstawia różne ujęcia/definicje/wymiary CSR, np.: pasywne i aktywne (s. 19), społeczno-temporalne, relacyjne i behawioralne (s. 20), poznawcze, behawioralne i afektywne (s. 21), nie podaje jednak, którą perspektywę przyjmuje w swojej pracy.

Najpoważniejsza moja uwaga odnosi się do sposobu operacjonalizacji zachowań organizacyjnych. Za ich wskaźniki Autorka uznała afektywne przywiązanie organizacyjne, satysfakcję z pracy oraz dumę z członkostwa w organizacji. Zarówno w dominujących koncepcjach teoretycznych, jak również w rozumieniu badaczy zajmujących się tą problematyką - np.: Bajcar i in., 2011; Hallberg i Schaufeli (2006), Łaguna (2015), Meyer i Allen (1984), Zalewska (2003) – trzy wymienione konstrukty są traktowane jako poznawcze i

emocjonalne (afektywne przywiązanie) komponenty postaw wobec pracy. Bada się je głównie w kontekście dobrostanu psychicznego w pracy. Nie zetknąłem się z podejściem, w którym ujmowane byłyby jako wskaźniki, czy też – jak pisze Autorka w dalszej części pracy (s. 72) – jako wymiary zachowań organizacyjnych. Moim zdaniem, żaden z badanych konstruktów nie mierzy *expilicite* zachowań organizacyjnych lecz postawy afektywno-poznawcze. Pozytcje zawarte w kwestionariuszach do badania przywiązania afektywnego, satysfakcji z pracy i dumy z członkostwa zawierają pytania o emocje i przekonania na temat organizacji: np.: *Firma, w której pracuję ma dla mnie duże znaczenie osobiste; Jestem zadowolony z mojej pracy; Jestem dumny a kiedy inni kojarzą mnie z moją firmą.* **Proszę aby Doktorantka szczegółowo odniosła się do tej uwagi w swojej odpowiedzi na recenzje.** Zgadzaam się, że pomiędzy badaczami istnieją różnice w sposobach definiowania przywiązania organizacyjnego, zaangażowania w pracę i satysfakcji z pracy - wynikają one z odmiennych podejść teoretycznych. Nie oznacza to jednak, że można je traktować w sposób dowolny i nie mogę zgodzić się z argumentacją, że „w terminologii panuje zamieszanie i pojęcia związane z zaangażowaniem pracowników i przywiązaniem do organizacji, często stosowane są zamiennie, dlatego w dalszej części omawiane będzie zaangażowanie w organizację jako przywiązanie do organizacji, natomiast zaangażowanie w pracę jako satysfakcja z pracy” (s. 53). Zaangażowanie i przywiązanie organizacyjne to nie są tożsame konstrukty i uzasadnione jest rozróżnianie ich, na poziomie teoretycznym, jak i empirycznym (Hallberg i Schaufeli, 2006). Także satysfakcję z pracy – rozumianą jako poznawczy komponent zadowolenia z pracy – nie powinno się mylić, na poziomie dysertacji doktorskiej (!) z zaangażowaniem. Tym bardziej, że wcześniej Autorka pisze o zaangażowaniu w pracę jako o korelacie satysfakcji z pracy. Konkludując, w przypadku badanych przez Autorkę zmiennych, bardziej powinno mówić się o postawach wobec pracy (bądź miarach dobrostanu w pracy), niż o zachowaniach organizacyjnych.

