

Akademia WSB

Dąbrowa Górnicza, Cieszyn, Olkusz, Żywiec, Kraków

Wydział Nauk Stosowanych

mgr inż. Przemysław Majewski

**KULTURA ORGANIZACYJNA A NARZĘDZIA
PARTYCYPACJI PRACOWNICZEJ
W PRZEDSIĘBIORSTWACH Z BRANŻY
KONSTRUKCJI METALOWYCH**

Autoreferat pracy doktorskiej napisanej pod kierunkiem:

prof. dr hab. Joanny M. Moczydłowskiej

Promotor pomocniczy dr Urszula Kobylińska

Dąbrowa Górnicza 2022

Spis treści

1. Przesłanki wyboru tematu pracy	3
2. Cele pracy i hipotezy badawcze.....	4
3. Przebieg badań i struktura pracy	7
4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych.....	11
5. Wnioski z badań.....	18
6. Kierunki dalszych badań.....	22
7. Wartość dodana pracy	23
8. Plan pracy	24

1. Przesłanki wyboru tematu pracy

Przedmiotem badania jest zależność pomiędzy kulturą organizacyjną, a narzędziami partycypacji pracowniczej wykorzystywanymi w przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych w Polsce.

Odpowiedni dobór narzędzi partycypacji jest ważny w kontekście efektywnej polityki personalnej¹. Bazując na przeglądzie literatury autor tej pracy stwierdził, że dotychczasowe badania naukowe dotyczące partycypacji pracowniczej skupiały się na skutkach wprowadzania partycypacji, opisując jedynie fragmentarycznie zależność pomiędzy kulturą organizacyjną a partycypacją pracowniczą². Brakowało badań pozwalających na identyfikację i pełną ocenę czynników odpowiedzialnych za sukces wprowadzania zarządzania partycypacyjnego, w tym dobór narzędzi partycypacji³. Nie odnaleziono również w literaturze badań uwzględniających wpływ różnych wymiarów kultury na partycypację pracowników⁴. Sformułowano problem naukowy: **brak ustalonych zależności między kulturą organizacyjną a narzędziami partycypacji pracowniczej**. Analiza literatury prowadzi do wniosku, że wartość poznawczą i aplikacyjną wnosi ustalenie, czy skuteczność różnych form partycypacji różni się w zależności od rodzaju kultury panującej w przedsiębiorstwie⁵. Zidentyfikowano lukę

¹ D. Łochnicka, *Zakres i efekty stosowania bezpośredniej partycypacji pracowniczej w polskich przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 2013, nr 4, s. 152–158;

² D. Konopka, A. Zybala, *Direct participation in Poland*, Warsaw School of Economics, Warszawa 2018, s. 6; K. Skorupińska, *Bezpośrednia partycypacja pracownicza a podejście innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Studia Prawno-ekonomiczne” 2013, t. 89, s. 325; S. Rudolf, *Analiza statystyczna bezpośrednich form partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej*, w: *Rola statystyki w badaniach naukowych i praktyce gospodarczej*, pod red. nauk. A. Piotrowska-Piątek, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii, Prawa i Nauk Medycznych im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2014, s. 56; M. Valverde-Moreno [i in.], *Cross Cultural Analysis of Direct Employee Participation: Dealing With Gender and Cultural Values*, „Frontiers in Psychology” 2019, nr 10, art. 723, s. 2; E.F. Cabrera, A. Cabrera, J. Ortega, *Employee participation in Europe*, “Working Paper 01-6 Business Economics” 2001, nr 2, s. 15; W.W. Liddell, *Macroeconomic processes and regional economies management – Project GLOBE: A Large Scale Cross-Cultural Study of Leadership*, “Problems and Perspectives in Management” 2005, nr 3, s. 7; M. Gold [i in.], *Bezpośrednia partycypacja w Europie. Raport porównawczy*, European Commission – Employment, Social Affairs and Inclusion DG, Budget Heading 04.03 01 06, Sofia 2018, s. 40; Z. Wyszowska, *Style kierowania a przejawy kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2014, nr 39, s. 284; D.I. Prajogo, C.M. McDermott, *The relationship between total quality management practices and organizational culture*, “International Journal of Operations & Production Management” 2005, t. 25, nr 11, s. 1117; G.S. Benson, M. Kimmel, E.E. Lawler, *Adoption of Employee Involvement Practices: Organizational Change Issues and Insights*, “CEO Publication” 2013, no. G 13-06, s. 5.

³ D. Collins, R.A. Ross, T.L. Ross, *Who Wants Participative Management? The Managerial Perspective*, “Group & Organisation Studies” 1989, Vol. 14, No. 4, s. 442.

⁴ M. Valverde-Moreno, *Cross Cultural...*, op. cit., s. 11.

⁵ M. Valverde-Moreno, M. Torres-Jimenez, A.M. Lucia-Casademunt, *Participative decision-making amongst employees in a cross-cultural employment setting: evidence from 31 European countries*, “European Journal of Training and Development” 2021, vol. 45, no. 1, s. 27.

badawczą: **istnieje potrzeba zdiagnozowania zależności między kulturą organizacyjną a narzędziami partycypacji pracowniczej oraz ujęcie tej zależności w ramy poznawcze modelu.** Niniejsze badania dostarczają wiedzy zwiększającej skuteczność zarządzania partycypacyjnego⁶.

Przedmiotem badań były przedsiębiorstwa z branży konstrukcji metalowych. Branżę tą wybrano z uwagi na fakt, że jest ona dynamicznie rozwijającą się i bardzo istotną dla gospodarki Polski i Europy. Produkcja sprzedana wyrobów z metali w Polsce wzrosła w ostatniej dekadzie aż o 114%. Zatrudnienie w tej branży wynosiło w 2020 r. 281 tys. osób, a jej udział w sektorze przetwórstwa osiągnął 7,2%⁷. Polska branża metalowa odgrywa ważną rolę w eksporcie, np. zrównała się z Włochami na liście kluczowych partnerów importowych Niemiec. Udział zatrudnienia w przemyśle metalowym w Polsce wzrósł i jest to jedyny taki przypadek wśród członków Unii Europejskiej. Baza firm BNF (internetowa baza firm i przedsiębiorstw) o PKD 25.11.Z (producenci konstrukcji metalowych i ich części) zawiera dane 11.968 podmiotów zarejestrowanych w GUS na terenie Polski, prowadzących przeważającą działalność pod powyższym PKD⁸. Są to wskaźniki uzasadniające uznanie branży konstrukcji metalowych za ważne pole eksploracji naukowej w obszarze zarządzania.

2. Cele pracy i hipotezy badawcze

Celem rozprawy jest poznanie zależności między kulturą organizacyjną, a narzędziami partycypacji pracowniczej oraz odzwierciedlenie tej zależności w postaci modelu. Model definiowany jest tu jako uproszczone odwzorowanie najważniejszych elementów badanej rzeczywistości oraz występujących między nimi powiązań⁹. To „konstrukcja myślowa, tj. układ założeń, pojęć i zależności między nimi, pozwalający opisać w przybliżony sposób jakiś aspekt rzeczywistości”¹⁰. Model w pracy jest traktowany jako narzędzie poznawcze uogólniające uzyskane wyniki badań.

⁶ P. Benoliel, A. Somech, *Who benefits from participative management?*, “Journal of Educational Administration” 2010, vol. 48, no. 3, s. 303.

⁷ <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-przemyslu-2021,5,15.html>, [8.07.2022].

⁸ <https://www.bnf.pl>, [20-12-2021].

⁹ Ch. Frankfort-Nachmias, D. Nachmias, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2001, s. 59.

¹⁰ T. Gospodarek, *Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 61.

