

Akademia WSB

Dąbrowa Górnicza, Cieszyń, Olkusz, Żywiec, Kraków

mgr inż. Przemysław Majewski

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

Praca doktorska napisana pod kierunkiem:

prof. dr hab. Joanny M. Moczydłowskiej

Promotor pomocniczy dr Urszula Kobylińska

Dąbrowa Górnicza 2022

Przemysław Józef Majewski

Dąbrowa Górnicza,.....

Imię i nazwisko doktoranta

OŚWIADCZENIE

Świadom odpowiedzialności prawnej oświadczam, że złożona praca doktorska pt.:

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

została napisana przeze mnie samodzielnie.

Równocześnie oświadczam, że praca doktorska nie narusza praw autorskich w rozumieniu ustawy z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych (Dz. U. Nr 24, poz.83 z późn. zm.) oraz dóbr osobistych chronionych prawem cywilnym.

Ponadto praca doktorska nie zawiera informacji i danych uzyskanych w sposób nielegalny i nie była wcześniej przedmiotem innych procedur urzędowych związanych z uzyskaniem dyplomów lub tytułów zawodowych uczelni wyższej.

Wyrażam również zgodę na udostępnianie pracy doktorskiej bez wynagrodzenia dla celów badawczych lub poznawczych Biblioteki Akademickiej Akademii WSB im. prof. J. Altkorna, z zastrzeżeniem, że udostępnianie to następować będzie wyłącznie na miejscu, w siedzibie Biblioteki.

.....

podpis doktoranta

OŚWIADCZENIE PROMOTORA PRACY DOKTORSKIEJ

Oświadczam, że praca doktorska pt. KULTURA ORGANIZACYJNA A NARZĘDZIA PARTYCYPACJI PRACOWNICZEJ W PRZEDSIĘBIORSTWACH Z BRANŻY KONSTRUKCJI METALOWYCH autorstwa mgr inż. Przemysława Majewskiego została przygotowana pod moim kierunkiem i stwierdzam, że spełnia ona warunki do przedstawienia jej w postępowaniu o nadanie stopnia naukowego.

Data Podpis promotora pracy

SPIS TREŚCI

SPIS TREŚCI	4
WSTĘP	6
1. KULTURA ORGANIZACYJNA W PRZEDSIĘBIORSTWIE – ANALIZA TEORIOPOZNAWCZA	16
1.1. Geneza i pojęcie kultury organizacyjnej – dylematy definicyjne	16
1.2. Funkcje kultury organizacyjnej	25
1.3. Rola wartości w zarządzaniu organizacją	34
1.4. Typologie i modele kultur organizacyjnych.....	41
1.5. Narzędzia do badań kultury organizacyjnej	65
2. PARTYCYPACJA PRACOWNICZA JAKO INSTRUMENT ZARZĄDZANIA	80
2.1. Geneza i istota partycypacji pracowniczej	80
2.2. Systematyzacja form partycypacji pracowniczej	97
2.3. Uwarunkowania doboru narzędzi partycypacji.....	108
2.4. Znaczenie partycypacji pracowniczej w zarządzaniu	129
2.5. Kulturowe aspekty partycypacji pracowniczej.....	156
3. PRZEDSIĘBIORSTWA Z BRANŻY KONSTRUKCJI METALOWYCH JAKO OBSZAR ZBIERANIA DANYCH	172
3.1. Branża metalowa w Polsce.....	172
3.2. Przedsiębiorstwa z branży konstrukcji metalowych w świetle danych statystycznych ..	177
3.3. Perspektywy rozwoju badanej branży	184
4. METODYCZNA KONCEPCJA OPRACOWANIA MODELU ZALEŻNOŚCI MIĘDZY KULTURĄ ORGANIZACYJNĄ I NARZĘDZIAMI PARTYCYPACJI PRACOWNICZEJ	199
4.1. Model w metodologii nauk o zarządzaniu i jakości	199
4.2. Cele badań oraz problemy i hipotezy badawcze	209
4.3. Metody i techniki badań	212
4.4. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw	223
5. MODEL ZALEŻNOŚCI MIĘDZY KULTURĄ ORGANIZACYJNĄ A PARTYCYPACJĄ PRACOWNICZĄ.....	232
5.1. Zależności między kulturą organizacyjną a narzędziami partycypacji w świetle wyników badań	232
5.2. Model zależności między kulturą organizacyjną a narzędziami partycypacji pracowniczej – synteza i uogólnienie wyników badań	252

5.3. Dyskusja wyników badań.....	255
ZAKOŃCZENIE.....	267
BIBLIOGRAFIA.....	273
WYKAZ TABEL	301
WYKAZ WYKRESÓW	303
WYKAZ RYSUNKÓW	304
ANEKS.....	305
Załącznik 1	305
Załącznik 2	310
STRESZCZENIE PRACY W JĘZYKU POLSKIM	333
ABSTRACT – STRESZCZENIE PRACY W JĘZYKU ANGIELSKIM	335

WSTĘP

Zarządzanie organizacjami, zwłaszcza podmiotami gospodarczymi, wymaga uwzględnienia licznych problemów i wyzwań. Niedobór pracowników na rynku pracy, procesy demograficzne i migracyjne, rosnące wymagania płacowe¹, nasilająca się konkurencja pomiędzy przedsiębiorstwami, kryzys związany z pandemią COVID-19 i wojną w Ukrainie, inflacja i rosnące koszty pracy to przykłady czynników, które wymuszają poszukiwanie efektywnych form organizacyjnych i skutecznych narzędzi zarządzania. Analiza bogatej literatury przedmiotu uzasadnia postawienie tezy, że wśród determinant mających kluczowe znaczenie dla efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem znajdują się: kultura organizacyjna oraz partycypacja pracownicza².

W literaturze dominuje pogląd, że głównym czynnikiem warunkującym wyniki organizacji jest kształtowanie kultury organizacyjnej promującej współpracę i partycypacyjny styl zarządzania³. Partycypacja pracownicza od lat stanowi przedmiot zainteresowania przedstawicieli nauk o zarządzaniu i jakości oraz menedżerów-praktyków⁴. Rozpatrywana jest

¹ K. Zawadzki, *Zarządzanie różnorodnością w dobie niedoboru rodzimych pracowników*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2017, vol. 18, nr 2, s. 109.

² L. Ližbetinová, S. Lorincová, Z. Čaha, *The Application of the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) to Logistics Enterprises*, „Naše more” 2016, no. 63, s. 170; K. Gadomska-Lila, *Charakterystyka i uwarunkowania proinnowacyjnej kultury organizacyjnej – wyniki badań*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 2, s. 14; K.I. Szelałowska-Rudzka, *Partycypacja bezpośrednia pracowników jako czynnik rozwoju organizacji*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania US” 2015, nr 39, t. 3, s. 374; K. Zawadzki, *Pozytywne zarządzanie zasobami ludzkimi w erze gospodarki 4.0*, w: *Praca i rynek pracy w perspektywie gospodarki 4.0*, pod red. nauk. Z. Wiśniewski, C. Sadowska-Snarska, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2020, s. 178.

³ M. Özsahin, C. Zehir, A.Z. Acar, *Linking leadership style to firm performance: the mediating effect of the learning orientation*, „Procedia Social and Behavioral Sciences” 2011, no. 24, s. 1547.

⁴ K. Kowalewski, J.M. Moczyłowska, *Patologie i dysfunkcje w organizacji*, Wyd. Difin, Warszawa 2020, s. 156; J. Birkinshaw, G. Hamel, M. Mol, *Management Innovation*, „AIM Working Paper Series” 2005, no. 021–July–2005, s. 25; H. Pahuja, *Workers Participation Management in India*, *International Journal of Science, Technology & Management* 2015, vol. 4, no. 1, s. 47; H. Knudsen, O. Busck, J. Lind, *Work environment quality: the role of workplace participation and democracy*, „Work, Employment and Society” 2011, no. 25, s. 380; S.S.K. Lam, X.P. Chen, J. Schaubroeck, *Participative decision making and employee performance in different cultures: the moderating effects of allocentrism/idiocentrism and efficacy*, „Academy of Management Journal” 2002, vol. 45, no. 5, s. 905; R. Sen, *Employee participation...*, op. cit., s. 42; L. Bellmann, I. Möller, *Are firms with financial participation of employees better off in a crisis? Evidence from the IAB Establishment Panel Survey*, „Management Revue” 2016, no. 27, s. 305–307; S. Wagner, C.P. Parker, N.D. Christiansen, *Employees that think and act like owners: effects of ownership beliefs and behaviors on organizational effectiveness*, „Personnel Psychology” 2003, no. 56, s. 865; R. Markey, K. Townsend, *Contemporary trends in employee involvement and participation*, „Journal of Industrial Relations” 2013, no. 55, s. 482; D.C. Jones, T. Kato, *The Impact of Teams on Output, Quality, and Downtime: an Empirical Analysis Using Individual Panel Data*, „Industrial and Labor Relations Review” 2011, vol. 64, no. 2, s. 215; G. Strauss, *Worker...*, op. cit., s. 778; R. Russel, *Forms and Extent of Employee Participation in the Contemporary United States*, „Work and Occupations” 1988, vol.15, no.4, s. 380; B.L. Bechtold, *Toward a participative organizational culture: evolution or revolution?* „Empowerment in Organizations” 1997, vol. 5, no. 1, s. 10; D.C. Jones, *The Impact...*, op. cit., s. 219; E. Poutsma, P. Kalmi, A.D. Pendleton, *The Relationship between Financial Participation and Other Forms of Employee Participation: New Survey Evidence from Europe*, „Economic and Industrial Democracy” 2006, no. 27, s. 640; H. Inanc [i in.], *Direct Participation and Employee Learning at Work*, „Work and Occupations” 2015, vol. 42, s. 467; K. Sisson [i in.], *New Forms of Work Organisation – Can Europe Realise its Potential?*, EPOC Research Group, European

głównie w kontekście zaufania i empowermentu (uprawomocnienia⁵), satysfakcji z pracy i zaangażowania pracowników⁶, konsekwencji w dążeniu do rezultatów⁷ oraz demokratyzacji zarządzania⁸. Głównym kryterium, które stosuje się do oceny praktyk partycypacyjnych jest prawo i zdolność pracowników do merytorycznego wpływania na decyzje podejmowane w

Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 1997, s. 109; J.L. Cotton [i in.], *Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes*, "Academy of Management Review" 1988, vol. 13, no. 1, s. 16; D. Collins, R.A. Ross, T.L. Ross, *Who Wants Participative Management? The Managerial Perspective*, "Group & Organisation Studies" 1989, vol. 14, no. 4, s. 425; R.N. Nolan, *Big History, Global Corporations, Virtual Capitalism*, Harvard Business School Publishing, Boston 2016, s. 39; E. Tomášková, A. Kopfová, *Management style at market orientation*, "Economics and Management" 2011, no. 16, s. 985; T. Mendel, *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2001, s. 115; J. Martin [i in.], *Shared leadership and team performance: An analysis of moderating factors*, "Procedia Computer Science" 2018, no. 138, s. 678; L. Nurse, D. Devonish, *Worker participation in Barbados: contemporary practice and prospects*, "The International Journal of Human Resource Management" 2008, vol. 19, no. 10, s. 1911; K.K. Bhatti, T.M. Qureshi, *Impact Of Employee Participation On Job Satisfaction, Employee Commitment And Employee Productivity*, "International Review of Business Research Papers" 2007, nr 2, t.3, s. 63; A. Eliyana, S. Ma'arif, M. Muzakki, *Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance*, „European Research on Management and Business Economics" 2019, nr 25, s. 147; S. Samad, *The Influence of Innovation and Transformational Leadership on Organizational Performance*, "Procedia Social and Behavioral Sciences" 2012, nr 57, s. 492; A. Mihalcea, *Leadership, personality, job satisfaction and job performance*, "Procedia Social and Behavioral Sciences" 2014, nr 127, s. 447; M. Stefanovska-Petkovska, M. Bojadziev, Z. Mucunski, *Does Participative Management Produce Satisfied Employees? Evidence from the automotive industry*, "Serbian Journal of Management" 2015, nr 10, s. 84; H.A.H. Hettiararchchi, S.M.D.Y. Jayarathna, *The effect of Employee Work Related Attitudes on Employee Job Performance: A Study of Tertiary and Vocational Education Sector in Sri Lanka*, "IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)" 2014, t. 16, nr 4, s. 80; A. Roozitalab, M. Majidi, *Factors Affecting On Improvement Employee Empowerment (Case Study: Saipa Corporation)*, "International Review" 2017, no. 1, s. 15; M. Liphadzi, C. Aigbavboa, W. Thwala, *Relationship between leadership styles and project success in the South Africa construction industry*, "Procedia Engineering" 2015, no. 123, s. 289; J. Frost, M. Osterloh, A. Weibel, *Governing knowledge work: transactional and transformational solutions*, "Organizational Dynamics" 2010, nr 39, s. 9; S. Dodge [i in.], *Using Dynamic Work Design to Help Cure Cancer and Other Diseases*, "MIT Sloan School Working Paper" 2016, no. 5159-16, s. 23; P. Kesting [i in.], *The role of employee participation in generating and commercialising innovations: insights from Chinese high-tech firms*, "The International Journal of Human Resource Management" 2016, no. 27, s. 1061; F. Heller, *Participation and Power: A Critical Assessment*, "Applied Psychology: An International Review" 2003, no. 52, s. 147; M. Richardson [i in.], *Employee participation and involvement: Experiences of aerospace and automobile workers in the UK and Italy*, European Journal of Industrial Relations" 2010, no. 16, s. 35; C.W. Lee, *Participatory Practices in Organizations*, "Sociology Compass" 2015, no. 9, s. 277; C. Casey, *Come, join our family: Discipline and Integration in Corporate Organizational Culture*, "Human Relations" 1999, vol. 52, no. 2, s. 158; H. Ramsay, *Cycles of control: Worker participation in sociological and historical perspective*, "Sociology" 1977, no. 11, s. 495.

⁵ K. Gadomska-Lila, *Charakterystyka...*, op. cit., s. 14; J.M. Moczydłowska, *Empowerment – nowe spojrzenie na aktywowanie potencjału ludzkiego organizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanistycznej Humanitas Zarządzanie" 2014, no. 1, s. 74; M.M. Abbasi, M.M. Khan, K. Rashid, *Employee Empowerment, Service Quality and Customer Satisfaction in Pakistani Banks*, "Journal of Bank Management" 2011, t. 10, nr 4.

⁶ M. Kaliannana, S.N. Adjovub, *Effective employee engagement and organizational success: a case study*, "Procedia Social and Behavioral Sciences" 2015, nr 172, s. 163; J.M. Moczydłowska, *Empowerment...*, op. cit., s. 74; R. Mrówka, *Pojęcie zaangażowania pracowników we współczesnych naukach ekonomicznych i praktyce gospodarczej*, w: *Nauki ekonomiczne w świetle nowych wyzwań gospodarczych*, pod red. nauk. R. Bartkowiak, J. Ostaszewski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 9; E. Bochyńska-Śmigielska, *Determinanty zaangażowania i efektywności zawodowej*, „Zeszyty Naukowe Towarzystwa Doktorantów UJ, Nauki Społeczne" 2012, nr 4, s. 107.

⁷ M.R. Barrick, R.D. Zimmerman, *Reducing voluntary turnover, avoidable turnover through selection*, "Journal of Applied Psychology" 2005, nr 1, s. 161.

⁸ R. Wetzels, K. Dewettinck, *Collaborative Structure: Organisational Design for High Performance Organisations*, w: *Managing for Performance Excellence*, pod red. nauk. R. Slagmulder, K. Verweire, K. Dewettinck, Lannoo Campus Publishers, Leuven 2012, s. 117.

organizacji⁹. Osłabienie kooperacji i obniżenie produktywności wywołane jest nadmierną hierarchizacją obecną w organizacjach silosowych¹⁰. Dlatego nasila się trend, w ramach którego przedsiębiorstwa nabierają cech kolaboracyjnych i partycypacyjnych¹¹. Przekształcają się z hierarchicznych, biurokratycznych, wykorzystujących motywację zewnętrzną i stosujące odgórne ustalanie celów w organizacje doceniające wagę wiedzy grupowej, zarządzanie partycypacyjne, wewnętrzną motywację i przekazywanie możliwości ustalania celów przez pracowników¹². Jednocześnie badacze zwracają uwagę na brak doświadczenia przedsiębiorstw we wprowadzaniu strategii partycypacyjnych i niedostateczne przygotowanie na wyzwania wynikające z tego modelu zarządzania¹³.

Coraz większe upodmiotowienie pracowników i ich rosnący udział w procesie decyzyjnym wymagają ewolucyjnej zmiany kultury organizacyjnej, ponieważ styl zarządzania i kultura organizacyjna muszą ze sobą współgrać¹⁴. Kultura organizacyjna należy do pojęć, które są analizowane na gruncie wielu konkurujących ze sobą nurtów badawczych. Pojęcie kultury organizacyjnej jest nieostre i różnie definiowane¹⁵. Zdaniem prekursora badań nad kulturą

⁹ R. Sen, *Employee participation in India*, International Labour Office, Industrial and Employment Relations Department, "Geneva: ILO, Working Paper" 2012, no. 40, s. 15; L. Ibrahim, H.A. Bahyaye, *Participative Management and Employee Perspective: Its Impact on Decision Making and Productivity in Nigeria*, "Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management" 2019, vol. 19, no. 7, s. 17.

¹⁰ C.K. Goman, *8 Tips for Collaborative Leadership*, "Forbes" February 2014, <https://www.forbes.com/sites/carolkinseygoman/2014/02/13/8-tips-for-collaborative-leadership/#61cd57375fd9> [dostęp: 29 grudnia 2019].

¹¹ M.E. Haskins, J. Liedtka, J. Rosenblum, *Beyond teams: Toward an ethic of collaboration*, "Organizational dynamics" 1998, vol. 26, s. 49.

¹² J. Birkinshaw, J. Goddard, *What is Your Management Model?*, "MIT Sloan Management Review" 2009, t. 50, nr 2, s. 86; D. McCabe, *Waiting for dead men's shoes: Towards a cultural understanding of management innovation*, "Human Relations" 2002, no. 55, s. 530.

¹³ M. Agogué, A. Yström, *Experimenting with Innovation Processes: the Case of Reinventing a Museum Through Collaboration*, "CERN IdeaSquare Journal of Experimental Innovation" 2017, nr 9, s. 10.

¹⁴ M. Czerna, *Zmiana kulturowa w organizacji: wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Wyd. Difin, Warszawa 2003, s. 40.

¹⁵ E.A. Kowalska-Napora, M. Chajęcki, *Kultura organizacyjna – zarządzanie, reperkusje*, Wyd. Marek Derewiecki, Warszawa 2019, s. 51–55; B.L. Bechtold, *Toward...*, op. cit., s. 4; V. Bellou, *Identifying organizational culture and subcultures within Greek public hospitals*, "Journal of Health, Organization and Management" 2008, vol. 22, no. 5, s. 499; E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 2004, s. 17; K.S. Cameron, R. E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 34–38; G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov, *Cultures and Organizations, Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, McGraw-Hill, New York 2010, s. 6; R. Goffee, G. Jones, *What holds the modern company together?* "Harvard Business Review" 1996, November–December, s. 134; J. Szydło, *Kulturowe ramy zarządzania*, Wyd. Sophia, Warszawa 2018, s. 25; J. Moormann, C. Grau, *Impact of organizational culture on business process performance: an investigation in the financial services industry*, "Advances in Social Science, Education, and Humanities Research" 2017, nr 68, s. 137; L. Ližbetinová, *The Application...*, op. cit., s. 171; C. Bell, M. Chan, P. Nel, *The Impact of Participative and Directive Leadership on Organisational Culture: An Organisational Development Perspective*, "Mediterranean Journal of Social Sciences" 2014, vol. 5, no. 23, s. 1973; Ł. Sułkowski, *Krytyczna wizja kultury organizacyjnej*, „Problemy Zarządzania” 2011, nr 4, t. 1, s. 11–15; K. Gadomska-Lila, *Budowanie kultury innowacyjności w świetle badań empirycznych*, „Współczesne Zarządzanie” 2011, nr 1, s. 128; B. Mazur, *Model badawczy kultury organizacyjnej i jego zastosowania*, w: *Różnorodność zarządzania – Wybrane aspekty metodologii badań w naukach o*

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 organizacji¹⁶. Zdaniem K.S. Camerona i R.E. Quinna kultura organizacyjna to system wartości, zasad, norm, metod postępowania i myślenia, jaki został zaakceptowany oraz przyjęty poprzez grupę osób¹⁷. Zgodnie z definicją E.H. Scheina, kultura organizacyjna 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 problemów¹⁸. Na potrzeby tej pracy jej autor przyjmuje za C. Sikorskim, że kultura organizacyjna to zbiór norm i wartości wyznaczających specyficzne zachowania się członków danej instytucji i różniących tę instytucję od innych¹⁹. W prezentowanej pracy doktorskiej termin kultura organizacyjna będzie używany w odniesieniu do kultury całej organizacji jako nadrzędnej formy integrującej wszystkie jej składowe. Podejście to określa się mianem modelu zintegrowanego zgodnego z perspektywą unitarną²⁰.

Badacze zajmujący się kulturą organizacyjną tworzą typologie kultury bazując na odmiennych kryteriach podziału. Są to, między innymi, podstawa prawdy i racjonalności w organizacji, charakter czasu i horyzontu czasowego, motywacja, stabilność vs zmiana/innowacja/rozwój osobisty, orientacja na pracę, zadania i współpracowników, przewaga pracy indywidualnej (izolacji) lub współpracy/kooperacji, poziom kontroli, koordynacji i odpowiedzialności (kontrola kontra autonomia), orientacja i skupienie – wewnętrzne i/lub zewnętrzne²¹; homogeniczność kultury organizacyjnej²², strategia instytucji, struktura organizacyjna, sposób realizacji zadań²³; struktura organizacyjna, klimat

zarządzaniu, pod red. nauk. M. Bojar, G. Gliszczynski, B. Mazur, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2018, s. 115.

¹⁶ K.S. Cameron, *Kultura...*, op. cit., s. 28–34.

¹⁷ Ibidem, s. 34–38.

¹⁸ E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 2004, s. 17.

¹⁹ J. Szydło, *Kulturowe...*, op. cit., s. 25.

²⁰ D. Losonci [i in.], *The impact of shop floor culture and subculture on lean production practices*, "International Journal of Operations & Production Management" 2017, vol. 37, issue 2, s. 207.

²¹ J.R. Detert, R.G. Schroeder, J.J. Mauriel, *A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations*, "Academy of Management Review" 2000, vol. 25, no. 4, s. 854.

²² D. Losonci, *The impact...*, op. cit., s. 207.

²³ J. Marcisz, *Kultura organizacyjna i jej specyfika*, w: *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia*, pod red. nauk. I. Gawron, T. Myjak, Wydawnictwo Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu, Nowy Sącz 2017, s. 22.

organizacyjny, sposób realizacji zadań²⁴; stopień centralizacji, stopień formalizacji²⁵; stopień elastyczności, stopień zbliżenia się do pożądaných wyników²⁶, ukierunkowanie²⁷, ryzyko podejmowanych działań, szybkość otrzymywania informacji zwrotnej z otoczenia²⁸, towarzyskość, solidarność²⁹. Autor niniejszej pracy doktorskiej przyjął typologię kultury K.S. Camerona i R.E. Quinna³⁰ 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.

Niniejsza praca doktorska opiera się na założeniu, że kultura organizacyjna jest jedną z kluczowych zmiennych wpływających na dobór narzędzi partycypacji pracowniczej. Partycypacja pracownicza odnosi się do sytuacji, w której pracownicy biorą udział w podejmowaniu decyzji lub mają udział w zyskach w przedsiębiorstwach, które ich zatrudniają³¹. Inną definicję podaje G. Strauss. Uważa on, że partycypacja pracownicza to szereg mechanizmów stosowanych do angażowania członków organizacji w podejmowanie decyzji na wszystkich poziomach organizacji³². Z kolei J. Geary i K. Sisson definiują partycypację pracowniczą jako inicjatywę, poprzez którą kierownictwo umożliwia indywidualnym pracownikom bądź zespołom pracowniczym przeprowadzanie konsultacji, jak również przekazuje podwładnym uprawnienia i odpowiedzialność za decyzje podejmowane w zakresie organizacji i warunków pracy, a także wyboru sposobu wykonywania zadań na stanowisku pracy³³. W niniejszej pracy partycypacja pracownicza będzie rozumiana za B. Bajcar i J. Babiak jako włączenie podwładnych w proces decyzyjny z możliwością

²⁴ R. Harrison, *Understanding your organization's character*, "Harvard Business Review" 1972, May–June, s. 121.

²⁵ G. Wudarczewski, *Walidacja Kwestionariusza Kultury Organizacyjnej Harrisona i Handy w warunkach polskich*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska sectio H – Oeconomia” 2018, vol. 52, s. 212.

²⁶ R.E. Quinn, J. Rohrbaugh, *A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis*, "Management Science" 1983, t. 29, nr 3, s. 371.

²⁷ T. Yu, N. Wu, *A review of study on the Competing Values Framework*, "International Journal of Business Management" 2009, no. 4, s. 37; B.M. Nwibere, *The influence of corporate culture on managerial leadership style: the Nigerian experience*, "International Journal of Business and Public Administration" 2013, vol. 10, no. 2, s. 171.

²⁸ G. Aniszewska, *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007, s. 15.

²⁹ R. Goffee, *What holds...*, op. cit., s. 134.

³⁰ C.A. Hartnell, A.Y. Ou, A. Kinicki, *Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions*, "Journal of Applied Psychology" 2011, vol. 96, no. 4, s. 687.

³¹ J. Kaler, *Understanding Participation*, "Journal of Business Ethics" 1999, vol. 21, no. 2/3, s. 125.

³² G. Strauss, *Worker participation – Some under-considered issues*, "Industrial Relations: A Journal of Economy and Society" 2006, no. 45, s. 779.

³³ J. Geary, K. Sisson, *Conceptualising Direct Participation in Organization Change: The EPOC Project*, European Foundation of the Improvement of Living and Working Conditions, Loughlinstown House, Shankill 1994, s. 2.

proponowania własnych rozwiązań³⁴. Przyjęto, że zarządzanie partycypacyjne to wspólne podejmowanie decyzji lub przynajmniej wspólny wpływ na podejmowanie decyzji przez kadre kierowniczą (menedżerską) i pracowników³⁵.

Autor niniejszej pracy doktorskiej objął analizą następujące narzędzia partycypacji pracowniczej: udziały w zysku, udziały kapitałowe, udział personelu w procesach zarządczych poprzez przedstawicieli wybranych z grona pracowników, regularnie organizowane spotkania pracowników z ich bezpośrednimi przełożonymi, wzrost rotacji czynności na obsadzonym stanowisku pracy, badania opinii pracowników, wzbogacenie zakresu pracy, grupy projektowe, poszerzony zakres zadaniowy na stanowisku pracy, zespoły zajmujące się rozwiązywaniem problemów, koła jakości i grupy autonomiczne³⁶. Odpowiedni dobór narzędzi partycypacji jest ważny w kontekście efektywnej polityki personalnej³⁷. Bazując na przeglądzie literatury autor tej pracy stwierdza, że dotychczasowe badania naukowe dotyczące partycypacji pracowniczej skupiają się na skutkach wprowadzania partycypacji, opisując jedynie fragmentarycznie zależność pomiędzy kulturą organizacyjną a partycypacją pracowniczą³⁸. Brakuje badań

³⁴ B. Bajcar, J. Babiak, *Style kierowania polskich menedżerów – uwarunkowania organizacyjne*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie” 2015, nr 79, s. 25.

³⁵ P.L. Koopman, A.F.M. Wierdsma, *Participative Management*, w: *Handbook of Work and Organizational Psychology*, pod red. nauk. P.J.D. Drenth, H. Thierry, C.J. de Wolff, Psychology Press, Hove 1998, s. 297.

³⁶ J. Wrątny, *Partycypacja pracownicza w perspektywie XXI wieku*, w: *Praca i polityka społeczna w perspektywie XXI wieku*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2000, s. 38–39; I. Silla, F.I. Gracia, J.M. Peiró, *Upward Voice: Participative Decision Making, Trust in Leadership and Safety Climate Matter*, „Sustainability” 2020, no. 12, s. 3; B. Błaszczak, *Partycypacja finansowa pracowników w przedsiębiorstwach. Szansa czy iluzja?*, „Czasopismo Instytutu Nauk Ekonomicznych PAN. Studia Ekonomiczne” 2014, nr 3, s. 99–105; L. Bellmann, *Are firms...*, op. cit., s. 305; J. Kim, J.P. MacDuffie, F.K. Pil, *Employee voice and organizational performance: Team versus representative influence*, „Human Relations” 2010, no. 63, s. 372; M. Chyłek, *Współczesne zarządzanie przedsiębiorstwem a partycypacja pracownicza*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie” 2011, nr 90, s. 184; T. Tonnessen, *Continuous innovation through company wide employee participation*, „The TQM Magazine” 2005, vol. 17, no. 2, s. 197; D. Łochnicka, *Zakres...*, op. cit., s. 152; K.I. Szelałowska-Rudzka, *Employee Direct Participation – The Essence and Advantages*, „Zeszyty Naukowe Akademii Morskiej w Gdyni” 2016, nr 94, s. 62; 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. 17; P. Kesting, *The role...*, op. cit., s. 1059.

³⁷ 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;

³⁸ 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*

pozwalających na identyfikację i pełną ocenę czynników odpowiedzialnych za sukces wprowadzania zarządzania partycypacyjnego, w tym dobór narzędzi partycypacji³⁹. Badania te mogą dostarczyć wiedzy zwiększającej skuteczność zarządzania partycypacyjnego⁴⁰. Brakuje badań uwzględniających analizę wpływu różnych wymiarów kultury na partycypację pracowników⁴¹. Analiza literatury prowadzi również do wniosku, że wartością poznawczą i aplikacyjną wniosłoby ustalenie, czy skuteczność różnych form partycypacji różni się w zależności od rodzaju kultury panującej w przedsiębiorstwie⁴². Zidentyfikowano następującą lukę badawczą: **istnieje potrzeba zdiagnozowania zależności między kulturą organizacyjną a narzędziami partycypacji pracowniczej oraz ujęcie tej zależności w ramy poznawcze modelu**. Dlatego 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 powiązań⁴³. To „konstrukcja myślowa, tj. układ założeń, pojęć i zależności między nimi, pozwalający opisać w przybliżony sposób jakiś aspekt rzeczywistości”⁴⁴. Model w pracy jest traktowany jako narzędzie poznawcze uogólniające uzyskane wyniki badań.

Przedmiotem badań były przedsiębiorstwa z branży konstrukcji metalowych. Wybór tej branży wynika z jej bardzo dynamicznego rozwoju oraz znaczenia dla gospodarki Polski i Europy. Produkcja sprzedana wyrobów z metali w Polsce wzrosła w latach 2008–2018 aż o 114%⁴⁵. Zatrudnienie w tej branży wynosiło w 2020 r. 281 tys. osób, a jej udział w sektorze przetwórstwa osiągnął 7,2%⁴⁶. Są to wskaźniki uzasadniające uznanie branży konstrukcji metalowych za ważne pole eksploracji naukowej w obszarze zarządzania.

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.

³⁹ D. Collins, *Who...*, op. cit., s. 442.

⁴⁰ P. Benoliel, A. Somech, *Who benefits from participative management?*, “Journal of Educational Administration” 2010, vol. 48, no. 3, s. 303.

⁴¹ M. Valverde-Moreno, *Cross Cultural...*, op. cit., s. 11.

⁴² M. Valverde-Moreno, *Participative decision-making...*, op. cit., s. 27.

⁴³ Ch. Frankfort-Nachmias, D. Nachmias, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2001, s. 59.

⁴⁴ T. Gospodarek, *Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 61.

⁴⁵ https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/landingi-editor-uploads/1Z4Kfzb1%2FWielki_awans_przemyslowy.pdf, [19 września 2021].

⁴⁶ <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-przemyslu-2021,5,15.html>, [8.07.2022].

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.

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.

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. Badania przeprowadzono na reprezentatywnej próbie 290 przedsiębiorstw z branży konstrukcji metalowych w Polsce, co stanowiło 27% całej populacji tych podmiotów gospodarczych w Polsce.

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.