Dostrzegam też mniejsze uchybienia. Przykładowo, nie wszystkie cytowane w pracy pozycje można znaleźć w Bibliografii. Nie sprawdzałem tego szczegółowo, ale w przypadku kilku pozycji, które mnie zainteresowały nie znalazłem źródła: (1) Koneczna (2014) – s. 12, 14 i inne; (2) Łaguna (2015) - s. 34; (3) Łaguna (2012) - s. 55; (4) Łaguna (2018) - s. 62; (5) Koneczna (2012) – s. 14; Urban i in., (2015) – s. 74. W niektórych miejscach sposób cytowania jest niezgodny z APA – np.: s. 56. Poza tym, Doktorantka dosyć często powołuje się w pracy na źródła pośrednie prac, mimo, że oryginalne prace są ogólnie dostępne na rynku polskim – np.:

Stoner, Freeman i Gilbert (2011). Na str. 22 Autorka przedstawia dwie „kategorie teorii CSR” (Garriga i Mele oraz Frederica), pisząc, że są one odmienne. Po analizie głównych wymiarów CSR w obydwu podejściach, można stwierdzić, że treściowo są one niemalże tożsame. Na stronie 48, w rozdziale dotyczącym zachowań organizacyjnych, Autorka zamieszcza podrozdział *Procesy psychologiczne leżące u podstaw indywidualnej reakcji na działania społeczne firmy*, który w moim odczuciu, pod względem treściowym bardziej przystaje do Rozdziału 1, poświęconego społecznej odpowiedzialności biznesu.

W części empirycznej pracy Doktorantka przedstawiła 7 złożonych pytań badawczych. Odnoszą się one do (1) bezpośredniej zależności między prospołecznością a ogólną postawą wobec CSR i postawą wobec CSR firmy; (2) pośredniczącej roli ogólnych postaw wobec CSR i postawy wobec CSR w firmie; (3) efektów moderacji przez zmienne z poziomu pracownika oraz z poziomu organizacji. Jedno z pytań dotyczy efektu mediowanej mediacji, w sekwencji prospołeczność – ogólna postawa wobec CSR – postawa wobec CSR firmy – zachowania organizacyjne. Dwa wprowadzone do modelu mediatory są silnie ze sobą powiązane – ogólna postawa wobec CSR wiąże się z postawą wobec CSR w firmie – jednak Autorka ma tego świadomość i pisze o tym. W niektórych miejscach pracy zamiast określenia postawa wobec działań CSR firmy, Autorka używa - w tekście i tabelach (np.: tab. 36, 37) - określenia percepcja CSR firmy. Może to być mylące, gdyż – jak rozumiem – chodzi o pozytywne, bądź negatywne ustosunkowanie się pracownika wobec działań CSR firmy, a nie czy działania CSR spozstrzega on jako wysokie lub niskie. Postawione hipotezy badawcze są, w większości nowatorskie (może za wyjątkiem H4, która ma silne potwierdzenie w empirii), wyprowadzone z wyników wcześniejszych badań, a także – w niektórych przypadkach – z teorii, jednak nie zawsze precyzyjne. Przykładowo w H1 i H2 dobrze byłoby określić z jaką postawą (pozytywną czy negatywną) oczekuje się związku prospołeczności. Hipotezy dotyczące analizy moderacji są interesujące i dobrze uzasadnione. Na wyróżnienie zasługuje także pomysł przeprowadzenia analiz na dwóch poziomach – indywidualnym i organizacyjnym. Umożliwia to uwzględnienie dwóch perspektyw i bardziej kompleksową analizę badanych związków, z wykorzystaniem odmiennych – dla pracowników i dla firm – zmiennych moderujących. Rozszerzenia wymaga opis koncepcji centralności (s. 67), przy omawianiu postrzeganego dopasowania CSR, ponieważ dla Czytelników mniej zaznajomionych z problematyką CSR koncepcja ta może być

niezrozumiała. Zamieszczone schematy przedstawiające analizowane w badaniach zależności są czytelne i zrozumiałe.