Aby zrealizować cel pracy, sformułowano następujące cele szczegółowe:

- identyfikacja dominujących typów kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych;
 - identyfikacja kultur współistniejących ze sobą w przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych;
 - identyfikacja narzędzi partycypacji pracowniczej najczęściej wykorzystywanych w danym typie kultury organizacyjnej;
 - diagnoza dominujących narzędzi partycypacji pracowniczej w przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych;
 - ustalenie zależności między doбором narzędzi partycypacji pracowniczej, a następującymi zmiennymi: liczba zatrudnionych w przedsiębiorstwie; zysk; procent przychodu z produktów własnych lub dokumentacji klienta; źródło pochodzenia kapitału.
- Z tak sformułowanych celów wynikają problemy badawcze, które ujęto w formę pytań badawczych:

Pytanie główne: Jaka jest zależność między kulturą organizacyjną a narzędziami partycypacji pracowniczej w przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych?

Pytania szczegółowe:

1. Który typ kultury organizacyjnej dominuje w przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych?
2. Czy pewne typy kultur współistnieją ze sobą w przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych?
3. Które narzędzia partycypacji pracowniczej są najczęściej wykorzystywane w danym typie kultury organizacyjnej?
4. Które narzędzia partycypacji pracowniczej występują w przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych?
5. W jaki sposób na dobór narzędzi partycypacji wpływają następujące czynniki: liczba zatrudnionych w przedsiębiorstwie; zysk; procent przychodu z produktów własnych lub dokumentacji klienta; źródło pochodzenia kapitału?

Na podstawie pogłębionej, krytycznej analizy literatury sformułowano następujące hipotezy:

Hipoteza główna: **Kultura organizacyjna determinuje dobór narzędzi partycypacji pracowniczej.**

Hipotezy szczegółowe:

H1: W przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych dominuje kultura hierarchiczna.

H2: W przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych współistnieje kultura hierarchiczna i kultura rynku.

H3a: Kultura klanu pozytywnie wpływa na stosowanie narzędzi partycypacji pracowniczej.

H3b: Kultura hierarchiczna wpływa negatywnie na stosowanie narzędzi partycypacji pracowniczej.

H4: W przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych dominują narzędzia partycypacji finansowej.

H5: Zmienne takie jak: liczba zatrudnionych w przedsiębiorstwie; zysk; procent przychodu z produktów własnych lub dokumentacji klienta; źródło pochodzenia kapitału mają wpływ na dobór narzędzi partycypacji pracowniczej.

Aby precyzyjnie osiągnąć pięć celów poznawczych przyporządkowano im 6 hipotez szczegółowych, które poddano weryfikacji (por. tabela nr 1).

Tabela 1. Zestawienie celów poznawczych i hipotez szczegółowych

Szczegółowe cele poznawcze	Hipotezy szczegółowe
1. Identyfikacja dominujących typów kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych.	H1: W przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych dominuje kultura hierarchiczna.
2. Identyfikacja kultur współistniejących ze sobą w przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych.	H2: W przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych współistnieje kultura hierarchiczna i kultura rynku.
3. Identyfikacja narzędzi partycypacji pracowniczej najczęściej wykorzystywanych w danym typie kultury organizacyjnej.	H3a: Kultura klanu pozytywnie wpływa na stosowanie narzędzi partycypacji. H3b: Kultura hierarchiczna wpływa negatywnie na stosowanie narzędzi partycypacji pracowniczej.
4. Diagnoza dominujących narzędzi partycypacji pracowniczej w przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych.	H4: W przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych dominują narzędzia partycypacji finansowej.
5. Ustalenie zależności między doбором narzędzi partycypacji pracowniczej, a następującymi zmiennymi: liczba zatrudnionych w przedsiębiorstwie; zysk; procent przychodu z produktów własnych lub dokumentacji klienta; źródło pochodzenia kapitału.	H5: Zmienne takie jak: liczba zatrudnionych w przedsiębiorstwie; zysk; procent przychodu z produktów własnych lub dokumentacji klienta mają wpływ na stosowanie narzędzi partycypacji.

Źródło: opracowanie własne

3. Przebieg badań i struktura pracy

Osiągnięcie celów pracy wymagało wykorzystania następujących metod badawczych:

- analiz literatury krajowej i zagranicznej (desk research);
- sondażu diagnostycznego (narzędzie – kwestionariusz ankiety wykorzystany za pomocą techniki CATI – Computer Assisted Telephone Interview);
- analizy czynnikowej przeprowadzonej techniką głównych składowych z rotacją Varimax. Analiza czynnikowa pomogła w wypełnieniu luki poznawczej w zakresie kluczowych narzędzi partycypacji w zależności od wymiaru kultury organizacyjnej. W badaniach wykorzystano także narzędzia właściwe dla statystyki opisowej.

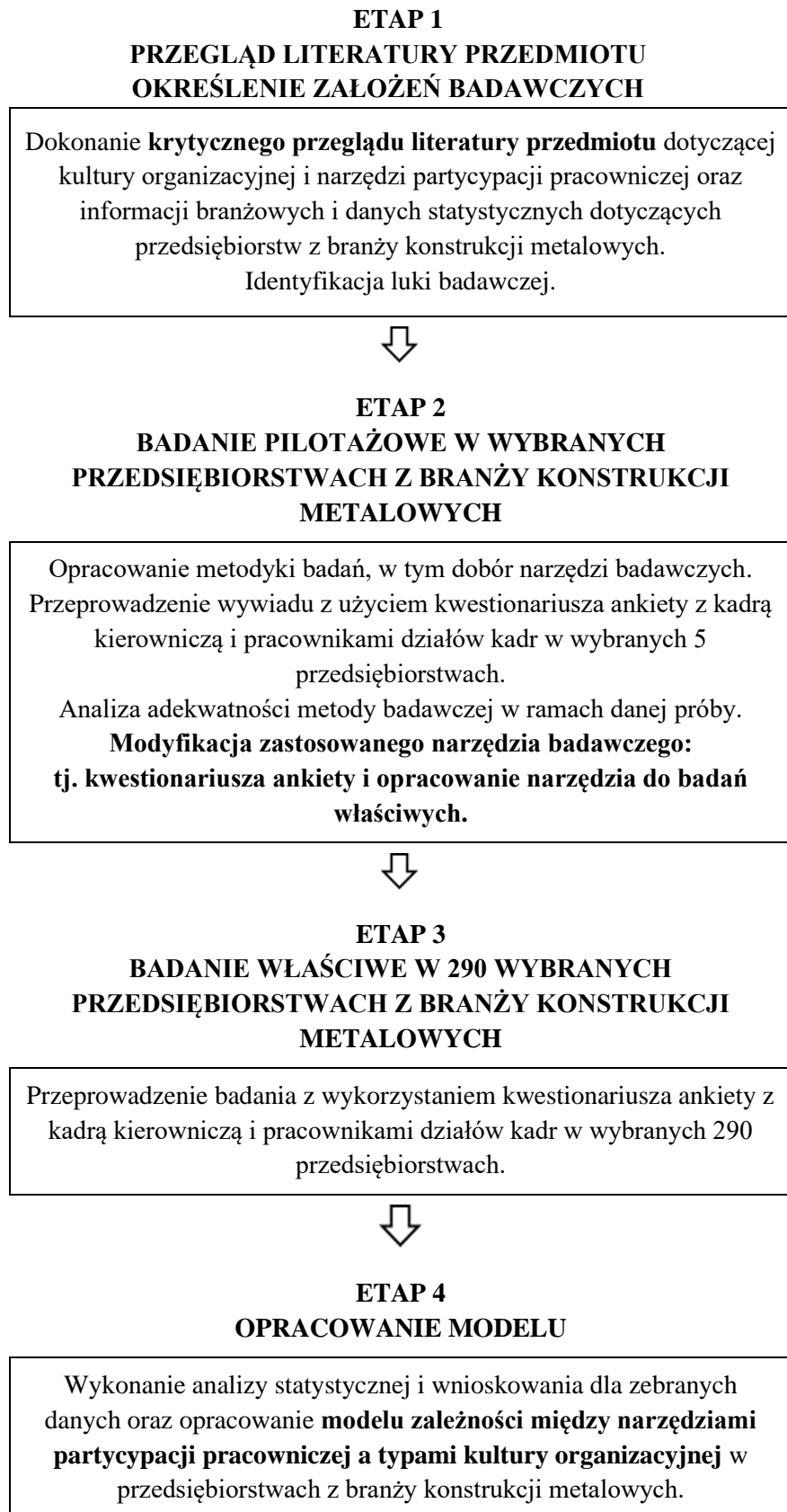
Aby opracować model zależności między kulturą organizacyjną i narzędziami partycypacji pracowniczej zrealizowano 4 etapy postępowania badawczego (por. rysunek nr 1). Poszczególne etapy są zgodne z przyjętą metodyką badań naukowych w naukach o zarządzaniu i jakości¹¹. W pierwszym etapie do badania konstruktów kultury organizacyjnej oraz narzędzi zarządzania partycypacyjnego zastosowano przegląd integracyjny, który ma na celu ocenę, krytykę i syntezę literatury w sposób umożliwiający wyłonienie się nowych ram teoretycznych i perspektyw¹². Dokonanie przeglądu literatury skutkowało opracowaniem części teoretycznej dysertacji i opracowaniem celów, problemów badawczych oraz hipotez w dalszym postępowaniu badawczym. W badaniach empirycznych w niniejszym opracowaniu wykorzystano metodę indukcyjną wywodzącą się z analizy polegającą na obserwacji połączonej z rozumowaniem. Badania empiryczne realizowane były w okresie od grudnia 2020 r. do lutego 2021 r. Do przeprowadzenia badań zastosowano własny, autorski kwestionariusz ankiety zbudowany na bazie Modelu Wartości Konkurencyjnych K.S. Camerona i R.E. Quinna, częściowo bazujący na opisywanych w literaturze kwestionariuszach takich jak kwestionariusz oceny kultury organizacyjnej OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument)¹³.