1. KULTURA ORGANIZACYJNA W PRZEDSIĘBIORSTWIE – ANALIZA TEORIOPOZNAWCZA

1.1. Geneza i pojęcie kultury organizacyjnej – dylematy definicyjne

Kultura jest definiowana jako całość mentalnego i materialnego dorobku ludzkości, jaki jest gromadzony, a następnie przekazywany pomiędzy pokoleniami. Kultura organizacyjna to pojęcie, które po raz pierwszy pojawiło się w latach 50. XX wieku. Wówczas E. Jacques w swej publikacji „The changing culture of a factory” dokonał interpretacji tego pojęcia jako konwencjonalnego i standardowego sposobu myślenia oraz działania, jakiego określona grupa powinna nauczyć się, a następnie zaakceptować po to, aby dobrze się odnajdywać oraz działać w organizacji⁴⁷. Analizując początki badań nad kulturą organizacyjną, należy wskazać lata 1927–1932 r. i badania podejmowane przez E. Mayo w ramach szkoły stosunków międzyludzkich określanej także mianem human relations. Dotyczyły one tworzenia się w organizacjach grup nieformalnych⁴⁸. Większość wczesnych prac nad kulturą organizacyjną wywodzi się z antropologii, socjologii i psychologii organizacji⁴⁹. Jednak z biegiem lat zainteresowanie kulturą objęło również środowisko organizacyjne⁵⁰. W antropologii kultura jest złożoną całością, która obejmuje wiedzę, przekonania, sztukę, moralność, prawo, zwyczaje i wszelkie inne zdolności oraz nawyki nabyte przez człowieka jako członka społeczeństwa. Istnieją dwa poglądy dotyczące kultury. W pierwszym kulturę postrzega się jako zaobserwowane wzorce zachowań, które są eksponowane przez członków społeczności (kultura znajduje się poza indywidualną jednostką i jest uważana za coś, co można bezpośrednio zaobserwować w obrębie organizacji). Drugi wyjaśnia kulturę jako tę, która jest współdzielona w umysłach członków organizacji, czasami zawierając niewidzialne, niewypowiedziane części kultury. Równie szeroki i bezpośredni jest wpływ socjologii na badanie kultury organizacyjnej. Cechy zidentyfikowanych przez socjologów organizacji, takie jak normy nieformalne, folklor i niejednoznaczności są kluczowe dla obecnego zainteresowania kulturą organizacyjną⁵¹.

Początkowo kultura korporacyjna lub organizacyjna była używana do wyjaśnienia, dlaczego japońskie organizacje były lepsze od amerykańskich. Eksponowano znaczenie wysoce zmotywowanych pracowników, ze wspólnymi wartościami, przekonaniami i

⁴⁷ K.S. Cameron, *Kultura...*, op. cit., s. 28–34.

⁴⁸ Ibidem, s. 28–34.

⁴⁹ J. Szydło, *Kulturowe...*, op. cit., s. 5.

⁵⁰ V. Bellou, *Identifying...*, op. cit., s. 498.

⁵¹ J. Szydło, *Kulturowe...*, op. cit., s. 5.

założeniami. Podobnie G. Hofstede twierdził, że kultura usprawiedliwia wyższość ekonomiczną niektórych krajów nad innymi. Niemniej jednak dekadę później E. Schein podkreślał, że kultura może również wyjaśniać różnice między organizacjami działającymi w tym samym kontekście narodowym⁵². Próbę syntezy badań nad kulturą organizacyjną podjęli M. Allvesson oraz P.O. Berg. Zidentyfikowali oni 281 kluczowych publikacji na ten temat, które wydano pomiędzy 1942 r. a 1986 r.⁵³ W latach 60. XX wieku zaczęto postrzegać kulturę organizacyjną jako narzędzie usprawniania organizacji⁵⁴. W latach 70. XX wieku powstały opracowania na temat podstawowego znaczenia kultury organizacyjnej dla współczesnego obszaru badawczego z perspektywy zarządzania⁵⁵. Spektakularny wzrost zainteresowania kulturą organizacyjną rozpoczął się w latach 80. XX wieku w związku z sukcesem japońskich produktów na rynku amerykańskim i szybkimi zmianami otoczenia organizacji, które zintensyfikował dodatkowo rozwój internetu⁵⁶. Polscy naukowcy od lat 50. XX wieku dostarczali materiału empirycznego do opisanie kultur polskich przedsiębiorstw. Zaliczali się do nich między innymi: S. Kowalewska, M. Hirszowicz czy K. Doktor. W latach 90. XX wieku zasłynęli z kolei w tym obszarze K. Konecki i C. Sikorski⁵⁷.

Według K.S. Camerona i R.E. Quinna na kulturę organizacyjną składa się system wartości, zasad, norm, metod postępowania i myślenia, jaki został zaakceptowany oraz przyjęty przez grupę osób. Występowanie takiego zjawiska można dostrzec w zorganizowanych systemach społecznych, którymi są szkoły, przedsiębiorstwa itd. Sama w sobie jest ona społecznym fenomenem, gdyż można o niej mówić oraz zauważyć ją jedynie wówczas, kiedy jest zaakceptowana oraz praktykowana przez zespół⁵⁸. Wiedza, która dotyczy aspektów kulturowych umożliwia zrozumienie różnic, które występują w kulturach wchodzących w interakcje. W naukach o zarządzaniu i jakości uwaga koncentruje się przede wszystkim na kulturze organizacyjnej. Ona jest wyuczonym oraz podlegającym stałemu kształtowaniu produktem grupowego doświadczenia bazującym na normach i wartościach, z których wynikają zachowania i artefakty poszczególnych członków organizacji. Refleksja nad nią odnosi się też do bardzo szeroko rozumianego kontekstu kulturowego, ponieważ organizacje działają w określonym czasie oraz w określonych miejscach. By zrozumieć fenomen kultury

⁵² V. Bellou, *Identifying...*, op. cit., s. 498.

⁵³ W. Bańka, *Kultura organizacji naturalną wartością przedsiębiorstwa*, Wyd. NOVUM, Płock 2009, s. 21–25.

⁵⁴ M. Carmo Silva, C.F. Simões Gomes, *Practices in project management according to Charles Handy's organizational culture typologies*, "Procedia Computer Science" 2015, no. 55, s. 680.

⁵⁵ W. Bańka, *Kultura organizacji...*, op. cit., s. 21–25.

⁵⁶ G. Aniszewska, *Kultura...*, op. cit., s. 13.

⁵⁷ W. Bańka, *Kultura organizacji...*, op. cit., s. 21–25.

⁵⁸ K.S. Cameron, *Kultura...*, op. cit., s. 28–34.

organizacyjnej konieczne jest odniesienie się do zróżnicowania społeczeństw odnośnie kluczowych wartości. Stąd też, razem z wkraczaniem przedsiębiorców na rynki zagraniczne pojawia się konieczność zgłębiania wiedzy dotyczącej aspektów kulturowych, co w efekcie skutkuje możliwością dawania praktycznych wskazówek, które odnoszą się do kształtowania kultury organizacyjnej w kulturowo odmiennym otoczeniu⁵⁹.

Zainteresowanie kulturą organizacyjną częściowo rozwinęło się z badań nad klimatem organizacyjnym, które odnosiły się głównie do postaw pracowników wobec organizacji. Podczas gdy badacze kultury byli zaabsorbowani próbami rozstrzygnięcia, czym jest kultura, badacze klimatu organizacyjnego zajęli się jego pomiarem⁶⁰. Klimat oraz kultura organizacyjna są pojęciami często utożsamianymi ze sobą⁶¹. Jednak istnieją również ujęcia znacząco różnicujące ich istotę. Klimat jest formą, w jakiej organizacja prowadzi swoją działalność, a kultura stanowi to, w co wierzy organizacja i jej wartości⁶². Najczęściej klimat organizacyjny określa się jako atmosferę panującą w organizacji, która oddziałuje na ludzi⁶³. Pojęcie klimatu organizacyjnego zaczerpnięto z socjologii, natomiast kultury organizacyjnej z antropologii. Klimat organizacyjny jest ściślej związany z indywidualną motywacją i zachowaniem pracowników niż kultura, która wyłącznie dotyczy poziomu organizacyjnego. Między klimatem a kulturą organizacyjną istnieją bardzo silne związki. Klimat organizacyjny można traktować jako zjawisko częściowo wynikające z kultury organizacyjnej. Kształtowany jest on bowiem również przez jej elementy. W ocenie autora tej pracy doktorskiej warto wskazać jeszcze dodatkowe różnice między klimatem i kulturą:

— kultura organizacyjna jest tworem względnie trwałym, ulegającym zazwyczaj ewolucyjnej zmianie przebiegającej w długim czasie (oprócz zmian rewolucyjnych np. przez wymianę dużej części pracowników), a klimat organizacyjny może ulegać szybkim zmianom, które mogą być wręcz gwałtowne (także przy zachowaniu stałości zatrudnienia);

— kultura organizacyjna może być różna w różnych grupach społecznych, ale rozpatrując ją na poziomie narodowym czy regionalnym, przedsiębiorstwa, poszczególnych działów czy grup zawodowych można wskazać wiele elementów wspólnych dla poszczególnych subkultur,

⁵⁹ J. Szydło, *Kulturowe...*, op. cit., s. 5.

⁶⁰ A.M.M. Liu, Z. Shuibo, L. Meiyung, *A framework for assessing organisational culture of Chinese construction enterprises*, "Engineering, Construction and Architectural Management" 2006, vol. 13, no. 4, s. 329.

⁶¹ B. Mikuła, *Klimat organizacyjny a kultura organizacyjna – próba systematyzacji pojęć*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2000, nr 3, s. 35; T. Jung [i in.], *Instruments for Exploring Organizational Culture: A Review of the Literature*, "Public Administration Review" 2009, vol. 69, no. 6, s. 1088; J.M. Moczydłowska, K. Kowalewski, *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Wyd. Difin, Warszawa 2014, s. 71.

⁶² B.L. Bechtold, *Toward...*, op. cit., s. 4.

⁶³ B. Mikuła, *Klimat...*, op. cit., s. 35.

łączących je w jedną całość; klimat organizacyjny może być diametralnie różny, a granicami oddzielającymi grupy ludzi, w których panują odmienne typy klimatu, mogą być granice komórek organizacyjnych, pomieszczeń biurowych czy różnice w sposobie kierowania przez menedżerów⁶⁴.

Literatura podaje szereg definicji kultury organizacyjnej (por. tabela nr 1).

Tabela 1. Definicje kultury organizacyjnej

Autor	Definicja kultury organizacyjnej
R. Goffee, G. Jones (1996)	Kultura organizacyjna to wspólnota. Opierają się na wspólnych zainteresowaniach, wzajemnych obowiązkach i rozwijają się dzięki współpracy i przyjaźni.
B.L. Bechtold (1997)	Kultura organizacyjna to wszystkie wartości, pojęcia, przekonania i normy, jakie są akceptowane w organizacji oraz przestrzegane przez wszystkich albo poprzez większość członków organizacji.
E.H. Schein (2004)	Kultura organizacyjna 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.
V. Bellou (2008)	Kultura organizacyjna to system wspólnych wartości i przekonań, który wytwarza normy zachowań i ustanawia organizacyjny sposób życia, system powszechnych i względnie stabilnych przekonań, postaw i wartości, które istnieją w organizacji, zestaw przekonań podzielanych przez członków grupy społecznej, kładących nacisk na wartości i wzorce zachowań, zbiór wartości i założeń, które są wspólne dla pracowników, tworzący zjawisko organizacyjne, które jest przynajmniej częściowo podatne na zmiany, a zatem podatne na interwencję osób zarządzających.
G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov (2010)	Kultura organizacyjna jest zjawiskiem zbiorowym, ponieważ jest przynajmniej częściowo dzielona przez osoby, które mieszkają lub mieszkały w tym samym środowisku społecznym i tam się tego nauczyły. Kultura składa się z niepisanych zasad gry społecznościowej. Stanowi zbiorowe programowanie umysłu, które odróżnia członków jednej grupy osób od innych.
Ł. Sułkowski (2011)	Kultura organizacyjna to pewna kombinacja artefaktów (zwanymi również praktykami, ekspresyjnymi symbolami lub formami), wartości i przekonań oraz podstawowych założeń, które członkowie przekazują sobie w celu regulowania odpowiednich zachowań.
K. Gadomska-Lila (2011)	Kultura organizacyjna to zbiór stworzonych bądź rozwiniętych na bazie podstawowych założeń, wartości i norm wzorów działania, wskazujących pracownikom sposoby realizacji celów przedsiębiorstwa.
C. Bell, M. Chan, P. Nel (2014)	Kultura organizacyjna to unikalna konfiguracja norm, wartości, przekonań i sposobów zachowania, które charakteryzują sposób, w jaki grupy i jednostki pracują razem, aby osiągnąć cele organizacyjne.
K.S. Cameron, R.E. Quinn (2015)	Kultura organizacyjna jest bardzo specyficznym dla danego przedsiębiorstwa systemem procesów łączących ze sobą aprobowane poprzez kierownictwo oraz pracowników wartości, zasady i normy społeczne czy kulturowe wraz z ich stanowiskami.

⁶⁴ Ibidem, s. 37.

L. Ližbetinová, S. Lorincová, Z. Čaha (2016)	Kultura organizacyjna to tożsamość organizacji i wspólny duch, który łączy wszystkich pracowników.
J. Moormann, C. Grau (2017)	Kultura organizacyjna to wspólne wartości, przekonania i procedury, które są unikalne dla organizacji.
B. Mazur (2018)	Kultura organizacyjna to psychologiczny majątek organizacji, dzięki któremu można przewidzieć zasoby finansowe organizacji za pięć lat.
C. Sikorski (2018)	Kultura organizacyjna to zbiór norm i wartości wyznaczających specyficzne zachowania się członków danej instytucji i różniących tę instytucję od innych.
E.A. Kowalska-Napora, M. Chajęcki (2019)	Kultura organizacyjna to system wspólnych cech oraz wartości, które są uznawane poprzez poszczególnych członków określonej grupy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E.A. Kowalska-Napora, M. Chajęcki, *Kultura organizacyjna – zarządzanie, reperkusje*, Wyd. Marek Derewiecki, Warszawa 2019, s. 51–55; B.L. Bechtold, *Toward a participative organizational culture: evolution or revolution?*, “Empowerment in Organizations” 1997, vol. 5, no. 1, s. 4; V. Bellou, *Identifying organizational culture and subcultures within Greek public hospitals*, “Journal of Health, Organization and Management” 2008, vol. 22, no. 5, s. 499; E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 2004, s. 17; K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 34–38; G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov, *Cultures and Organizations, Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, McGraw-Hill, New York 2010, s. 6; R. Goffee, G. Jones, *What holds the modern company together?*, “Harvard Business Review” 1996, November–December, s. 134; J. Szydło, *Kulturowe ramy zarządzania*, Wyd. Sophia, Warszawa 2018, s. 25; J. Moormann, C. Grau, *Impact of organizational culture on business process performance: an investigation in the financial services industry*, “Advances in Social Science, Education, and Humanities Research” 2017, nr 68, s. 137; L. Ližbetinová, S. Lorincová, Z. Čaha, *The Application of the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) to Logistics Enterprises*, “Naše more” 2016, no. 63, s. 171; C. Bell, M. Chan, P. Nel, *The Impact of Participative and Directive Leadership on Organisational Culture: An Organisational Development Perspective*, “Mediterranean Journal of Social Sciences” 2014, vol. 5, no. 23, s. 1973; Ł. Sułkowski, *Krytyczna wizja kultury organizacyjnej*, „Problemy Zarządzania” 2011, nr 4, t. 1, s. 11–15; K. Gadowska-Lila, *Budowanie kultury innowacyjności w świetle badań empirycznych*, „Współczesne Zarządzanie” 2011, nr 1, s. 128; B. Mazur, *Model badawczy kultury organizacyjnej i jego zastosowania*, w: *Różnorodność zarządzania – Wybrane aspekty metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, pod red. nauk. M. Bojar, G. Gliszczyński, B. Mazur, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2018, s. 115.

W niniejszej pracy przyjęto definicję kultury organizacyjnej C. Sikorskiego. Jest to zbiór norm i wartości wyznaczających specyficzne zachowania się członków danej instytucji i różniących tę instytucję od innych⁶⁵.

B.L. Bechtold uważa, że w najprostszy sposób kulturę organizacji określić można jako zbiór określonych wartości, norm, idei wspólnych dla grupy osób, które pracują w tym samym przedsiębiorstwie. Zestaw wskazanych wartości zawiera w sobie wynagrodzenie, hierarchię wartości, rozwój kariery, współuczestnictwo, władzę i lojalność oraz wzajemne komunikowanie się. Kultura organizacyjna to wszystkie wartości, pojęcia, przekonania i normy, jakie są akceptowane w organizacji oraz przestrzegane przez wszystkich albo poprzez większość członków organizacji. Kultura jest to trwała oraz nie zmieniająca się szybko cecha obrazująca sposób działania danego przedsiębiorstwa. Kulturę definiuje się na poziomie

⁶⁵ J. Szydło, *Kulturowe...*, op. cit., s. 25.

widzialnym i niewidzialnym stanowiącym podstawowe założenia⁶⁶. To rozróżnienie jest ważne, gdyż aby zrozumieć widzialne aspekty kultury musimy wykorzystać ramy organizacyjne i poznać modele mentalne organizacji. Kulturę widzialną stanowią wzorce zachowań, a kulturę niewidzialną głębokie wspólne wartości. Identyfikuje się także adaptacyjny składnik kultury, który pozwala na zmiany krótkoterminowe oraz komponent konfiguracyjny, który utrzymuje charakter organizacji w czasie⁶⁷.

Kultura organizacyjna wywodzi się od założycieli lub liderów, od sukcesu organizacyjnego i od nowych członków. Założyciele i liderzy tworzą kulturę poprzez proces wdrażania ich osobistych przekonań, wartości i założeń dotyczących ludzkiej natury, biznesu, strategii i środowiska. Ich przekonania i wartości prowadzą do wzorców zachowań i strategii biznesowych, których inni członkowie organizacji uczą się i implementują. Doskonałe przywództwo małej grupy na szczycie hierarchii jest niezbędnym składnikiem zmiany kulturowej. Kiedy strategie i filozofie zapoczątkowane przez założycieli przynoszą sukces biznesowy, stają się ważne i wiarygodne dla całej organizacji. Kultura organizacyjna kształtuje się z czasem, gdy grupa wchodzi w interakcje, aby osiągnąć wspólny cel i odnosi sukcesy w osiągnięciu tych celów. Gdy grupy rozwiązują swoje problemy adaptacji zewnętrznej w swojej branży i rynku oraz integracji wewnętrznej, uczą się co działa dobrze⁶⁸. Kultura wyłania się z doświadczeń edukacyjnych członków grupy wraz z rozwojem organizacji. Skuteczne sposoby postrzegania, myślenia i czucia się w związku z tymi problemami są następnie wpajane nowym członkom, a tym samym utrzymywane w czasie. Kulturę traktuje się jako pozostałość procesu uczenia się, a tworzenie kultury utożsamia się z tworzeniem grup⁶⁹. K.S. Cameron i R.E. Quinn wskazują, że kultura organizacyjna kształtuje zachowania organizacyjne oraz odkrywa postawy społeczności biznesowej. Kultura ustala granice oraz skutkuje wyodrębnieniem jednej organizacji z innych. Z tego powodu nadaje jej bardzo specyficzny charakter oraz sposób postrzegania klientów i rynku. Z kolei w odniesieniu do pracowników przedsiębiorstwa, generuje poczucie przynależności i tożsamości, a także wyznacza ich codzienne decyzje i zachowania⁷⁰. Według R. Goffee i G. Jones'a kultura organizacyjna to podstawa wspólnoty. To wynik tego, jak ludzie odnoszą się do siebie nawzajem. Społeczności istnieją w pracy, tak jak poza nią. Tak jak rodziny, wsie, szkoły, kluby również przedsiębiorstwa opierają się na wzorcach interakcji społecznych, które utrzymują je lub czasem są źródłem ich problemów.

⁶⁶ B.L. Bechtold, *Toward...*, op. cit., s. 4.

⁶⁷ Ibidem, s. 5.

⁶⁸ E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 2004, s. 17.

⁶⁹ Ibidem, s. 17.

⁷⁰ K.S. Cameron, *Kultura...*, op. cit., s. 34–38.

Opierają się na wspólnych zainteresowaniach, wzajemnych obowiązkach i rozwijają się dzięki współpracy i przyjaźni⁷¹. J. Moormann i C. Grau uważają, że wspólne wzorce zachowań i założeń pozwalają ludziom w organizacji dostosować się do zmian wewnętrznych i zewnętrznych. Z biegiem czasu wzorce te są trwałe, komunikowane i przekazywane nowym członkom organizacji poprzez socjalizację, a także utrwalane w organizacji dzięki procesom i systemom wynagrodzeń. Z kolei dla L. Ližbetinovej, S. Lorincovej i Z. Čaha kultura ogólnie odnosi się do określonego sposobu organizowania, wdrażania i rozwijania działań, które są zobiektywizowane w wynikach pracy fizycznej i intelektualnej.

Literatura skupia się na koncepcji kultury jako połączenia standardów i wartości, które są szeroko rozpowszechnione w całej organizacji. Jest uważana za swoisty „przepis”, który umożliwia pozyskiwanie klientów, bo opiera się na pracy zespołowej, uczciwości, duchu pokory i pracy skoncentrowanej na klientach końcowych. Kultura jest rozumiana jako stan lub jakość związana z grupą. Ludzie mogą mieć znaczący wpływ na kulturę organizacyjną poprzez ich osobisty i menedżerski styl, niezależnie od tego, czy są założycielami przedsiębiorstwa, top menedżerami, czy po prostu szeregowymi pracownikami. Kultura organizacyjna często jest uważana za wzorzec podstawowych idei, którymi dysponuje dana grupa, które grupa ustanowiła lub stworzyła, ujawniła i rozwinęła, w ramach których nauczyła się radzić sobie z problemami adaptacji zewnętrznej i integracji wewnętrznej, które okazały się skuteczne na tyle, że nowi członkowie organizacji są zobowiązani do ich opanowania, przyjmowania i zachowywania się zgodnie z nimi. Kultura organizacyjna oznacza również wartość tożsamości organizacji, niezależnie od tego czy funkcjonuje ona w sektorze prywatnym czy publicznym⁷². Kultura organizacyjna jest również definiowana jako normatywne przekonania i wspólne oczekiwania behawioralne w organizacji⁷³. Ł. Sułkowski uważa, że chociaż kultura organizacyjna została zdefiniowana na różne sposoby, definicje dzielą wspólny pogląd, że kultura składa się z pewnej kombinacji artefaktów (zwanych również praktykami, ekspresyjnymi symbolami lub formami), wartości i przekonań oraz podstawowych założeń, które członkowie przekazują sobie w celu regulowania odpowiednich zachowań. Kultura zatem jest zmienną objaśniającą, która odróżnia jedną organizację od innej⁷⁴. Ważnymi wskaźnikami panującej kultury organizacyjnej są relacje pomiędzy przełożonym a podwładnym oraz system

⁷¹ R. Goffee, *What holds...*, op. cit., s. 134.

⁷² L. Ližbetinová, *The Application...*, op. cit., s. 171.

⁷³ C. Bell, *The Impact...*, op. cit., s. 1973.

⁷⁴ Ł. Sułkowski, *Krytyczna...*, op. cit., s. 11–15.

wynagrodzeń (orientacja na grupę, inwestycja w pracowników) czy sposób zorganizowania stanowisk pracy i zależności między nimi⁷⁵.

Krytyczna analiza literatury pozwoliła autorowi tej pracy na sformułowanie wniosku, że istnieją cechy wspólne kultury organizacyjnej podawane w różnych jej definicjach (por. tabela nr 2).

Tabela 2. Cechy wspólne definicji kultury organizacyjnej

Autor	Cechy wspólne
E.A. Kowalska-Napora, M. Chajęcki (2019), B.L. Bechtold (1997), V. Bellou (2008), E.H. Schein (2004), K.S. Cameron, R.E. Quinn (2015)	system wspólnych cech
E.A. Kowalska-Napora, M. Chajęcki (2019), B.L. Bechtold (1997), V. Bellou (2008), E.H. Schein (2004), K.S. Cameron, R.E. Quinn (2015)	uznanie przez większą część członków organizacji
K. Gadomska-Lila (2011), B. Mazur (2018), C. Bell, M. Chan, P. Nel (2014)	wzorce wskazujące pracownikom sposoby realizacji celów przedsiębiorstwa
Ł. Sułkowski (2011), C. Sikorski (2018), E.H. Schein (2004)	wartości regulujące odpowiednie zachowania
L. Ližbetinová, S. Lorincová, Z. Caha (2016), R. Goffee, G. Jones (1996)	duch łączący wszystkich pracowników
J. Moormann, C. Grau (2017), C. Sikorski (2018), G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov (2010), K.S. Cameron, R.E. Quinn (2015)	wartości, przekonania i procedury, unikalne dla organizacji

Zródło: opracowanie własne na podstawie: E.A. Kowalska-Napora, M. Chajęcki, *Kultura organizacyjna – zarządzanie, reperkusje*, Wyd. Marek Derewiecki, Warszawa 2019, s. 51–55; B.L. Bechtold, *Toward a participative organizational culture: evolution or revolution?*, “Empowerment in Organizations” 1997, vol. 5, no. 1, s. 4; V. Bellou, *Identifying organizational culture and subcultures within Greek public hospitals*, “Journal of Health, Organization and Management” 2008, vol. 22, no. 5, s. 499; E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 2004, s. 17; K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 34–38; G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov, *Cultures and Organizations, Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, McGraw-Hill, New York 2010, s. 6; R. Goffee, G. Jones, *What holds the modern company together?*, “Harvard Business Review” 1996, November–December, s. 134; J. Szydło, *Kulturowe ramy zarządzania*, Wyd. Sophia, Warszawa 2018, s. 25; J. Moormann, C. Grau, *Impact of organizational culture on business process performance: an investigation in the financial services industry*, “Advances in Social Science, Education, and Humanities Research” 2017, nr 68, s. 137; L. Ližbetinová, S. Lorincová, Z. Caha, *The Application of the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) to Logistics Enterprises*, “Naše more” 2016, no. 63, s. 171; C. Bell, M. Chan, P. Nel, *The Impact of Participative and Directive Leadership on Organisational Culture: An Organisational Development Perspective*, “Mediterranean Journal of Social Sciences” 2014, vol. 5, no. 23, s. 1973; Ł. Sułkowski, *Krytyczna wizja kultury organizacyjnej*, „Problemy Zarządzania” 2011, nr 4, t. 1, s. 11–15; K. Gadomska-Lila, *Budowanie kultury*

⁷⁵ C.D. Stevens, R.A. Ash, *Selecting Employees For Fit: Personality And Preferred Managerial Style*, “Journal of Managerial Issues” 2001, vol. 13, no. 4, s. 503.

innowacyjności w świetle badań empirycznych, „Współczesne Zarządzanie” 2011, nr 1, s. 128; B. Mazur, *Model badawczy kultury organizacyjnej i jego zastosowania*, w: *Różnorodność zarządzania – Wybrane aspekty metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, pod red. nauk. M. Bojar, G. Gliszczyński, B. Mazur, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2018, s. 115.

Zwolennicy traktowania kultury organizacyjnej jako zewnętrznego czynnika (tak zwany nurt zewnątrzorganizacyjny) rozumieją kulturę jako niezależną zmienną. W badaniach naukowych poprzez „zmienną” rozumie się określoną kategorię zjawisk, jak intensywność, wielkość, częstość występowania, która może ulegać zmianom w zależności od okoliczności. Pośród zmiennych wyróżnia się: zmienne zależne (dependent variable) oraz zmienne niezależne (independent variables)⁷⁶. Zmienna, stanowiąca przedmiot badania, której związku z pozostałymi zmiennymi chce się określić (wyjaśnić) to zmienna zależna. Z kolei zmienne, od których ona zależy i które na nią oddziałują, to zmienne niezależne. Kultura organizacyjna rozumiana jako zmienna niezależna jest składową częścią rozumianego szeroko otoczenia, które oddziałuje na organizację. W przypadku tej relacji mowa jest o kontekście kulturowym, w którym działa organizacja. Najważniejszym obszarem badawczym w ramach takiego podejścia jest identyfikacja wspomnianego kontekstu, a także określenie sposobów oddziaływania na organizację. W takiego typu badaniach określenie „kultura organizacyjna” ukazuje się wówczas, gdy przedmiotem analizy jest zagadnienie wpływu kulturowego kontekstu na kreowanie kultury organizacji. Wskazuje się także drugi nurt badań, w którym kultura traktowana jest jako czynnik wewnętrzny organizacji (tak zwany nurt wewnątrzorganizacyjny). W takim podejściu wskazuje się, iż organizacja posiada kulturę i jest ona postrzegana jako zmienna zależna. To oznacza, iż tworzona jest wewnątrz organizacji oraz jest uzależniona od jej innych składowych (podsystemów)⁷⁷. Ujęcie kultury jako części systemu organizacyjnego umożliwia badanie jej relacji z pozostałymi podsystemami, czy też cechami organizacji, jak: technologia, struktura, system zarządzania itp. Najważniejszym obszarem badawczym zatem jest określenie sposobów wzajemnego oddziaływania pomiędzy wskazanymi podsystemami a kulturą organizacyjną oraz na możliwości jej dopasowania do warunków otoczenia. Ważnym przedmiotem analizy naukowej jest również wytwarzanie się kultury organizacyjnej i wewnętrzne różnicowanie się, na przykład wyłanianie się subkultur i kontrkultur w organizacji⁷⁸. M.E. Porter stwierdził, iż kultura organizacyjna stanowi

⁷⁶ Ł. Sułkowski, *Krytyczna...*, op. cit., s. 11–15.

⁷⁷ Ibidem, s. 11–15.

⁷⁸ W. Bańka, *Kultura organizacji...*, op. cit., s. 21–25.

wskazówkę, jak zmierzać do sukcesu jedynie wówczas, kiedy się dokona prawidłowego wyboru oraz obierze się słuszną drogę⁷⁹.

Podsumowując rozważania podjęte w tym podrozdziale należy stwierdzić, iż w dyskursie naukowym funkcjonują różne definicje kultury organizacyjnej oraz wskazywane są różne składowe wchodzące w zakres tego pojęcia. Kulturę możemy traktować jako czynnik zewnętrzny (zmienną niezależną) lub czynnik wewnętrzny (zmienną zależną).

1.2. Funkcje kultury organizacyjnej

Badania nad kulturą organizacyjną koncentrują się na dwóch głównych aspektach: treści (rodzaje wartości i zachowań członków organizacji) oraz siły lub głębi i szerokości tych zachowań⁸⁰. Zarówno siła, jak i treść kultury są ważne dla osiągnięcia celów organizacji, np. wydajności, produktywności, dlatego menedżerowie muszą zrozumieć dopasowanie między kulturą (tj. jej treścią) i oczekiwanymi wynikami⁸¹. Oczywiście zdarzają się przykłady przedsiębiorstw, które celowo nie dbają o kulturę organizacyjną, a mimo to nadal funkcjonują. W takich przypadkach, kierownictwo jest pozbawione stosunkowo silnego narzędzia zarządzania. Wystarczająco silna i dopracowana kultura organizacyjna wspiera spójność w postrzeganiu problemów, zapewnia ciągłość, ułatwia koordynację i ogranicza konflikty wewnątrz organizacji. Kultura wpływa również na stosunek pracowników do pracy, motywuje, daje im poczucie stabilności i generuje lojalność⁸².

Ważnym wątkiem poruszonym w literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości jest związek między kulturą organizacyjną a wynikami organizacyjnymi. W ocenie autora tej pracy doktorskiej wiele badań zostało poświęconych roli kultury jako zasobu organizacyjnego lub atutu, który wpływa na wyniki. Najwcześniejsze badania w tym zakresie udowodniły znaczenie silnej kultury w osiąganiu lepszych wyników finansowych. Stwierdzono również, że treść (rodzaj) kultury ma większy wpływ na wydajność niż siła kultury⁸³. Każda organizacja powinna mieć własną kulturę organizacyjną, zgodnie z którą zachowuje się i działa. Każda forma kultury organizacyjnej powinna być uprzednio dostosowana i strategicznie zarządzana, aby można było ją stosować by wspierać tworzenie tożsamości organizacji. To z kolei jest ważne dla zdrowia i

⁷⁹ K.S. Cameron, *Kultura...*, op. cit., s. 28–34.

⁸⁰ D.I. Prajogo, C.M. McDermott, *The relationship between multidimensional organizational culture and performance*, "International Journal of Operations & Production Management" 2011, vol. 31, no. 7, s. 714.

⁸¹ Ibidem, s. 714.

⁸² L. Ližbetinová, *The Application...*, op. cit., s. 171.

⁸³ D.I. Prajogo, *The relationship...*, op. cit., s. 713.

wydajności przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa z silnie rozwiniętą kulturą organizacyjną odnoszą większe sukcesy niż te z mniej rozwiniętą kulturą organizacyjną. Dzieje się tak, ponieważ pracownicy akceptują te same wartości i mają ustandaryzowane zachowanie⁸⁴. Kultura organizacyjna jest konstruktem wieloaspektowym, odzwierciedla zwyczajowe myślenie, uczucia i działanie, które są przypisane do konkretnej grupy ludzi, gdy uczą się radzić sobie z otoczeniem. Kultura jest zarówno uczona, jak i przekazywana, jest abstrakcją od zachowania, a także produktem zachowania⁸⁵. Stanowi konstrukt predykcyjny i wyjaśniający. Twierdzi się, że kultura organizacyjna zapewnia emocjonalne poczucie zaangażowania i przywiązanie do wartości organizacyjnych i moralnych kodeksów oraz silnie wpływa na wydajność pracowników, a w konsekwencji na skuteczność osiągania celów organizacji⁸⁶. Stała ewolucja w otoczeniu przedsiębiorstwa oraz zwiększająca się konkurencja wymuszają na przedsiębiorcach przystosowanie się oraz nadążanie za zmianami. To umożliwia odpowiednio przemyślana, a następnie także wdrożona kultura organizacyjna. Tworzy ona odpowiedni klimat w przedsiębiorstwie i pozwala na skuteczne zrealizowanie zamierzonej strategii.