W tabeli 3 Doktorantka zamieszcza nazwy narzędzi do pomiaru badanych zmiennych, choć nie wszystkie, gdyż nie znalazłem w niej skal do pomiaru niektórych moderatorów – tj.: świadomości działań CSR firmy oraz deklarowanego działania CSR. Jak wyglądał proces walidacji tych narzędzi? Jeśli chodzi o pomiar różnych aspektów CSR wykorzystano skale, które – jak nieco „na wyrost” pisze Autorka – zostały „zaadaptowane” do polskich warunków. Przygotowywanie polskich wersji zagranicznych narzędzi jest oczywiście wartościowe i godne pochwały - dzięki temu możliwe jest prowadzenie badań porównawczych w różnych krajach. Z drugiej strony, niedosyt pozostawia fakt, że polskie wersje kwestionariuszy – o ile dobrze wywnioskowałem – nie zostały nigdzie opublikowane. Dotyczy to aż 6 wykorzystanych w badaniach narzędzi. W tabeli 3 Autorka informuje, że zostały one zaadaptowane, jednak nie podaje źródeł, gdzie można zapoznać się z opisem ich właściwości psychometrycznych – trafnością teoretyczną, rzetelnością, trafnością kryterialną. W opisie (podrozdział 5.1), także nie podaje informacji o trafności i rzetelności przetłumaczonych narzędzi, trudno więc ocenić ich „jakość”.

W bibliografii nie znalazłem także źródła (Urban i in., 2015) do polskiej wersji Skróconej wersji Skali Zachowań Prospołecznych. Nie znalazłem też samej skali w załącznikach. Załącznik 3 zawiera skalę pomiaru przywiązania organizacyjnego, a nie jak podane w *Spisie tabel* skalę do mierzenia prospołeczności. A jeśli chodzi o kwestionariusz przywiązania do organizacji, nie do końca jest dla mnie zrozumiałe, dlaczego Autorka poddała pomiarowi jedynie jeden z trzech komponentów przywiązania do organizacji – tj. przywiązanie afektywne – pomijając dwa pozostałe wymiary. Po co zatem podaje miary rzetelności dla wszystkich podskal? (s. 79). Dobrym pomysłem jest natomiast zamieszczenie w tekście tabel z oryginalnym zapisem pozycji kwestionariuszowych wraz z ich tłumaczeniem na język polski.

Nie rozumiem też, w jakim celu, w Załącznikach (część C i D) Doktorantka zamieściła narzędzia (do pomiaru innowacyjności i do pomiaru sukcesu przedsiębiorczego, którymi – jak wynika z tekstu (s. 86) - nie posługiwała się w badaniach.

Rozdział *Opis próby* napisany jest ogólnie poprawnie. Moje wątpliwości budzą jedynie wartości średnich podanych w tabeli 10. Skoro w badaniach wstępnych wzięło udział 29 firm,

zatrudniających w sumie 295 pracowników (s. 81), to czy nie jest błędem podana średnia liczba pracowników 42,87. Poza tym, jak pisze Doktorantka „w drugim etapie badań wyeliminowano wszystkie firmy, w których zadano mniej niż 5 osób” (s. 81), tymczasem z tabeli 11 wynika, że minimalna liczba pracowników zatrudnionych w badanych firmach to 2. Jeszcze jedna rzecz (s. 85), Doktorantka stwierdza, że „oznaczano kwestionariusze, których wypełnienie oceniano jako mało rzetelne lub posiadające tendencyjne odpowiedzi”. Jakie przyjęto kryterium tendencyjności? Czy chodzi o usuwanie z próby „outliersów”?