¹¹ K. Gadomska-Lila, *Metodologia badań kultury organizacyjnej*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty” 2011, nr 3, s. 13.

¹² R.J. Torraco, *Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples*. “Human Resource Development Review” 2005, no. 4, s. 356–367.

¹³ G. Wudarczyński, *Validation of Cameron and Quinn’s Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) in Polish conditions*, “Central and Eastern European Journal of Management and Economics” 2018, vol. 6, no. 1, s. 101.

Rysunek 1. Logika postępowania badawczego



Źródło: opracowanie własne

Badanie zrealizowano za pomocą techniki wywiadu telefonicznego wspomaganego komputerowo (CATI – Computer Assisted Telephone Interview). Wywiad przeprowadzany był z jedną osobą z danej organizacji. Kwestionariusz ankiety składał się z 43 pytań podzielonych na 4 części:

- pierwszą część stanowiła metryczka charakteryzująca respondentów;
- część druga służyła badaniu profilu kultury organizacyjnej wybranych przedsiębiorstw. Pytania umożliwiły wyodrębnienie czterech typów kultur: klanu, adhokracji, rynku, hierarchii;
- część trzecia dotyczyła badania narzędzi partycypacji istniejących w danej organizacji. Na podstawie przykładowych ankiet przedstawionych w literaturze¹⁴ opracowano zestaw pytań sprawdzających, czy dane narzędzie zostało użyte i czy przyjęło się w organizacji, ze względu na swą skuteczność. Skuteczność zdefiniowano jako osiągnięcie celów biznesowych¹⁵;
- część czwarta kwestionariusza zawierała objaśnienia terminów stosowanych w ankiecie.

Na wstępie badań wykonano badania pilotażowe. W tym celu przygotowano testowy kwestionariusz ankiety, który podobnie jak główny kwestionariusz ankiety został skierowany do osób zarządzających i pracujących w działach kadr. Badanie testowym kwestionariuszem ankiety miało dwa cele: sprawdzenie zasadności pytań przez przeprowadzenie pięciu wywiadów bezpośrednich oraz sprawdzenie adekwatności procedury mailingowo-telefonicznej dotarcia do respondentów. Wyniki badania pilotażowego sugerowały, że procedura mailingowo-telefoniczna prawdopodobnie pozwoli uzyskać oczekiwaną odpowiedź i że pracownicy zajmujący stanowiska kierownicze i osoby zatrudnione w działach kadr są najbardziej odpowiednimi odbiorcami. Niektórzy respondenci uznali kilka pytań za niejednoznaczne, więc kwestionariusz został zmodyfikowany i doprecyzowany.

Przeprowadzone badania właściwe objęły 16 województw w Polsce. Badaniem objęto tylko przedsiębiorstwa posiadające w bazie informację o wyniku finansowym oraz zatrudnieniu. Całkowita populacja przedsiębiorstw spełniających te kryteria wynosiła 1064 podmiotów. Wielkość próby reprezentującej populację przedsiębiorstw z branży

¹⁴ D. Łochnicka, *Przedsiębiorczość pracownicza i jej wpływ na efektywność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 227.

¹⁵ M. Zlatković, *Organizational Effectiveness in Bosnia and Herzegovina: A Competing Values Approach*, "Strategic Management" 2018, vol. 23, no. 4, s. 15.

konstrukcji metalowych przy 5% błędzie i 5% poziomie istotności określono na 280 przedsiębiorstw. Łączna liczba ankietowanych przedsiębiorstw wyniosła 290. Do analizy materiału empirycznego zastosowano analizę czynnikową techniką głównych składowych z rotacją Varimax.

Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny. Składa się z pięciu rozdziałów.

Rozdział 1 zawiera systematyzację wiedzy na temat kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie. Opisano w nim genezę i pojęcie kultury organizacyjnej ze szczególnym uwzględnieniem różnorodności definicji i podejść interpretacyjnych, zidentyfikowano wartości i ich rolę w zarządzaniu organizacją, typologie i modele kultur organizacyjnych w ujęciu porównawczym oraz narzędzia do badań kultury organizacyjnej.

Rozdział 2 poświęcono partycypacji pracowniczej traktowanej jako narzędzie nowoczesnego zarządzania. Przeanalizowano genezę i istotę partycypacji pracowniczej, usystematyzowano formy i narzędzia partycypacji z podziałem na partycypację finansową i partycypację niematerialną oraz przedstawiono potencjalne korzyści i zagrożenia wynikające z wykorzystania partycypacji jako instrumentu zarządzania.

W **rozdziale 3** scharakteryzowano branżę konstrukcji metalowych w Polsce stanowiącą teren badań niniejszej pracy. Przedstawiono dane statystyczne dotyczące dynamiki rozwoju przedsiębiorstw z branży konstrukcji metalowych w Polsce oraz wyzwania stojące przed tymi przedsiębiorstwami.

Rozdział 4 zawiera opis metodycznej koncepcji badań. W rozdziale zaprezentowano cele i hipotezy, metody i techniki badań, źródła danych oraz elementy planowanego modelu zależności. W rozdziale ujęto ponadto etapy postępowania naukowego oraz różnorodne ujęcia modelu na gruncie nauk o zarządzaniu i jakości.

