

**RECENZJA**  
**ROZPRAWY DOKTORSKIEJ**

mgr inż. Przemysława Majewskiego

pt. *Kultura organizacyjna a narzędzia partycypacji pracowniczej w przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych*

Recenzowana rozprawa doktorska mgr inż. Przemysława Majewskiego została przygotowana pod kierunkiem naukowym prof. dr hab. Joanny M. Moczydłowskiej i promotora pomocniczego dr Urszuli Kobylińskiej w Wyższej Szkole Biznesu w Dąbrowie Górniczej.

O przygotowanie recenzji zostałam poproszona przez Dziekan w Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej Profesor Katarzynę Szczepańską-Woszczyńską.

Moja generalna ocena pracy jest pozytywna.

Autor bierze na warsztat ważne i aktualne problemy kultury organizacyjnej i partycypacji pracowniczej ujmując je szeroko. Rosnący udział członków organizacji w procesach decyzyjnych w różnym zakresie i roli oraz związane z tym upodmiotowienie pracowników wymagają ewolucyjnej zmiany kultury organizacyjnej, ponieważ styl zarządzania i kultura organizacyjna muszą stanowić swoistą jedność.

Doktorant pragnął odpowiedzieć na pytania badawcze i zweryfikować hipotezy. Powołuje się na teorię i wyniki badań empirycznych prowadzonych w różnych krajach, a przede wszystkim własne dociekliwe i pogłębione analizy. Uzasadnienie wyboru tematu jest przekonujące i poparte różnymi argumentami. W rozprawie doktorskiej obserwujemy umiejętnie „prowadzoną dyskusję pomiędzy różnymi koncepcjami”, wskazywanie na podobieństwa i różnice, analizowanie podejść i modeli kultury organizacyjnej oraz partycypacji i różnorodnych jej narzędzi.

W recenzji ustosunkuję się do wymagań jakie stawia się przed rozprawą doktorską, która powinna zawierać rozwiązanie oryginalnego problemu naukowego, wykazać wiedzę Autora z dziedziny organizacji i zarządzania oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia badań naukowych.

**Przedmiot badań i struktura pracy**

Struktura pracy jest logiczna, a poszczególne rozdziały dobrze skonstruowane. Prowadzony przez Doktoranta wywód – dyskusja nad koncepcjami, modelami, pojęciami przytaczanymi z literatury jest uporządkowany. W niektórych miejscach rozważań teoretycznych Doktorant dokonuje podsumowań, w których wskazuje, co było jego celem głównym, a także jakie stanowi to wprowadzenie do dalszych rozważań.

Nie będę streszczać rozdziałów odniosę się tylko do, moim zdaniem, najważniejszych spraw.

W rozprawie mamy przegląd bardzo bogatej literatury, zarówno tzw. klasyki gatunku jak i wiele najnowszych źródeł. Doktorant przyjął pewną „tastykę” – na kilkunastu stronach prezentuje modele koncepcje, podejścia do danego problemu przez wielu badaczy, po czym kończy rozważania stwierdzeniem, że nie będzie tworzył swojej własnej definicji, tylko będzie posługiwał się już gotową, sformułowaną przez niekwestionowany autorytet. Najlepszym przykładem jest dyskusja nad tym czym jest kultura organizacyjna należąca do pojęć analizowanych na gruncie wielu konkurujących ze sobą nurtów badawczych. Zdaniem prekursora badań nad kulturą organizacyjną E. Jacquesa, jest to konwencjonalny i standardowy sposób myślenia oraz działania, jakiego określona grupa powinna nauczyć się, a następnie zaakceptować – po to, aby dobrze się odnajdywać oraz działać w organizacji. Z kolei K.S. Cameron i R.E. Quinn uznają ją za system wartości, zasad, norm, metod postępowania i myślenia, jaki został zaakceptowany oraz przyjęty poprzez grupę osób. Z kolei E.H. Schein uważa, że to wzorzec wspólnych podstawowych założeń, których nauczyła się grupa podczas rozwiązywania problemów adaptacji zewnętrznej i integracji wewnętrznej, który zadziałał na tyle dobrze, by być uznanym za ważny, a zatem by być przekazywanym nowym członkom jako właściwy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania w odniesieniu do tych problemów.