Kultura może być postrzegana jako to, czym organizacja jest lub to jaką kulturę organizacja posiada. W pierwszym przypadku mamy do czynienia z procesem osadzonym w kontekście wynikającym z tradycji antropologicznej, gdzie kultura jest witryną, w której wytwarzanie i odtwarzanie znaczenia odbywa się poprzez subiektywne interpretacje w kontekście politycznych machinacji, relacji władzy i nierówności. Jest to społecznie konstytuowana maska normalności, która często kryje antagonizm, nieporządek, opór i ucisk. W drugim natomiast kultura traktowana jest jako zobiektywizowane narzędzie kontroli zarządczej, które zalecane jest jako rozwiązanie problemów organizacyjnych. W tym kontekście kultura jest opisywana z krytycznej perspektywy jako podstępna forma kontroli zarządczej i rodzący się totalitaryzm. Kultura jest postrzegana jako struktura życia organizacyjnego, a innowacje są rozumiane jako powstające poprzez kulturę w celu jej podtrzymania, reprodukcji, modyfikacji, a nawet przekształcenia⁸⁷. Zdaniem J. Szydło kultura pozwala na ukierunkowanie sposobu myślenia na temat człowieka i ustanawia ramy tego, co się uznaje za sposoby spełnienia człowieczeństwa.

⁸⁴ L. Ližbetinová, *The Application...*, op. cit., s. 171.

⁸⁵ A.M.M. Liu, *A framework...*, op. cit., s. 329.

⁸⁶ K. Szczepańska-Woszczyzna, Z. Dacko-Pikiewicz, *Kultura organizacyjna – punkt wyjścia innowacyjności organizacji*, w: *Teoria i praktyka zarządzania w obliczu nowych wyzwań*, pod red. nauk. J. Kaczmarek, W. Szymła, UEK, Kraków 2015, s. 4; D. 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.

⁸⁷ D. McCabe, *Waiting...*, op. cit., s. 511; V.L. Meek, *Organizational Culture: Origins and Weaknesses*, "Organization Studies" 1988, no. 9, s. 463.

Zawsze stanowi czyjąś kulturę, gdyż jest tworzona przez konkretnych ludzi, którzy się w niej wyrażają⁸⁸.

Jednym z najciekawszych powiązań dotyczących kultury organizacyjnej jest jej relacja z kulturą narodową. Wiele międzynarodowych przedsiębiorstw zakłada, że kultura organizacyjna przewycięży wpływ tożsamości narodowej i że kultura jest spoiwem, które trzyma geograficznie rozproszone jednostki razem. Jednak badania dostarczają dowodu na to, że wpływ kultury narodowej jest niezwykle trwały. Efekty wpływu kultury narodowej są obecne nawet w silnej kulturze organizacyjnej. Jego wyniki pokazują, że kultura narodowa jest głównym czynnikiem różnicującym wartości pracy. Wspomina się, o większych narodowych różnicach w przekonaniach na temat zarządzania wśród menedżerów w tej samej organizacji niż wśród menedżerów pracujących w różnych organizacjach w tym samym kraju. Kultura narodowa wpływa i modyfikuje kulturę organizacyjną⁸⁹. Interesującą metodę pomiaru wpływu środowiska zewnętrznego na kulturę organizacyjną zaproponowała B. Mazur. Wykorzystując określone przez G. Hofstede'go wymiary kultur narodowych stworzyła wielowymiarowy model badawczy kultury organizacyjnej, który może posłużyć do ujawnienia istotnych dla przedsiębiorstwa wartości pochodzących z otoczenia społecznego, w którym firma działa⁹⁰. Kultura organizacyjna jednak niewątpliwie również modyfikuje wpływ tła kultury narodowej, które poszczególne osoby wnoszą ze sobą do organizacji. Z badań wynika, że kultura organizacyjna rozprasza różnice behawioralne członków zespołu wynikające z ich własnych środowisk kulturowych. Chociaż różnice indywidualne i kulturowe z pewnością nie znikają całkowicie, są modyfikowane lub bagatelizowane w sposób umożliwiający poszczególnym osobom dopasowanie się do zespołu lub organizacji⁹¹. B.R. Kattman twierdzi, że kultura organizacyjna silniej oddziałuje na organizacje niż kultura narodowa⁹².

Kultura organizacyjna wywiera większy wpływ w organizacjach wielokulturowych niż monokulturowych, ponieważ może zintensyfikować zarówno korzyści, jak i wyzwania stojące przed pracownikami w różnorodności kulturowej, a tym samym pośrednio wpływa na wyniki organizacji, naukę organizacji i przewagę konkurencyjną. Potencjał powiększonego efektu ma zastosowanie we wszystkich organizacjach wielokulturowych, niezależnie od tego, czy działają one ponad granicami państwowymi, czy w jednym kraju ze zróżnicowanymi kulturowo

⁸⁸ J. Szydło, *Kulturowe...*, op. cit., s. 5.

⁸⁹ M.G. Trefry, *A Double-Edged Sword: Organizational Culture in Multicultural Organizations*, "International Journal of Management" 2006, vol. 23, no. 3, part 2, s. 567.

⁹⁰ B. Mazur, *Model badawczy...*, op. cit., s. 121.

⁹¹ M.G. Trefry, *A Double-Edged...*, op. cit., s. 567.

⁹² B.R. Kattman, *In today's global environment organizational culture dominates national culture!*, "An International Journal" 2014, vol. 21, no. 4, s. 661.

pracownikami⁹³. Różnorodność wielokulturowa stanowi ważny atut dla organizacji. Płyną z niej następujące korzyści organizacyjne:

- możliwość dopasowania pracowników do różnych klientów;
- umiejętność zastosowania wiedzy o różnych kulturach do projektów biznesowych;
- lepsze podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów po rozważeniu różnych perspektyw;
- większa kreatywność pracowników, a w konsekwencji innowacyjność produktów, usług i procesów organizacyjnych⁹⁴.

Według autora niniejszej pracy doktorskiej popularne jest założenie, że spostrzeżenia dotyczące kultury organizacyjnej są wspólne dla wszystkich członków organizacji. Trzeba mieć jednak świadomość, że kultura nie zawsze jest jednolita wśród wszystkich pracowników⁹⁵. Duże, złożone organizacje rzadko charakteryzują się jednorodnymi normami behawioralnymi i systemami wierzeń. Jednym z głównych nieporozumień dotyczących kultury organizacyjnej jest tendencja do postrzegania jej jako jednolitego systemu norm i wierzeń. Oczywiście często istnieją znaczne różnice między kulturą formalną a rzeczywistą, czyli pomiędzy formalnymi wypowiedziami kadry zarządzającej, a kulturą nieformalną w różnych częściach organizacji⁹⁶. Poza zintegrowanym spojrzeniem na kulturę organizacyjną, która kładzie nacisk na konsensus, spójność i przejrzystość w całej organizacji istnieje również podejście różnicujące, które koncentruje się na istnieniu wielu subkultur. Terminu subkultura używa się do opisu podzbiorów członków organizacji, którzy regularnie ze sobą współdziałają, identyfikują się jako odrębna grupa w tej organizacji, mają te same problemy i podejmują działania w oparciu o wspólny sposób myślenia, który jest unikalny dla grupy. Podejście to sugeruje, że normy i praktyki behawioralne mogą się różnić w podjednostkach organizacyjnych i niekoniecznie są wspólne dla wszystkich zaangażowanych osób. Różne filie i działy w ramach jednej organizacji mogą różnić się typem kultury. Uzupełniające się, a nawet sprzeczne subkultury są często obecne w określonych zespołach funkcjonalnych i działach⁹⁷. Różne procesy funkcjonalne takie jak finanse, jakość, sprzedaż itp. mogą podlegać innym kulturom, ale warunkiem jest, by kultury składowe nie były sprzeczne z kulturą całości organizacji⁹⁸. Istnienie tych subkultur umożliwia poszczególnym zespołom optymalizację pracy w określonych kontekstach. W

⁹³ M.G. Trefry, *A Double-Edged...*, op. cit., s. 563.

⁹⁴ Ibidem, s. 568.

⁹⁵ V. Bellou, *Identifying...*, op. cit., s. 497; M. Czarska, *Zmiana...*, op. cit., s. 13.

⁹⁶ M.G. Trefry, *A Double-Edged...*, op. cit., s. 566.

⁹⁷ R. Goffee, *What holds...*, op. cit., s. 137.

⁹⁸ M. Czarska, *Zmiana...*, op. cit., s. 13.

organizacjach mogą również istnieć kultury dominujące i poboczne, dlatego organizacje rzadko można zaklasyfikować do jednego konkretnego typu kultury organizacyjnej⁹⁹.

Typowym przykładem, w którym mamy do czynienia z subkulturami są organizacje projektowe¹⁰⁰. Podczas gdy organizacja jest pewnym określonym i uporządkowanym systemem, który dążąc do osiągnięcia wyznaczonych celów, zwracając przy tym szczególną uwagę na ludzi, to projekt jest przedsięwzięciem o charakterze tymczasowym podejmowanym w celu wytworzenia określonego rozwiązania o unikalnym charakterze¹⁰¹. Kultura organizacyjna jest szczególnie istotna dla powodzenia projektu. Grupa projektowa tworzy subkulturę, która funkcjonuje w większej organizacji charakteryzującej się swoją kulturą organizacyjną. W wyniku niedopasowania kultury i subkultury może dojść do konfliktu i niepowodzenia projektu¹⁰². Różnica między kulturami i subkulturami polega na tym, że ta pierwsza odnosi się do całej organizacji, podczas gdy ta druga do wielu małych kultur istniejących w ramach tej organizacji. Subkultury zawierają elementy kultury głównej, takie jak podstawowe wartości, praktyki i zachowania, ale mają również charakterystyczne cechy, odzwierciedlające poszczególne wartości podjednostki¹⁰³. Krytyczne jest jednak to, że choć subkultury są spójne i stabilne jako odrębny byt, niekoniecznie są zgodne z główną kulturą organizacyjną. Subkultury mogą być dostosowane do kultury głównej lub być w opozycji do niej. Ponieważ subkultury są często silniejsze niż główne kultury, mogą wpływać na postrzeganie, postawy i zachowania pracowników w większym stopniu niż kultura główna. W rzeczywistości starcia między kulturą a subkulturami lub między samymi subkulturami mogą powodować problemy w realizacji strategii oraz w efektywnym zarządzaniu zasobami ludzkimi. Zjawisko to wyjaśnia, dlaczego niektóre inicjatywy zmiany odnoszą sukces, podczas gdy inne zawodzą. Ignorowanie subkultur jest równoznaczne z ignorowaniem specyfiki grup zatrudnionych osób. Subkultury tworzą się ze względu na płeć, wiek, poziom hierarchiczny, kadencję, rolę funkcjonalną i rodzaj stosunku pracy, czyli czy pracownicy są stali, czy tymczasowi¹⁰⁴. Pracownicy zakładu produkcyjnego znajdują się w zupełnie innym kontekście niż menedżerowie, np. mają inne zadania, obowiązki, środowisko pracy i systemy

⁹⁹ J.M. Moczydłowska, J. Sadkowska, *Project culture as a key project success factor: the perspective of Polish project managers*, WSEAS Transactions on Business and Economics, "World Scientific and Engineering Academy and Society (WSEAS) Press" 2021, vol. 18, s. 825.

¹⁰⁰ Ibidem, s. 823.

¹⁰¹ J. Sadkowska, *Kultura ryzyka w projekcie – istota, uwarunkowania, oddziaływanie*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2019, nr 1, s. 33.

¹⁰² J. Sadkowska, *Kulturowe aspekty zarządzania projektami w przedsiębiorstwach rodzinnych*, Wyd. Difin, Warszawa 2020, s. 135.

¹⁰³ V. Bellou, *Identifying...*, op. cit., s. 499.

¹⁰⁴ Ibidem, s. 499.

motywacyjne. Postrzeganie jednorodnej kultury organizacyjnej powinno być uzupełnione subkulturami organizacyjnymi różniącymi się poziomami hierarchicznymi¹⁰⁵. Wynika to z innego postrzegania przez pracowników rzeczywistości organizacyjnej, celów i priorytetów, w oparciu o charakterystykę ich stanowiska pracy¹⁰⁶.

W dotychczasowych rozważaniach autor tej pracy eksponował potencjalne pozytywne następstwa budowania kultury organizacyjnej, trzeba jednak zauważyć, że zależność między kulturą organizacyjną a wynikami przedsiębiorstwa nie jest jednoznaczna. Z badań przeprowadzonych przez Bain & Company wynika, że blisko połowa menedżerów uważała, że kultura organizacyjna utrudnia osiągnięcie wyników biznesowych w ich przedsiębiorstwie. Jedynie 30% badanych stwierdziła, że kultura nie stoi w opozycji do działań zarządu. Większość badanych stwierdziła, że kultura w ich organizacjach była w dużej mierze oderwana od stylu zarządzania i wyznaczonych celów¹⁰⁷. Wiele organizacji traktuje kulturę jako sposób na poprawę samopoczucia pracowników w miejscu pracy, a nie jako sposób na pomoc w lepszym wykonywaniu pracy. Organizacje, które uzyskują korzyści z panującej kultury organizacyjnej traktują kulturę inaczej. „Zwycięskie” kultury to te, które łączą poczucie wspólnoty i przynależności pracowników z koncentracją na wynikach¹⁰⁸.

Wyróżnia się następujące funkcje kultury: integracyjna, percepcyjna i adaptacyjna. Funkcja integracyjna jest odnoszona do formowania grupy oraz traktowania jej jako jedności. Funkcja percepcyjna z kolei, umożliwia przejęcie określonego sposobu postrzegania otoczenia, procesów i zjawisk z zewnętrznego otoczenia. Funkcja adaptacyjna bezpośrednio wiąże się z funkcją percepcyjną, a polega przede wszystkim na określeniu schematów reagowania oraz odpowiadania na zmiany, jakie pojawiły się w otoczeniu organizacji¹⁰⁹.

E.H. Schein zaproponował inną klasyfikację funkcji. Podzielił je na takie, które wiążą się z zewnętrznym dostosowaniem i z wewnętrznym działaniem organizacji. Pierwszy podział głównie odnosi się do misji oraz do strategii organizacji, jej zrozumienia przez poszczególnych uczestników i wspólnego wypracowania oraz określenia celów, a także kierunków ulepszania przedsiębiorstwa. Funkcja powiązana z wewnętrznym działaniem organizacji między innymi zawiera kryteria nagradzania oraz karania, uszczegóławia granice grupy i wyznacza normy dla

¹⁰⁵ D. Losonci [i in.], *The impact...*, op. cit., s. 210.

¹⁰⁶ V. Bellou, *Achieving long-term customer satisfaction through organizational culture – evidence from the health care sector*, “Managing Service Quality” 2007, vol. 17, no. 5, s. 513; M.A. Deery, R.N. Shaw, *An investigation of the relationship between employee turnover and organizational culture*, “Journal of Hospitality & Tourism Research” 1999, vol. 23, no. 4, s. 389.

¹⁰⁷ D. Rigby, B. Bilodeau, *Management Tools & Trends*, Bain & Company, Boston 2018, s. 1.

¹⁰⁸ K.S. Cameron, *Kultura...*, op. cit., s. 34–38; M. Mankins, *The Defining...*[dostęp: 2 stycznia 2021].

¹⁰⁹ E.A. Kowalska-Napora, *Kultura...*, op. cit., s. 51–55.

sprawowania władzy¹¹⁰. Na kształtowanie się kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie wpływają zatem czynniki wewnętrzne i zewnętrzne. Do wewnętrznych elementów zaliczają się w szczególności:

- kadra kierownicza;
- cechy osobowości pracowników;
- tradycje kulturowe;
- założenia organizacyjne.

Z kolei czynniki zewnętrzne są dzielone na:

- ekonomiczne (wielkość rynku, system gospodarczy);
- społeczne (organizacje społeczne itp.);
- techniczne (wprowadzanie innowacji, postęp techniczny)¹¹¹.

E.A. Kowalska-Napora i M. Chajęcki uważają, że kultura organizacyjna przynosząca korzyści przedsiębiorstwu powinna być modyfikowalna oraz powinna podążać za zmianami, które pojawiają się w otoczeniu. Istotne jest, aby kierownictwo dawało przykład zachowań, które powinny być naśladowane przez innych pracowników w ramach założonej kultury. Zatrudnianie osób charakteryzujących się cechami takimi samymi jak preferowane w organizacji także jest swego rodzaju formą dbania o kulturę. Trzeba kształcić oraz doskonalić pracowników i świadomie budować ich nastawienie do organizacji przez system nagradzania oraz awansowania tych, którzy działają w zgodzie z przyjętymi zasadami¹¹². Rola kultury w przedsiębiorstwie polega przede wszystkim na:

- kształtowaniu poczucia tożsamości pośród zatrudnionych;
- wskazywaniu granic, to znaczy wyselekcjonowaniu jednej organizacji z innych;
- wzmacnianiu stabilności układu społecznego przez dostarczanie pracownikom odpowiednich zachowań i norm;
- zwiększaniu zaangażowania jej poszczególnych członków¹¹³.

Literatura podaje wiele obszarów funkcjonowania organizacji, na które oddziałuje kultura organizacyjna (por. tabela nr 3).

¹¹⁰ K.S. Cameron, *Kultura...*, op. cit., s. 34–38.

¹¹¹ Ibidem, s. 34–38.

¹¹² E.A. Kowalska-Napora, *Kultura...*, op. cit., s. 51–55; C.A. O'Reilly, J. Chatman, D.F. Caldwell, *People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit*, "Academy of Management Journal" 1991, nr 3, s. 516.

¹¹³ E. Flamholtz, Y. Randle, *Kultura firmy*, Wyd. ICAN Institute, Warszawa 2018, s. 22–25.

Tabela 3. Wpływ kultury organizacyjnej na organizację

Autor	Rodzaj wpływu
R. Goffee, G. Jones (1996)	Kultura organizacyjna scala organizację poprzez tworzenie poczucia wspólnej tożsamości.
M.E. Haskins, J. Liedtka, J. Rosenblum (1998)	Kultura organizacyjna powoduje scalanie mniejszych, wydajnych elementów organizacji w jedną dużą całość dzięki czemu otrzymujemy podobny efekt w skali całej organizacji.
L. Block (2003)	Wpływ przywództwa na działalność organizacji jest moderowany przez panującą tam kulturę organizacyjną.
M.G. Trefry (2006)	Kultura organizacyjna wpływa na wyniki organizacji, naukę organizacji i przewagę konkurencyjną.
M. Rosemann, J. vom Brocke (2010)	Studia przypadków wyraźnie pokazują silny wpływ kultury na sukces organizacji.
Ł. Sułkowski (2011)	Kultura organizacyjna wpływa na style zarządzania, spójność organizacji i proces komunikacji.
D.I. Prajogo, C.M. McDermott (2011)	Kultura sprzyja osiągnięciu lepszych wyników finansowych.
M. Mankins (2013)	Kultura daje pracownikom poczucie sensu bycia częścią organizacji, a to wyzwala w pracownikach pasję do tego, co robią w organizacji.
C. Bell, M. Chan, P. Nel (2014)	Kultura organizacyjna pomaga organizacjom dostosować się do problemów pochodzących ze środowiska zewnętrznego i osiągnięcia integracji wewnętrznej.
K.S. Cameron, R.E. Quinn (2015)	Kultura generuje poczucie przynależności i tożsamości pracowników przedsiębiorstwa, a także wyznacza ich codzienne decyzje i zachowania.
K. Szczepańska-Woszczyna, Z. Dacko-Pikiewicz (2015)	Kultura organizacyjna spełnia funkcje stabilizatora społecznego, mechanizmu integracji i koordynacji, który zapewnia równowagę społeczną wewnętrzną i zewnętrzną.
L. McGregor, N. Doshi (2015)	Kultura wpływa na motywację członków organizacji.
L. Ližbetinová, S. Lorincová, Z. Čaha (2016)	Kultura organizacyjna jest jednym z narzędzi, którymi przedsiębiorstwa mogą zachęcić pracowników do wyższej produktywności, a tym samym ogólnych wyników przedsiębiorstwa.
M.R. Bowers, J.R. Hall, M.M. Srinivasan (2017)	Kultura organizacyjna odgrywa ogromną rolę w rozwoju i w zarządzaniu kryzysem.
J. Moormann, C. Grau (2017)	Kultura jest kluczowym czynnikiem wpływającym na powodzenie wprowadzania zmian i na wyniki organizacji.
E. Flamholtz, Y. Randle (2018)	Kultura organizacyjna wspiera realizację strategii przedsiębiorstwa, skuteczność jego funkcjonowania i konkurencyjność na rynku.
E.A. Kowalska-Napora, M. Chajęcki (2019)	Rola kultury w przedsiębiorstwie polega przede wszystkim na kształtowaniu poczucia tożsamości wśród zatrudnionych, wyselekcjonowaniu organizacji z innych, wzmacnianiu stabilności układu społecznego oraz na zwiększaniu zaangażowania jej członków.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.R. Bowers, J.R. Hall, M.M. Srinivasan, *Organizational culture and leadership style: The missing combination for selecting the right leader for effective crisis management*, "Business Horizons" 2017, no. 60, s. 552; L. Block, *The leadership-culture connection: an exploratory investigation*, "Leadership & Organization Development Journal" 2003, no. 24, s. 318; C. Bell, M. Chan, P. Nel, *The Impact of Participative and Directive Leadership on Organisational Culture: An Organisational Development Perspective*, "Mediterranean Journal of Social Sciences" 2014, vol. 5, no. 23, s. 1970; M.G. Trefry, *A Double-Edged Sword: Organizational Culture in Multicultural Organizations*, "International Journal of Management" 2006, vol. 23, no. 3, part 2, s. 563; L. Ližbetinová, S. Lorincová, Z. Čaha, *The Application of the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) to Logistics Enterprises*, "Naše more" 2016, no. 63, s. 170; D.I. Prajogo, C.M. McDermott, *The relationship between multidimensional organizational culture and performance*, "International Journal of

Operations & Production Management” 2011, vol. 31, no. 7, s. 713; J. Moormann, C. Grau, *Impact of organizational culture on business process performance: an investigation in the financial services industry*, “Advances in Social Science, Education, and Humanities Research” 2017, nr 68, s. 137; K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 34–38; K. Szczepańska-Woszczyzna, Z. Dacko-Pikiewicz, *Kultura organizacyjna – punkt wyjścia innowacyjności organizacji*, w: *Teoria i praktyka zarządzania w obliczu nowych wyzwań*, pod red. nauk. J. Kaczmarek, W. Szymła, UEK, Kraków 2015, s. 4; M. Mankins, *The Defining Elements of a Winning Culture*, “Harvard Business Review” 2013, <https://hbr.org/2013/12/the-definitive-elements-of-a-winning-culture> [dostęp: 2 stycznia 2021]; L. McGregor, N. Doshi, *How Company Culture Shapes Employee Motivation*, “Harvard Business Review” 2015, November, s. 7; M. Rosemann, J. vom Brocke, *The six core elements of business process management*, w: *Handbook on Business Process Management*, pod red. nauk. J. vom Brocke, M. Rosemann, vol. 1, Berlin Heidelberg, 2010, s. 113; R. Goffee, G. Jones, *What holds the modern company together?*, “Harvard Business Review” 1996, November–December, s. 133; E.A. Kowalska-Napora, M. Chajęcki, *Kultura organizacyjna – zarządzanie, reperkusje*, Wyd. Marek Derewiecki, Warszawa 2019, s. 51–55; E. Flamholtz, Y. Randle, *Kultura firmy*, Wyd. ICAN Institute, Warszawa 2018, s. 22–25; Ł. Sułkowski, *Krytyczna wizja kultury organizacyjnej*, „Problemy Zarządzania” 2011, nr 4, t. 1, s. 11–15; M.E. Haskins, J. Liedtka, J. Rosenblum, *Beyond teams: Toward an ethic of collaboration*, “Organizational Dynamics” 1998, vol. 26, s. 35.

Kultura organizacyjna może wspierać trzy typy zachowań:

- konstruktywne, w których członkowie organizacji są zachęceni do współdziałania dla zaspokojenia potrzeb organizacji i własnej satysfakcji. Najważniejszą normą jest utrzymanie pozytywnych kontaktów, osiągnięcia, samorozwój, wsparcie;
- pasywne, w których członkowie organizacji wierzą, że muszą współdziałać ze sobą w sposób nie zagrażający ich bezpieczeństwu. Główną normą panującą w kulturze tego typu jest aprobata, unikanie i zależność;
- agresywne, w których od członków organizacji oczekuje się realizowania zadań w sposób siłowy, by zachować status i pozycję. Panujące normy to opozycja, perfekcjonizm, konkurencja, siła¹¹⁴.

Tworzenie kultury organizacyjnej następuje poprzez zakorzenienie współpracy relacyjnej. Efektem tego procesu jest uzyskanie stanu trwałego, dłuższego niż pojedyncze wydarzenie lub zaangażowanie. Tworzy się infrastruktura do współpracy, która wykracza poza określone zespoły i konkretne projekty. Umożliwia to dużym grupom osób, a nawet organizacjom, wyjście poza pracę nad indywidualnymi zadaniami. Scalanie mniejszych, wydajnych elementów organizacji w jedną dużą całość powoduje, że zalety lokalnie panującej etyki współpracy przenoszone są do koncepcji pracy zespołowej. Naśladuje się postawy, działania i odpowiedzialność, które są widoczne w zespołach o wysokiej wydajności w całej organizacji w skali instytucjonalnej. Na bazie relacji wypracowanych w małych grupach otrzymujemy podobny efekt w skali całej organizacji¹¹⁵. W trakcie procesu spajania poszczególnych części organizacji w całość jednorodną kulturowo liderom powinien przyświecać jeden cel – stworzyć

¹¹⁴ A.S. Klein, R.J. Masi, C.K. Weidner II, *Organization culture, distribution, and amount of control, and perceptions of quality*, “Group and Organization Management” 1995, vol. 20, no. 2, s. 124.

¹¹⁵ M.E. Haskins, *Beyond teams...*, op. cit., s. 35.

takie więzy, by nowo zbudowana organizacja stała się czymś więcej niż sumą jej części¹¹⁶. Sztuka polega na tworzeniu instytucjonalnego pokrewieństwa bez poświęcania indywidualnej pasji¹¹⁷.

Analiza literatury przedstawiona w niniejszym podrozdziale wskazuje na związek kultury organizacyjnej z wynikami ekonomicznymi organizacji oraz na konieczność jej ciągłej adaptacji do zmieniających się warunków, tak by mogła stanowić efektywne narzędzie zarządzania. Kultura organizacyjna jest zależna od kultury narodowej oraz od wielokulturowości organizacji. Zwraca się również uwagę na powiązania i wzajemne interakcje kultury i subkultur występujących w organizacji. Kultura organizacyjna wpływa na wizerunek organizacji, integrację, motywację i samopoczucie pracowników, a przez to pośrednio na sukcesy przedsiębiorstw.

1.3. Rola wartości w zarządzaniu organizacją

Badania nad zarządzaniem międzykulturowym wskazują, że stopień, w jakim członkowie organizacji wyznają wartości i wierzenia kulturowe determinuje sposób ich reagowania na liczne aspekty pracy. Kultura składa się z wzorców jawnych i niejawnych, nabytych zachowań przekazywanych za pomocą symboli, stanowiących wyróżniające osiągnięcia grup ludzkich, w tym ich wcielenia w artefaktach. Zasadniczy rdzeń kultury składa się z tradycyjnych tj. historycznie wytworzonych i wybranych pomysłów, a zwłaszcza związanych z nimi wartości¹¹⁸. Kultura organizacyjna jest postrzegana przez podstawowe wartości, opinie i założenia, które istnieją w organizacji. Mówiąc o wartościach mamy na myśli zarówno te ukryte, jak i jawne, uchwycone w pojęciu ideologia przedsiębiorstwa¹¹⁹. Pojęcie wartości wywodzi się z j. niemieckiego od słów: *Wert* oraz *Wuerde*, które oznaczają honor, godność, powagę albo godny oraz wartościowy. Pojęcie wartości posiada wiele warstw¹²⁰. A. Chuda, B. Kardasz i M.K. Wyrwicka definiują wartości jako przekonania i przedmioty, które determinują względnie zbliżone przeżycia psychiczne oraz działania jednostek. Wartością może stać się dowolny przedmiot, idea albo instytucja, którym dana jednostka przypisuje istotną rolę w życiu, zaś dążenie do jego osiągnięcia jest traktowane jako konieczność zważywszy na zaspokajanie potrzeb danej osoby. Przejawem zewnętrznym wartości jest zachowanie obserwowalne.

¹¹⁶ Ibidem, s. 38.

¹¹⁷ Ibidem, s. 48.

¹¹⁸ M. Valverde-Moreno, *Cross Cultural...*, op. cit., s. 723.

¹¹⁹ L. Ližbetinová, *The Application...*, op. cit., s. 171.

¹²⁰ J. Piwowarski, *Nauki o bezpieczeństwie. Zagadnienia elementarne*, Wyd. Apeiron, Kraków 2016, s. 67.

Wartości to także cechy, które stanowią o nieprzeciętnych walorach czegoś lub kogoś. Wartości spełniają rolę kryteriów wyboru ogólnospołecznych dążeń, są standardem integracji danej jednostki ze społeczeństwem i różnicują społeczną sferę ludzkiej osobowości. Z kolei system wartości jest to zespół wartości, który został uporządkowany według stopnia ważności. Powiązania pomiędzy wartościami są nie tylko liniowe. Do ujawnienia hierarchii wartości zwykle dochodzi w sytuacji konfliktowej lub konieczności podjęcia wyborów, kiedy jest konieczny wybór oraz rezygnacja z określonych wartości¹²¹.

S. Zupok definiuje wartości w organizacji jako zestaw wspólnych cech, które determinują działania różnych osób w organizacji i tym samym bardzo często stanowią kryteria podejmowania decyzji oraz dokonywania wyborów. Część autorów definiuje wartości organizacji jako pewnego rodzaju unikatowe DNA organizacji, które pozwala na zachowanie jej ciągłości oraz utrwalenie jej sukcesu rynkowego¹²². Wartości wpływają na działania i sposób, w jaki współpracuje się z klientami oraz otoczeniem. Codziennie pracownicy podejmują decyzje kształtujące wizerunek organizacji. System wartości organizacji nadaje jej pewność, iż dokonując wyborów wszyscy kierują się takimi samymi zasadami w obrębie całej organizacji¹²³. Siła wartości wynika z tego, że pełnią one następujące role:

- dziedzictwa kulturowego przedsiębiorstwa;
- strażnika ciągłości organizacji oraz trwałości jej sukcesu rynkowego;
- katalizatora atmosfery ożywienia organizacyjnego;
- elementu, który integruje pracowników z organizacją;
- generatora zyskowności w bardzo długim okresie;
- motywatora pracowników do danego działania;
- drogowskazu podczas kryzysu;
- czynnika, który wspomaga zarządzanie zmianą;
- „magnesu” dla talentów¹²⁴.

Na etapie początkowym rozwoju organizacji wysokie zaangażowanie jej założyciela może być wystarczające dla zagwarantowania skutecznego egzekwowania najważniejszych wartości oraz działania, które jest z nimi zgodne. Rozwój organizacji wymaga zarządzania wartościami¹²⁵. Zarządzanie poprzez wartości jest to proces przekazywania najważniejszych wartości

¹²¹ A. Chuda, B. Kardasz, M.K. Wyrwicka, *Identyfikacja wartości i ocena zastosowania koncepcji zarządzania przez wartości w wybranych przedsiębiorstwach skandynawskich w Polsce*, „Roczniki Ekonomii i Zarządzania” 2019, nr 1, s. 115–118.

¹²² S. Zupok, *Kreowanie wartości dla klienta*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2015, nr 3, s. 46–49.

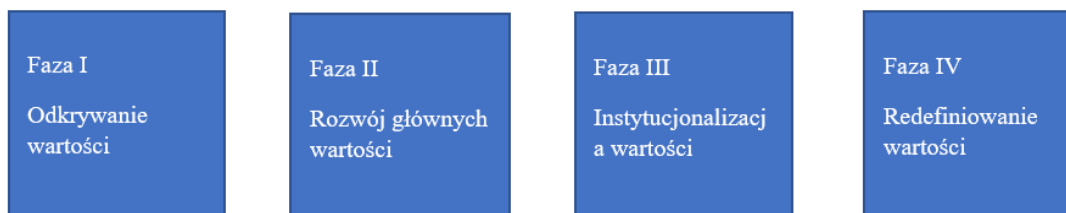
¹²³ Ibidem, s. 46–49.