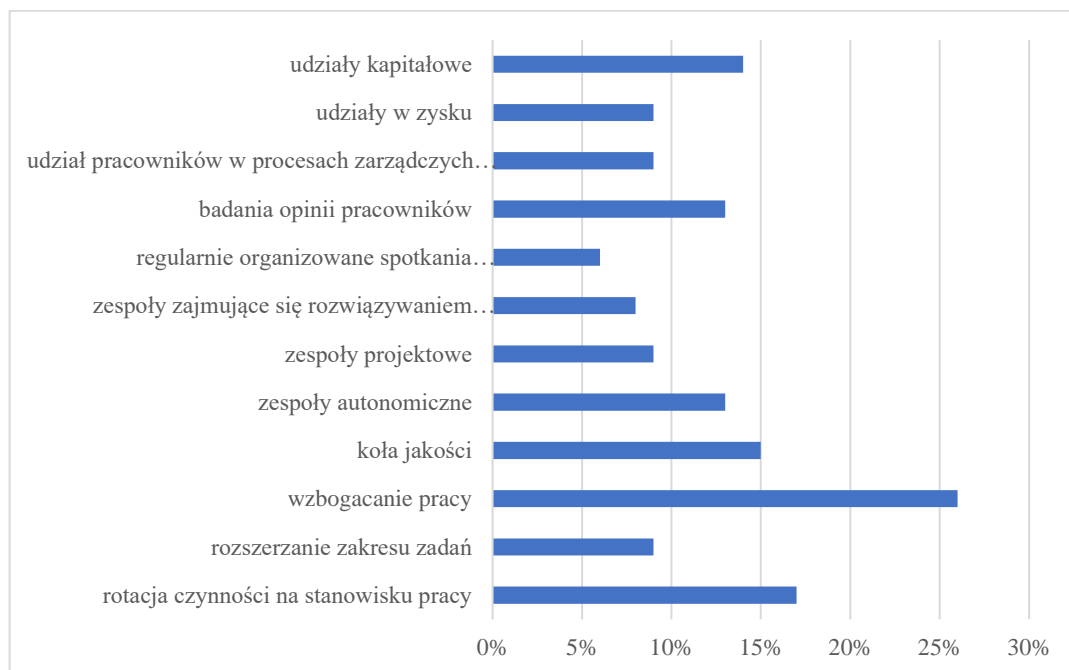
Rozdział 5 zawiera wyniki badań ilościowych dotyczących zależności pomiędzy kulturą organizacyjną a narzędziami partycypacji pracowniczej.

Zakończenie stanowi podsumowanie, w którym przedstawiono odpowiedzi na postawione pytania badawcze, oceniono realizację założonych celów i odniesiono się do prawdziwości postawionych hipotez. Wskazano również obszary omawianej tematyki, których nie udało się zrealizować, a które wyznaczą kierunki dalszych badań naukowych. Do rozprawy dołączono również bibliografię zawierającą wykaz materiałów źródłowych, a także spis tabel, wykresów i rysunków. W aneksie załączono wzór kwestionariusza ankiety badawczej oraz dokumentację z badań.

4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych

W świetle przeprowadzonych badań główna hipoteza badawcza: „Kultura organizacyjna determinuje dobór narzędzi partycypacji pracowniczej” została potwierdzona. Z przeglądu literatury wynika, że kultura organizacyjna wyjaśnia do 20% wyniku działalności organizacji¹⁶, co jest spójne z wynikiem osiągniętym w badaniu przedstawionym w niniejszej rozprawie (por. wykres nr 1).

Wykres 1. Stopień wpływu kulturowego na użycie narzędzia partycypacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Przedstawione wyniki umożliwiły stworzenie matrycy wspierania narzędzi partycypacji przez każdy z czterech typów kultur wg typologii K.S. Camerona i R.E. Quinna (por. rysunek nr 2).

¹⁶D. Wahjudi [i in.], *The relationship between organizational culture and firm performance: an empirical study on Indonesian manufacturing firms*, “International Journal of Productivity and Quality Management” 2016, s. 13.

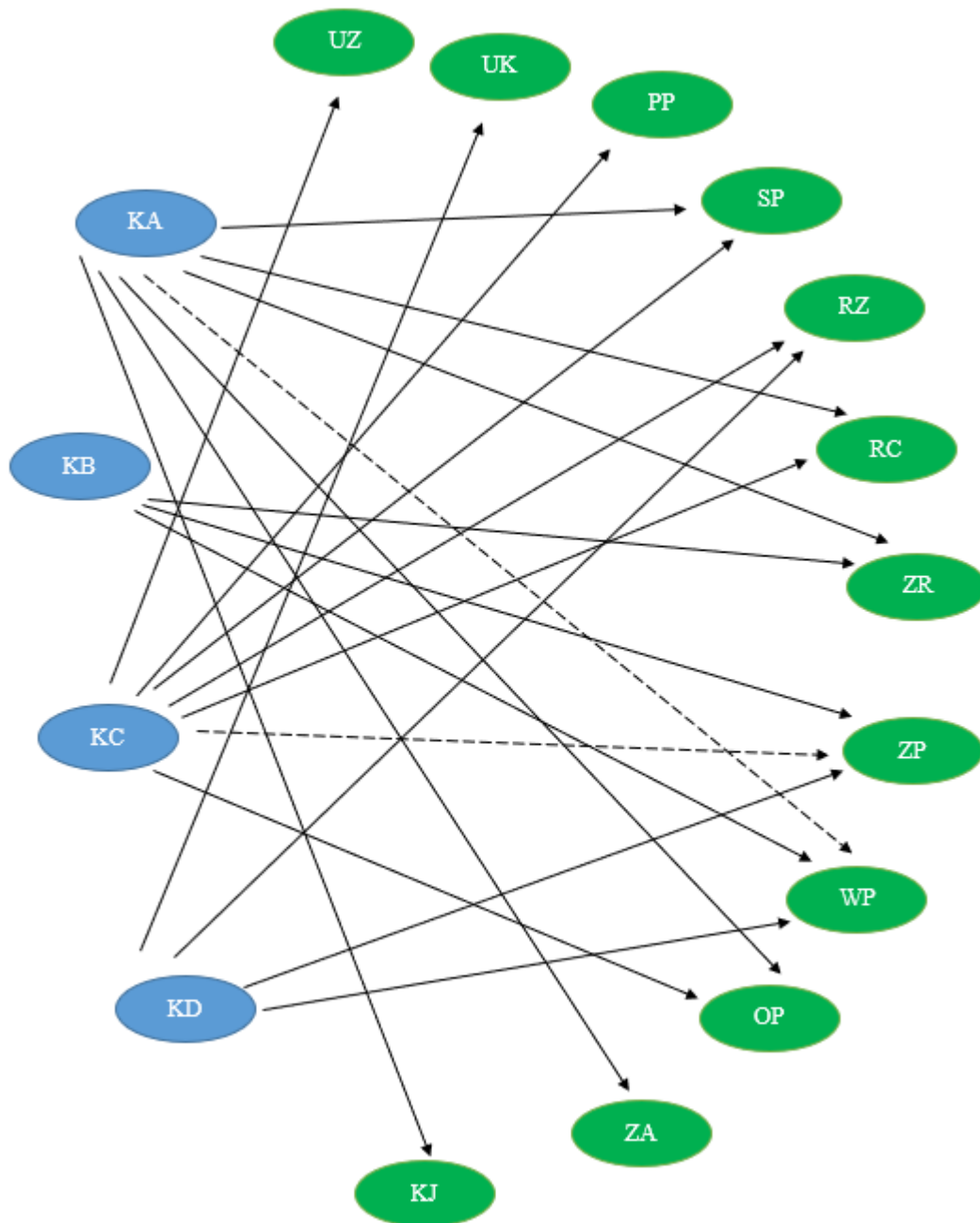
Rysunek 2. Matryca wspierania narzędzi partycypacji przez kulturę organizacyjną