Na potrzeby rozprawy Doktorant przyjmuje za C. Sikorskim, że kultura organizacyjna to zbiór norm i wartości wyznaczających specyficzne zachowania się członków danej instytucji i różniących tę instytucję od innych i termin ten będzie używany w odniesieniu do kultury całej organizacji jako nadrzędnej formy integrującej wszystkie jej składowe (perspektywa unitarna). Doktorant przyjął typologię kultury K.S. Camerona i R.E. Quinna wprowadzającą cztery typy kultur: klanu, adhocracji, rynku i hierarchii. Podziału dokonano na podstawie dwóch kryteriów: stopnia elastyczności i ukierunkowanie na procesy wewnętrzne lub zewnętrzne organizacji.

Ważnym wątkiem rozprawy jest zwrócenie uwagi na system wartości organizacji często będących „dziedzictwem” kulturowym przedsiębiorstwa, strażnikiem ciągłości organizacji oraz trwałości jej sukcesu rynkowego, elementu, który integruje pracowników z organizacją, stanowi motywator do działania, drogowskaz podczas kryzysu; generator zyskowności w długim okresie, czynnik wspomagający zarządzanie zmianą, magnes dla talentów. Doktorant pisze też o konieczności zarządzania wartościami. W pracy znajduje się bardzo ważne stwierdzenie (które może być rekomendacją do dalszych badań), że kultura organizacyjna nie zawsze jest jednolita wśród wszystkich pracowników, szczególnie jeśli obserwujemy duże, złożone podmioty. Subkultury istnieją np. w zespołach funkcjonalnych, projektowych co pozwala na optymalizację wykonywanych zadań i celów.

Partycypację pracowniczą Doktorant traktuje jako narzędzie nowoczesnego zarządzania, jakkolwiek sięga głęboko do jej historii oraz wzlotów i upadków. Odnosi się do rozwiązań w zakresie partycypacji pracowniczej w Wielkiej Brytanii, Jugosławii czy Izraelu i pokazuje słynne eksperymenty w Volvo, czy sponsorowane przez Fundację Forda. Analizuje genezę i istotę partycypacji pracowniczej, dokonuje systematyzacji form i narzędzi partycypacji z podziałem na partycypację finansową i partycypację niematerialną oraz przedstawia potencjalne korzyści i zagrożenia wynikające z wykorzystania partycypacji jako instrumentu zarządzania. Pokazuje formy i narzędzia partycypacji oraz uwarunkowania ich doboru.

Ważne są przykłady rozwiązań stosowane w różnych krajach oraz regulacje Unii Europejskiej dotyczące partycypacji finansowej. Doktorant zdefiniował cechy przypisywane organizacjom zarządzanym partycypacyjnie i odnosi to do tzw. kolorów organizacji, metafor i modeli zarządzania wg Frederica Laloux. Firmy zarządzane partycypacyjnie to organizacje zielone. Skuteczność zarządzania partycypacyjnego, jak wynika ze studiów Doktoranta nad literaturą i analizami empirycznymi, zależy od kultury organizacyjnej i sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Podoba mi się jasne stanowisko Doktoranta w sprawie podstawowych definicji i pojęć używanych w pracy – kultura organizacyjna, typologia kultury, partycypacja pracownicza, narzędzia partycypacji. Pragnę natomiast zwrócić uwagę na swoisty brak konsekwencji wywodu. Przywoływane przez Doktoranta badania na temat partycypacji pracowniczej (bezpośredniej, finansowej) oraz wynikające z nich dowody i argumenty za jej skutecznością w procesach zarządzania byłyby jeszcze silniejsze, gdyby zostały podane dokładne dane na temat skali i zakresu tych badań. Ta sama uwaga dotyczy analiz empirycznych prowadzonych w różnych krajach na temat kultury organizacyjnej. Wystarczyłyby przypisy, a to przydałoby się do „konfrontacji” z własnymi badaniami Doktoranta.

W części teoretycznej rozprawy bardzo pomagają zestawienia w tabelach, co pokazuje bogactwo analizowanej problematyki i jest wyrazem erudycji Doktoranta. Argumentem dodatkowym jest liczba cytowań. Nawet jeśli odliczymy powtórzenia (typu op. cit. czy ibidem) to i tak jest to ogromna liczba źródeł wykorzystanych w analizie literatury (w rozdziale pierwszym to 224 przepisów, a rozdziale drugim 279 przepisów).

Ciekawe są też podsumowania rozważań w niektórych podrozdziałach. Nie ma podsumowania każdego rozdziału, co rozumiem, jako poważną trudność z uwagi na wielość podejmowanych w nich wątków.