¹²⁴ A. Chuda, *Identyfikacja...*, op. cit., s. 115–118.

¹²⁵ S. Zupok, *Kreowanie...*, op. cit., s. 46–49.

organizacji z pokolenia na pokolenie zarządzających przez przejmowanie obowiązków, które służą organizacji, a także jej uczestnikom. W celu zachowania ciągłości wartości konieczna jest ich instytucjonalizacja¹²⁶. Podczas procesu zarządzania przez wartości można wyróżnić cztery fazy (por. rysunek nr 1).

Rysunek 1. Fazy procesu zarządzania poprzez wartości



Źródło: A. Chuda, B. Kardasz, M.K. Wyrwicka, *Identyfikacja wartości i ocena zastosowania koncepcji zarządzania przez wartości w wybranych przedsiębiorstwach skandynawskich w Polsce*, „Roczniki Ekonomii i Zarządzania” 2019, nr 1, s. 115–118.

Pierwsza faza to odkrywanie kluczowych wartości. Tej identyfikacji powinni dokonać właściciele i wyższa kadra zarządcza, a także menedżerowie oraz pozostali pracownicy. Wartości powinny być:

- stałe, wynikające z kontynuowanej działalności, nie mogą się one zmieniać w czasie;
- autentyczne i naturalne, wynikające z natury ludzi, którzy tworzą daną organizację, zgodne z rzeczywistym stanem;
- zapewniające trwałość oraz rozwój danej organizacji;
- nieliczne (najlepiej od 4 do 5 kluczowych, a maksymalnie do 8).

W ramach tej fazy budzi się świadomość dotycząca wartości organizacji i dokonuje się ich uzgodnienie w ramach organizacji¹²⁷. Druga faza to rozwój głównych wartości. Sama świadomość wartości organizacji nie powoduje ich dostatecznego przełożenia na działania. Organizacja zatem musi żyć nimi każdego dnia, cały czas przypominać je, odwoływać się do nich zarówno w strategii jak i w codziennych działaniach, a także stosować je jako kryteria dla podejmowania decyzji. By wartości stały się bliskie wszystkim pracownikom oraz otoczeniu, muszą zostać doprecyzowane, tak aby nie zostawiać pracownikom pola do domysłów oraz by ułatwić im ich aplikację w codziennym działaniu¹²⁸. Wskazana faza obejmuje:

- definiowanie najważniejszych wartości i definicje zachowań. Najważniejsze wartości wymagają doprecyzowania zależnie od poziomu ich funkcjonowania na poziomie organizacji,

¹²⁶ A. Chuda, *Identyfikacja...*, op. cit., s. 115–118.

¹²⁷ Ibidem, s. 115–118.

¹²⁸ S. Zupok, *Kreowanie...*, op. cit., s. 46–49.

jak też jednostki organizacyjnej lub na poziomie pracowników. Wartości zapisywane są zwykle jednym słowem, na przykład zaangażowanie, profesjonalizm, zespół. Są to pojęcia dość ogólne, zatem nie wszyscy będą je rozumieć w ten sam sposób. Sytuacja, gdy w danej organizacji pojawiają się różne interpretacje jednej wartości to sytuacja, której należy unikać. Należy dedefiniować określone zachowania oraz postawy, które są zgodne z przestrzeganiem wartości¹²⁹.

— formułowanie deklaracji najważniejszych wartości. Deklaracja dotycząca najważniejszych wartości oznacza spisanie wartości organizacji, które będą wykorzystywane podczas komunikacji z otoczeniem zewnętrznym oraz wewnątrz organizacji wraz z opisem ich znaczenia. Stanowi pewnego rodzaju przyrzeczenie, które składane jest otoczeniu, iż najważniejsze wartości organizacji będą faktycznie przestrzegane. Deklaracja najważniejszych wartości musi być czytelna i jednoznaczna dla wszystkich odbiorców, pasjonująca i wyzwalająca dumę wśród pracowników, a także wzbudzająca zainteresowanie, a co najistotniejsze zgodna z działaniami, które są podejmowane poprzez organizację. Deklaracja wartości może być stosowana wewnątrz organizacji do komunikacji z pracownikami oraz wobec potencjalnych pracowników, których pragnie się pozyskać, albo partnerów, klientów czy dostawców¹³⁰. Mówiąc o deklaracji wartości, która skierowana jest do wewnątrz organizacji mamy do czynienia z narzędziem do budowy kultury organizacyjnej opartej na wartościach. Deklaracja wartości, która jest skierowana na zewnątrz organizacji jest natomiast narzędziem budowy wizerunku organizacji skupionej na wartościach, które pragnie się promować¹³¹.

— komunikowanie najważniejszych wartości. Odbiorcami komunikatów, które dotyczą wartości są udziałowcy, pracownicy, klienci, lokalna społeczność i partnerzy. Najważniejsze narzędzia, służące do komunikowania wartości to:

- powtarzanie najważniejszych wartości podczas spotkań kadra – pracownicy;
- świadectwo przestrzegania wartości dawane poprzez top management;
- historyjki, mity, opowieści krążące latami po organizacji;
- publikacja deklaracji wartości pod postacią plakatów, na tablicach zakładowych, stronie internetowej, w broszurach, raportach rocznych, gazetce firmowej, w broszurach, itp.;
- symbolika (standard wyglądu, architektoniczna, statusu – przywileje służbowe);
- przykładowe wzory oraz typy i modele kulturowe.

¹²⁹ A. Wojtczuk-Turek, *Rola liderów w dopasowaniu pracowników do organizacji, pracy i zespołu*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2018, nr 1, s. 15–18.

¹³⁰ A. Chuda, *Identyfikacja...*, op. cit., s. 115–118.

¹³¹ A. Pluta, *Kanon wartości pracowników i wartości organizacji, jako podstawa do wdrożenia koncepcji Organizacji Turkusu*, „Marketing i Rynek” 2017, nr 4, s. 311–315.

Trzecia faza, to instytucjonalizacja najważniejszych wartości. Obejmuje ona:

— wdrażanie wartości, które polega na:

- utworzeniu systemów motywacyjnych celem uzyskania wysokiego poziomu wdrożenia najważniejszych wartości;
- utworzeniu standardów celem zmierzenia stopnia wdrożenia najważniejszych wartości (na przykład badania ankietowe) oraz systemów monitoringu wartości;
- utworzeniu struktury organizacyjnej z konkretnym, jasnym podziałem władzy oraz odpowiedzialności za wdrożenie najważniejszych wartości;

— ochronę wartości, która obejmuje:

- motywowanie, a w tym nagradzanie nieformalne (dyplomy, pochwały, certyfikaty, listy, dyplomy) i nagradzanie formalne (premie, awanse);
- edukację dotyczącą wartości w organizacji: listy, broszury, szkolenia pracowników, które uwzględniają wartości organizacji, pomoce audiowizualne, programy szkoleniowo-informacyjne na temat wartości;
- rekrutację pracowników o profilu, który jest zgodny z wartościami;

— kontrolę wartości, która obejmuje regularne monitorowanie poziomu wdrożenia najważniejszych wartości przez kontrolę zgodności zachowań pracowników z wartościami organizacji¹³².

Faza czwarta to redefiniowanie najważniejszych wartości. Ta faza obejmuje uzupełnienie zbioru najważniejszych wartości bądź zmianę ich definicji, która jest efektem na przykład zmian organizacyjnych (aliansów, fuzji), zmian otoczenia danej organizacji, pogarszającej się atmosfery, rozwoju technologicznego, wzrostu organicznego. Należy pamiętać, iż zdefiniowana w dobry sposób deklaracja wartości stanowi drogowskaz dla pracowników, zaś dla zarządzających istotne narzędzie budowy kultury organizacyjnej, która jest oparta na wartościach. Zarządzanie przez wartości to filozofia oraz praktyka zarządzania skupiona na systemie wartości organizacji. W wypadku zarządzania przez wartości sposób osiągania celów jest tak samo istotny, jak same cele. Pierwszym krokiem w procesie budowania systemu wartości staje się określenie wartości, istotnych dla organizacji. W każdej organizacji identyfikacja wartości wygląda inaczej, ale zwykle odbywa się na jeden spośród dwóch sposobów: przez demokratyczne poszukiwanie wartości, które odzwierciedlają preferencje grup pracowniczych lub przez autokratyczne określenie wartości poprzez lidera albo przez ściśle kierownictwo. W małych oraz średnich przedsiębiorstwach wartości określa zwykle lider.

¹³² Ibidem, s. 311–315.

Wydaje się to oczywiste, gdyż w tym wypadku lider jest jednocześnie pomysłodawcą, właścicielem oraz zarządcą przedsiębiorstwa. To oznacza, iż małe oraz średnie przedsiębiorstwa zwykle odzwierciedlają system wartości lidera. Zgodnie z tymi wartościami lider dobiera swych współpracowników prezentujących zbliżony do jego styl działania, sposób myślenia, system motywacji oraz podejście do świata. W taki sposób na podstawie wartości lidera tworzy się system wartości organizacji. W większych organizacjach, zwykle z rozproszonym akcjonariatem większy wpływ na system wartości posiada zarząd, stąd też w takich przypadkach ustalenie wartości ważnych dla organizacji przeprowadza się w drodze porozumienia pomiędzy liderem i zarządem albo kadrą menedżerską. Natomiast w dużych przedsiębiorstwach państwowych, publicznych i prywatnych wartości są określane w demokratycznym procesie przy udziale grup pracowniczych¹³³.

Według A. Pluty nie można jednoznacznie stwierdzić, który sposób określania wartości organizacji jest najlepszy, ponieważ dużo zależy od specyfiki organizacji, stylu zarządzania i osobowości lidera. Każdy spośród tych sposobów posiada wady i zalety. Na przykład narzucenie wartości przez lidera ułatwia utrzymanie spójnej hierarchii dotyczącej wartości uznawanych w organizacji, lecz trudniej jest zbudować lojalność wśród współpracowników. Uczestnictwo grup pracowników podczas identyfikacji wartości może natomiast zwiększyć ich lojalność względem organizacji, ale wydłuży proces tworzenia systemu wartości¹³⁴. Proces tworzenia wartości w organizacji nie kończy się na ustaleniu ich, gdyż niezwykle ważne jest ich wcielenie w życie. Wdrażanie wartości w organizacji jest złożone z trzech etapów:

— zaakceptowanie wartości przez lidera bądź kadrę zarządzającą. Bez względu na wielkość przedsiębiorstwa i sposób określania wartości, kluczowi decydenci muszą zaakceptować dany system wartości, który ma później obowiązywać w organizacji;

— spisanie wartości – wprawdzie nie jest to konieczne, lecz spisany system wartości dużo łatwiej jest zapamiętać. Spisanie wartości powiększa także szanse na to, iż nie staną się one jedynie fikcyjne;

— komunikowanie wartości otoczeniu organizacji¹³⁵.

Wartości nie można realizować połowicznie, częściowo. Decydując się na wdrożenie w organizacji systemu wartości, należy ten proces doprowadzić do samego końca. Sukces w tworzeniu systemu wartości jest uzależniony od postawy lidera – od niego zależy, czy dana organizacja uwierzy w wartości oraz zapragnie je spełniać w praktyce. Osoby, które zaprasza

¹³³ A. Wojtczuk-Turek, *Rola...*, op. cit., s. 15–18.

¹³⁴ A. Pluta, *Kanon...*, op. cit., s. 311–315.

¹³⁵ A. Wojtczuk-Turek, *Rola...*, op. cit., s. 15–18.

się do brania udziału w identyfikacji systemu wartości, muszą zaufać liderowi¹³⁶. Niezwykle ważnym, chociaż bardzo często niedocenianym elementem podczas wdrażania wartości w organizacji jest komunikowanie wartości ważnych dla przedsiębiorstwa pracownikom oraz współpracownikom, a także potencjalnym i aktualnym klientom. Jest to ważne, gdyż komunikowanie swych wartości buduje dobre relacje pomiędzy organizacją a jej otoczeniem zewnętrznym oraz korzystnie wpływa na uzyskiwane wyniki. By skutecznie komunikować o wartościach, w komunikacji wewnętrznej stosuje się następujący schemat działań:

- zakomunikowanie kierownictwu danej organizacji o planie wdrożenia wartości;
- wysłanie poprzez najważniejszych decydentów komunikatu do organizacji, informującego o przyjętych wartościach;
- spotkania przełożonych z pracownikami, podczas których w szczegółowy sposób poinformują ich na temat roli wartości w działaniu przedsiębiorstwa;
- analiza wpływu, jaki wartości mają na pracę całego zespołu¹³⁷.

W zewnętrznej komunikacji ogromną rolę pełnią obrazy, stąd też wizualne elementy, które są kojarzone z wartościami winny być eksponowane na stronach internetowych, ścianach gabinetów, wizytówkach itd. Sukces procesu komunikowania jest uzależniony od takich elementów jak:

- zaangażowanie lidera oraz/lub kierownictwa organizacji w działania komunikacyjne;
- prostota komunikatów;
- zachowanie umiaru podczas działań komunikacyjnych (przesadnie nachalne działania komunikacyjne odebrane mogą zostać jako pewnego rodzaju indoktrynacja);
- włączenie komunikacji o wartościach do pełni działań komunikacyjnych organizacji;
- wykorzystanie możliwie jak największej liczby kanałów komunikacyjnych (w zewnętrznej komunikacji mogą to być strony internetowe, spotkania bezpośrednie czy media społecznościowe, zaś w komunikacji wewnętrznej – gazety firmowe, intranet itd.)¹³⁸.

Wartości stanowią kluczową część składową kultury organizacyjnej. Aby wykorzystywać je w procesie zarządzania, należy zwrócić uwagę na budowę systemu wartości i sposoby oraz etapy jego wprowadzania. Jednym z najważniejszych etapów jest etap komunikowania pracownikom wdrażanych wartości. Jest on czynnikiem warunkującym sukces wykorzystywania systemu wartości w organizacji. Stworzenie w organizacji trwałego systemu

¹³⁶ A. Pluta, *Kanon...*, op. cit., s. 311–315.

¹³⁷ A. Wojtczuk-Turek, *Rola...*, op. cit., s. 15–18.

¹³⁸ A. Pluta, *Kanon...*, op. cit., s. 311–315.

wartości przyczynia się do poprawy efektów jej działań oraz utrwalenia jej korzystnego wizerunku.

1.4. Typologie i modele kultur organizacyjnych

Systematyzacja wiedzy na temat kultury organizacyjnej wymaga pogłębionej analizy typologii i modeli kultur organizacyjnych. Dorobek nauk o zarządzaniu i jakości pozwala na sformułowanie wniosku, że istnieje wielu typologii kultur, które powstały w oparciu o różnorodne kryteria podziału (por. tabela nr 4). Jednocześnie autor niniejszej pracy zidentyfikował problem polegający na tym, że w literaturze przedmiotu dość dowolnie i zamiennie stosuje się pojęcia: model, typologia i klasyfikacja¹³⁹. W niniejszej pracy przyjęto, że wszędzie tam, gdzie przeprowadzono podział kultur organizacyjnych na podstawie precyzyjnie sformułowanych kryteriów, tam używane będzie pojęcie typologia lub klasyfikacja, natomiast tam, gdzie mamy do czynienia z wyodrębnieniem elementów budujących kulturę organizacyjną i wskazaniem zależności (relacji) między nimi, tam uprawnione jest stosowanie terminu model.

Tabela 4. Typologie kultur organizacyjnych

Autor	Typ kultury
R. Harrison (1972)	władzy roli zadaniowa osobowa
R.E. Quinn, J. Rohrbaugh (1983)	relacji międzyludzkich otwartego systemu racjonalnego celu wewnętrznego procesu
R. Goffee, G. Jones (1996)	sieciowa najemna rozdrobniona wspólnotowa
T.E. Deal, A.A. Kennedy (2007)	macho mieszana procesu trwania
K.S. Cameron, R.E. Quinn (2009)	współpracy (klanu) tworzenia (adhokracji) kontroli (hierarchii) rywalizacji (rynku)

¹³⁹ Ł. Sułkowski, *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 6, s. 10.

R. Deshpande, J.U. Farley (2013)	konkurencyjna (rynek) przedsiębiorcza (adhokracja) biurokratyczna (hierarchia) konsensualna (klan)
D. Losonci, R. Kása, K. Demeter, B. Heidrich, I. Jenei (2017)	unitarna (zintegrowana) pluralistyczna (zróznicowana) anarchistyczna (pofragmentowana)
J. Marcisz (2017)	produkcyjna rynkowa technokratyczna biurokratyczna
J. Marcisz (2017)	mechanistyczna organiczna kooperacyjna autarkiczna
J. Marcisz (2017)	menedżerska deterministyczna probabilistyczna samorządowa
C. Handy (2018)	władzy (Zeus) roli (Apollo) zadaniowa (Atena) osobowa (Dionizos)

Źródło: J. Marcisz, *Kultura organizacyjna i jej specyfika*, w: *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia*, pod red. nauk. I. Gawron, T. Myjak, Wydawnictwo Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu, Nowy Sącz 2017, s. 22; D. Losonci [i in.], *The impact of shop floor culture and subculture on lean production practices*, "International Journal of Operations & Production Management" 2017, vol. 37, issue 2, s. 207; R. Harrison, *Understanding your organization's character*, "Harvard Business Review" 1972, May–June, s. 121; G. Wudarczyński, *Walidacja Kwestionariusza Kultury Organizacyjnej Harrisona i Handy w warunkach polskich*, "Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska sectio H – Oeconomia" 2018, vol. 52, s. 212; R.E. Quinn, J. Rohrbaugh, *A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis*, "Management Science" 1983, t. 29, nr 3, s. 371; T. Yu, N. Wu, *A review of study on the Competing Values Framework*, "International Journal of Business Management" 2009, no. 4, s. 37; B.M. Nwibere, *The influence of corporate culture on managerial leadership style: the Nigerian experience*, "International Journal of Business and Public Administration" 2013, vol. 10, no. 2, s. 171; G. Aniszewska, *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007, s. 15; R. Goffee, G. Jones, *What holds the modern company together?*, "Harvard Business Review" 1996, November–December, s. 134.

Większość typologii kultur organizacyjnych wyodrębniono na podstawie ośmiu kluczowych kryteriów:

- podstawa prawdy i racjonalności w organizacji;
- charakter czasu i horyzontu czasowego;
- motywacja;
- stabilność vs zmiana/innowacja/rozwój osobisty;
- orientacja na pracę, zadania i współpracowników;
- przewaga pracy indywidualnej (izolacji) lub współpracy/kooperacji;
- poziom kontroli, koordynacji i odpowiedzialności (kontrola kontra autonomia);

— orientacja i skupienie – wewnętrzne i/lub zewnętrzne¹⁴⁰.

Podział na podstawie prawdy i racjonalności bazuje na założeniu, że ludzie mają różne wyobrażenia o tym, co jest prawdziwe, a co nie, i jak to, co jest prawdą, zostaje ostatecznie odkryte. Na przykład w organizacjach edukacyjnych prawda jest często uważana za wyspecjalizowaną i niejawną, więc nauczyciele zwykle oceniają jej skuteczność przez osobiste doświadczenie i intuicję. W innych organizacjach prawdę uważa się za produkt systemowy, naukowy i wynik badania. W tych organizacjach twarde dane są uważane za niezbędne do rozwiązywania problemów¹⁴¹. Idee dotyczące czasu leżą u podstaw orientacji wielu organizacji. W ten sposób wyodrębniono kryterium charakteru czasu i horyzontu czasowego. Wymiar ten obejmuje sposób definiowania czasu i określenia jak ważny jest czas. Koncentruje się przede wszystkim na kwestii horyzontu czasowego. W szczególności pomaga określić, czy liderzy i inni członkowie organizacji przyjmują planowanie długoterminowe, czy koncentrują się na „tu i teraz”. Kolejnym kryterium jest motywacja. Przekonania o tym, co motywuje ludzi, są fundamentalne do badania zachowań organizacyjnych i dlatego też pojawiają się często w koncepcjach kultury organizacyjnej. Pojęcie motywacji obejmuje mechanizmy motywacji wewnętrznej lub przez czynniki zewnętrzne, zajmuje się ustaleniem czy ludzie są z natury dobrzy czy źli, czy ludzie powinni być nagradzani, czy karani i czy wysiłek lub wynik może być zmieniony poprzez manipulowanie motywacją innych. Ściśle związane z kryterium motywacyjnym jest wyobrażenie o ludzkim pragnieniu stabilności versus chęć do zmiany. Jest to podstawą podziału kultur ze względu na stabilność vs zmiana/innovacja/rozwój osobisty. Wymiar ten jest wspólny dla prawie wszystkich ram kulturowych. Argumentuje się, że jednostki mają skłonności w kierunku stabilności lub zmiany. Niektóre osoby są otwarte na zmianę, podczas gdy inne mają wysoką potrzebę bezpieczeństwa. Często mówi się o osobach otwartych na zmiany jako o osobach podejmujących ryzyko¹⁴². Gdy organizacje jako całość promują podejmowanie ryzyka, organizacyjne innowacje zajmują centralne miejsce w kulturze organizacji¹⁴³. W organizacjach innowacyjnych często funkcjonuje przymus ciągłego doskonalenia i zinstytucjonalizowane przekonanie, że zawsze można coś zrobić lepiej, podczas gdy organizacje unikające ryzyka skupiają się na koncepcji działania lub byciu dostatecznie dobrym. Duża część ram kulturowych zawiera podział kultur ze względu na orientację na pracę, zadania i współpracowników. Rozróżniają one nastawienie na centralne położenie pracy w

¹⁴⁰ J.R. Detert, *A framework...*, op. cit., s. 854.

¹⁴¹ Ibidem, s. 853.

¹⁴² Ibidem, s. 857.

¹⁴³ J. Szydło, *Kulturowe...*, op. cit., s. 5.

życiu ludzkim i równowagę między pracą jako działalnością produkcyjną i działalnością społeczną. Niektóre osoby traktują pracę jako cel sam w sobie. Ta grupa ludzi koncentruje się na zadaniach, a podstawą jest troska o wykonanie pracy i produktywność. Inne osoby postrzegają pracę przede wszystkim jako sposób osiągnięcia innych celów, takich jak np. wygodne życie. Dla tych osób produktywność jest mniej ważnym celem niż społeczne relacje powstałe w pracy. Ważnym kryterium podziału kultur organizacyjnych jest przewaga pracy indywidualnej lub współpracy/kooperacji. Podział na pracę w pojedynkę lub w grupie występuje w prawie wszystkich ramach kulturowych. Idee te zawierają przekonania na temat charakteru relacji międzyludzkich i sposobu, w jaki praca jest wykonywana najbardziej efektywnie. W niektórych organizacjach prawie cała praca jest wykonywana przez indywidualne osoby. W tych podmiotach współpraca jest postrzegana jako nieefektywna lub nawet jako pogwałcenie autonomii jednostki. W przeciwieństwie do nich pozostają organizacje stawiające na współpracę jako środek do podejmowania lepszych decyzji i osiągania wyższych wyników¹⁴⁴.

Podobnie jak pozostałe wymiary podziału kultur, kryterium dotyczące kontroli, koordynacji i odpowiedzialności przenika prawie wszystkie ramy kultury organizacyjnej. Organizacje różnią się stopniem stosowanej kontroli. W organizacjach charakteryzujących się wzmożoną kontrolą mamy do czynienia ze sformalizowanymi zasadami i procedurami mającymi na celu kierowanie zachowaniem większości członków organizacji. Podejmowanie decyzji jak i tworzenie zasad i procedur jest scentralizowane. W organizacjach, w których praca jest luźno kontrolowana ceni się elastyczność i autonomię pracowników. W luźno kontrolowanych organizacjach jest mniej reguł i formalnych procedur, a władza i podejmowanie decyzji są rozdzielane wspólnie w całej organizacji. Kultury luźne i ściśle kontrolowane mają różne potrzeby i wyzwania w zakresie koordynowania pracy różnych osób, grup i obszarów. Za jedno z kluczowych kryteriów podziału kultur organizacyjnych uważa się charakter relacji między organizacją i środowiskiem zewnętrznym. Wyodrębniono w ten sposób kryterium orientacji i skupienia do wewnątrz lub na zewnątrz. Ta relacja zawiera idee dotyczące tego, czy organizacja zakłada, że kontroluje lub jest kontrolowana przez swoje zewnętrzne środowisko. Relacja obejmuje również fundamentalne pytanie o orientację organizacji: wewnętrzną, zewnętrzną, lub obydwie. Dla niektórych organizacji kluczem do sukcesu jest skupienie się na członkach organizacji i procesach wewnętrznych w organizacji. Na przykład innowacje w ramach skupionych wewnątrz organizacji opierają się przede wszystkim na ulepszaniu istniejących

¹⁴⁴ J.R. Detert, A framework..., op. cit., s. 857.

produktów, procesów lub programów. W tych organizacjach zakłada się, że eksperci wewnętrzni są tymi, którzy wiedzą co poprawi istniejące warunki. Inne organizacje koncentrują się głównie na zewnętrznych składnikach, klientach, konkurentach i środowisku. W przypadku tych organizacji innowacja opiera się na tym, co sugerują zewnętrzni interesariusze, a ulepszenia są oceniane na podstawie zewnętrznych wzorców. Ponadto, organizacje te aktywnie poszukują nowych pomysłów i przywództwa poza ich strukturą¹⁴⁵. Kluczowe kryteria podziału kultur organizacyjnych przedstawiono w tabeli nr 5.

Tabela 5. Kryteria podziału kultur organizacyjnych

Autor	Kryterium podziału
R. Harrison (1972)	struktura organizacyjna klimat organizacyjny sposób realizacji zadań
R.E. Quinn, J. Rohrbaugh (1983)	stopień elastyczności ukierunkowanie stopień zbliżenia się do pożądaných wyników
R. Goffee, G. Jones (1996)	towarzystwość solidarność
J.R. Detert, R.G. Schroeder, J.J. Mauriel (2000)	podstawa prawdy i racjonalności w organizacji charakter czasu i horyzontu czasowego motywacja stabilność vs zmiana/nowacja/rozwoj osobisty orientacja na pracę, zadania i współpracowników przewaga pracy indywidualnej (izolacji) lub współpracy/kooperacji poziom kontroli, koordynacji i odpowiedzialności (kontrola kontra autonomia) orientacja i skupienie – wewnętrzne i/lub zewnętrzne
T.E. Deal, A.A. Kennedy (2007)	ryzyko podejmowanych działań szybkość otrzymywania informacji zwrotnej z otoczenia
K. Cameron, R.E. Quinn (2009)	stopień elastyczności ukierunkowanie
R. Deshpande, J.U. Farley (2013)	stopień elastyczności ukierunkowanie
D. Losonci, R. Kása, K. Demeter, B. Heidrich, I. Jenei (2017)	homogeniczność kultury organizacyjnej
J. Marcisz (2017)	strategia instytucji struktura organizacyjna sposób realizacji zadań
C. Handy (2018)	stopień centralizacji stopień formalizacji

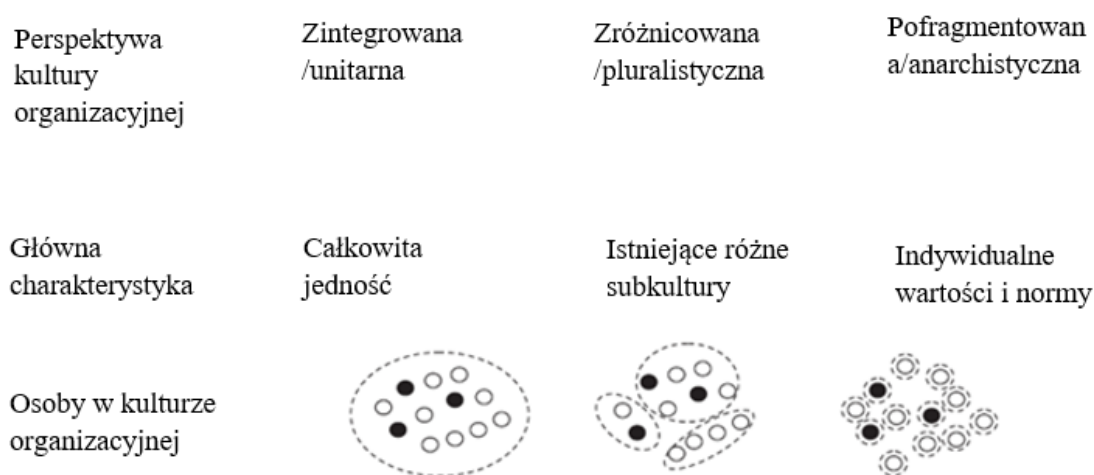
Źródło: J. Marcisz, *Kultura organizacyjna i jej specyfika*, w: *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia*, pod red. nauk. I. Gawron, T. Myjak, Wydawnictwo Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu, Nowy Sącz 2017, s. 22; D. Losonci [i in.], *The impact of shop floor culture and subculture on lean production practices*, "International Journal of Operations & Production Management" 2017, vol. 37, issue 2, s. 207; J.R. Detert, R.G. Schroeder, J.J. Mauriel, *A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations*, "Academy of Management Review" 2000, vol. 25, no. 4, s. 854; R. Harrison,

¹⁴⁵ Ibidem, s. 853–858.

Understanding your organization's character, "Harvard Business Review" 1972, May–June, s. 121; G. Wudarzewski, *Walidacja Kwestionariusza Kultury Organizacyjnej Harrisona i Handy w warunkach polskich*, "Annales Universitatis Mariae Curie–Sklódowska sectio H – Oeconomia" 2018, vol. 52, s. 212; R.E. Quinn, J. Rohrbaugh, *A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis*, "Management Science" 1983, t. 29, nr 3, s. 371; T. Yu, N. Wu, *A review of study on the Competing Values Framework*, "International Journal of Business Management" 2009, no. 4, s. 37; B.M. Nwibere, *The influence of corporate culture on managerial leadership style: the Nigerian experience*, "International Journal of Business and Public Administration" 2013, vol. 10, no. 2, s. 171; G. Aniszewska, *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007, s. 15; R. Goffee, G. Jones, *What holds the modern company together?*, "Harvard Business Review" 1996, November–December, s. 134.

W ocenie autora tej pracy doktorskiej interesującym kryterium podziału kultur organizacyjnych jest stopień dekompozycji kultury organizacyjnej. Zgodnie z tą typologią uzyskujemy kulturę: unitarną (zintegrowaną), pluralistyczną (zróżnicowaną), anarchistyczną (pofragmentowaną)¹⁴⁶. Stopnie homogeniczności kultury organizacyjnej zobrazowano na rysunku nr 2.

Rysunek 2. Dekompozycja kultury organizacyjnej



Źródło: D. Losonci [i in.] (2017), *The impact of shop floor culture and subculture on lean production practices*, "International Journal of Operations & Production Management" 2017, vol. 37, issue 2, s. 207; (przerwane linie oznaczają granice kultury organizacyjnej, lub subkultur; białe punkty oznaczają pracowników; ciemne – kierowników)

Kulturę unitarną charakteryzuje jednorodność kulturowa organizacji. Zakłada się w niej odgórne przywództwo kulturowe i zgodność wszystkich członków, w kwestii postrzegania skuteczności organizacji. W kulturze pluralistycznej uznaje się istnienie różnych subkultur w organizacjach (tj. kultura jest heterogeniczna) i jako takie zasadniczą kwestią staje się zarządzanie różnorodnością. Kultura anarchistyczna wskazuje na jeszcze wyższy poziom

¹⁴⁶ D. Losonci, *The impact...*, op. cit., s. 207.

fragmentacji, przy czym wszystkie kultury organizacyjne składają się z pojedynczych osób z własnymi wartościami i normami i jako takie nie mają jednej dominującej kultury i nie istnieją żadne subkultury. W badaniach nad kulturą najbardziej rozpowszechnione jest podejście unitarne. Ocenia się kulturę organizacyjną za pomocą jednej lub kilku opinii kierowniczych, domyślnie zakładając, że wartości i normy menedżerów reprezentują jednorodną kulturę danej organizacji. Inne podejścia są rzadko stosowane. W niniejszej pracy termin kultura organizacyjna będzie używany w odniesieniu do kultury całej organizacji jako nadrzędnej formy integrującej wszystkie podrzędne składowe. Kulturę taką określa się mianem kultury zintegrowanej lub unitarnej¹⁴⁷.

Inną typologię kultury opracował R. Harrison. Rodzaj kultury organizacyjnej powiązany jest z aspektami struktury organizacyjnej, klimatu organizacyjnego oraz sposobem realizacji zadań. Wyróżnił on cztery typy kultur organizacyjnych: władzy, roli, zadaniową oraz osobową. Charakterystycznymi cechami kultur według R. Harrisona są:

- zorientowana na władzę – konkurencyjna, reagująca na osobowość, nie na wiedzę specjalistyczną;
- zorientowana na role – nacisk na legalność, legitymizację i biurokrację;
- zorientowana na zadania – nacisk na kompetencje i dynamizm;
- zorientowana na osobę – służy zaspokajaniu potrzeb członków organizacji.