		Decentralizacja			
		A Klan		B Adhokracja	
Orientacja wewnętrzna	(-) pracy	koła jakości zespoły autonomiczne rotacja czynności na stanowisku pracy regularne spotkania pracowników z bezpośrednimi przełożonymi badanie opinii pracowników		zespoły (+)	
	wzbogacanie (+)	zespoły rozwiązywania problemów		projektowe (-)	
		D Hierarchia		C Rynek	
		rozszerzanie zakresu zadań udziały kapitałowe zespoły projektowe		udziały w zysku udział pracowników w procesach zarządczych poprzez przedstawicieli wybranych z grona pracowników rotacja czynności na stanowisku pracy regularne spotkania pracowników z bezpośrednimi przełożonymi badanie opinii pracowników	
		Centralizacja			
				Orientacja zewnętrzna	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Opracowano również model zależności między kulturą organizacyjną a narzędziami partycypacji pracowniczej (por. rysunek nr 3).

Rysunek 3. Model zależności między kulturą organizacyjną a narzędziami partycypacji pracowniczej



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

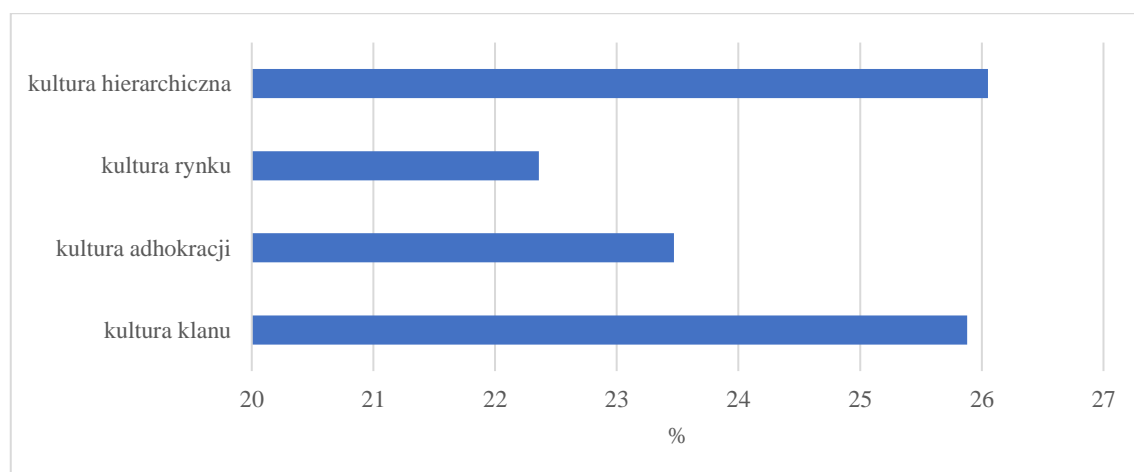
Objaśnienie skrótów i oznaczeń: KA – kultura A (klan), KB – kultura B (adhokracja), KC – kultura C (rynek), KD – kultura D (hierarchia), UZ – udziały w zysku, UK – udziały kapitałowe, SP – regularnie organizowane spotkania pracowników z ich bezpośrednimi przełożonymi, RZ – rozszerzanie zakresu zadań, RC – rotacja czynności na stanowisku pracy, ZR – zespoły zajmujące się rozwiązywaniem

problemów, ZP – zespoły projektowe, WP – wzbogacanie pracy, OP – badania opinii pracowników, ZA – zespoły autonomiczne, PP – udział pracowników w procesach zarządczych poprzez przedstawicieli wybranych z grona pracowników, KJ – koła jakości. Strzałki ciągłe reprezentują wzmacniający wpływ kultury organizacyjnej, a przerywane oznaczają wpływ osłabiający działanie narzędzia partycypacji pracowniczej.

Na podstawie wyników badań dokonano weryfikacji hipotez szczegółowych:

— H1: W przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych dominuje kultura hierarchiczna – hipoteza jest prawdziwa. Najczęściej występującą kulturą w przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych jest kultura hierarchiczna. Kolejne pod względem siły występowania były kultura klanu i kultura adhokracji. Najmniej obecna była kultura rynku (por. wykres nr 2).

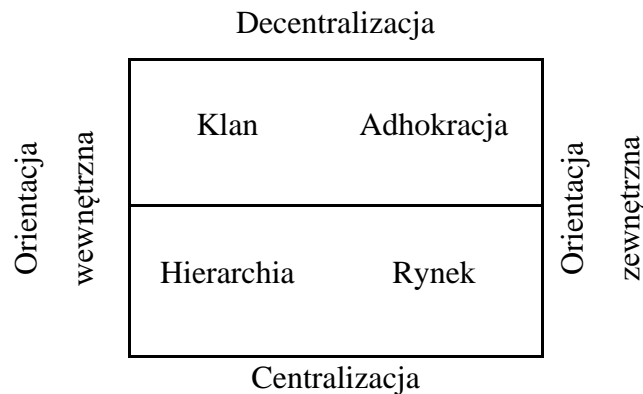
Wykres 2. Siła występowania kultur organizacyjnych w badanych przedsiębiorstwach



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

— H2: W przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych współistnieje kultura hierarchiczna i kultura rynku – hipoteza jest prawdziwa. Analiza korelacji obliczona z wykorzystaniem współczynnika Spearmana wykazała, że w badanych przedsiębiorstwach kultura hierarchiczna współistnieje z kulturą rynku, a kultura klanu współistnieje z kulturą adhokracji (por. rysunek nr 4).

Rysunek 4. Współlistnienie kultur



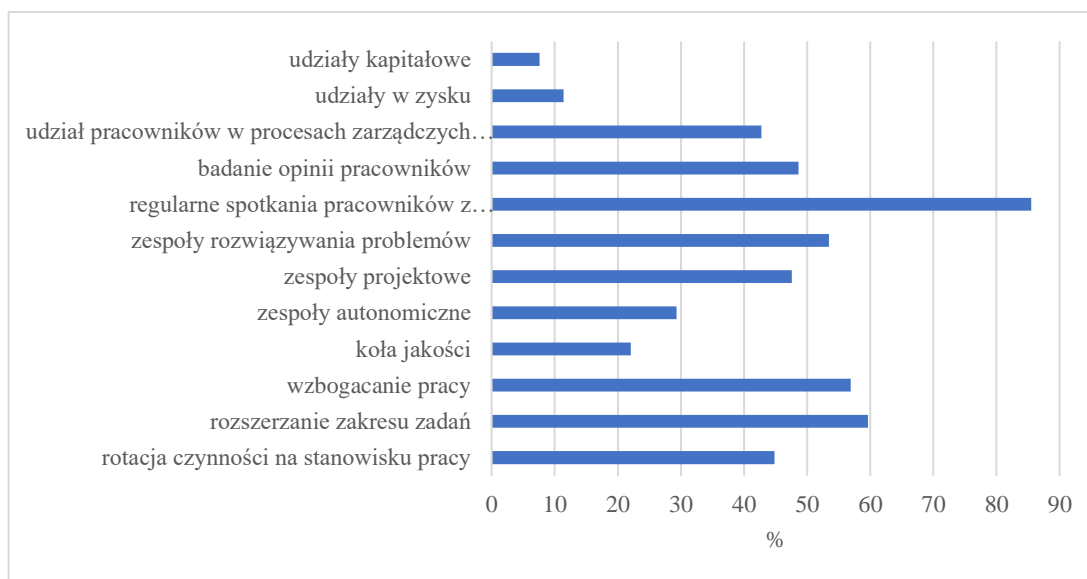
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

— H3a: Kultura klanu pozytywnie wpływa na stosowanie narzędzi partycypacji – hipoteza została odrzucona. Kultura klanu poza wpływem pozytywnym na sześć narzędzi partycypacji wpływa negatywnie na wzbogacanie pracy (por. Model zależności między kulturą organizacyjną a narzędziami partycypacji pracowniczej – Rys. 3).