Analiza statystyczna oraz opis i interpretacja wyników to moim zdaniem najmocniejsza strona pracy. Autorka przeprowadziła wielopoziomową analizę czynnikową (MCFA), co wskazuje na jej bardzo wysokie kompetencje statystyczne. Doceniam nie tylko złożoność modeli i zaawansowanie analiz, ale także fakt, że Autorka przeprowadziła analizy na dwóch poziomach - indywidualnym i organizacyjnym – z uwzględnieniem różnych rodzajów moderatorów. Daje to możliwość zobrazowania badanych zależności, z dwóch perspektyw – pracownika i firmy. Przed zasadniczą częścią analizy sprawdziła strukturę czynnikową wszystkich zastosowanych narzędzi, co jest zgodne ze współczesnymi standardami prowadzenia badań psychologicznych na świecie. W przypadku niektórych narzędzi, analiza czynnikowa nie potwierdziła zgodności struktury z oryginalną wersją narzędzi, dlatego Autorka zdecydowała się na usunięcie „słabo ładujących” pozycji. Choć jest to kontrowersyjny i przez niektórych badaczy krytykowany zabieg, w tym przypadku przyniósł zamierzony efekt – wzrost trafności struktury narzędzi. W większości przypadków – choć nie we wszystkich (s. 95 i s. 97) – uzyskano dobre, bądź akceptowalne dopasowanie modeli do danych. Autorka przeprowadziła także test Harman, sprawdzający tzw. błąd wspólnej wariancji metody. Decyzja ta jest w pełni uzasadniona, dokonując pomiaru kilku zmiennych metodami samoopisowymi pojawia się ryzyko wystąpienia tzw. błędu wspólnej metody (*common bias method*), polegającego na sztucznym zawyżeniu współczynnika korelacji pomiędzy tymi zmiennymi. Obliczona wariancja (22%) jest wartością przeciętną, co wskazuje, że wspólna wariancja metody ma niewielki wpływ na uzyskane wyniki. Postawione w toku pracy hipotezy Autorka zweryfikowała za pomocą wielopoziomowej analizy czynnikowej, uwzględniając zarówno efekty mediacji, jak i moderacji. Nie rozumiem jednak, dlaczego w analizie mediacji (np.: tab. 37 i 38) Autorka posługuje się w zagregowanym wskaźniku zachowań organizacyjnych (włączając w jego zakres: przywiązanie afektywne, satysfakcję z pracy i dumę z członkostwa), z kolei w analizach

moderacji stosuje pojedyncze wskaźniki tych zachowań (tab. 39 i 40). Szkoda także, że Autorka nie porównała siły efektu dwóch analizowanych mediatorów, tj.: ogólnej postawy wobec CSR oraz postawy wobec CSR firmy (w tabeli 38 nie znalazłem wyników dla mediacji prospołeczność -> ogólna postawa wobec CSR -> zachowania organizacyjne). Interesujące mogło by być który mediator silniej pośredniczy w relacji prospołeczność – zachowania organizacyjne.

W zdecydowanej większości, wyniki potwierdziły hipotezy. Opis i interpretacja uzyskanych wyników wykonana jest rzetelnie i zrozumiale. W sekcji *Dyskusja* Doktorantka odniosła się do uzyskanych wyników, uwzględniając kontekst teoretyczny. Wskazała także ograniczenia badań własnych, perspektywy dalszych badań oraz implikacje praktyczne.

KONKLUZJA: Pomimo zasygnalizowanych kilku kwestii polemicznych, całość przedstawionej do recenzji rozprawy doktorskiej oceniam pozytywnie. Problem badawczy jest dosyć nowatorski. Autorka w sposób wyczerpujący i logiczny zrealizowała zamysł projektu badawczego, polegającego na zbadaniu osobowościowych i organizacyjnych wyznaczników zachowań organizacyjnych. Wykazuje się ogólną wiedzą teoretyczną w dyscyplinie psychologia oraz posiada umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Tym samym skłaniam się do wniosku, że rozprawa doktorska Pani mgr Emilii Samardakiewicz – Kirol pt: *„Społeczna odpowiedzialność biznesu z perspektywy wewnętrznych interesariuszy małych i średnich przedsiębiorstw. Analiza wielopoziomowa”* spełnia wymogi określone w art. 13 ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o tytule i stopniach naukowych (Dz. U. z 2003 r. nr 65, poz. 595, z późn. zm.) stawiane kandydatom do uzyskania stopnia naukowego doktora z zakresu psychologii. W związku z powyższym wnioskuję o dopuszczenie Pani mgr Emilii Samardakiewicz – Kirol do dalszych etapów przewodu doktorskiego.