Rzadko zdarza się, by organizacja w pełni reprezentowała jeden typ kultury, ale w każdej organizacji można dostrzec przeważające cechy jednego z nich¹⁴⁸. Badania R. Harrisona były kontynuowane przez C. Handy, który dokonując przeglądu dorobku R. Harrisona, zintegrował go z badaniami nad możliwością oddziaływania na kulturę i kształtowania struktur organizacyjnych, procesu uczenia się organizacji, sposobów motywowania oraz możliwości zmian w aktualnie zdiagnozowanej kulturze organizacyjnej¹⁴⁹. C. Handy przedstawił własną typologię kultur organizacyjnych wyróżniając kulturę:

- władzy (Zeus),
- roli (Apollo),
- zadaniową (Atena),
- osobową (Dionizos).

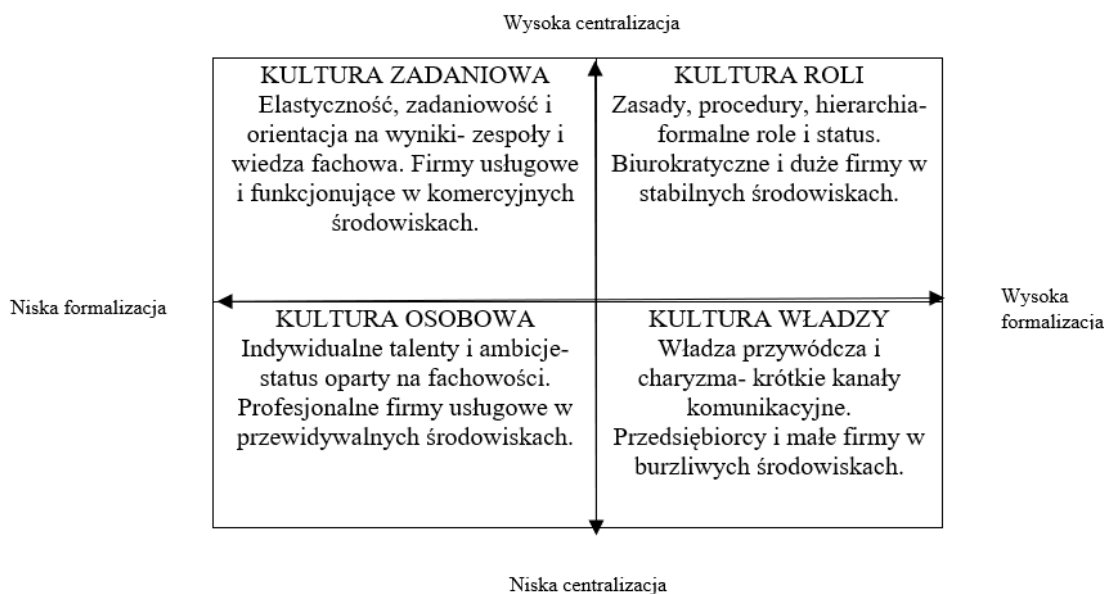
¹⁴⁷ Ibidem, s. 207.

¹⁴⁸ R. Harrison, *Understanding...*, op. cit., s. 121.

¹⁴⁹ G. Wudarczewski, *Walidacja...*, op. cit., s. 212.

Wyłonił je korzystając z wymiarów: stopnia centralizacji i stopnia formalizacji¹⁵⁰. Podział kultur R. Harrisona i C. Handy przedstawiono na rysunku nr 3. Typologia ta została po raz pierwszy użyta do opisu i zrozumienia kultury organizacyjnej szkół. Do dnia dzisiejszego jest najszerszej stosowanym narzędziem do identyfikacji kultury organizacyjnej szkół i innych organizacji publicznych¹⁵¹.

Rysunek 3. Typologia kultur organizacyjnych Harrisona i Handy



Źródło: G. Wudarczewski, *Walidacja Kwestionariusza Kultury Organizacyjnej Harrisona i Handy w warunkach polskich*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska sectio H – Oeconomia” 2018, vol. 52, s. 212.

Kultura władzy jest oparta na centralnej pozycji lidera (lub ścisłej grupie liderów), który wywiera silny wpływ na całą organizację wzdłuż "promieni" rozchodzących się od centrum na zewnątrz organizacji. Decyzje w tej kulturze są podejmowane raczej pod wpływem priorytetów liderów, niż na podstawie procedur. Pełnia kontroli i informacji znajduje się we władzy osób z centrum sieci. Ten rodzaj kultury organizacyjnej dobrze sprawdza się w burzliwym otoczeniu, kiedy trzeba szybko reagować na nowe bodźce, jednakże jakość podejmowanych działań zależy głównie od kompetencji liderów. Kultura władzy sprawdza się głównie w małych organizacjach. Bardzo krytycznym momentem jest strata lidera. Taka sytuacja często powoduje chaos włącznie z końcem funkcjonowania organizacji¹⁵². Źródłem siły kultury roli jest jej

¹⁵⁰ M. Furmanik, *Kultura organizacyjna w szkołach różnych krajów*, „Zarządzanie Publiczne” 2012, nr 1, s. 118.

¹⁵¹ R. Dorczak, *Ograniczoność typologii kultur organizacyjnych – próba poszukiwania specyfiki kultury organizacyjnej instytucji edukacyjnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, tom XIV, zeszyt 13, część III, s. 295.

¹⁵² R. Harrison, *Understanding...*, op. cit., s. 121.

znaczna specjalizacja. Praca w tej kulturze jest mocno zbiurokratyzowana. Współpraca między komórkami organizacyjnymi oparta jest na procedurach i zakresach czynności. Efektywność w tej kulturze zależy od racjonalnego wyznaczania celów i przydziału środków dla poszczególnych komórek. Władza zależy od formalnej pozycji w strukturze organizacji, nie od cech osobowościowych. Tego typu kultura sprawdza się w otoczeniu stabilnym, kiedy cele zmieniają się z częstotliwością mniejszą niż rok, co umożliwia tworzenie wyspecjalizowanych komórek dla każdego z nich. Znaczne problemy zaczynają się, gdy następuje nagła zmiana w otoczeniu. Organizacja może się rozpaść, gdy zabraknie trzymającego ją razem zarządu lub kierownictwa. W kulturze celu (zadania) główny nacisk kładzie się na to, by praca (program, projekt, zadanie) została wykonana. Władza wynika z wiedzy i doświadczenia w wykonywaniu danego rodzaju zadań. Kultura celu jest ukierunkowana na grupę osiągającą wspólny cel. Główną zaletą tej kultury jest jej elastyczność i możliwość przystosowywania się do zmiennych warunków. W kulturze osobowej jednostka stoi w centrum, a rola przedsiębiorstwa sprowadza się do zorganizowania wygodnego miejsca pracy. Taka kultura organizacyjna najczęściej występuje w podmiotach zatrudniających prawników, księgowych, architektów i konsultantów, czyli specjalistów uprawiających tzw. wolne zawody. Jednostka może opuścić organizację, ale sama organizacja nie ma prawa podejmować decyzji dotyczących pracownika¹⁵³.

Kolejnymi kryteriami różnicującymi kultury są: ryzyko podejmowanych działań (wysokie/niskie) oraz szybkość otrzymywania informacji zwrotnej z otoczenia (duża/miała). Na bazie tych dwóch kryteriów wyróżniono cztery typy kultur:

- kultura macho – charakterystyczna dla organizacji szybko działających, szybko otrzymujących informacje zwrotne i podejmujących ryzyko w codziennej działalności (np. reklama, rozrywka), gdzie pracują indywidualiści nastawieni na sukces;
- kultura mieszana – charakterystyczna dla organizacji szybko działających, ale o niskim ryzyku, gdzie w pracy liczy się zwracanie uwagi na detale i procedury;
- kultura procesu – charakterystyczna dla organizacji o niskim ryzyku działania i małej szybkości otrzymywania informacji zwrotnej (np. firmy ubezpieczeniowe), gdzie liczy się planowanie długookresowe i umiejętność analizowania detali;
- kultura trwania – charakterystyczna dla organizacji o stosunkowo małym ryzyku działania i dużej szybkości otrzymywania informacji zwrotnej (np. przedsiębiorstwa handlowe), gdzie

¹⁵³ Ibidem, s. 122.

premiuje się działanie i wysoką motywację pracowników, a jednocześnie duże znaczenie ma hierarchia i symbole statusu¹⁵⁴.

Stosując kryterium podziału organizacji ze względu na stopień elastyczności, ukierunkowanie i stopień zbliżenia się do pożądaných wyników R.E. Quinn i J. Rohrbaugh opisali cztery typy kultur: relacji międzyludzkich, otwartego systemu, racjonalnego celu, wewnętrznego procesu. Kultura relacji międzyludzkich kładzie duży nacisk na elastyczność i ukierunkowanie wewnętrzne i podkreśla takie wartości, jak spójność i morale (jako środki) oraz rozwój zasobów ludzkich (jako cel). Kultura otwartego systemu kładzie nacisk na elastyczność i ukierunkowanie zewnętrzne. Podkreśla takie kryteria, jak elastyczność i gotowość (jako środki) oraz wzrost, pozyskiwanie zasobów i wsparcie zewnętrzne (jako cele). Kultura racjonalnego celu eksponuje wagę kontroli i ukierunkowania zewnętrznego oraz podkreśla takie wartości, jak planowanie i wyznaczanie celów (jako środki) oraz produktywność i wydajność (jako cele). Kultura wewnętrznego procesu kładzie nacisk na kontrolę i wewnętrzne ukierunkowanie, podkreśla rolę zarządzania informacjami i komunikacji (jako środków) oraz stabilności i kontroli (jako celów). Ten typ kultury wzmacnia uporządkowaną pracę, koordynację i dystrybucję informacji, aby zapewnić członkom organizacji psychologiczne poczucie ciągłości i bezpieczeństwa¹⁵⁵.

Trzeci wymiar z koncepcji R.E. Quinna i J. Rohrbaugha – stopień zbliżenia się do pożądaných wyników – został zintegrowany z pozostałymi dwoma wymiarami i na tej podstawie powstał Model Wartości Konkurujących (Competing Values Framework – CVF) i powiązana z nim 24 elementowa skala OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) służące do oceny kultury organizacyjnej¹⁵⁶. W odniesieniu do Modelu Wartości Konkurujących (Competing Values Framework – CVF) używany będzie termin „model”, gdyż jest on określany modelem w literaturze¹⁵⁷. Dotyczy to całej pracy doktorskiej mimo, że ujęcie to nie spełnia kryteriów modelu zgodnie z definicją modelu przyjętą w niniejszym opracowaniu.

W 1999 r. R.E. Quinn i K.S. Cameron wykorzystali tę metodę do stworzenia typologii czterech kultur korporacyjnych (por. rysunek nr 4). Każda z kultur odpowiada jednej z ram w

¹⁵⁴ G. Aniszewska, *Kultura...*, op. cit., s. 15.

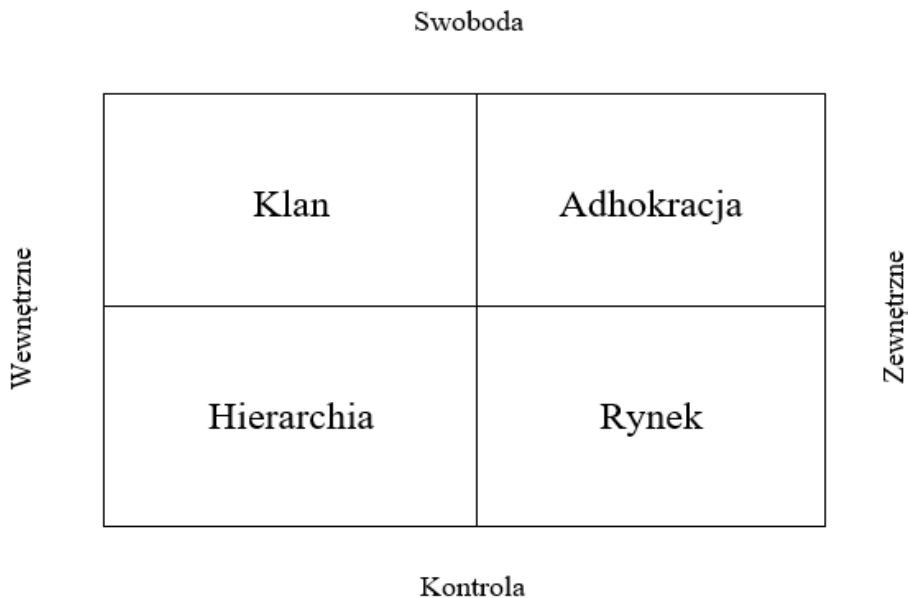
¹⁵⁵ R.E. Quinn, *A spatial model...*, op. cit., s. 371.

¹⁵⁶ T. Yu, *A review of...*, op. cit., s. 37.

¹⁵⁷ A. Chuda, *Metodyka diagnozy kultury organizacyjnej na podstawie modelu Camerona i Quinna*, „Zarządzanie” 2017, nr 1, s. 95; T. Yu, *A review of...*, op. cit., s. 37; M. Światała, M. Mościcki, *Identyfikacja profilu kultury organizacyjnej usługodawcy logistycznego z wykorzystaniem modelu wartości konkurujących*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 306, s. 20; A. Zeb [i in.], *The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance*, „Business Process Management Journal” 2021, vol. 27, no. 2, s. 658.

oryginalnym modelu R.E. Quinna i J. Rohrbauga, a CVF stał się dominującą typologią wykorzystywaną w badaniach ilościowych kultury organizacyjnej¹⁵⁸.

Rysunek 4. CVF (Competing Values Framework)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Yu, N. Wu, *A review of study on the Competing Values Framework*, "International Journal of Business Management" 2009, no. 4, s. 37.

Kultury korporacyjne K.S. Cameron i R.E. Quinn charakteryzują następująco:

— kultura współpracy lub klanu. Kultura klanu bazuje na wspólnych wartościach i wspólnych celach. Charakteryzuje ją atmosfera kolektywności i wzajemnej pomocy, kładzie się nacisk na wzmocnienie pozycji i rozwój pracowników. Klan funkcjonuje jak rodzina wielopokoleniowa i zwykle jest zbudowany wokół częściowo autonomicznych zespołów. Silne więzi między współpracownikami oparte są na lojalności, wspólnych celach i tradycji. Organizacje z tego rodzaju kulturą cenią pracę zespołową i spójność społeczną oraz podkreślają uczestnictwo i konsensus. Uznają znaczenie rozwoju zasobów ludzkich i są w stanie dostosować się do długoterminowych zmian. W tym kontekście liderzy odgrywają rolę mentorów i budowniczych zespołów. Takie podejście było typowe dla wielu japońskich przedsiębiorstw w latach 70. XX wieku, a następnie zostało przyjęte przez przedsiębiorstwa w Stanach Zjednoczonych i Europie.

— kultura tworzenia lub adhokracji. Kultura ta rozwija się w dynamicznych środowiskach biznesowych, w których kreatywność, innowacje i przedsiębiorczość umożliwiają organizacjom korzystanie z nowych, często krótkoterminowych możliwości. Adhokracje cenią

¹⁵⁸ T. Yu, *A review of...*, op. cit., s. 39.

elastyczność, zdolność adaptacji i zwinność. Liderzy i ich zespoły angażują się w eksperymenty, podejmują ryzyko tworząc nowatorskie produkty i pomysły. Liderzy tych kultur są uważani za przedsiębiorców, innowatorów i wizjonerów. Kultura adhokracji jest jak tymczasowa instytucja, która jest likwidowana za każdym razem, gdy kończą się zadania organizacyjne, a szybko się tworzy, gdy pojawiają się nowe zadania. Często pojawia się w takich branżach jak produkcja filmowa, doradztwo, loty kosmiczne, opracowywanie oprogramowania itp.

— kultura kontroli lub hierarchii. Charakteryzuje się wysokim ustrukturyzowaniem i jednolitością. Pracownicy podlegają surowym, formalnym zasadom, które scalają organizację. Organizacje z hierarchicznymi kulturami cenią stabilność, spójność i kontrolę oraz dążą do standaryzacji, przewidywalności i wydajności w produkcji dostarczanych produktów i usług. Skuteczni liderzy są odpowiedzialni za organizowanie, koordynowanie oraz monitorowanie pracowników i procesów w ramach jasno określonych struktur biurokratycznych. Przykłady obejmują agencje rządowe, przedsiębiorstwa z branży gastronomicznej i producentów samochodów.

— kultura rywalizacji lub rynku. Kultura ta powstała w Stanach Zjednoczonych w latach 60. XX wieku, kiedy presja międzynarodowa zmusiła przedsiębiorstwa do poszukiwania sposobów na bardziej efektywne prowadzenie działalności. Organizacje z kulturami rynkowymi są wysoce konkurencyjne, zorientowane na cele i nastawione na wyniki. Skupiają się bardziej na relacjach i transakcjach z zewnętrznymi agentami i dostawcami w porównaniu z procesami wewnętrznymi. Kultura rynku bardziej koncentruje się na transakcjach z otoczeniem poza organizacją niż na wewnętrznym zarządzaniu. Celem organizacyjnym jest osiągnięcie zysków w drodze konkurencji rynkowej. Skuteczni liderzy są wysoce konkurencyjni, produktywni, wymagający i jednoczą się ze swoimi zespołami w dążeniu do wspólnych celów, w tym w wykonywaniu pracy, osiąganiu zysków i zdobywaniu udziału w rynku¹⁵⁹.

Wszystkie cztery typy kultur wchodzą w interakcje i wzmacniają powiązanie z kryteriami efektywności. Na przykład kultura klanu kładzie nacisk na współpracę, zaufanie, komunikację, wsparcie i może zapewnić wewnętrzną integrację niezbędną kulturze rynku do wzmocnienia zdolności do innowacyjnego zaspokajania potrzeb klientów. Podobnie, kultury zorientowane na zewnątrz mogą zapewnić gromadzenie informacji wymaganych przez kulturę klanu w celu poprawy jakości produktów. Łączenie pozyskiwania informacji i procesów wewnętrznych (tj.

¹⁵⁹ Ibidem, s. 37.

pracy zespołowej, zaangażowania pracowników i partycypacji) może kumulatywnie poprawiać jakość produktów¹⁶⁰.

Jako dowód współistnienia wielu kultur w organizacji wskazuje się organizacje, które wdrożyły narzędzia lean. Różne narzędzia wspierane są przez różne rodzaje kultur. Korzystając z narzędzi, metod i zasad zaczerpniętych od Toyoty, można odwzorować jej kompleksową kulturę organizacyjną opartą na CVF. Biorąc pod uwagę cztery typy kultur w ramach Competing Values Framework stwierdzono następujące zależności:

- standaryzacja, formalne procedury i kontrola procesów podtrzymują kulturę hierarchiczną;
- zaangażowanie w rozwój umiejętności i budowa filaru Toyota Production System – szacunek dla ludzi wspiera kulturę klanu;
- nastawienie na wydajność i cel, będące zasadniczymi cechami lean lub czas taktu, który łączy oczekiwania klientów z wewnętrznymi procesami, to oznaki kultury rynku;
- innowacje Toyoty (np. lexus – samochód marki premium i prius – samochód hybrydowy) są przejawami kultury adhokracji¹⁶¹.

Powyższe spostrzeżenia potwierdza G. Gierszewska, podając, że japońskie metodologie zarządzania, do których zalicza się koncepcje i techniki takie jak Total Quality Management, kaizen, kanban, hoshin kanri i Just in Time są ustandaryzowane, oparte na procedurach i „reżimach”¹⁶². Pamiętać jednak należy, że wiedza w organizacji dzielona jest na formalną i ukrytą. Wykorzystywanie sformalizowanej wiedzy odbywa się poprzez procedury i zdyscyplinowanie panujące w organizacji hierarchicznej, natomiast tworzenie wiedzy, które ma swój początek w wiedzy ukrytej odbywa się w strukturach projektowych. Wiedza ukryta oznaczająca indywidualne możliwości jednostki powinna być weryfikowana i formalizowana w zakresie sprzyjającym organizacji¹⁶³. Struktura projektowa charakterystyczna jest dla adhokracji natomiast procedury i zdyscyplinowanie są domeną kultury hierarchii¹⁶⁴. Warto wspomnieć, że w przypadku dążenia do minimalizowania wad produkcyjnych korzyści płyną z połączenia dwóch stylów przywództwa – transformacyjnego i transakcyjnego – stosowanych odpowiednio w wyżej wymienionych kulturach. Przywództwo transformacyjne daje drogę do zmian, usprawnień, przedsiębiorczości, motywacji wewnętrznej, odpowiedzialności, natomiast przywództwo transakcyjne skupia się na błędach, problemach i ubiera to w ramy procedur,

¹⁶⁰ C.A. Hartnell, *Organizational...*, op. cit., s. 687.

¹⁶¹ D. Losonci, *The impact...*, op. cit., s. 209.

¹⁶² G. Gierszewska, *The Japanese model of knowledge management*, “Foundations of Management” 2012, vol. 4, no. 1, s. 7.

¹⁶³ Ibidem, s. 10.

¹⁶⁴ P.M. Madhani, *Aligning Compensation Systems With Organization Culture*, “Compensation & Benefits Review” 2014, vol. 46, s. 109; T. Yu, *A review of...*, op. cit., s. 37.

nagród i regulaminów¹⁶⁵. Rozszerzaniu wiedzy ukrytej pomaga socjalizacja. Członkowie organizacji dzielą się wiedzą i budują w ten sposób umiejętności techniczne dopasowane do kultury korporacyjnej. Socjalizacja następuje, gdy wiedza ukryta doświadczonego pracownika przekształca się w ukrytą wiedzę mniej doświadczonego pracownika. Najlepiej widać to we wspólnym zaangażowaniu w projekcie, rozwiązywaniu konkretnego problemu i podejmowaniu decyzji. Socjalizacja polega na dzieleniu się i tworzeniu nowej wiedzy poprzez osobiste doświadczenie – jest to proces przekazywania wiedzy z poziomu indywidualnego na inny poziom indywidualny. Jest to proces silnie powiązany z grupą¹⁶⁶. Socjalizacja jest główną cechą kultury klanu¹⁶⁷. Kluczem do tworzenia wiedzy jest eksternalizacja, ponieważ dostarcza nowe pomysły oparte na wiedzy ukrytej. Przykładem jest uruchomienie forum wymiany pomysłów. Najlepsze pomysły pracowników są dostrzegane i wdrażane w całym łańcuchu¹⁶⁸. Eksternalizacja jest charakterystyczną cechą kultury rynku¹⁶⁹. Powyższe przykłady potwierdzają pogląd, że w jednej organizacji może istnieć zrównoważona, wielowymiarowa kultura organizacyjna. K.S. Cameron i R.E. Quinn zauważyli w swojej analizie wizji Toyoty, że organizacja nie ma dominującej kultury i twierdzą, że jej sukces zależy od zrównoważonej kultury integrującej cechy każdego z czterech typów kultur¹⁷⁰. Badania z zastosowaniem Modelu Wartości Konkurencyjnych wykazały, że różne typy kultury organizacyjnej prowadzą do różnych zachowań związanych z dzieleniem się wiedzą. W szczególności kultury wykazujące wartości typu rynkowego, takie jak konkurencyjność i osiągnięcia, mogą wykazywać oznaki wahania w zakresie dzielenia się wiedzą. Z drugiej strony kultury z cechami klanu, podkreślające przyjazne środowisko współpracy, niekonkurencyjną atmosferę w pracy, sprzyjają chętnemu i otwartemu dzieleniu się wiedzą nawet związaną z niedociągnięciami projektowymi¹⁷¹. Poszczególne typy kultury wyodrębnione na podstawie CVF (Competing Values Framework) kształtują różne postawy liderów działających w danych organizacjach. Adhokracja wymaga od lidera przyjęcia ról innowatora i pośrednika, które opierają się na kreatywności, komunikacji, umiejętności wprowadzania zmian i pozyskiwania zasobów niezbędnych do zarządzania zmianą. Role nadzorca i koordynatora wymagane przez hierarchię są istotne dla utrzymania systemu, integracji i wymagają umiejętności zarządzania i nadzoru.

¹⁶⁵ J. Firth-Cozens, D. Mowbray, *Leadership and the quality of care*, "Quality in Health Care" 2001, nr 10, s. 5.

¹⁶⁶ G. Gierszewska, *The Japanese...*, op. cit., s. 11.

¹⁶⁷ T. Yu, *A review of...*, op. cit., s. 37.

¹⁶⁸ G. Gierszewska, *The Japanese...*, op. cit., s. 12.

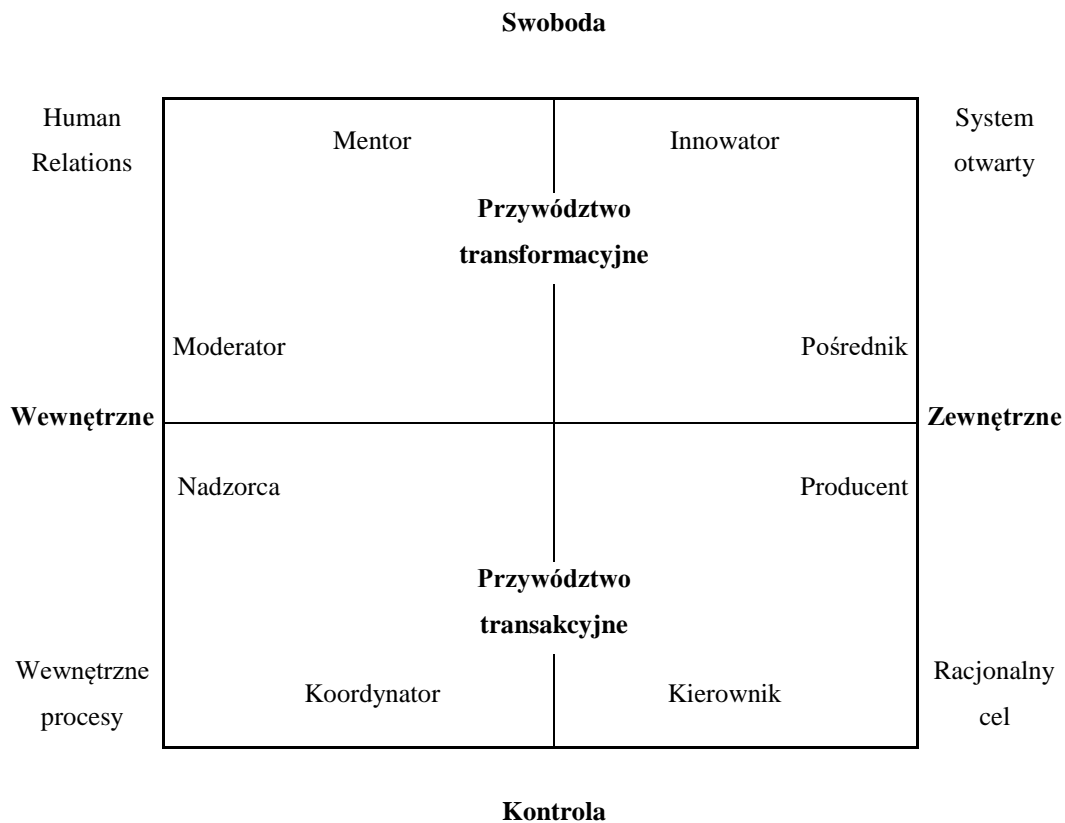
¹⁶⁹ T. Yu, *A review of...*, op. cit., s. 37.

¹⁷⁰ D. Losonci, *The impact...*, op. cit., s. 209.

¹⁷¹ A. Wiewiora [i in.], *Organizational culture and willingness to share knowledge: A competing values perspective in Australian context*, "International Journal of Project Management" 2013, no. 31, s. 1171.

Kultura rynku ukierunkowana na osiągnięcie celów, narzuca liderom rolę kierownika i producenta. Klan natomiast promuje moderatorów i mentorów – rolę, które mają na celu stworzenie zmotywowanej grupy pracowników, bazującej na zaangażowaniu wszystkich członków. Przyporządkowanie stylów przywództwa do odpowiednich typów kultur przedstawia rysunek nr 5. Górna część struktury zawiera rolę transformacyjną, podczas gdy dolna część zawiera rolę transakcyjną¹⁷².

Rysunek 5. Przyporządkowanie stylów przywództwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Belasen, N. Frank, *Competing values leadership: quadrant roles and personality traits*, "Leadership & Organization Development Journal" 2008, vol. 29, no. 2, s. 129.

Skuteczni menedżerowie sięgają po wszystkie cztery role opisane przez CVF (Competing Values Framework) w zależności od sytuacji. Czterem domenom funkcjonowania organizacji wg CVF przypisano cztery archetypowe role przywódcze. Te role (i domeny) to: zadaniowiec (rynek), wizjoner (adhokracja), analizator (hierarchia) i motywator (klan). Wyniki badań podkreślają rolę osób wyznaczających wizję i motywujących zespół do osiągnięcia celów organizacji. Niezrównoważona gra w rolę kierownika zadań i analizatora jest szkodliwa dla

¹⁷² A. Belasen, N. Frank, *Competing values leadership: quadrant roles and personality traits*, "Leadership & Organization Development Journal" 2008, vol. 29, no. 2, s. 129.

efektywności organizacyjnej. Kierownicy osiągający sukces skupiają się na szerokich wizjach na przyszłość, jednocześnie dokonując oceny planów wydajności. Zwracają również uwagę na kwestie relacyjne, jednocześnie zajmując się zadaniami i planami działania. Dawanie pierwszeństwa pewnym środowiskom organizacyjnym (np. procesom wewnętrznym) może utrudniać realizację celów w innych obszarach (np. w relacjach międzyludzkich). Gdy menedżerowie kładą nadmierny nacisk na jeden zestaw wartości (lub odgrywają pewne role zbyt szeroko, nie biorąc pod uwagę innych ról), organizacja może stać się dysfunkcyjna¹⁷³. Cechy przywódcy w poszczególnych rodzajach kultur przedstawiają się następująco:

- adhokracja – otwartość na nowe doświadczenia,
- hierarchia – sumienność,
- rynek – asertywność,
- klan – ugodowość.

Przypisując odpowiadające cechy liderom stworzono profil lidera w danej kulturze (por. rysunek nr 6). Wyodrębniono:

- mentor i moderator (motywator),
- koordynator i nadzorca (analityk),
- kierownik i producent (zadaniowiec),
- innowator i pośrednik (wizjoner)¹⁷⁴.

Rysunek 6. Profile lidera dla CVF (Competing Values Framework)

Wewnętrzne	Swoboda		Zewnętrzne
	zgodny motywujący	otwarty na nowe pomysły wizjoner	
	sumienny analityk	asertywny zadaniowy	
	Kontrola		

Źródło: A. Belasen, N. Frank, *Competing values leadership: quadrant roles and personality traits*, "Leadership & Organization Development Journal" 2008, vol. 29, no. 2, s. 136.

¹⁷³ Ibidem, s. 130.

¹⁷⁴ Ibidem, s. 136.

Liderzy mają naturalne preferencje do przyjmowania konkretnych ról w modelu kulturowym CVF, jednak muszą chcieć i być w stanie przyjmować zupełnie inne role w zależności od okoliczności¹⁷⁵.

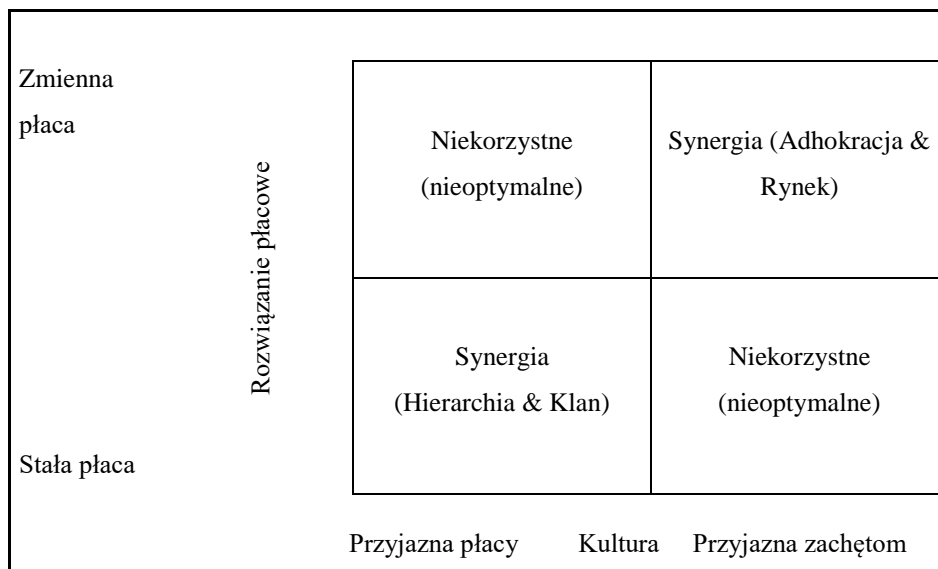
Postrzeganie przez pracowników kultury organizacyjnej determinowane jest podejściem organizacji do rozwoju, utrzymania i zarządzania systemami wynagrodzeń. W wyniku działań organizacji w zakresie systemu wynagrodzeń pracownicy mogą oceniać panującą tam kulturę jako: zorientowaną na HR (klan), zorientowaną na innowacje (adhokracja), zorientowaną na proces (hierarchia), zorientowaną na wyniki (rynek). Kultura organizacyjna może być kształtowana przez typ stosowanych w organizacji systemów wynagrodzeń (stała płaca vs płaca zmienna) oraz rodzaje zachowań i wyników, które postanawia nagradzać i karać. Pracownicy, którzy pracują w określonym typie kultury będą oczekiwali systemu wynagrodzeń, który jest kompatybilny w obrębie danej kultury. W kulturze przyjaznej płacom pracownicy mogą się spodziewać większego udziału stałych wynagrodzeń, natomiast w kulturze przyjaznej dla motywacji będą oczekiwać wyższego składnika wynagrodzenia zmiennego. Pracownicy należący do kultur, w których unika się niepewności preferują plany wynagrodzeń, które zmniejszają niejednoznaczność i dlatego oczekują większej proporcji stałego wynagrodzenia, np. w kulturze hierarchicznej i kulturze klanu. Podobnie w adhokracji lub kulturze rynkowej, gdzie pracownicy są zorientowani na zewnątrz, a nacisk kładziony jest na indywidualne wyniki, wynagrodzenie zmienne powinno stanowić wyższy procent całości wynagrodzenia. Jak pokazano na rysunku nr 7, kultura hierarchiczna i kultura klanu bazują na stabilnej płacy podczas, gdy adhokracja i kultura rynku sprzyjają wynagradzaniu motywacyjnemu ściśle powiązanemu z wynikami¹⁷⁶.