— H3b: Kultura hierarchiczna wpływa negatywnie na stosowanie narzędzi partycypacji pracowniczej – hipoteza została odrzucona. Kultura hierarchiczna wpływa pozytywnie na udziały kapitałowe, zespoły projektowe, rozszerzanie zakresu zadań i na wzbogacanie pracy (por. Model zależności między kulturą organizacyjną a narzędziami partycypacji pracowniczej – Rys. 3).

— H4: W przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych dominują narzędzia partycypacji finansowej – hipoteza została odrzucona. W przedsiębiorstwach z omawianej branży występują udziały w zysku (w 11,38% przypadków) i udziały kapitałowe (w 7,59% przypadków), jednak nie stanowią narzędzi dominujących. Narzędzia partycypacji finansowej są najrzadziej stosowanymi narzędziami partycypacji pracowniczej w branży konstrukcji metalowych. Jak wskazują przeprowadzone badania, najczęściej stosowanym narzędziem partycypacji były regularne spotkania pracowników z bezpośrednimi przełożonymi, a najrzadziej – udziały kapitałowe (por. wykres nr 3).

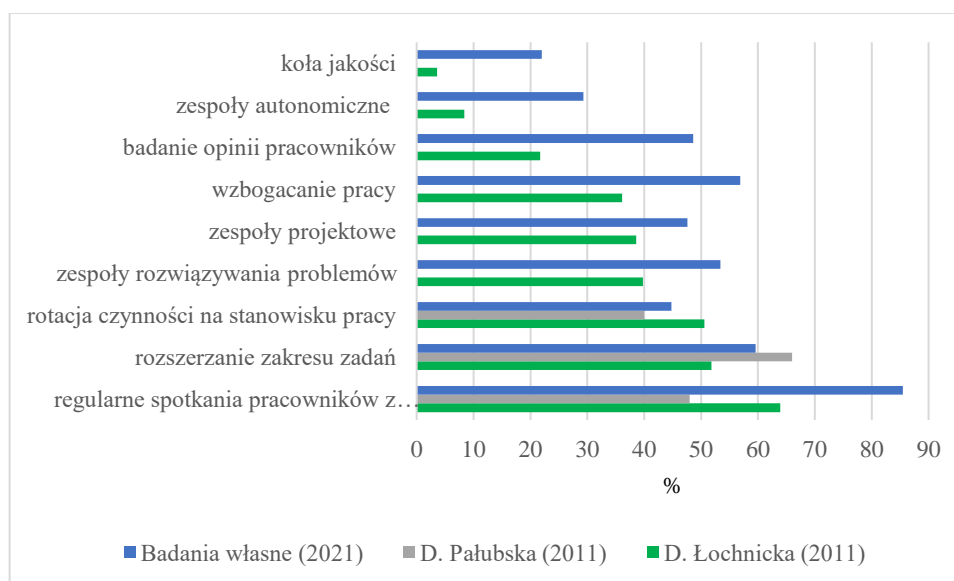
Wykres 3. Zestawienie procentowe przedsiębiorstw stosujących poszczególne narzędzia partycypacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Zastosowanie niektórych z badanych narzędzi było przedmiotem zainteresowania naukowców w latach poprzednich. Otrzymany w niniejszej pracy wynik zestawiono z wynikami uzyskanymi podczas innych badań przedstawionych w literaturze przedmiotu (por. wykres nr 4).

Wykres 4. Popularność narzędzi partycypacji w Polsce



Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Łochnicka, *Zakres i efekty stosowania bezpośredniej partycypacji pracowniczej w polskich przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 2013, nr 4, s. 159, 164; badania własne

— H5: Zmienne takie jak: liczba zatrudnionych w przedsiębiorstwie; zysk; procent przychodu z produktów własnych lub dokumentacji klienta; źródło pochodzenia kapitału mają wpływ na stosowanie narzędzi partycypacji pracowniczej – hipoteza została odrzucona. Ustalono, że zastosowanie narzędzi partycypacji nie jest uzależnione od zysku (por. tabela nr 2).

Tabela 2. Wpływ charakterystyki przedsiębiorstwa na zastosowanie narzędzi partycypacji pracowniczej

Narzędzie	Wielkość zatrudnienia	Zysk	Procent przychodu z produktów własnych	Rodzaj kapitału
rotacja czynności na stanowisku pracy	x			
rozszerzanie zakresu zadań				x
wzbogacanie pracy	x			x
koła jakości				
zespoły autonomiczne	x		x	
zespoły projektowe				
zespoły rozwiązywania problemów			x	
regularne spotkania pracowników z bezpośrednimi przełożonymi				
badanie opinii pracowników	x		x	
udział pracowników w procesach zarządczych poprzez przedstawicieli wybranych z grona pracowników				
udziały w zysku				
udziały kapitałowe				

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Wpływ ma natomiast wielkość przedsiębiorstwa (wielkość zatrudnienia), od której uzależnione jest stosowanie rotacji czynności na stanowisku pracy, wzbogacania pracy, zespołów autonomicznych i badania opinii pracowników; procent przychodu przedsiębiorstwa z produktów własnych wpływa na badanie opinii pracowników, zespoły rozwiązywania problemów i zespoły autonomiczne; źródło pochodzenia kapitału wpływa na rozszerzanie zakresu zadań i wzbogacanie pracy.

5. Wnioski z badań

W rozprawie podjęto tematykę wpływu kultury organizacyjnej na stosowanie narzędzi partycypacji. W badaniach przeprowadzonych przez A.G. Jago określono, że na partycypację wpływają między innymi: sytuacja, w której zapada decyzja (16,3% wpływu), cechy lidera (9,9% wpływu) i kultura narodowa (2,7% wpływu)¹⁷. W ocenie autora tej pracy doktorskiej na narzędzia partycypacji pracowniczej wpływa również kultura organizacyjna. Poszczególne narzędzia partycypacji odwołują się do czterech cech kultury wyodrębnionych przez K.S. Camerona i R.E. Quinna (centralizacji, decentralizacji, orientacji wewnętrznej, orientacji zewnętrznej). W pracy przedstawiono wyniki badań potwierdzające wpływ kultury organizacyjnej na zastosowanie narzędzi partycypacji pracowniczej. Kultura organizacyjna jest istotnym czynnikiem wpływającym na partycypację pracowniczą. Jak potwierdza w swoich badaniach B.R. Kattman kultura organizacyjna wywiera bardziej znaczący wpływ na organizację niż kultura narodowa¹⁸. Na podstawie przeprowadzonych badań uzyskano odpowiedzi na postawione pytania badawcze.

Pytanie główne: Jaka jest zależność między kulturą organizacyjną a narzędziami partycypacji pracowniczej w przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych?

W wyniku przeprowadzonych badań autor niniejszej pracy stwierdził, iż istnieje zależność między skutecznością narzędzi partycypacji pracowniczej a kulturą organizacyjną panującą w przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych. Kultura organizacyjna wpływa wzmacniająco lub osłabiająco na wybrane narzędzia partycypacji.