### **Problemy i projekt badań**

Doktorant przekonywująco uzasadnia wybór problemów jakiego dokonał oraz wskazuje na czym w swoich badaniach skupia się i dlaczego. Zakres problematyki badawczej został przez Doktoranta określony bardzo szeroko. Zagadnienia kultury organizacyjnej czy partycypacji same w sobie są kopalnią problemów. Doktorant podszedł bardzo ambitnie do realizacji przedsięwzięcia i z całą odpowiedzialnością podkreślam, że ten ogrom Go nie przerósł.

Całość rozprawy doktorskiej, która jest prezentacją studiów Autora nad literaturą przedmiotu i własnych propozycji analizy, została konsekwentnie podporządkowana weryfikacji hipotez i realizacji celów badawczych - naukowych i poznawczych oraz odpowiedzi na pytania badawcze. Doktorant, przed przystąpieniem do badań starannie przygotowuje zestaw narzędzi i rozpisuje analizy empiryczne na etapy. Opracował również autorski model badawczy, w którym pokazane są zależności między kulturą organizacyjną badanych przedsiębiorstw a narzędziami partycypacji pracowniczej. Zacytuje: „Stąd przedmiotem analizy naukowej jest określenie siły i charakteru wpływu czterech typów kultury organizacyjnej na narzędzia partycypacji pracowniczej. Siła wpływu jest rozumiana jako moc oddziaływania kultury organizacyjnej na poszczególne narzędzia partycypacji pracowniczej, natomiast charakter

wpływu oznacza wzmocnienie bądź osłabienie zastosowania danego narzędzia”. Nie jest to dla mnie jasne.

Interpretuję to tak - Doktorant stwierdził, że istnieje potrzeba zdiagnozowania zależności między kulturą organizacyjną a narzędziami partycypacji pracowniczej i zidentyfikował to jako lukę badawczą oraz postanowił ująć te zależności w ramy poznawcze modelu. Model definiuje jako uproszczone odwzorowanie najważniejszych elementów badanej rzeczywistości oraz występujących między nimi powiązań. Innymi słowami model jest traktowany w pracy jako narzędzie poznawcze uogólniające uzyskane wyniki badań.

Warte podkreślenia jest zróżnicowanie zastosowanych w rozprawie metod badawczych: badań pilotażowych i zasadniczych oraz w pełni uzasadnionych analiz statystycznych. Badania pilotażowe pozwoliły na korektę narzędzia – kwestionariusza ankiety oraz postawienie dodatkowego pytania badawczego i hipotezy.

Doktorant zrealizował 4 etapy postępowania badawczego:

etap 1 - przegląd literatury przedmiotu, określenie założeń badawczych, identyfikacja luki badawczej oraz zebranie informacji branżowych i danych statystycznych dotyczących przedsiębiorstw z branży konstrukcji metalowych.

etap 2 - opracowanie metodyki badań, w tym dobór narzędzi badawczych, badanie pilotażowe w wybranych przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych Analiza adekwatności metody badawczej w ramach danej próby. Modyfikacja zastosowanego narzędzia badawczego.

etap 3 - badanie właściwe w 290 wybranych przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych. Doktorant opracował autorski kwestionariusz ankiety zbudowany na bazie Modelu Wartości Konkurencyjnych K.S. Camerona i R.E. Quinna.

etap 4 - opracowanie modelu, wykonanie analizy statystycznej i wnioskowania dla zebranych danych oraz opracowanie modelu zależności między narzędziami partycypacji pracowniczej a typami kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych.

Badania własne Doktoranta zostały starannie przemyślane, a poszczególne etapy są zgodne z przyjętą metodyką badań naukowych w naukach o zarządzaniu i jakości.

### **Hipotezy badawcze i wyniki analiz empirycznych**

Wyniki studiów literaturowych i analiz empirycznych pozwalają na stwierdzenie, że badania Doktoranta mają unikatowy w skali krajowej charakter. Mogłoby to jeszcze lepiej wybrzmieć, gdyby dokładniej zostały pokazane cudze badania - niektóre są bowiem na niewielką skalę i taka „konfrontacja” byłaby niewątpliwie na korzyść Doktoranta (o czym już napisałam). Recenzentowi pozwala to także na sformułowanie wniosku o wyjątkowej użyteczności przeprowadzonych analiz.