Otwarte pozostaje pytanie, czy kultura wpływa na system wynagradzania, czy też jest to zależność odwrotna: to system wynagradzania kształtuje kulturę organizacyjną. Systemy wynagrodzeń mogą kształtować kulturę organizacyjną, ponieważ mają duży wpływ na motywację, satysfakcję pracowników i poczucie przynależności. Kultura może wpływać na system wynagrodzeń bezpośrednio lub pośrednio poprzez pośredniczenie w filozofii HR. Ponieważ kultura odnosi się do podstawowych wartości, wierzeń i założeń jej członków, znacząco wpływa na rodzaj wynagrodzenia i jego percepcję.

¹⁷⁵ T. Vilkinas, G. Cartan, *The integrated competing values framework: its spatial configuration*, "Journal of Management Development" 2006, vol. 25, no. 6, s. 518.

¹⁷⁶ P.M. Madhani, *Aligning...*, op. cit., s. 109.

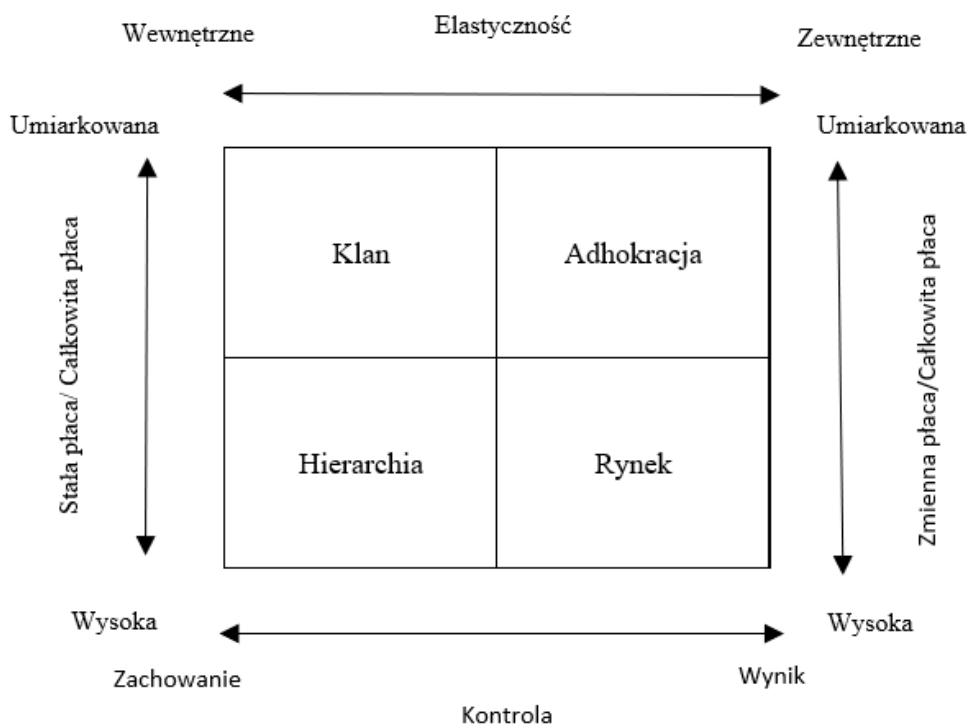
Rysunek 7. Zależność między wynagrodzeniem/premią a kulturą organizacyjną



Źródło: opracowanie własne na podstawie: P.M. Madhani, *Aligning Compensation Systems With Organization Culture*, "Compensation & Benefits Review" 2014, vol. 46, s. 110.

Podobnie system wynagrodzeń wpływa również na kulturę bezpośrednio poprzez selektywne wzmacnianie pewnych przekonań i wartości (por. rysunek nr 8).

Rysunek 8. Strategia wynagrodzeń w różnych kulturach organizacyjnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie: P.M. Madhani, *Aligning Compensation Systems With Organization Culture*, "Compensation & Benefits Review" 2014, vol. 46, s. 11.

Gdy wartości, cele biznesowe i pożądane zachowania są określone, plany płacowe powinny być dobrane tak, by wspierać kulturę organizacyjną. Na przykład, jeśli celem biznesowym jest innowacyjność, a pożądane zachowanie to podejmowanie ryzyka, to strategia wynagradzania powinna zakładać wyższy udział wynagrodzenia zmiennego. Wynagrodzenie powinno być dostosowane do pożądanej kultury organizacji. System wynagrodzeń definiuje, kto zostaje nagrodzony i dlaczego, a zatem jest odzwierciedleniem wartości i przekonań organizacji¹⁷⁷.

Następny prezentowany podział kultur bazujący na dwóch kluczowych wymiarach kultury organizacyjnej organiczny – mechanistyczny oraz koncentracja wewnętrzna – pozycjonowanie zewnętrzne zaproponowali R. Deshpandé i J.U. Farley. Wyodrębnili oni cztery typy kultur odpowiadające modelowi K.S. Camerona i R.E. Quinna:

- konkurencyjną (rynek),
- przedsiębiorczą (adhokracja),
- biurokratyczną (hierarchia),
- konsensualną (klan)¹⁷⁸.

W kulturze konkurencyjnej podkreśla się wartości związane z ambitnymi celami, przewagą konkurencyjną, marketingiem i zyskiem. W kulturze przedsiębiorczości najważniejsze są innowacje, podejmowanie ryzyka, wysoki poziom dynamiki i kreatywności. W kulturze biurokratycznej promuje się wartości takie jak formalizacja, zasady, standardowe procedury operacyjne i koordynację hierarchiczną. Długoterminowym celem tej kultury jest przewidywalność, wydajność i stabilność. W kulturze konsensualnej najważniejszymi wartościami są tradycja, lojalność, osobiste zaangażowanie, rozbudowana socjalizacja, praca zespołowa, samozarządzanie i wpływ społeczny¹⁷⁹.

Kolejne interesujące kryterium podziału kultur organizacyjnych zaproponował R. Goffee i G. Jones. Wyrazili oni pogląd, że podobnie jak inne społeczności ludzkie, organizacje opierają się na dwóch różnych rodzajach relacji, a mianowicie: towarzyskości oraz solidarności (spójności w dążeniu do wspólnych celów). Wysoki poziom towarzyskości sprzyja pracy zespołowej i kreatywności oraz tworzy przyjemne środowisko pracy charakteryzujące się silnym morale i wysoką motywacją. Może jednak również prowadzić do tolerancji dla słabych wyników i przesadnej troski o konsensus, a także może wspierać rozwój klik, które podważają

¹⁷⁷ Ibidem, s. 110.

¹⁷⁸ R. Deshpandé, J.U. Farley, *Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey*, "International Journal of Research in Marketing" 2004, vol. 21, s. 5; B.M. Nwibere, *The influence...*, op. cit., s. 171.

¹⁷⁹ B.M. Nwibere, *The influence...*, op. cit., s. 170.

procesy i procedury. Solidarność powoduje wysoki stopień strategicznego ukierunkowania, który pozwala organizacjom szybko i skutecznie reagować na zagrożenia, ale także kultywuje poczucie bezwzględności wśród osób i grup. Na bazie tych dwóch wymiarów R. Goffee i G. Jones wyodrębnili cztery rodzaje kultur organizacyjnych przedstawionych na rysunku nr 9.

Rysunek 9. Rodzaje kultury organizacyjnej wyodrębnione przez R. Goffee i G. Jones'a

Wysoka			
Towarzyskość	Sieciowa	Wspólnotowa	
	Rozdrobniona	Najemna	
Niska	Solidarność		Wysoka

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Goffee, G. Jones, *What holds the modern company together?*, "Harvard Business Review" 1996, November–December, s. 134.

Rozróżniono kulturę: sieciową, najemną, rozdrobnioną i wspólnotową. Są one scharakteryzowane w następujący sposób:

— kultura sieciowa łączy wysoką towarzyskość z niską solidarnością i cechuje się przyjaznymi i nieformalnymi relacjami między członkami, a także dużą elastycznością. Taka kultura może być jednak wyzwaniem dla liderów, ponieważ mogą mieć trudności z zapewnieniem współpracy pomiędzy członkami organizacji i innymi interesariuszami, ze wzbudzeniem zaangażowania w realizację celów biznesowych oraz z zaszczepieniem poszanowania zasad i procedur;

— kultura najemna łączy niską towarzyskość z wysoką solidarnością. Relacje i komunikacja między pracownikami są ściśle profesjonalne, a słabe wyniki nie są tolerowane. Chociaż organizacje te mogą być efektywne, charakteryzują się również brakiem dzielenia się, współpracy, kreatywności i lojalności;

— kultura rozdrobniona łączy niską towarzyskość i niską solidarność. W organizacjach tego typu zaobserwowano brak świadomości grupowej, integracji i porozumienia w sprawie strategii. Organizacje te mogą zatem być trudne do zarządzania i mogą być nieprzyjemnymi miejscami pracy;

— kultura wspólnotowa łączy wysoką towarzyskość i solidarność. Członkowie takich organizacji mają silne poczucie członkostwa i tożsamości oraz wykazują się wysokim poziomem zaangażowania w misję organizacji. Liderzy są podziwiani, szanowani i lubiani. W organizacjach tych zarządzający mogą dzielić ryzyko i korzyści swoich przedsięwzięć w bardziej sprawiedliwy sposób niż w innych kontekstach.

Należy podkreślić, że jeden rodzaj kultury nie jest z natury lepszy ani gorszy od drugiego. Przeciwnie, wartość kultury jest bezpośrednio związana z jej dostosowaniem do strategii i celów organizacji. Na przykład kultura sieciowa jest odpowiednia w organizacjach o długofalowych celach, które wymagają wysokiego poziomu zaangażowania i lojalności, a sukces zależy od wiedzy, a nie od współpracy. Kultura najemna jest odpowiednia w środowiskach o szybkim tempie zmian wymagającym ukierunkowanej reakcji, a cele są jasne i mierzalne. Kultury rozdrobnione sprawdzają się tam, gdzie innowacje napędzane są przez jednostki, a nie przez zespoły, podczas gdy kultury wspólnotowe są skuteczne w kontekstach wymagających pracy zespołowej, współpracy i wspólnego uczenia się¹⁸⁰.

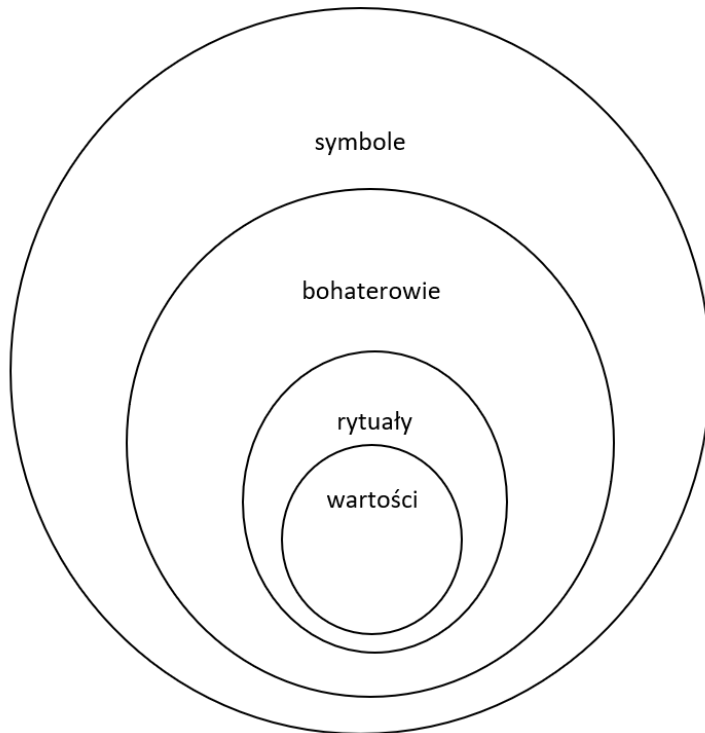
Jak podkreślono na wstępie tego podrozdziału, w literaturze przedmiotu wyodrębnia się nie tylko rodzaje kultur organizacyjnych, ale również opisuje się kulturę w postaci modeli. Jednym z nich jest diagram cebuli zaproponowany przez G. Hofstede, G.J. Hofstede i M. Minkova. Cztery warstwy cebuli stanowią: symbole, bohaterowie, rytuały oraz wartości (por. rysunek nr 10). W samym jądrze modelu tkwią wartości. Otoczka, czyli warstwa najbardziej widoczna z zewnątrz, reprezentuje symbole, a warstwy pośrednie to bohaterowie i rytuały. Symbole, bohaterowie oraz rytuały składają się na tzw. praktyki, które są widoczne na zewnątrz¹⁸¹. Symbole to słowa, gesty, obrazy lub przedmioty, które przedstawiają określone znaczenie, które jest uznawane za takie tylko przez tych, którzy podzielają daną kulturę. Do tej kategorii należą: specyficzny żargon, ubiór, fryzury, flagi i symbole statusu. Symbole z jednej grupy kulturowej są regularnie kopiowane przez innych. Właśnie dlatego symbole zostały umieszczone na zewnątrz, w warstwie powierzchniowej. Bohaterowie to osoby, żywe lub martwe, prawdziwe lub wyimaginowane, które posiadają cechy charakterystyczne, które są wysoko cenione w kulturze, a tym samym służą jako wzorce zachowania. Rytuały to wspólne działania, które w istocie są zbędne do osiągnięcia pożądanego celu, ale w ramach kultury są uważane za społecznie istotne. Przykłady obejmują sposoby powitania i oddawania szacunku innym, a także ceremonie społeczne i religijne. Spotkania biznesowe i polityczne organizowane z pozoru z racjonalnego powodu często służą głównie celom rytualnym, takim jak np.

¹⁸⁰ R. Goffee, *What holds...*, op. cit., s. 134–143.

¹⁸¹ G. Hofstede, *Cultures...*, op. cit., s. 8.

wzmocnienie spójności grupy. Rytuály obejmują sposób, w jaki jest u¿ywany język w mowie i pismie w codziennej interakcji oraz w komunikowaniu przekonań.

Rysunek 10. Diagram cebuli



Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov, *Cultures and Organizations, Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, McGraw-Hill, New York 2010, s. 8.

W modelu tym symbole, bohaterowie i rytuały zostały uwzględnione jako praktyki. Ich znaczenie kulturowe jest jednak niewidoczne. Znany jest jedynie sposób, w jaki te praktyki są interpretowane przez wtajemniczonych. Rdzeń kultury tworzą wartości. W analizowanym ujęciu wartości to tendencje do przedkładania pewnych stanów rzeczy nad inne. Wartości są uczuciami z okresleniem pozytywnym lub negatywnym. Są to: zło kontra dobro, brudne kontra czyste, niebezpieczne kontra bezpieczne, zabronione kontra dozwolone, przyzwoity kontra nieprzyzwoity, moralne kontra niemoralne, brzydkie kontra piękne, nienaturalny kontra naturalny, irracjonalne kontra racjonalne¹⁸².

Jeden z najpopularniejszych modeli kultury organizacyjnej zosta opublikowany przez E.H. Scheina. Prezentuje on kultur organizacyjną jako wielopoziomowy układ zbli¿ony do „gory lodowej”, ktor podzielono na cze widoczną i ukrytą. Wyrorniono trzy poziomy:

¹⁸² Ibidem, s. 9.

- artefakty, czyli widoczna struktura organizacyjna i panujące procesy, ale trudne do rozszyfrowania oraz wyjaśnienia ich funkcji i pochodzenia;
- normy i wartości – wartości, strategie, cele i filozofie;
- założenia podstawowe – nieświadome, przyjęte za pewnik przekonania, spostrzeżenia, myśli i uczucia stanowiące ostateczne źródło wartości i działań¹⁸³.

Widoczne i jawne są artefakty, normy oraz wartości, które pozwalają odróżnić jedną kulturę od drugiej. Pod powierzchnią, w formie ukrytej i niewidocznej znajdują się założenia podstawowe (por. rysunek nr 11).

Rysunek 11. Trzy poziomy kultury organizacyjnej według E.H. Scheina



Źródło: opracowanie własne na podstawie: E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, John Wiley & Sons, San Francisco 2010, s. 23–24.

Pierwszy poziom stanowią artefakty, które są najlepiej dostrzegalnym elementem kultury organizacyjnej. Mogą to być na przykład znaki firmowe czy ubrania. Wyróżnia się następujące artefakty:

- fizyczne (wystrój wnętrz, sztuka),
- behawioralne (relacje z klientami, uroczystości, ceremonie),
- językowe (mity, język, legendy).

Uznawane normy i wartości trudno zaobserwować, lecz zajmują one znacznie trwalsze miejsce niżeli artefakty. Rozróżnia się wartości i normy przestrzegane (respektowanie przepisów oraz wszelkich zaleceń w danym przedsiębiorstwie) oraz wartości i normy deklarowane (zasady postępowania, hasła, kodeksy etyczne). Elementarne założenia to ostatni poziom tego modelu kultury organizacyjnej. Cechuje go skrytość oraz duża trudność interpretacji. Są to przekonania i założenia, jakie przyjmują członkowie organizacji¹⁸⁴.

Trzeci popularny model kultury organizacyjnej wykorzystuje metaforę owocu. Komponenty modelu kultury organizacyjnej są różnie charakteryzowane przez różnych

¹⁸³ E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, John Wiley & Sons, San Francisco 2010, s. 44–45; E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 2004, s. 26.

¹⁸⁴ E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, John Wiley & Sons, San Francisco 2010, s. 23–24.

autorów. Spójna jest jednak ich wizualizacja. Zgodnie z zaproponowanym przez nich modelem, kulturę można przedstawić jako owoc z:

- wyraźnymi elementami w warstwie zewnętrznej – skórka (twarda i łatwo zauważalna);
- rdzeń (bardziej lepki i podatny na adaptację);
- jądro, które jest trudne do identyfikacji, analizy, a zwłaszcza modyfikacji¹⁸⁵.

Na pierwszy poziom kultury organizacyjnej składają się takie elementy jak: architektura, technika pracy, układ biur, dress code, struktura organizacyjna, regulaminy, dokumenty robocze, zachowania, hasła, jakość usług, wiedza, umiejętności innowacyjne oraz zdolność członków do wnoszenia wkładu w działalność i rozwój organizacji. Drugi poziom kultury organizacyjnej obejmuje następujące elementy: wartości i regulacje, zdolność do podejmowania ryzyka, poglądy na rozwój organizacji, jej członków oraz świadczonych usług itp. odzwierciedlonych w symbolach i używanym języku w organizacji, a także w folklorze organizacyjnym. Trzeci poziom kultury organizacyjnej obejmuje przekonania, zasady, hipotezy związane z kierunkiem i sposobami rozwoju przedsiębiorstwa, które wpływają na sposób rozumienia i rozwiązywania problemów oraz na charakter związków międzyludzkich, elementy częściowo zasymilowane lub niezasymilowane, elementy należące do wnętrza ludzkiej struktury, które zostały wykształcone lub skryształizowane w czasie i są bardzo trudne do zrozumienia, analizy lub modyfikacji¹⁸⁶.

W przedstawionych rozważaniach omówiono różne typologie i przykładowe modele kultury organizacyjnej. Zidentyfikowano wiele kryteriów wyodrębniania typów kultur. Jako najważniejsze z perspektywy celów rozprawy uznano kultury wyodrębnione zgodnie z kryteriami R. Harrisona, C. Handy, K. Camerona i R.E. Quinna (bazującego na typologii R.E. Quinna i J. Rohrbaugha), R. Deshpande i J.U. Farley'a oraz R. Goffee i G. Jones'a. Zdecydowano, że w badaniach przeprowadzonych na potrzeby tej pracy doktorskiej zastosowana będzie typologia kultury K.S. Camerona i R.E. Quinna, gdyż w porównaniu z innymi typologiami i skalami, CVF posiada następujące zalety:

- niewiele wymiarów, ale szerokie implikacje: CVF obejmuje tylko dwa wymiary, podczas gdy zawiera w swojej strukturze esencję ośmiu powszechnie akceptowanych i zebranych przez J.R. Deterta, R.G. Schroedera, J.J. Mauriela wymiarów¹⁸⁷. Dwa wymiary kontroli/autonomii oraz skupienie wewnętrzne/zewnętrzne są bezpośrednio uwzględnione w Competing Values

¹⁸⁵ E. Campeanu-Sonea [i in.], *Organisational culture in a transitional economy – a comparative study of Romania*, "Employee Relations" 2010, vol. 32, no. 3, s. 331; D.I. Prajogo, *The relationship...*, op. cit., s. 714.

¹⁸⁶ E. Campeanu-Sonea, *Organisational...*, op. cit., s. 331.

¹⁸⁷ J.R. Detert, *A framework...*, op. cit., s. 854.

Framework. Trzy wymiary (stabilność vs. zmiana; orientacja na pracę/współpracowników; izolacja vs. współpraca) są wyraźnie połączone w modelem teoretycznym CVF. Ponadto model odnosi się również do pozostałych trzech wymiarów kultur organizacyjnych (podstawa prawdy i racjonalności w organizacji, charakter czasu i horyzontu czasowego, motywacja). Typologia ta integruje większość wymiarów kultury organizacyjnej proponowanych w literaturze¹⁸⁸;

— duża liczba badań empirycznych potwierdziła wiarygodność oraz ważność CVF;

— spośród różnych typologii kultury organizacyjnej Competing Values Framework jest najszerszej stosowany w badaniach kultury organizacyjnej¹⁸⁹;

— CVF pozwala badać wymiary wartości związanych z efektywnością organizacji¹⁹⁰.

Podsumowując Competing Values Framework jest odpowiedni do badań ilościowych, zwłaszcza do badań nad zmianą kultury organizacyjnej i identyfikacji typów kultury związanych z efektywnością organizacji. CVF może być również używany jako model koncepcyjny do przeprowadzenia badań jakościowych w celu diagnozy przyczyn i procesu zmiany kultury organizacyjnej. Ponadto jest to właściwe narzędzie do badania relacji między kulturą organizacyjną a innymi zmiennymi, takimi jak efektywność organizacji, satysfakcja pracowników itp.¹⁹¹.

1.5. Narzędzia do badań kultury organizacyjnej

Reprezentanci nauk o zarządzaniu i jakości oraz dyscyplin pokrewnych próbują zrozumieć oraz konceptualizować kulturę organizacyjną, jej naturę, kluczowe determinanty i wpływy, a także relacje między kulturami a zróżnicowanymi zestawami zmiennych ważnych w kontekście teorii i praktyki zarządzania. Praktycy są zainteresowani zarządzaniem kulturą organizacyjną i szukają odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób można zmienić i dostosować kulturę organizacyjną adekwatnie do potrzeb organizacji. Teoretycy zarządzania szukają narzędzi systematyzujących wiedzę o kulturze organizacyjnej i narzędzi do diagnozowania zależności między kulturą a innymi atrybutami organizacji (np. innowacyjnością, konkurencyjnością, efektywnością). W konsekwencji powstała szeroka gama instrumentów do oceny i pomiaru kultury organizacyjnej. Literatura nie wskazuje idealnego narzędzia do pomiaru kultury organizacyjnej. Stopień, w jakim każdy środek jest postrzegany jako odpowiedni do celu zależy

¹⁸⁸ T. Yu, *A review of...*, op. cit., s. 37.

¹⁸⁹ L. Ližbetinová, *The Application...*, op. cit., s. 172; T. Yu, *A review of...*, op. cit., s. 40.

¹⁹⁰ T. Yu, *A review of...*, op. cit., s. 37.

¹⁹¹ *Ibidem*, s. 40.

od konkretnego powodu, dla którego ma być używany oraz kontekstu, w którym ma być stosowany¹⁹².

Diagnoza kultury organizacyjnej to proces, który wymaga zróżnicowanego i przemyślanego podejścia. Każda z organizacji ma różne charakterystyczne cechy, jak struktura, profil działalności, pożądane wartości i cele organizacyjne. Stąd też celem doboru właściwych metod umożliwiających analizę poziomu kultury organizacyjnej i rozdziwisku między aktualnie panującą i pożądaną kulturą konieczne jest indywidualne podejście do każdej organizacji¹⁹³. W ocenie autora niniejszej pracy doktorskiej istnieją dwa podstawowe podejścia do badania kultury organizacyjnej: podejście typologiczne (typy kulturowe) oraz podejście atrybutowe (wymiary kulturowe)¹⁹⁴.

Kategoryzacja typów kulturowych przybiera różne formy omówione w poprzednim podrozdziale. Podejścia typologiczne dzielą kultury na predefiniowane typy. Mogą one mieć charakter ogólnie opisowy np. kultury homogeniczne, heterogeniczne lub mogą być zakorzenione w koncepcjach psychoanalitycznych (zazwyczaj archetypy jungowskie) i opisywać kulturę szczegółowo, jak ilustruje Model Wartości Konkurujących K.S. Camerona i R.E. Quinna, czy Interaktywny Test Projekcyjny Siedmiu Archetypów C.G. Junga (Interactive Projective Test Seven Jungian Archetypes – Animus (męski), Mądry Starzec, Bohater, Cień, Anima (kobieca), Świetna Matka, Oszust). Język przyjmowany przez podejścia typologiczne oznacza, że pomimo zwięzłości i opisowości, istnieje potencjalne zagrożenie wyrażające się nie tylko w stereotypizowaniu i mitologizowaniu różnych typów kultury, ale także nadawaniu im moralnej walencji. Ilustruje to szczególnie archetyp kategorii takich jak Oszust. Taka kategoryzacja może potencjalnie prowadzić do zaniedbania jednego z kluczowych punktów leżących u podstaw kultury z perspektywy antropologicznej – bycia pojęciem wartościowo-neutralnym. Nie istnieje coś takiego jak dobra, zła, pozytywna lub negatywna kultura. Nawet ocena przydatności różnych kultur do potrzeb różnych organizacji i środowisk jest problematyczna. Takie osądy wydają się niewłaściwe, gdyż kulturę można oceniać z wielu różnych perspektyw przez różnych interesariuszy, a to może wiązać się z krótkowzrocznym spojrzeniem w przyszłość. „Dobra” kultura w danym czasie może nie być optymalna w przyszłości ze względu na zmieniające się okoliczności¹⁹⁵.

¹⁹² T. Jung, *Instruments...*, op. cit., s. 1087.

¹⁹³ S. Zupok, *Kreowanie...*, op. cit., s. 37–39.

¹⁹⁴ A.M.M. Liu, *A framework...*, op. cit., s. 330; T. Jung, *Instruments...*, op. cit., s. 1089.

¹⁹⁵ T. Jung, *Instruments...*, op. cit., s. 1092.

Oprócz konceptualizacji typów kultur w literaturze przedmiotu eksploruje się też wymiary kultury¹⁹⁶. Wymiar kulturowy definiuje się jako pewien aspekt kultury, dający się zmierzyć i pozwalający określić pozycję danej kultury wobec innych kultur¹⁹⁷. Stanowi on cechę/atribut charakteryzujący kulturę organizacyjną. Kultura może być mierzona jako wielowymiarowy zestaw wartości i praktyk przyjętych przez organizację. Przykłady obejmują typy kultury organizacyjnej wyodrębnione na podstawie:

- dwóch wymiarów (K. Cameron i R.E. Quinn) – kontroli/autonomii oraz skupienie wewnętrzne/zewnętrzne; (S. Albert i D.A. Whetten) – holograficzne i ideograficzne;
- trzech wymiarów (R.A. Cooke i J.C. Lafferty) – konstruktywne, pasywne/obronne i agresywne/obronne;
- czterech wymiarów (D.R. Denison i A.K. Mishra) – zaangażowanie, konsekwencja, zdolności adaptacyjne i misja;
- pięciu wymiarów (G.A. Marcoulides i R.H. Heck) – struktura organizacyjna, wartości organizacyjne, organizacja zadań, klimat organizacyjny i postawy pracowników;
- sześciu wymiarów (P. Bate) – brak emocji, depersonalizacja, podporządkowanie, konserwatyzm, izolacjonizm i niechęć;
- dziesięciu wymiarów (N.M. Ashkanasy) – przywództwo, struktura, innowacje, wydajność pracy, planowanie, komunikacja, środowisko, humanistyczne miejsce pracy, rozwój indywidualny i socjalizacja przy wejściu¹⁹⁸.

Podejścia wymiarowe mają na celu ocenę obecności i względnej siły wymiarów kulturowych w konkretnym otoczeniu. Mogą one obejmować niezliczone ilości kategorii i są tak różnorodne, jak podawane w literaturze wymiary związane z kulturą (por. tabela nr 6)¹⁹⁹. Badane wymiary dotyczą materialnych i niematerialnych aspektów zachowania jednostki oraz całej organizacji²⁰⁰. Podejście wymiarowe próbuje zidentyfikować kluczowe cechy kultury organizacyjnej. Po ich zidentyfikowaniu można je porównać z kulturą, w której organizacja chce działać, a następnie zaplanować odpowiednie zmiany, by pożądaną stan osiągnąć.

¹⁹⁶ A.M.M. Liu, *A framework...*, op. cit., s. 330.

¹⁹⁷ M. Czerwonka, *O nowy ład finansowy w Polsce. Rekomendacje dla animatorów życia gospodarczego*, w: *Przedsiębiorczość*, pod red. J. Ostaszewski, Kolegium Zarządzania i Finansów, Instytut Finansów, Oficyna Wydawnicza, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2015, s. 282.

¹⁹⁸ A.M.M. Liu, *A framework...*, op. cit., s. 330; T. Jung, *Instruments...*, op. cit., s. 1090.

¹⁹⁹ T. Jung, *Instruments...*, op. cit., s. 1089.

²⁰⁰ Ibidem, s. 1090.

Tabela 6. Najważniejsze wymiary badane przez instrumenty badające kulturę organizacyjną

Lp.	Badane wymiary
1	Osiągnięcia
2	Zmiana/podejście do zmiany/tworzenie zmiany
3	Współpraca/kultura współpracy/ukierunkowanie na współpracę w zespole
4	Rozwój/zdolność rozwojowa/rozwój pracowników
5	Atrybuty pracownika/zaangażowanie pracownika/udział pracowników
6	Etyka/wartościowanie etyki
7	Koncentracja/koncentracja na kliencie/koncentracja długoterminowa
8	Cele/klarowność celów/orientacja na cel
9	Innowacje/innowacyjność/podejmowanie ryzyka
10	Atrybuty pracy/zadowolenie z pracy/bezpieczeństwo pracy
11	Przywództwo/cechy przywódcze/zaufanie do przywództwa
12	Nauka/indywidualne/organizacyjne kształcenie
13	Atrybuty organizacyjne/tożsamość organizacyjna/kwestie organizacyjne
14	Orientacja
15	Wydajność/osiąganie wydajności/miary wydajności
16	Władza/dystans władzy
17	Relacje/stosunki międzyludzkie/stosunki interdyscyplinarne
18	Wyniki
19	Nagrody
20	Wsparcie
21	Zadania/struktura zadań
22	Aspekty zespołu/orientacja zespołowa/podejście zespołowe
23	Zaufanie
24	Wartości/podstawowe wartości/przyjęte wartości
25	Wizja
26	Pracownicy/środowisko pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Jung [i in.], *Instruments for Exploring Organizational Culture: A Review of the Literature*, "Public Administration Review" 2009, vol. 69, no. 6, s. 1091.

Podejścia wymiarowe nie kategoryzują kultury, lecz mają na celu ocenę obecności i względnej siły wymiarów kulturowych. Większość z tych podejść przyjmuje predefiniowane wymiary (por. rysunek nr 12). Podczas, gdy podejścia typologiczne są podzielone na kategorie z góry określonych typów kultury organizacyjnej, podejścia wymiarowe badają naturę i stopień, w jakim każdy wymiar kulturowy jest obecny w organizacji, w celu utrzymania określonych kompetencji, a także zmian w strategiach zarządzania²⁰¹.