Pytania szczegółowe:

¹⁷ A.G. Jago, *A contrarian view: Culture and participative management*, "European Management Journal" 2017, no. 35, s. 647.

¹⁸ B.R. Kattman, *In today's global environment organizational culture dominates national culture!*, "An International Journal" 2014, vol. 21, no. 4, s. 661.

— Pytanie 1: Który typ kultury organizacyjnej dominuje w przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych?

Na bazie uzyskanych odpowiedzi stwierdzono, że najsilniej w przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych występowała kultura hierarchiczna. Kolejne pod względem siły występowania były kultura klanu i kultura adhokracji. Najmniej obecna była kultura rynku.

— Pytanie 2: Czy pewne typy kultur współistnieją ze sobą w przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych?

Zgodnie z wynikami badań, w przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych kultura klanu współistnieje z kulturą adhokracji, a kultura hierarchiczna współistnieje z kulturą rynku.

— Pytanie 3: Które narzędzia partycypacji pracowniczej występują w przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych?

Jak wskazują przeprowadzone badania wszystkie badane narzędzia partycypacji występują w przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych. Najczęściej stosowanym narzędziem partycypacji są regularne spotkania pracowników z bezpośrednimi przełożonymi, a najrzadziej – udziały kapitałowe. Według D. Pałubskiej do najpopularniejszych form partycypacji w Polsce w latach 2011–2012 należały rozszerzanie zakresu zadań (66%), regularne spotkania z pracownikami (48%) i rotacja na stanowisku pracy (40%)¹⁹. D. Łochnicka w swoich badaniach przeprowadzonych w Polsce w latach 2011–2012 uzyskała wyniki obejmujące większą liczbę narzędzi partycypacji. Najbardziej upowszechnione były wówczas regularne spotkania pracowników z ich bezpośrednimi przełożonymi, a na miejscu drugim znalazło się rozszerzanie zakresu zadań. Najmniej popularne były wówczas koła jakości²⁰. Badania własne wykazały utrzymanie tej zależności. Wszystkie badane narzędzia partycypacji po dziesięciu latach stały się bardziej popularne w polskich przedsiębiorstwach z wyjątkiem rotacji czynności na stanowisku pracy i rozszerzania zakresu zadań, których udział pozostał na tym samym poziomie. Wynika to z faktu wprowadzania specjalizacji w zakładach pracy, aby zmniejszyć liczbę reklamacji i zwiększyć wydajność.

— Pytanie 4: Które narzędzia partycypacji pracowniczej są najczęściej wykorzystywane w danym typie kultury organizacyjnej?

¹⁹ D. Łochnicka, *Zakres...*, op. cit., s. 159.

²⁰ Ibidem, s. 164.

Na podstawie przeprowadzonych badań przygotowano matrycę wspierania narzędzi partycypacji przez poszczególne kultury organizacyjne. Stworzono również tabelę wspierania narzędzi partycypacji pracowniczej przez poszczególne cechy kultury organizacyjnej.

— Pytanie 5: W jaki sposób na dobór narzędzi partycypacji wpływają następujące czynniki: liczba zatrudnionych w przedsiębiorstwie; zysk; procent przychodu z produktów własnych lub dokumentacji klienta; źródło pochodzenia kapitału?

Analiza wpływu wielkości przedsiębiorstwa (wielkość zatrudnienia) na zastosowanie poszczególnych narzędzi partycypacji wykazała, że im większe przedsiębiorstwo, tym częściej deklarowano stosowanie rotacji czynności na stanowisku pracy, wzbogacania pracy, zespołów autonomicznych i badania opinii pracowników. Drugim czynnikiem, którego wpływ na narzędzia partycypacji badano był zysk przedsiębiorstwa. Jak wskazują przeprowadzone badania zastosowanie narzędzi partycypacji nie jest uzależnione od wyniku finansowego organizacji ze względu na $p > 0,05$. Dotyczy to wszystkich badanych narzędzi partycypacji. Czynnikiem finansowy nie jest istotny w przypadku partycypacji. Trzecim czynnikiem, którego wpływ na stosowanie narzędzi partycypacji badano był procent przychodu przedsiębiorstwa z produktów własnych. Zgodnie z wynikami badań ustalono, że im przedsiębiorstwo generuje większy procent przychodu z produktów własnych, tym częściej istnieje badanie opinii pracowników, zespoły rozwiązywania problemów i zespoły autonomiczne. Ostatnim czynnikiem, którego wpływ na stosowanie narzędzi partycypacji badano był rodzaj kapitału przedsiębiorstwa. Na podstawie przeprowadzonych badań ustalono, że w przedsiębiorstwach z kapitałem zagranicznym częściej występuje rozszerzanie zakresu zadań i wzbogacanie pracy. W wyniku tego badania powstała tabela zastosowania narzędzi partycypacji pracowniczej w zależności od charakterystyki przedsiębiorstwa.

Dodatkowo dokonano sprawdzenia czy czynniki takie jak: liczba osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie, osiągnięty wynik finansowy i procent przychodu pochodzący z produktów własnych zmieniają siłę wpływu kultury organizacyjnej na narzędzia partycypacji pracowniczej. Ustalono, że wielkość zatrudnienia, procent przychodu z produktów własnych i rodzaj kapitału zwiększają wpływ kultury na wybrane narzędzia partycypacji o kilka procent. Jest to znacząca wartość wyjaśniająca wiele aspektów funkcjonowania organizacji.

W świetle przedstawionych badań zrealizowano cel główny niniejszej rozprawy, którym było poznanie zależności między kulturą organizacyjną, a narzędziami

partycypacji pracowniczej oraz odzwierciedlenie tej zależności w postaci modelu. Realizacja celu głównego wymagała osiągnięcia następujących celów szczegółowych:

- identyfikacja dominujących typów kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych;
- identyfikacja kultur współistniejących ze sobą w przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych;
- identyfikacja narzędzi partycypacji pracowniczej najczęściej wykorzystywanych w danym typie kultury organizacyjnej;
- diagnoza dominujących narzędzi partycypacji pracowniczej w przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych;
- ustalenie zależności między doborem narzędzi partycypacji pracowniczej, a następującymi zmiennymi: liczba zatrudnionych w przedsiębiorstwie; zysk; procent przychodu z produktów własnych lub dokumentacji klienta; źródło pochodzenia kapitału.

Praca przyczyniła się do systematyzacji wiedzy na temat kultury organizacyjnej i narzędzi partycypacji pracowniczej poprzez zaprezentowanie:

- 14 definicji kultury organizacyjnej;
- 15 rodzajów wpływu kultury organizacyjnej na organizację;
- 10 kryteriów podziału kultur organizacyjnych;
- macierzy innowacji narzędzi partycypacyjnych;
- 9 definicji partycypacji pracowniczej;
- 4 definicji zarządzania partycypacyjnego;
- 11 metodologii podziału form partycypacji pracowniczej;
- 17 narzędzi partycypacji bezpośredniej;
- podziału narzędzi partycypacyjnych ze względu na zakres zainteresowania partycypacji;
- kwestionariusza do diagnozy zależności między kulturą organizacyjną a narzędziami partycypacji pracowniczej. Stworzono kwestionariusz badania zastosowania narzędzi partycypacji pracowniczej w zależności od czterech typów kultury organizacyjnej według typologii K.S. Camerona i R.E. Quinna oraz od 4 czynników: liczby zatrudnionych w przedsiębiorstwie; osiągniętego zysku; procentu przychodu pochodzącego z produktów własnych; źródła pochodzenia kapitału. Dokonano weryfikacji kwestionariusza i jego modyfikacji tak, by gwarantował uzyskanie rzetelnych wyników w optymalnym czasie;

- matrycy wspierania narzędzi partycypacji przez każdy z czterech typów kultur wg typologii K.S. Camerona i R.E. Quinna;
- modelu zależności między kulturą organizacyjną a narzędziami partycypacji pracowniczej.