Doktorant sformułował cel główny rozprawy, którym jest poznanie zależności między kulturą organizacyjną, a narzędziami partycypacji pracowniczej oraz odzwierciedlenie tej zależności w postaci modelu oraz cele szczegółowe:

1. Identyfikacja dominujących typów kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych.

2. Identyfikacja kultur współistniejących ze sobą w przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych.
3. Identyfikacja narzędzi partycypacji pracowniczej najczęściej wykorzystywanych w danym typie kultury organizacyjnej.
4. Diagnoza dominujących narzędzi partycypacji pracowniczej w przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych.
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.

Następnie Doktorant określił pytania: pytanie główne: Jaka jest zależność między kulturą organizacyjną a narzędziami partycypacji pracowniczej w przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych? Pytania szczegółowe to:

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?

Mamy też hipotezy: hipotezę główną: Kultura organizacyjna determinuje dobór narzędzi partycypacji pracowniczej. Hipotezy szczegółowe to:

- 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.

Zrealizowanie celów pracy, odpowiedzi na pytania badawcze i weryfikacja hipotez wymagała, według Doktoranta, zastosowania szeregu metod badawczych: analizy literatury krajowej i zagranicznej, sondażu diagnostycznego, opracowania narzędzia kwestionariusza ankiety wykorzystanego za pomocą techniki CATI, 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. Szczegółowe dane dotyczące badań i ich wyników podane są w załącznikach do pracy.

Pytania badawcze sformułowane są sensownie i nie budzą wątpliwości, niestety nie mogą tego powiedzieć o hipotezach. Doktorant mógłby pozostać przy pytaniach badawczych i nie formułować hipotez, gdyż zdaje sobie sprawę z ograniczeń związanych z przeprowadzonymi badaniami. Nie jest to żadna dyskwalifikacja, tak na ogół wyglądają analizy empiryczne w rozprawach doktorskich. To „mnożenie” bytów” nie wyszło Doktoratowi na dobre.

Jeśli już zostało postawionych tak wiele pytań i jest kilka hipotez to należało przy prezentacji wyników badań odnieść się do nich i wskazać, że te i te analizy wskazują na udzielenie odpowiedzi na takie pytania, a te pozwalają na weryfikację tej i tej hipotezy (albo falsyfikację). Doktorant robi to dopiero w końcowej części rozdziału empirycznego i w zakończeniu, ale niestety nie jest to dla czytelnika jasne. Mamy na rysunku 21 *Model zależności między kulturą organizacyjną a narzędziami partycypacji* praktycznie nieskomentowany. Na rysunku 22 jest *Matryca wspierania narzędzi partycypacji przez kulturę organizacyjną*, można domniemywać, że są to wyniki przeprowadzonych przez Doktoranta badań w przedsiębiorstwach. W punkcie 5.3 pt. Dyskusja wyników badań są przywołane cudze badania i teoria mające postać wykresów i tabel. Na ostatnich dwóch stronach Doktorant pisze jakie hipotezy zostały zweryfikowane, a jakie odrzucone. Jest to dezorientujące recenzenta. Autorski model zależności między kulturą organizacyjną a narzędziami partycypacji jest ciekawy należało go lepiej opisać, wskazać na jego użyteczność, ale i na ograniczenia.

### **Uwagi krytyczne**

- Niezbyt fortunny tytuł pracy, gdyż nie sygnalizuje problemu pracy, którym doktorant ma zamiar się zajmować.
- Miejscami praca „jest przegadana” i są moim zdaniem nieprzydatne rozważania. Przykładem typologia i modele kultur organizacyjnych to zbędne wątki, bo nie są wykorzystane w dalszych analizach dotyczących partycypacji i w badaniach empirycznych.
- Recenzenta takiego jak ja drażnią pewne zwroty czy pojęcia przykładowo „literatura podaje szereg definicji”.
- Najwięcej kłopotów Doktorant napotkał przy prezentacji podmiotu badań, czyli przedsiębiorstw z tytułowej branży konstrukcji metalowych (o czym napiszę szerzej dalej).
- Przykład koncernu Toyota i zmian kultury organizacyjnej na „mniej autorytarną” w fabrykach poza Japonią nie jest omówiony konkretnie, gdzie i dlaczego. Lepiej było go nie zamieszczać, albo należało rozwinąć.
- Niejasne są pewne stwierdzenie czego przykładem może być „Wyzwania stojące przed menedżerami wdrażającymi narzędzia partycypacji pracowniczej”: trwałość procesów partycypacyjnych, podejście korporacyjne, rozwój pracowników. To teza Doktoranta sformułowana na podstawie literatury i własnych przemyśleń, czy badań własnych?