²⁰¹ N. Kapetaneas [i in.], *Organizational Culture and Individual Values in Greek Public Hospitals: A Competing Values Approach*, "Journal of Health Management" 2015, no. 17, s. 122; T. Jung, *Instruments...*, op. cit., s. 1092.

Rysunek 12. Predefiniowane wymiary kulturowe na przykładzie typologii K.S. Camerona i R.E. Quinna

	Elastyczność		
Wewnętrzne	Klan:	Adhokracja:	Zewnętrzne
	Praca zespołowa Partycypacja Empowerment Troska o pomysły	Elastyczność Wzrost Innowacje Kreatywność	
	Hierarchia:	Rynek:	
	Centralizacja, Kontrola Rutynizacja Formalizacja Stabilność Ciągłość Porządek Przewidywalne wyniki wydajności	Koncentracja na zadaniach Jasność celów Wydajność Osiągnięcia	
	Kontrola		

Źródło: opracowanie własne na podstawie: N. Kapetaneas [i in.], *Organizational Culture and Individual Values in Greek Public Hospitals: A Competing Values Approach*, "Journal of Health Management" 2015, no. 17, s. 124.

Autor tej pracy doktorskiej przyjął dwie metody podejścia do badań kultury organizacyjnej: ilościową i jakościową. Użycie metod ilościowych umożliwia pozyskanie standaryzowanych wyników w obszarach, które zawierają pytania badawcze. To podejście wymusza wcześniejsze rozpoznanie elementarnych cech badanej organizacji, jak struktura i cechy ogólne badanej populacji. Następnie przygotowywane jest narzędzie badawcze zgodne z wcześniej przyjętymi założeniami. Zważywszy na dużą złożoność problematyki kultury organizacyjnej, narzędzia stosowane do jej pomiaru muszą również zostać właściwie rozbudowane. Użycie metod ilościowych w celu dokonania diagnozy kultury organizacyjnej posiadać może zróżnicowany charakter. Badanie można przeprowadzić przy wykorzystaniu metod PAPI (Paper And Pencil Interview), CATI (Computer Assisted Telephone Interview) lub CAWI (Computer Assisted Web Interview)²⁰². W ocenie autora niniejszej pracy doktorskiej dużą zaletą użycia metod

²⁰² S. Zupok, *Kreowanie...*, op. cit., s. 37–39.

ilościowych w wypadku badania kultury organizacyjnej staje się szansa zgromadzenia informacji umożliwiających utworzenie syntetycznych wskaźników, przedstawiających stan przedmiotu badania. Przygotowane wskaźniki są pełnym zobrazowaniem stopnia wpływu kultury organizacyjnej na pracowników, a także umożliwiają przeprowadzanie pomiarów okresowych, które dzięki wcześniej dostosowanej metodyce badań, mogą być realizowane bezpośrednio przez kierownictwo bez konieczności angażowania podmiotów zewnętrznych²⁰³.

Diagnoza kultury organizacyjnej może zostać również przeprowadzona z użyciem metod jakościowych w postaci wywiadów indywidualnych albo grupowych. Są one wykorzystywane szczególnie w celu pogłębienia informacji dotyczących pożądaných kierunków rozwoju kultury w danej organizacji (szczególnie podczas badania kadry zarządzającej, które poprzedza badanie ilościowe). Oprócz wywiadów, badanie kultury organizacyjnej powinno się też uzupełnić o metodę obserwacji uczestniczącej, która polega na studiowaniu przez badacza zachowań pracowników dotyczących badanego podmiotu²⁰⁴. Kultura organizacyjna jest konstrukcją, której nie można bezpośrednio zaobserwować. Zatem jeśli chcemy przeanalizować jej wpływ na efektywność procesu, należy ją zmierzyć²⁰⁵.

Najbardziej znane narzędzia do pomiaru kultury organizacyjnej to:

- Inwentaryzacja Kultury Organizacyjnej (Organisational Culture Inventory – OCI) stworzony przez R.A. Cooke i J.C. Lafferty;
- arkusz OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) dopasowany do Modelu Wartości Konkurencyjnych K.S. Camerona, R.E. Quinna i J. Rohrbaugha;
- Profil Kultury Organizacyjnej (Organisational Culture Profile – OCP) stworzony przez C. O'Reilly'ego, J. Chatman i D.F. Caldwell;
- Skala Badania Kultury Organizacji dopasowana do Teoretycznego Modelu Cech Kultury (D.R. Denisona i A.K. Mishra), która jest koncepcyjnie podobna do CVF (Competing Values Framework);
- Wielowymiarowy Model Kultur Organizacyjnych stworzony przez G. Hofstede;
- Skala Wartości Kultury Organizacyjnej stworzona przez B. Zheng²⁰⁶.

Wraz ze zwiększonym zainteresowaniem kulturą organizacyjną, które rozpoczęło się w latach 80. XX wieku, zauważalny jest gwałtowny rozwój narzędzi do badania kultury organizacyjnej. T. Jung, T. Scott, H.T.O. Davies, P. Bower, D. Whalley, R. McNally i R. Mannion

²⁰³ Ł. Sułkowski, *Krytyczna...*, op. cit., s. 11–15.

²⁰⁴ K. Serafin, *Kultura organizacyjna jako element wspierający realizację strategii przedsiębiorstwa*, „Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 222, s. 87–89.

²⁰⁵ J. Moormann, *Impact...*, op. cit., s. 138.

²⁰⁶ T. Yu, *A review of...*, op. cit., s. 40; V. Bellou, *Achieving...*, op. cit., s. 513.

zidentyfikowali ponad 100 instrumentów do badania kultury organizacyjnej. Część z nich przedstawiono w tabeli nr 7. Służą one do pomiaru zjawisk obserwowalnych, takich jak rytuały i struktury, jak również abstrakcyjnych idei, takich jak ciepło, zadowolenie i morale grupy²⁰⁷.

Tabela 7. Przykładowe instrumenty do badania kultury organizacyjnej

Lp.	Nazwa instrumentu
1	Assessing Learning Culture Scale
2	Assessment of Organizational Readiness for Evidence-Based Health Care Interventions
3	Competing Values Framework (ipsative)/(Likert scale)
4	Competing Values Instrument for Organizational Culture (Chang and Wiebe)
5	Competing Values Instrument for Organizational Culture (Howard)
6	Competing Values Instrument for Organizational Culture (Quinn and Spreitzer)
7	NIC/Q 2000 Tool
8	Competing Values Instrument for Organizational Culture (Zammuto and Krakower)
9	National VA Quality Improvement Survey (NQIS)
10	Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) (Cameron and Quinn)
11	Concept-Mapping and Pattern-Matching Approach
12	Core Employee Questionnaire
13	Corporate Culture Questionnaire
14	Culture Gap Survey
15	CULTURE Questionnaire in the Contextual Assessment of Organizational Culture
16	(CAOC Approach)
17	Culture Snapshot
18	Culture Survey
19	Critical Incident Technique
20	The Cultural Audit
21	Cultural Assessment Survey
22	Cultural Consensus Analysis
23	Denison Organizational Culture Survey
24	Ethnography
25	Five Window Culture Assessment Framework
26	FOCUS Questionnaire
27	General Practice Learning Organization Diagnostic Tool*
28	Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE) Culture
29	Scales
30	Grid/Group Model
31	Group Practice Culture Questionnaire
32	Hofstede's Culture Measures
33	Hofstede's Culture Measure of Organizational Culture

²⁰⁷ T. Jung, *Instruments...*, op. cit., s. 1087.

34	Values Survey Module
35	Hospital Culture Questionnaire
36	Hospital Culture Scales
37	Hospitality Industry Culture Profile
38	Interactive Projective Test
39	Interviews
40	Inventory of Polychronic Values
41	Japanese Organizational Culture Scale
42	Laddering
43	Metaphorical Analysis
44	Narratological Approach
45	Norms Diagnostic Index
46	Nurse Medication Questionnaire
47	Nurse Self-Description Form
48	Nursing Unit Cultural Assessment Tool
49	Nursing Work Index/Nursing Work Index–Revised
50	Organizational Assessment Survey (MetriTech)
51	Organizational Assessment Survey (OPM)
52	Organizational Commitment Questionnaire
53	Organizational Culture and Core Task (CULTURE) Questionnaire
54	Organizational Culture Assessment Instrument
55	Organizational Culture Inventory
56	Organizational Culture Profile (Ashkanasy)
57	Organizational Culture Profile (O’Reilly)
58	Organizational Culture Questionnaire (Harrison)
59	Organizational and Team Indicator
60	Organizational Culture Survey
61	Organizational Development Questionnaire
62	Organizational Norms Opinionnaire
63	Perceived Cultural Compatibility Index
64	Perceived Organizational Culture
65	Personal, Customer Orientation, Organizational and Cultural Issues Model
66	Practice Culture Questionnaire
67	Questionnaire of Organizational Culture
68	Repertory Grids
69	School Quality Management Culture Survey
70	School Values Inventory
71	School Work Culture Profile
72	Semiotics
73	Storytelling
74	Thomas’ Questionnaire on Organizational Culture
75	Time Dimension Scales
76	Twenty Statements Test

77	Van der Post Questionnaire
78	Wallach's Organizational Culture Index
79	Ward Organizational Feature Scales (Nurses' Opinion Questionnaire)
80	Women Workplace Culture Questionnaire
81	Work Culture Assessment Scale

Źródło: T. Jung [i in.], *Instruments for Exploring Organizational Culture: A Review of the Literature*, "Public Administration Review" 2009, vol. 69, no. 6, s. 1090.

Najstarsze, takie jak Technika Krytycznych Incydentów (Critical Incident Technique) i Wskaźnik Kultury Organizacyjnej E.J. Wallacha (Wallach's Organizational Culture Index) pochodzą z połowy XX wieku. Inne, takie jak Wskaźnik Kultury Organizacyjnej i Zespołowej (Organizational and Team Culture Indicator) oraz Ankieta Oceny Kulturowej (Cultural Assessment Survey) zostały opracowane dopiero w XXI wieku. Kontekst, w którym instrumenty badawcze zostały opracowane i były stosowane obejmuje zarówno sektor prywatny jak i publiczny. Aplikacje w sektorze prywatnym obejmują szerokie spektrum działalności biznesowej, począwszy od rodzinnych sklepów spożywczych po duże spółki publiczne sektora finansowego. Zastosowania w sektorze publicznym obejmują samorządy, lokalne organizacje, a także szkoły i szpitale różnych typów i wielkości²⁰⁸. Duża różnorodność widoczna jest również w zakresie pochodzenia geograficznego narzędzi diagnostycznych. Należą do nich: Australia – Profil Kultury Organizacyjnej (Organizational Culture Profile), Republika Południowej Afryki – Kwestionariusz Van der Post (Van der Post Questionnaire), Hongkong – Inwentarz Wartości Szkoły (School Values Inventory), Szwecja – Kwestionariusz Kultury w Miejscu Pracy Kobiet (Women Workplace Culture Questionnaire) i Estonia – Kwestionariusz Kultury Organizacyjnej (Questionnaire of Organizational Culture). Największa liczba instrumentów została opracowana w Stanach Zjednoczonych. Prawie połowa zidentyfikowanych narzędzi badawczych wywodzi się z kontekstu północno-amerykańskiego, podczas gdy druga co do wielkości liczba pochodzi z Wielkiej Brytanii. Powstała również ograniczona liczba międzynarodowych projektów, takich jak Kwestionariusz FOCUS (FOCUS Questionnaire), Skale Kultur GLOBE (GLOBE Culture Scales) oraz Postrzegany Indeks Zgodności Kulturowej (Perceived Cultural Compatibility Index). Zakres i charakter zidentyfikowanych instrumentów są równie zróżnicowane jak ich pochodzenie. Obejmują one zakres od eksploracji wysoce specyficznych aspektów związanych z kulturą, takich jak polichroniczność (tj. stopień, w jakim członkowie organizacji chcą być zaangażowani w dwa lub więcej zadań jednocześnie) w przypadku Inwentarza Wartości Polichronicznych (Inventory

²⁰⁸ Ibidem, s. 1089.

of Polychronic Values) do bardziej kompleksowych i ogólnych badań, na przykład Audyt Kultury i Kwestionariusz Kultury w ramach Kontekstowej Oceny Kultury Organizacyjnej (Contextual Assessment of Organizational Culture). Podczas gdy niektóre narzędzia, takie jak Kwestionariusz Subkultury Zawodowej Rachunkowości A.P. Thomasa (Thomas' Professional Accounting Sub-Culture Questionnaire) są zaprojektowane z myślą o konkretnym kontekście lub zawodzie, większości instrumentów koncentruje się albo na określonej modalności kultury, albo na określeniu nadrzędnej kultury organizacji. Na przykład Skala Oceny Kultury Uczenia się (Assessing Learning Culture Scale) i Narzędzie Diagnostyczne Ogólnej Organizacji Uczenia się (General Practice Learning Organization Diagnostic Tool) koncentrują się na kulturze uczenia się; Japońska Skala Kultury Organizacyjnej (Japanese Organizational Culture Scale) bada, w jakim stopniu kultura organizacyjna nawiązuje do japońskiej filozofii zarządzania; Kwestionariusz Leków Pielęgniarek (Nurse Medication Questionnaire) koncentruje się na kulturze leczenia; narzędzia takie jak Mapowanie Konceptu (Concept-Mapping), Badanie Dopasowania Wzorców (Pattern-Matching Approach), Audyt Kultury (Culture Audit) i Technika Incydentów Krytycznych (Critical Incident Technique) starają się zapewnić szersze rozumienie kultury w kontekście, w którym są stosowane. Cele zastosowania instrumentów również są zróżnicowane: od kształtujących do diagnostycznych. Instrumenty mogą być wykorzystane do eksploracji kulturowej jako same w sobie lub jako część szerszego procesu odnowy kulturowej. Mogą również zaczynać się od zidentyfikowania i oceny istniejących kultur i kończyć się ich modyfikacją. Celem jest dostosowanie istniejących kultur do kultur charakteryzujących organizacje wysokiej efektywności. Bez względu na to, czy instrument spełnia cel formatywny czy diagnostyczny, zakres badania może rozciągać się od osoby do całej organizacji²⁰⁹.

Autor tej pracy zidentyfikował spektrum metodyk generowania danych wśród instrumentów badających kulturę organizacyjną, począwszy od ustrukturyzowanych kwestionariuszy do stosunkowo nieustrukturyzowanego podejścia etnograficznego. Do najczęstszych należą: skale R. Likerta, metodyka Q, środki ipsatywne. Skale R. Likerta wymagają od uczestników badania wskazania osobistego poziomu zgody lub niezgody za pomocą serii predefiniowanych oświadczeń. Liczba oświadczeń objętych skalą R. Likerta waha się od 3 do 129, a dostępna ocena odpowiedzi na tych skalach waha się od 3 do 10 punktów. W przypadku Q-metodologii, każdy uczestnik otrzymuje zestaw z góry ustalonych oświadczeń wartości, aby uporządkować je w podaną liczbę kategorii. Kategorie reprezentują kontinuum

²⁰⁹ Ibidem, s. 1091.

rozszybiające się od najmniej do najbardziej charakterystycznego. Środki ipsatywne, stosowane głównie w ramach Modelu Wartości Konkurencyjnych obejmują wersje cztero-, pięcio- i sześciopunktowe. Prosi się uczestników o rozdzielnie łącznej liczby punktów, zwykle 10 lub 100, w zestawie podanych oświadczeń²¹⁰.

C.A. O'Reilly, J. Chatman i D.F. Caldwell podają, że mapowanie kultury organizacyjnej można przeprowadzić za pomocą oceny ilościowej metodą OCP (Organizational Culture Profile)²¹¹. Metoda ta charakteryzuje kulturę za pomocą 8 wymiarów:

- innowacyjność i podejmowanie ryzyka;
- dbałość o szczegóły;
- orientacja na wyniki lub rezultaty;
- agresywność i konkurencyjność;
- wsparcie;
- nacisk na wzrost i nagrody;
- współpraca oraz orientacja na zespół;
- decyzyjność.

Badanie odbywa się za pomocą wyboru 54 wartości opisujących kulturę²¹².

Analogicznie do OCP powstała krótka skala do oceny kultury w organizacjach. Skala ta (Kurzskaala zur Erfassung der Unternehmenskultur – KUK) składa się z kilku podstawowych wymiarów oceny kultury. KUK pozwala ocenić wspólne wartości i normy organizacji, a także struktury i procesy przedsiębiorstwa z punktu widzenia pracowników, gdyż oceny dokonują pracownicy. Wymiary kulturowe, które zostały potwierdzone w kilku studiach przypadków i ankietach, to: orientacja strategiczna przedsiębiorstwa, struktura, współpraca i praca zespołowa, zarządzanie i przywództwo. Można je zmierzyć za pomocą kwestionariusza złożonego z 15 atrybutów²¹³.

Badanie organizacji zgodnie z podziałem kultury wg L.E. Harrisona (Zeusa, Apollo, Ateny i Dionizosa) przeprowadza się przy użyciu Kwestionariusza Kultury Organizacyjnej (Organizational Culture Questionnaire), w którym ocenia się orientację organizacji w zakresie:

²¹⁰ Ibidem, s. 1091.

²¹¹ C.A. O'Reilly, *People...*, op. cit., s. 504.

²¹² Ibidem, s. 502.

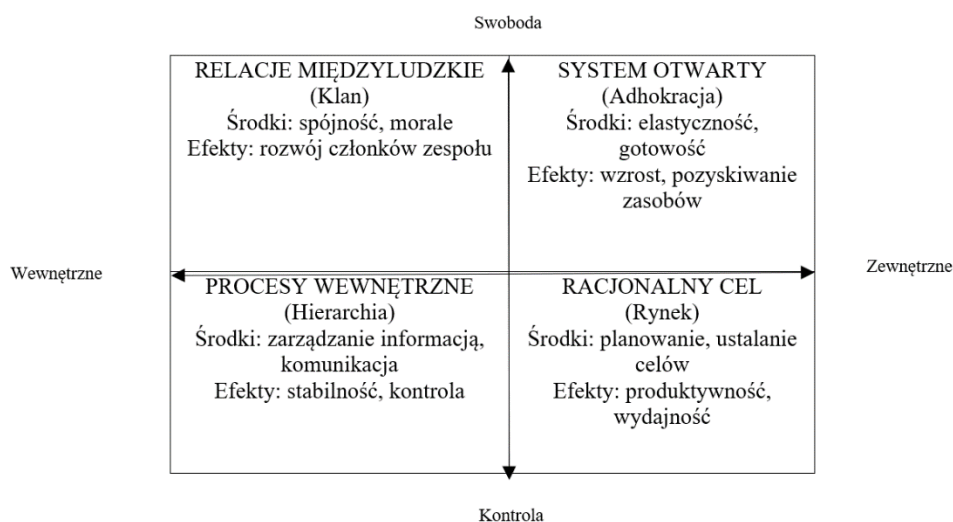
²¹³ I. Jöns, M. Hodapp, K. Weiss, *Kurzskaala zur Erfassung der Unternehmenskultur*, Universität Mannheim: Fachrichtung Psychologie, <http://psydok.psycharchives.de/jspui/handle/20.500.11780/349>, s. 6, aktualizacja 2005 [dostęp: 7 maja 2020].

władzy, roli, zadań, osoby. Kwestionariusz zawiera piętnaście punktów. W każdym z nich respondenci oceniają cztery stwierdzenia dotyczące organizacji i panujących w niej wierzeń²¹⁴.

R. Goffee i G. Jones do badań kultury opracowali kwestionariusz „What is Your Organization’s Culture?”. Kwestionariusz składa się z 14 pytań ocenianych na trzech poziomach: niskim, średnim i wysokim²¹⁵.

Jedną z najbardziej popularnych metod badania kultury organizacji jest – opracowany przez R.E. Quinna i J. Rohrbaugha – Model Wartości Konkurujących. Podejście to oparte jest o wartości konkurujące Competing Values Approach²¹⁶ i pierwotnie służyło do badania efektywności organizacji. Autorzy opisali efektywność organizacji za pomocą trzech wymiarów: elastyczność–kontrola, wewnętrzne–zewnętrzne i środki–efekty²¹⁷ (por. rysunek nr 13).

Rysunek 13. Trzy wymiary efektywności



Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.E. Quinn, J. Rohrbaugh, *A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis*, "Management Science" 1983, t. 29, nr 3, s. 369.

Pierwszy wymiar (oś X) został zinterpretowany jako odzwierciedlający różne ukierunkowanie organizacyjne poprzez przedstawienie kontrastu między wewnętrznym naciskiem zorientowanym na osobę (w lewo) a zewnętrznym naciskiem zorientowanym na organizację (w prawo). Orientacja wewnętrzna kładzie nacisk na dobre samopoczucie i rozwój ludzi w organizacji. Orientacja zewnętrzna kładzie nacisk na właściwe funkcjonowanie i rozwój samej

²¹⁴ T. Scott [i in.], *The Quantitative Measurement of Organizational Culture in Health Care: A Review of the Available Instruments*, "Health Services Research" 2003, vol. 38, s. 932.

²¹⁵ R. Goffee, *What holds...*, op. cit., s. 135.

²¹⁶ R.E. Quinn, *A spatial model...*, op. cit., s. 369.

²¹⁷ *Ibidem*, s. 363.

organizacji. Drugi wymiar (oś Y) odzwierciedla różne preferencje organizacyjne dotyczące struktury poprzez przedstawienie kontrastu między zainteresowaniem stabilnością i kontrolą (w kierunku do dołu), a elastycznością i zmianą (w kierunku do góry). Trzeci wymiar (oś Z) mierzy stopień bliskości pożądaných rezultatów organizacyjnych lub środków na poziomie końcowym, reprezentując kontrast między troską o cele z naciskiem na ostateczne wyniki (np. wydajność), a troską o środki z naciskiem na ważne procesy (np. planowanie i ustalanie celów)²¹⁸. W porównaniu z innymi skalami skala OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) posiada następujące zalety:

- potwierdzona empirycznie w badaniach międzykulturowych – duża liczba badań empirycznych wykazała wiarygodność OCAI;
- najbardziej zwięzła – kwestionariusz OCAI obejmuje tylko 24 pozycje²¹⁹.

OCAI opiera się na Modelu Wartości Konkurencyjnych, który powstał na podstawie badań skoncentrowanych na najważniejszych wskaźnikach kultury wpływających na efektywność przedsiębiorstwa. K.S. Cameron i R.E. Quinn modyfikując koncepcję R.E. Quinna i J. Rohrbaugha wskazali dwa podstawowe wymiary zawierające cztery ważne grupy wskaźników. Pierwszy wymiar rozróżnia kryterium skuteczności, które podkreśla elastyczność, wolną rękę w podejmowaniu decyzji, tworzenie i dynamizm oraz kryteria podkreślające stabilność, porządek i kontrolę. Drugi wymiar rozróżnia kryterium skuteczności, które podkreśla skupienie na sprawach wewnętrznych, integracji i zgodności oraz kryteria, które podkreślają zewnętrzne ukierunkowanie, zróżnicowanie i rywalizację. Połączenie tych wymiarów daje ćwiartki, z których każda zawiera inną grupę wskaźników efektywności organizacji reprezentującej wartości pracowników pod względem wydajności przedsiębiorstwa. Powyższe wskaźniki efektywności przedstawiają to, co jest ważne dla pracowników w odniesieniu do wyników przedsiębiorstwa, czyli określa co jest postrzegane jako dobre lub poprawne. Te cztery grupy charakteryzują podstawowe wartości, według których oceniana jest organizacja. Wielkość zidentyfikowanych wymiarów i ćwiartek pozwala określić poszczególne typy kultury organizacyjnej. Każdy kwadrat reprezentuje podstawowe założenia, orientację i wartości, czyli te same elementy, które tworzą rdzeń kultury organizacyjnej. OCAI to narzędzie, za pomocą którego można zdiagnozować dominujące elementy orientacji przedsiębiorstwa i określić rodzaj, siłę i zgodność panującej kultury wg typologii K.S. Camerona i R.E. Quinna. Kwestionariusz OCAI składa się z sześciu składników determinujących kulturę organizacyjną:

²¹⁸ Ibidem, s. 369.

²¹⁹ T. Yu, *A review of...*, op. cit., s. 40; L. Ližbetinová, *The Application...*, op. cit., s. 172.

- cechy dominujące – jakie są charakterystyczne cechy środowiska i atmosfery panującej w przedsiębiorstwie?
- przywództwo organizacyjne – co rozumie się jako przywództwo? Co uważa się za zdolności przywódcze?
- zarządzanie pracownikami – co jest charakterystyczne dla stylu menedżerskiego? Jakie metody zarządzania są stosowane?
- spójność organizacyjna – jak konsoliduje się samo przedsiębiorstwo?
- nacisk strategiczny – na co kładzie się nacisk w przedsiębiorstwie? Jaki jest cel przedsiębiorstwa?
- kryteria sukcesu – jak definiuje się sukces w przedsiębiorstwie?

Każdy składnik analizowany jest na podstawie czterech stwierdzeń, z których każde odpowiada jednej z czterech form kultury organizacyjnej – klan (A), adhokracja (B), rynek (C), hierarchia (D). OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) wymaga od respondentów rozdysponowania 100 punktów na cztery stwierdzenia, aby wyrazić, w jakim stopniu oświadczenie charakteryzuje organizację w chwili obecnej i kolejne 100 punktów, aby scharakteryzować to, jak organizacja powinna wyglądać za pięć lat. Nie ma dobrych ani złych odpowiedzi, a także nie ma dobrych lub złych kultur organizacyjnych. Obliczony średni wynik dla każdego typu kultury organizacyjnej można podsumować w postaci wykresu ilustrującego profil kulturowy organizacji²²⁰. Efektem oceny kultury organizacyjnej przy użyciu CVF jest ustalenie dominującej kultury, która nie jest jedyną kulturą istniejącą w organizacji. Każda organizacja jest reprezentowana przez kombinację różnych typów kultur²²¹. W typologii K.S. Camerona i R.E. Quinna połączenie dwóch wymiarów skutkuje archetypem cech kulturowych w każdym z czterech kwadrantów, a mianowicie klan, adhokracja, hierarchia i rynek. Twórcy narzędzia stwierdzili, że chociaż archetypy te reprezentują stany stylizowane lub idealne, w rzeczywistości poszczególne organizacje wykazują cechy charakterystyczne dla każdego z wymiarów niezależnie, dzięki czemu np. organizacja może mieć wysoką orientację wewnętrzną i zewnętrzną jednocześnie²²². R.E. Quinn argumentował, że termin „wartości konkurujące” odzwierciedla rzeczywistość paradoksów, które organizacje chcą osiągnąć, to znaczy być adaptowalnym i elastycznym, ale także stabilnym i kontrolowalnym²²³. Badania dowodzą, że adhokracja stanowi dominującą kulturę mającą wpływ na efektywność organizacji, jednak

²²⁰ L. Ližbetinová, *The Application...*, op. cit., s. 172.

²²¹ D. Losonci, *The impact...*, op. cit., s. 208; D.I. Prajogo, *The relationship...*, op. cit., s. 712.

²²² D.I. Prajogo, *The relationship...*, op. cit., s. 715.

²²³ Ibidem, s. 720.

pozostałe typy kultury również wykazują istotną rolę w osiągnięciu pewnych aspektów efektywności. W związku z tym przedsiębiorstwa muszą je wyceniać jako część aktywów organizacyjnych²²⁴.

Podsumowując rozważania zawarte w tym podrozdziale należy podkreślić, że w literaturze przedmiotu widoczna jest tendencja do przyjmowania wymiarowego lub typologicznego podejścia do badania kultur organizacyjnych. Przykładem podejścia typologicznego jest typologia K.S. Camerona i R.E. Quinna. Wymienia się wiele narzędzi do pomiaru kultury organizacyjnej powstałych w różnych krajach a także międzynarodowych, wyspecjalizowanych lub kompleksowych. Wskazuje się cele stosowanych instrumentów – od kształtujących do diagnostycznych. Opisywane instrumenty badawcze dotyczą materialnych i niematerialnych aspektów zachowania jednostki oraz całej organizacji. Najszerzej omawia się jedną z najbardziej popularnych metod badania kultury organizacyjnej – Model Wartości Konkurencyjnych. W oparciu o Model Wartości Konkurencyjnych (CVF) stworzono Instrument Oceny Kultury Organizacyjnej (OCAI – Organizational Culture Assessment Instrument) K.S. Camerona i R.E. Quinna, który został wykorzystany na potrzeby badań zawartych w tej dysertacji.

²²⁴ Ibidem, s. 727.

2. PARTYCYPACJA PRACOWNICZA JAKO INSTRUMENT ZARZĄDZANIA

2.1. Geneza i istota partycypacji pracowniczej

Problematyka partycypacji pracowniczej wywodzi się od ogólnie rozumianej partycypacji obywatelskiej, która stanowiła podłoże przemian w teoriach organizacji i zarządzania zasobami ludzkimi. Partycypacja obywatelska jest to pojęcie definiowane jako zespół działań oraz metod uczestnictwa obywateli w określaniu, jak również rozwiązywaniu własnych trudności i problemów. W praktyce najczęściej używa się tego pojęcia, aby podkreślić, że obywatele jako społeczeństwo uczestniczą zarówno w podejmowaniu, jak i realizowaniu decyzji przez reprezentujące je władze oraz administrację publiczną²²⁵. Osiągnięcie skutecznie zorganizowanej partycypacji obywatelskiej skutkuje dla państwa tym, że obecny jest w nim dialog społeczny. Służy to również realizacji zasady pomocniczości, wywodzącej się z nauki społecznej Kościoła katolickiego²²⁶.

Historia partycypacji pracowniczej sięga XVI wieku i jest obecna w myśli socjalistów utopijnych (np. T. More) jako upowszechnianie własności, co miało usuwać nierówność społeczną. Idee te zostały podjęte przez socjalistów utopijnych (C. Fourier, R. Owen) na przełomie XVIII i XIX wieku w postaci tzw. falansterów i osad harmonii. Podstawy pod nowoczesny ruch spółdzielczy położyła działalność tkaczy z Rochdale. Na gruncie nauk społecznych poglądy te miały wsparcie w nurcie solidaryzmu społecznego głoszącego idee wspólnoty interesów wszystkich jednostek w obrębie narodu i państwa. Głosił on, że w obrębie każdego społeczeństwa wszystkie jednostki są od siebie wzajemnie zależne. Z solidaryzmu społecznego wyodrębnił się solidaryzm chrześcijański oparty na filozoficznej doktrynie personalizmu chrześcijańskiego. W odniesieniu do wspólnoty gospodarczej (wspólnoty przedsiębiorstwa) solidaryzm chrześcijański postulował koncepcję organizacji przedsiębiorstwa opartą na określonych obowiązkach i prawach pracodawcy oraz pracownika²²⁷.

Termin partycypacja obejmuje szeroką gamę instytucji i procesów. Z biegiem lat przybrała ona wiele form, od społeczności Owenitów w Wielkiej Brytanii i Stanach Zjednoczonych w XIX wieku do współczesnych europejskich rad zakładowych. Partycypacja może być

²²⁵ *O partycypacji obywatelskiej*, <http://www.batory.org.pl>, aktualizacja 2018 [dostęp: 4 maja 2019].

²²⁶ T. Schimanek, *Partycypacja obywatelska w społeczności lokalnej*, FISE Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Chromapress, Warszawa 2015, s. 11.

²²⁷ M. Kozłowski, *Pracownicza partycypacja finansowa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 21.

realizowana jako finansowa (udział w zyskach) lub niematerialna (zarządcza). Wykształciły się różnorodne narzędzia partycypacji, jak również pojawiła się konieczność zarządzania partycypacją (zarządzania partycypacyjnego)²²⁸.

Jak wskazuje J. Kaler pojęcie „partycypacja” odnosi się do sytuacji, w której pracownicy biorą udział w podejmowaniu decyzji lub mają udział w zyskach w przedsiębiorstwach, które ich zatrudniają. Na tej podstawie tworzony jest schemat klasyfikacyjny form partycypacji, a w ramach form narzędzi partycypacji pracowniczej. Należy podkreślić różnicę między partycypacją a negocjacjami między kierownictwem i pracownikami. W negocjacjach dominują odrębne i przeciwstawne interesy, natomiast partycypacja jest próbą wytworzenia nadrzędnego wspólnego celu. Co ważniejsze, negocjacje funkcjonują poza tymi ustaleniami organizacyjnymi, które są ostateczne dla przedsiębiorstwa i przyznają pracownikom ściśle podporządkowaną rolę w odniesieniu do struktur zarządzania i uprawnień majątkowych. W przeciwieństwie do tego partycypacja jest przejawem dążenia do pozycji równości pomiędzy pracownikami, a kierownictwem²²⁹.

Pojęcie „partycypacja” wywodzi się z języka łacińskiego, gdzie oznacza: „uczestnictwo”, „branie udziału”²³⁰. W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele definicji słowa „partycypacja” (por. tabela nr 8).