Przeprowadzone badania umożliwiły ustalenie odpowiedzi na sformułowany we wstępie problem naukowy: brak ustalonych zależności między kulturą organizacyjną a narzędziami partycypacji pracowniczej – w pracy podjęto problem wpływu kultury organizacyjnej na dobór i wykorzystanie narzędzi partycypacji pracowniczej w przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych, a następnie odzwierciedlono tę zależność w postaci modelu.

Wyniki badań posłużyły do stworzenia nie tylko implikacji dla samej teorii zarządzania, ale również wniosków i rekomendacji o charakterze praktycznym, które mogą służyć udoskonaleniu dotychczasowych metod zarządzania, a przede wszystkim skutecznemu wprowadzaniu narzędzi partycypacji pracowniczej w przedsiębiorstwach. Stworzony model dopasowania narzędzi partycypacji pracowniczej do typu kultury organizacyjnej może być wykorzystany przez zarządzających przedsiębiorstwami. Dzięki temu rozwiązaniu osoby zarządzające będą mogły uniknąć niepotrzebnych strat generowanych przez organizację wynikających z niedopasowania kultury i narzędzia. Jest to szczególnie istotne ze względu na długotrwały proces wdrażania narzędzi partycypacji. Aby zaobserwować efekt stosowania narzędzia wymagana jest intensywna praca zarówno osób zarządzających jak i podwładnych. Dobierając w sposób błędny narzędzie partycypacji efekt nie będzie znany przez wiele miesięcy.

Reasumując, wnioski z przeprowadzonych badań pozwoliły na realizację celu głównego i celów szczegółowych pracy oraz udzieliły odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Udowodniono, że kultura organizacyjna wpływa na dobór narzędzi partycypacji pracowniczej.

6. Kierunki dalszych badań

Przeprowadzona analiza pozostawia nadal wiele pytań otwartych, które stanowią inspirację do dalszych rozważań w zakresie podjętej problematyki. Szczególnie ciekawe wydaje się zbadanie kultury organizacyjnej i występujących zależności z narzędziami partycypacji pracowniczej w innych branżach i uogólnienie otrzymanych wyników na szersze grono organizacji. Kolejne ograniczenie powyższych badań wynika z położenia

geograficznego badania umiejscowionego w Polsce. Nie pozwala to na uchwycenie wpływu kultury narodowej na uzyskane wyniki. Kolejnym etapem powinno być potwierdzenie ustalonych zależności w innych krajach charakteryzujących się innymi kulturami narodowymi. Ostatnim zidentyfikowanym ograniczeniem jest przeprowadzenie badania wśród osób zarządzających lub pracowników działu kadr. W sytuacji niewystarczającej integracji członków organizacji K. Gadomska-Lila sygnalizuje odmienne postrzeganie kultury przez pracowników na stanowiskach kierowniczych i niekierowniczych²¹. Kontynuacją badań rozpoczętych w niniejszej pracy może być zatem dokonanie analizy wpływu kultury organizacyjnej badanej na poziomie pracowników zajmujących inne stanowiska w organizacji, np. produkcyjne.

7. Wartość dodana pracy

Według wiedzy autora niniejsza rozprawa jest pierwszym studium rozpatrującym wpływ kultury organizacyjnej na narzędzia partycypacji pracowniczej. Wartością dodaną rozprawy jest ustalenie zależności między kulturą organizacyjną i narzędziami partycypacji pracowniczej w przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych oraz opracowanie autorskiego modelu tychże zależności, tym samym częściowe wypełnienie luki badawczej. Autor ma świadomość, że opracowany model odzwierciedla zależności w konkretnej branży (przedsiębiorstwa produkujące konstrukcje metalowe), a potwierdzenie jego uniwersalności będzie wymagało dalszych pogłębionych badań wykraczających poza zakres tej pracy doktorskiej. Wartością dodaną pracy wynikającą z wyboru branży konstrukcji metalowych jest objęcie badaniami branży, która dynamicznie się rozwija i ma istotne znaczenie dla rozwoju gospodarki.

Spodziewane dodatkowe efekty naukowe pracy to:

- systematyzacja wiedzy na temat kultury organizacyjnej i narzędzi partycypacji pracowniczej;
- identyfikacja typów kultury organizacyjnej dominujących i/lub współistniejących w przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych;
- diagnoza narzędzi partycypacji pracowniczej w badanej branży i motywów ich doboru;

²¹ K. Gadomska-Lila, *Zarządzanie różnorodnością w kontekście tożsamości organizacyjnej – wyniki badań kultury organizacyjnej wśród kadry kierowniczej i nie kierowniczej*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2017, nr 3, s. 66.

— identyfikacja zależności między doбором narzędzi partycypacji pracowniczej, a takimi zmiennymi, jak: liczba zatrudnionych w przedsiębiorstwie; zysk; procent przychodu z produktów własnych lub dokumentacji klienta; źródło pochodzenia kapitału.

8. Plan pracy

WSTĘP

1. KULTURA ORGANIZACYJNA W PRZEDSIĘBIORSTWIE – ANALIZA TEORIOPOZNAWCZA

1.1. Geneza i pojęcie kultury organizacyjnej – dylematy definicyjne

1.2. Funkcje kultury organizacyjnej

1.3. Rola wartości w zarządzaniu organizacją

1.4. Typologie i modele kultur organizacyjnych

1.5. Narzędzia do badań kultury organizacyjnej

2. PARTYCYPACJA PRACOWNICZA JAKO INSTRUMENT ZARZĄDZANIA

2.1. Geneza i istota partycypacji pracowniczej

2.2. Systematyzacja form partycypacji pracowniczej

2.3. Uwarunkowania doboru narzędzi partycypacji

2.4. Znaczenie partycypacji pracowniczej w zarządzaniu

2.5. Kulturowe aspekty partycypacji pracowniczej

3. PRZEDSIĘBIORSTWA Z BRANŻY KONSTRUKCJI METALOWYCH JAKO OBSZAR ZBIERANIA DANYCH

3.1. Branża metalowa w Polsce

3.2. Przedsiębiorstwa z branży konstrukcji metalowych w świetle danych
statystycznych

3.3. Perspektywy rozwoju badanej branży

4. METODYCZNA KONCEPCJA OPRACOWANIA MODELU ZALEŻNOŚCI MIĘDZY KULTURĄ ORGANIZACYJNĄ I NARZĘDZIAMI PARTYCYPACJI PRACOWNICZEJ

4.1. Model w metodologii nauk o zarządzaniu i jakości

4.2. Cele badań oraz problemy i hipotezy badawcze

4.3. Metody i techniki badań

4.4. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

5. MODEL ZALEŻNOŚCI MIĘDZY KULTURĄ ORGANIZACYJNĄ A PARTYCYPACJĄ PRACOWNICZĄ

5.1. Zależności między kulturą organizacyjną a narzędziami partycypacji w świetle
wyników badań

5.2. Model zależności między kulturą organizacyjną a narzędziami partycypacji
pracowniczej – synteza i uogólnienie wyników badań

5.3. Dyskusja wyników badań

ZAKOŃCZENIE

BIBLIOGRAFIA

WYKAZ TABEL

WYKAZ WYKRESÓW

WYKAZ RYSUNKÓW

ANEKS

Załącznik 1

Załącznik 2

STRESZCZENIE PRACY W JĘZYKU POLSKIM

ABSTRACT – STRESZCZENIE PRACY W JĘZYKU ANGIELSKIM