- Pewne sformułowania wyglądają jak wyrwane z kontekstu i zaczynają być lepiej zrozumiane dopiero po przeczytaniu kolejnych fragmentów rozprawy. Nie da się też ukryć, że Doktorant miał trudne zadanie zaprezentowania wielu różnorodnych problemów (ale sam sobie takie zadania wyznaczył) w bardzo skondensowany sposób. Gdyby tego nie zrobił to praca rozrosłaby się do 600 stron, a może miałyby jeszcze więcej, a i tak jest obszerna.
- Zarzutom może być „brak śmiałości” w krytycznym podejściu do definicji, podejść naukowych czy koncepcji. Rozumiem to, gdyż to słabość wielu rozpraw doktorskich. Dyskusja z autorytetami bywa bowiem trudna, a może być nawet niebezpieczna.
- Jest dużo odniesień do cudzych badań, ale nie ma szerszych informacji dotyczących tych analiz empirycznych np. ich skali, wielkości próby, zastosowanych narzędzi badawczych itd. (o czym już wspominałam). Doktorant nie zawsze wskazuje, że ich konkluzje czy modele są wynikiem badań, a nie rozważań teoretycznych. Są takie fragmenty tekstu, w których jest jasne, że przeprowadzono analizy empiryczne - „w znacznej części przypadków, w których zaobserwowano wysoką motywację”. Warto było napisać o tym szerzej w przypisie, gdyż są stwierdzenia typu kolejne badania, badacze zaobserwowali, badacze zwracają uwagę, autorzy udowadniają itd. Taka wiedza przydałaby się chociażby do udowodnienia przez Doktoranta w jaki sposób zapełnia lukę wiedzy swoimi analizami.
- Bardzo źle przygotowana jest analiza badanych przedsiębiorstw. Używanie zamiennie pojęć: sektor, branża i przemysł jest nieuprawnione. Czemu ma służyć tabela 28 pt. *Branżowy podział przemysłu* i opis kilku badanych przedsiębiorstw? Takie zdanie, że M.E. Porter stawia znak równości pomiędzy sektorem a rynkiem to niestety nie jest prawda, albo zła interpretacja wyrwana z kontekstu. Dla realizacji celów pracy ocena perspektyw rozwoju branży metalowej, megatrendy, które mogą na nią oddziaływać, rozważania techniczne dotyczące automatyzacji i robotyzacji procesów nie wnoszą. Chcę być dobrze zrozumiana - zmiany technologiczne, zmiany w łańcuchu wartości, czy zmiany w procesach produkcyjnych nie są obojętne dla kultury organizacyjnej, ale Autor tymi problemami się nie zajmuje. Opis próby badawczej nie musiał być tak szczegółowy, bo ta szczegółowość jest wybiórcza i budzi wątpliwości.
- Brakuje rekomendacji do dalszych badań, a przecież można było je sformułować, chociażby z racji tego, że nie jest to wyeksploatowana problematyka.
- Uwaga czysto formalna – w pracy praktycznie nie ma tzw. literówek, napisana jest dobrze po polsku.

## Konkluzje

Recenzowana rozprawa została przygotowana w oparciu o bogatą literaturę przedmiotu. Mgr inż. Przemysław Majewski rozwija wiele modeli, prezentując własne pomysły na ich wykorzystanie. Analiza prowadzona jest na ogół nie tylko starannie, konsekwentnie, według przemyślanego planu, (jakkolwiek zdarzają się zbędne wątki), Zaplanowane cele: główny i szczegółowe oraz metodyczny i aplikacyjny zostały zrealizowane.

Doktorant udowadnia, że posiada zasługujący na uznanie warsztat badawczy, potrafi interpretować zjawiska zachodzące w praktyce zarządzania z wypracowanymi modelami teoretycznymi. Praca jest istotnym wkładem w problematykę zarządzania przedsiębiorstwem oraz dyscypliny zarządzania i jakości. Mocną stroną prezentowanej rozprawy są oryginalne badania empiryczne oraz sposób ich prezentacji staranny i przekonujący. Recenzowana rozprawa doktorska mgr inż. Przemysława Majewskiego odpowiada warunkom określonym w Ustawie o tytule naukowym i stopniach naukowych. Rozprawa może stanowić podstawę do zakończenia z sukcesem przewodu doktorskiego i rekomenduję ją z wnioskiem o dopuszczenie do publicznej obrony.

Z poważaniem  
prof. dr hab. Grażyna Gierszewska  
Politechnika Warszawska  
Wydział Zarządzania



Warszawa, 4 stycznia 2023 r.