Tabela 8. Definicje partycypacji pracowniczej

Autor	Definicja
J. Geary, K. Sisson (1994)	Partycypacja to inicjatywa, poprzez którą kierownictwo umożliwia indywidualnym pracownikom bądź zespołom pracowniczym przeprowadzanie konsultacji, jak również przekazuje podwładnym uprawnienia i odpowiedzialność za decyzje podejmowane w zakresie organizacji i warunków pracy oraz wyboru sposobu wykonywania zadań na stanowisku pracy.
S.S.K. Lam, X.P. Chen, J. Schaubroeck (2002)	Partycypacja to wspólne podejmowanie decyzji lub podział wpływów między przełożonymi w hierarchii a ich podwładnymi.
G. Strauss (2006)	Partycypacja to szereg mechanizmów stosowanych do angażowania członków organizacji w podejmowanie decyzji na wszystkich poziomach organizacji.
R. Markey, K. Townsend (2013)	Partycypacja to proces, który pozwala pracownikom wywierać pewien wpływ na swoją pracę i warunki, w jakich pracują. Istotne jest, by wpływ był rzeczywisty, nie może to być jedynie uczucie wpływu.
B. Bajcar, J. Babiak (2015)	Partycypacja to włączenie podwładnych w proces decyzyjny, z możliwością proponowania własnych rozwiązań.

²²⁸ G. Strauss, *Worker...*, op. cit., s. 779.

²²⁹ J. Kaler, *Understanding...*, op. cit., s. 125.

²³⁰ *O partycypacji obywatelskiej*, ... [dostęp: 4 maja 2019].

H. Pahuja (2015)	Partycypacja pracownicza w zarządzaniu oznacza dzielenie się władzą decyzyjną z pracownikami niższego szczebla organizacji. Pojęcie wywodzi się od słowa „demokracja”. Jest to proces zarządzania ludźmi, dla ludzi i przez ludzi, który daje poczucie przynależności pracowników do organizacji. Partycypacja pracownicza może być ogólnie rozumiana jako obejmująca różne formy zaangażowania pracowników i ich przedstawicieli w proces podejmowania decyzji, począwszy od wymiany informacji, konsultacji, podejmowania decyzji i negocjacji aż do bardziej zinstytucjonalizowanych form, takich jak obecność przedstawicieli pracowników w zarządzie lub radach nadzorczych, a nawet zarządzanie przez samych pracowników.
K.I. Szelałowska-Rudzka (2015)	Partycypacja to udział indywidualny i grupowy w procesie podejmowania decyzji dotyczących działania organizacji oraz funkcjonowania w niej pracowników (wymiar podmiotowy). W wymiarze jakościowym odnosi się ona do interakcji zachodzących między przełożonymi a podwładnymi dotyczących treści decyzji (spraw, w które pracownicy są włączani), poziomu organizacyjnego (operacyjna, taktyczna, strategiczna), etapu uczestnictwa (w cyklu decyzyjnym), stopnia sformalizowania, respektowania norm prawnych, realności wpływu oraz jego intensywności (partycypacja bierna i czynna).
M. Gold, K.P. O’Kelly, E. Ribarova, I. Atanasova (2018)	Partycypacja to okazje stworzone przez osoby zarządzające lub wspierane przez nich inicjatywy na poziomie miejsca pracy, w zakresie zasięgania opinii u i/lub delegowania kompetencji i uprawnień do podejmowania decyzji do ich podwładnych, indywidualnych osób czy też grup pracowników, odnośnie bezpośredniego wyznaczonego zadania, organizacji pracy i/lub warunków pracy.
J.S. Abildgaard, H. Hasson, U. von Thiele Schwarz, L. Tevik Løvseth, A. Ala-Laurinaho, K. Nielsen (2020)	Partycypacja to praktyki interakcji i rozpowszechniania informacji oraz rzeczywisty podział władzy i wspólne podejmowanie decyzji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Markey, K. Townsend, *Contemporary trends in employee involvement and participation*, “Journal of Industrial Relations” 2013, no. 55, s. 478; G. Strauss, *Worker participation – Some under-considered issues*, “Industrial Relations: A Journal of Economy and Society” 2006, no. 45, s. 779; J.S. Abildgaard [i in.], *Forms of participation: The development and application of a conceptual model of participation in work environment interventions*, “Economic and Industrial Democracy” 2020, vol. 41, s. 748; S.S.K. Lam, X.P. Chen, J. Schaubroeck, *Participative decision making and employee performance in different cultures: the moderating effects of allocentrism/idiocentrism and efficacy*, “Academy of Management Journal” 2002, vol. 45, no. 5, s. 905; B. Bajcar, J. Babiak. *Style kierowania polskich menedżerów – uwarunkowania organizacyjne*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie” 2015, nr 79, s. 25; 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. 17; K.I. Szelałowska-Rudzka, *Partycypacja Bezpośrednia Pracowników Jako Czynniki Rozwoju Organizacji*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania US” 2015, nr 39, t. 3, s. 373; J. Geary, K. Sisson, *Conceptualising Direct Participation in Organization Change: The EPOC Project*, European Foundation of the Improvement of Living and Working Conditions, Loughlinstown House, Shankill 1994, s. 2; H. Pahuja, *Workers Participation Management in India*, “International Journal of Science, Technology & Management” 2015, vol. 4, no. 1, s. 45.

Według G. Straussa zainteresowanie partycypacją narasta falowo, osiąga szczyt, a następnie spada, po czym następuje po okresie względnego braku zainteresowania kolejna fala, w której dominują różne formy partycypacji. Można to zaobserwować na trzech poziomach:

- ogólne zainteresowanie partycypacją;
- zainteresowanie określonymi formami partycypacji, takimi jak np. koła jakości (QC);
- cykl życia określonych form partycypacji przyjętych przez określone organizacje na przykład zespoły pracownicze w różnych typach organizacji²³¹.

Falowy cykl partycypacyjny jest istotny dla wyjaśnienia, dlaczego organizacje wdrażają partycypację. Zainteresowania naukowe i menedżerskie oraz eksperymenty z różnymi formami partycypacji w okresie po drugiej wojnie światowej następowały w trzech dość różnych falach, z których każda ma szczyt, w którym partycypacja stała się niemal modą, z dużo mniejszą uwagą poświęconą temu tematowi w okresie między szczytami. Fale te można zaobserwować w badaniach naukowych, w dyskursie menedżerskim, a także w praktycznych implementacjach w organizacjach. Ze względu na zakres zainteresowań działań partycypacyjnych w tych okresach fale nazwano: relacje międzyludzkie, przeprojektowanie pracy oraz praca zespołowa. Fala pierwsza – relacje międzyludzkie – miała miejsce pod koniec lat 40. i w latach 50. XX wieku. Głównym reprezentantem tego nurtu jest K. Lewin, a także E. Mayo (eksperymenty w Hawthorne i z Instytutu Tavistock). Najważniejsze osiągnięcia tego okresu dotyczące relacji międzyludzkich dotyczyły:

- grup, standardów grupowych i grupowego podejmowania decyzji;
- nagród niepieniężnych w przeciwieństwie do pieniężnych.

Odkryto, że kluczowe dla skutecznego zarządzania są relacje międzyludzkie, które oznaczają słuchanie, delegowanie zadań i troskę o odczucia pracowników. Pomogło to w odejściu od modelu „bezwzględny brygadzysta”. W tym okresie wykorzystywano niewiele formalnych narzędzi partycypacyjnych, takich jak np. koła jakości. Po części dlatego, że szkoła stosunków międzyludzkich bagatelizowała bodźce ekonomiczne jako wysoce kontrowersyjne, atakowane zarówno przez marksistów, jak i ortodoksyjnych ekonomistów. Krytycy wskazywali, że badania w Hawthorne były finansowane przez Rockefeller Foundation i prawdopodobnie głównym celem szkoły relacji międzyludzkich było zapobieganie działalności związków zawodowych²³². Jednym z pierwszych ustrukturyzowanych integracyjnych systemów partycypacyjnych, który powstał w tym okresie był system zaprojektowany przez J.N. Scanlona²³³. Druga fala rozwoju badań nad partycypacją i jej implementacji – przeprojektowanie pracy – miała miejsce w późnych latach 60. i w latach 70. XX wieku. Wiązała się ona z rosnącym znaczeniem jakości życia zawodowego i obywatelstwa

²³¹ G. Strauss, *Worker...*, op. cit., s. 780.

²³² Ibidem, s. 780.

²³³ D. Collins, *Who...*, op. cit., s. 424.

przemysłowego²³⁴. Ten nurt koncentrował się na psychologii indywidualnej, zwłaszcza potrzebach i motywacji. Jego głównymi reprezentantami byli A. Maslow i D. McGregor. Nacisk na wprowadzenie partycypacji na hali produkcyjnej był po części efektem niepokojów społecznych wywołanych w tamtych czasach przez studentów. Dotyczyło to zwłaszcza Francji. W Stanach Zjednoczonych telewizja i prasa dużo uwagi poświęcała przypuszczalnemu oporowi przed rutynową, nudną pracą ze strony młodszej i coraz lepiej wykształconej kadry roboczej, co nazwano „bluesem robotniczym”. Konsultanci i psychologowie powszechnie zajmowali się jakością życia zawodowego (QWL – Quality of Work Life) i potrzebami rozwoju ludzkiego. W przeciwieństwie do pierwszej fali, która kładła nacisk na partycypację nieformalną, innowacje w tym okresie obejmowały zwłaszcza zmiany formalne w projektowaniu miejsc pracy, rozszerzenie zakresu zadań, wzbogacenie pracy i zespoły projektowe oraz autonomiczne. Dzięki finansowaniu Fundacji Forda i rządu USA, przeprowadzono kilka starannie zaprojektowanych eksperymentów z różnymi formami partycypacji bezpośredniej i pośredniej. Wyniki tych eksperymentów były mieszane. Tymczasem układy zbiorowe w amerykańskim przemyśle motoryzacyjnym powołały wiele komitetów konsultacyjnych uformowanych z przedstawicieli kierownictwa i związków zawodowych, np. ds. bezpieczeństwa, planowania pracy, alkoholizmu, uzależnienia od narkotyków i szkoleń. W Wielkiej Brytanii rząd powołał komisję, która wystąpiła o włączenie reprezentacji pracowników do zarządów przedsiębiorstw. Słynne eksperymenty QWL (Quality of Work Life) w Volvo i innych miejscach obejmowały działalność zespołów autonomicznych. Naukowcy interesowali się doświadczeniami z samorządem pracowniczym w Jugosławii i izraelskimi kibucami²³⁵. Aż do lat 70. preferowany model partycypacji był oparty na szkole Human Relations. Zakładał on związek przyczynowy między partycypacją, zadowoleniem z pracy i wyższą produktywnością. Model oparty w większym stopniu na faktach używa terminu Human Resource i opisuje związek między partycypacją a lepszym wykorzystaniem potencjału ludzkiego²³⁶. Implikacja teoretyczna i praktyczna modelu jest następująca: bez kompetencji podział władzy nie wpłynie na lepsze wyniki²³⁷. Na podstawie tego ustalenia wyodrębniono falę trzecią – pracę zespołową – która miała swój początek w latach 90. XX wieku. Motywacją do wprowadzania partycypacji w Stanach Zjednoczonych w tym okresie były przede wszystkim obawy osób zarządzających, że japońskie metody produkcji były lepsze niż amerykańskie²³⁸.

²³⁴ L. Nurse, *Worker...*, op. cit., s. 1911.

²³⁵ G. Strauss, *Worker...*, op. cit., s. 781.

²³⁶ F. Heller, *Participation...*, op. cit., s. 149.

²³⁷ *Ibidem*, s. 150.

²³⁸ L. Nurse, *Worker...*, op. cit., s. 1911.

Powszechnie wierzono, że ich sukces wynika z adaptacji zespołów i powiązanych systemów, takich jak TQM (Total Quality Management) i Six Sigma. Partycypacja stała się bardziej modna niż w innych okresach. Na przykład w szczytowym okresie wiele przedsiębiorstw korzystało z raportów rocznych dla akcjonariuszy, aby pochwalić się postępowymi działaniami w zakresie zasobów ludzkich. Wiele fabryk samochodów, np. NUMMI i Saturn, były miejscami eksperymentów partycypacyjnych. Ponadto, bardziej popularne stały się różne rodzaje partycypacji finansowej, takie jak np. opcje na akcje²³⁹. W okresie tym w Stanach Zjednoczonych w przedsiębiorstwach zatrudniających powyżej 500 pracowników, 21% angażowało pracowników w wyznaczanie celów, 15% wdrożyło program przeprojektowania stanowisk pracy, w 14% stworzono koła jakości, 14% angażowało pracowników w planowanie przepływu pracy, w 11% funkcjonowały zespoły zadaniowe, a w 8% wprowadzono komitety zarządzania pracą²⁴⁰. W Europie tendencje były podobne, z tą różnicą, że uważano, iż zasady HRM (Human Resource Management) są importowane nie z Japonii, a ze Stanów Zjednoczonych. Interesowano się również współdecydowaniem oraz zespołami projektowymi i autonomicznymi. Podczas pierwszej i drugiej fali wdrażania partycypacji pracowniczej większość badań dotyczyła studium przypadku oraz badań i eksperymentów terenowych, w których naukowcy celowo zmieniali warunki pracy i obserwowali reakcje pracowników. G. Strauss zauważa, że w trzeciej fali zwiększyła się liczba badań wykorzystujących duże zbiory danych. Umożliwiło to zdiagnozowanie wpływu różnych form partycypacji, takich jak zespoły projektowe i zespoły autonomiczne (traktowanych jako zmienne niezależne), na różne zmienne zależne, takie jak np. zadowolenie pracowników, czy wartość akcji²⁴¹. Fala trzecia trwa do dnia dzisiejszego, a aktualne wyniki badań wskazują, że zarządzanie partycypacyjne jest stosowane obecnie w 3–5% przedsiębiorstw na świecie. Według M. Rolkovej i V. Farkasovej – zważywszy na efektywność tego rodzaju zarządzania, jest to wartość niewystarczająca²⁴².

Partycypacja pracownicza jest zalecana z trzech powodów:

- politycznie może zmniejszyć nierównowagę sił;
- psychologicznie zaspokajają niektóre podstawowe potrzeby ludzi;
- ze względów menedżerskich, ponieważ przyczynia się do skuteczności organizacji²⁴³.

²³⁹ G. Strauss, *Worker...*, op. cit., s. 782.

²⁴⁰ D. Collins, *Who...*, op. cit., s. 423.

²⁴¹ G. Strauss, *Worker...*, op. cit., s. 782.

²⁴² M. Rolkova, V. Farkasova, *The Features of Participative Management Style*, "Procedia Economics and Finance" 2015, no. 23, s. 1384.

²⁴³ G. Strauss, *Worker...*, op. cit., s. 801.

Z drugiej strony część badaczy wskazuje, że zasady partycypacji są częściowo sprzeczne z naturalnym instynktem, aby nie dzielić się władzą. Bez dokonywania koniecznych zmian w organizacji, wprowadzenie partycypacji jest tylko symboliczne i powierzchowne, a to za mało by przyniosła ona pozytywne efekty²⁴⁴. Partycypacja pracownicza ma bardziej znaczący wpływ, gdy jest mocno osadzona w procesach decyzyjnych w miejscu pracy niż wtedy, gdy jest inicjowana jako część menedżerskiej mody²⁴⁵. Partycypacja pracownicza jest analizowana jako sposób oddziaływania na różne sfery życia organizacji, a badania nad nią mają charakter interdyscyplinarny. Na przykład zarządzanie zasobami ludzkimi interesuje efektywność osiągnięta dzięki partycypacji bezpośredniej, stosunki pracy interesuje kontrola władzy poprzez partycypację pośrednią, zachowanie organizacyjne interesuje organizacja pracy poprzez partycypację bezpośrednią i pośrednią²⁴⁶.

Partycypację można konceptualizować w czterech wymiarach (por. tabela nr 9):

- partycypacja w związku z treścią zmiany;
- partycypacja w związku z procesem wdrażania zmiany;
- stopień zaangażowania (bezpośrednie/pośrednie);
- cele stosowania podejścia partycypacyjnego²⁴⁷.

Tabela 9. Wymiary partycypacji

Wymiary partycypacji	Opis wymiaru
Partycypacja w związku z treścią zmiany	Stopień, w jakim pracownicy mają wpływ na cel działań i jakie obszary pracy są docelowe.
Partycypacja w związku z procesem wdrażania zmiany	Stopień, w jakim uczestnicy mają wpływ na organizację, wielkość i formę działań partycypacyjnych.
Stopień zaangażowania (bezpośrednie/pośrednie)	Stopień, w jakim pracownicy są bezpośrednio zaangażowani w działalność lub reprezentowani przez wybranych lub mianowanych przedstawicieli.
Cele stosowania podejścia partycypacyjnego	Stopień, w jakim partycypacja jest środkiem do realizacji zmiany, a na ile jest również postrzegana jako cel sam w sobie.

Źródło: J.S. Abildgaard [i in.], *Forms of participation: The development and application of a conceptual model of participation in work environment interventions*, "Economic and Industrial Democracy" 2020, vol. 41, s. 748.

Partycypacja w związku z treścią zmiany oznacza stopień, w jakim pracownicy partycypujący mają wpływ na treść działań, czyli jaki jest cel działań i jakie są docelowe obszary pracy.

²⁴⁴ Ibidem, s. 801.

²⁴⁵ R. Markey, *Contemporary...*, op. cit., s. 477.

²⁴⁶ Ibidem, s. 478.

²⁴⁷ J.S. Abildgaard [i in.], *Forms of participation: The development and application of a conceptual model of participation in work environment interventions*, "Economic and Industrial Democracy" 2020, vol. 41, s. 748.

Założenie jest takie, że pracownicy są ekspertami w swoich specyficznych warunkach pracy i wiedzą lepiej niż eksperci, które obszary mają potencjał do poprawy. Partycypacja w związku z procesem wdrażania zmiany oznacza stopień, w jakim uczestnicy mają wpływ na organizację, wielkość i formę działań partycypacyjnych. Istnieje duża różnorodność potencjalnych konfiguracji udziału pracowników w procesie zmiany. Gdy pracownicy i menedżerowie opracowują proces zgodnie ze swoimi oczekiwaniami, stopień i forma zaangażowania sprzyja budowie doświadczenia organizacji i zbiorowej skuteczności. Prawdopodobieństwo, że proces partycypacyjny będzie pasował do kontekstu wzrasta, jeśli uczestnicy są uprawomocnieni (empowerment) do dostosowania go do lokalnych warunków. Stwierdzono, że dopasowanie procesu ma kluczowe znaczenie dla osiągnięcia długotrwałych i pozytywnych wyników. Stopień bezpośredniości jest podstawowym wyróżnikiem partycypacji pośredniej/reprezentatywnej. Bezpośredniość partycypacji można zdefiniować jako stopień, w jakim pracownicy są bezpośrednio zaangażowani w działalność lub reprezentowani przez wybranych lub mianowanych przedstawicieli²⁴⁸. Pośredni udział pracowników to zaangażowanie przedstawicieli pracowników w proces podejmowania decyzji. Partycypację bezpośrednią można zdefiniować jako delegowanie obowiązków i uprawnień do podejmowania decyzji na podwładnych w odniesieniu do wykonywanych zadań, organizacji pracy lub warunków pracy²⁴⁹. Zakłada się, że partycypacja bezpośrednia promuje upodmiotowienie, co z kolei sprzyja satysfakcji z pracy, samostanowieniu i poczuciu sensu. Podobnie na poziomie zbiorowym bezpośrednia partycypacja całej grupy roboczej może zapewnić wspólne doświadczenia osiągnięcia sukcesu i zbiorowej skuteczności. Z drugiej strony istnieją przykłady, w których partycypacja bezpośrednia stała się instrumentem zbiorowej kontroli pracowników oraz podnosi się kwestię tego, na ile autonomia jest pozytywna²⁵⁰. Duży poziom swobody nie zawsze sprzyja kreatywności pracowników²⁵¹. Alternatywą do partycypacji bezpośredniej jest partycypacja pośrednia/przedstawicielska. Jej główną zaletą jest redukcja kosztów w porównaniu z partycypacją bezpośrednią. Jednak partycypacja poprzez reprezentację zależy od prawowitości przedstawicieli, którzy reprezentują grupę pracowników. Pomimo potencjalnej utraty postrzeganego zaangażowania w działania, delegowanie uprawnień przedstawicielom ma organizacyjny potencjał do osiągnięcia zmiany na większą skalę niż partycypacja bezpośrednia. Cele stosowania podejścia partycypacyjnego definiujemy jako stopień, w jakim partycypacja jest środkiem do realizacji zmiany, a na ile jest również

²⁴⁸ Ibidem, s. 750.

²⁴⁹ M. Valverde-Moreno, *Cross Cultural...*, op. cit., s. 2.

²⁵⁰ J.S. Abildgaard, *Forms of...*, op. cit., s. 750.

²⁵¹ K. Zawadzki, *Uluda autonomii? O granicach swobody pracowników w gospodarce kreatywnej*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2016, nr 1, s. 57.

postrzegana jako cel sam w sobie. Ten wymiar modelu koncepcyjnego partycypacji pracowniczey jest oparty na fakcie, że udział w działaniach różni się nie tylko w zależności od tego, kto jest uczestnikiem i na jakie obszary interwencji uczestnicy mogą wywierać wpływ, ale także w jakim celu partycypacja jest wykorzystywana. Podstawowe zróżnicowanie widnieje pomiędzy partycypacją stosowaną jako środek do osiągnięcia celów lub jako proces będący celem w sobie. Działania partycypacyjne, postrzegane jako cel sam w sobie, służą wprowadzaniu partycypacji w konkretnych działaniach, ale także szerzej promują partycypację w miejscu pracy. U podstaw tego procesu leży wzmocnienie pozycji grupy oraz odpowiedzialności i kontroli pracowników nad własnymi przedsięwzięciami. Jest często stosowana jako podstawa koncepcyjna polepszenia samopoczucia i wzbudzenia odpowiedzialności pracowników²⁵².

Kluczowe czynniki mające wpływ na chęć pracodawców do wprowadzenia partycypacji pracowniczej to: wielkość organizacji, sektor gospodarczy oraz strategia biznesu²⁵³. Opinie w kwestii wpływu wielkości organizacji na wdrażanie partycypacji pracowniczej są podzielone. Część badaczy twierdzi, że większe organizacje częściej wprowadzają partycypację, gdyż interesują się bardziej innowacyjnymi praktykami ZZL²⁵⁴. Inni dowodzą, że to mniejsze przedsiębiorstwa częściej stosują tę formę zarządzania. Wynik ten jest odzwierciedleniem wpływu centralizacji i biurokracji systemu organizacyjnego w dużych przedsiębiorstwach, któremu odpowiada tendencja do ograniczania podejmowania decyzji do najwyższego poziomu hierarchii²⁵⁵. W kwestii sektora gospodarczego stwierdzono, że sektor usług (np. hotelarstwo i turystyka) funkcjonuje na znacznie wyższym poziomie partycypacji pracowniczej niż przedsiębiorstwa z sektora zorientowanego na produkcję. Wynika to głównie z faktu, że jakość usług zależy od satysfakcji pracowników, a partycypacja wpływa na wysoką satysfakcję z pracy. Zaobserwowano, że istnieje także związek między strategią biznesową a stosowaniem praktyk zarządzania partycypacyjnego. Rodzaje strategii, które mają wpływ na wykorzystanie systemów partycypacji to przede wszystkim strategia różnicowania oraz strategia przywództwa kosztowego. Organizacje bazujące na strategii różnicowania inwestują w systemy zaangażowania pracowników polegające na udostępnianiu informacji, ponieważ wymiar zaangażowania pracowników poprawia jakość podejmowanych decyzji. W strategiach

²⁵² J.S. Abildgaard, *Forms of...*, op. cit., s. 750.

²⁵³ L. Nurse, *Worker...*, op. cit., s. 1914.

²⁵⁴ Ibidem, s. 1915.

²⁵⁵ J. Sadkowska, *Innowacje organizacyjne w działalności podmiotów gospodarczych*, w: *Gospodarka oparta na wiedzy i innowacyjność przedsiębiorstw w Polsce: wybrane zagadnienia*, pod red. nauk. K. Mieszkowski, K. Piech, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2011, s. 101; G. Gierszewska, E. Masłyk-Musiał, *Strategie polskich przedsiębiorstw w świetle badania empirycznego*, „Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego” 2006, nr 1, s. 68.

przywództwa kosztowego organizacje wprowadzają partycypację pracowniczą, gdyż prowadzi to do satysfakcji pracowników, co z kolei zmniejsza prawdopodobieństwo, że pracownicy będą domagać się wyższych płac. W związku z tym organizacja zmniejsza koszty pieniężne poprzez wprowadzenie systemów, które niwelują wymagania pracowników dotyczące wynagrodzenia. Istnieje jednak przekonanie, że organizacje nastawione na efektywność kosztową mogą być mniej skłonne do wdrażania systemu partycypacji pracowniczej ze względu na czas potrzebny na zaangażowanie pracowników, udostępnianie informacji i podejmowanie decyzji. Może to wygenerować dodatkowe koszty²⁵⁶.

Według K. Townsenda, A. Wilkinsona i J. Burgessa rozróżnia się trzy poziomy partycypacji pracowniczej (por. tabela nr 10).

Tabela 10. Poziomy partycypacji

Poziom	Oddziaływanie
Lokalny	decyzje podejmowane przez osoby nadzorujące (kierowników liniowych)
Średni	decyzje podejmowane przez kierowników średniego szczebla i szefów działów
Odległy	decyzje strategiczne podejmowane przez najwyższe kierownictwo organizacji

Zródło: K. Townsend, A. Wilkinson, J. Burgess, *Filling the gaps: Patterns of formal and informal participation*, "Economic and Industrial Democracy" 2012, no. 34, s. 338.

Partycypacja pracownicza jest silnie powiązana ze stylem przywództwa i stylem zarządzania²⁵⁷. Styl przywództwa odnosi się do sposobu, w jaki lider wywiera wpływ na zwolenników. Różne style i podejścia opierają się na relacjach między liderem a naśladowcami, a także na ich odpowiednich rolach w podejmowaniu decyzji. Skuteczność wprowadzania zarządzania partycypacyjnego zależy od profilu przywództwa i zarządzania panującego w organizacji. Podczas gdy przywódcy odgrywają kluczową rolę w określaniu przyszłości, wizji i przeznaczenia organizacji, menedżerowie w organizacji mają kluczowe znaczenie dla utrzymania jakości, usług, innowacji i wyników finansowych²⁵⁸. Styl zarządzania i styl przywództwa należy dobrać tak, aby partycypacja pracownicza w zarządzaniu i empowerment nie były w konflikcie z żadnym z nich. Model zarządzania to wybory dokonywane przez kierownictwo przedsiębiorstwa dotyczące sposobu definiowania celów, motywowania do wysiłku, koordynowania działań i alokacji zasobów – innymi słowy, w jaki sposób definiują

²⁵⁶ L. Nurse, *Worker...*, op. cit., s. 1915.

²⁵⁷ K. Townsend, A. Wilkinson, J. Burgess, *Filling the gaps: Patterns of formal and informal participation*, "Economic and Industrial Democracy" 2012, no. 34, s. 339; R. Răducan, R. Răducan, *Leadership and Management*, "Procedia Social and Behavioral Sciences" 2014, no. 149, s. 809.

²⁵⁸ S. Toor, G. Ofori, *Leadership versus Management: How They Are Different and Why*, "Leadership and Management in Engineering" 2008, no. 8, s. 68.

sposób wykonywania pracy kierownictwa²⁵⁹. Niektóre przedsiębiorstwa, zainspirowane zmianami oczekiwań swoich pracowników, nowymi możliwościami technologicznymi i ofertą konkurentów odkrywają, że wyróżniający się model zarządzania sam w sobie może być kluczowym motorem ich konkurencyjności²⁶⁰. Dla D. Rigby’ego i B. Bilodeau formy i narzędzia partycypacji należą do grupy 25 najbardziej popularnych narzędzi zarządczych²⁶¹.

Z pojęciem partycypacji pracowniczej nierozzerwalnie wiąże się pojęcie zarządzania partycypacyjnego. Należy ono do grupy pojęć nieostrych, bardzo różnie definiowanych na gruncie nauk o zarządzaniu i jakości. Bywa utożsamiane z koncepcją zarządzania, stylem zarządzania, filozofią zarządzania, procesem, narzędziem zarządzania czy modelem zarządzania. Wspólnym mianownikiem wszystkich konceptualizacji zarządzania partycypacyjnego jest przyjęcie, że jego istotą jest dzielenie się decyzyjnością z członkami organizacji (por. tabela nr 11).

Tabela 11. Definicje zarządzania partycypacyjnego

Autor	Definicja
P.L. Koopman, A.F.M. Wierdsma (1998)	Zarządzanie partycypacyjne definiuje się jako wspólne podejmowanie decyzji lub przynajmniej wspólny wpływ na podejmowanie decyzji przez przełożonego i jego pracowników.
S. Kim (2002)	Zarządzanie partycypacyjne to praktyka równoważąca zaangażowanie menedżerów i ich podwładnych w procesy przetwarzania informacji, podejmowania decyzji lub rozwiązywania problemów.
M. Pardo-del-Val, C. Martinez-Fuentes, S. Roig-Dobon (2012)	Zarządzanie partycypacyjne to styl zarządzania, w którym menedżerowie dzielą się z resztą członków organizacji ich wpływem na podejmowanie decyzji to znaczy, że wkład w proces podejmowania decyzji nie jest ograniczony do osób, które zajmują formalne stanowiska władzy, w zakresie systemów informacyjnych, szkoleń, nagród, przywództwa i kultury organizacyjnej.
L. Ibrahim, H.A. Bahyaye (2019)	Zarządzanie partycypacyjne to proces, który ma na celu zachęcać pracowników do zaangażowania w sukces organizacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: L. Ibrahim, H.A. Bahyaye, *Participative Management and Employee Perspective: Its Impact on Decision Making and Productivity in Nigeria*, “Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management” 2019, vol. 19, no. 7, s. 16; P.L. Koopman, A.F.M. Wierdsma, *Participative Management*, w: *Handbook of Work and Organizational Psychology*, pod red. nauk. P.J.D. Drenth, H. Thierry, C.J. de Wolff, Psychology Press, Hove 1998, s. 297; S. Kim, *Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management*, “Public Administration Review” 2002, vol. 62, no. 2, s. 232; M. Pardo-del-Val, C. Martinez-Fuentes, S. Roig-Dobon, *Participative management and its influence on organizational change*, “Management Decision” 2012, vol. 50, no. 10, s. 1884.

²⁵⁹ J. Birkinshaw, *Reinventing Management*, Jossey-Bass, San Francisco 2010, s. 32.

²⁶⁰ J. Birkinshaw, *What is...*, op. cit., s. 82.

²⁶¹ D. Rigby, *Management...*, op. cit., s. 5.

Wdrożenie zarządzania partycypacyjnego i związane z tym zezwalanie na uczestnictwo pracowników w podejmowaniu decyzji następuje przede wszystkim w celu zwiększenia efektywności pracy. Zarządzanie partycypacyjne zwiększa autonomię w pracy poprzez rozpowszechnianie informacji, decentralizację procesu podejmowania decyzji i zaangażowanie w tworzenie różnorodnej aranżacji pracy. Udział pracownika w podejmowaniu decyzji ma pozytywny wpływ na wydajność w takim stopniu, w jakim zwiększa ono poczucie własnej skuteczności. Dzięki partycypacji wzrastają możliwości rozwoju grupy, która zdobywa nowe umiejętności, a to przekłada się na zwiększenie zysku finansowego²⁶². W literaturze przedmiotu można zauważyć, że pojęcie zarządzania partycypacyjnego stosowane jest zamiennie z innymi pojęciami:

- wspólne przywództwo;
- empowerment pracowników;
- demokracja przemysłowa;
- zaangażowanie pracowników;
- partycypacyjne podejmowanie decyzji;
- przywództwo rozproszone;
- zarządzanie otwartych ksiąg²⁶³.

Przywództwo wspólne to przywództwo każdego członka zespołu realizującego dane zadanie, który tylko przejawia inicjatywę oraz posiada zdolności kierownicze. W organizacji tego typu świadomie rezygnuje się z jednego przywództwa na korzyść wielu liderów posiadających różne umiejętności, których wiedza i wspólne działania stworzą właściwy kierunek działań organizacji. Liderzy średniego szczebla otrzymują możliwość współdecydowania o dalszym kierunku rozwoju przedsiębiorstwa²⁶⁴. Pojęcie to nie jest tożsame z partycypacją pracowniczą. Trzeba również podkreślić różnicę pomiędzy zarządzaniem partycypacyjnym a empowermentem. Partycypacyjne podejmowanie decyzji jest postrzegane jako forma uprawomocnienia²⁶⁵. Empowerment jest rozwinięciem zarządzania partycypacyjnego. Demokracja przemysłowa odpowiada pełnej partycypacji²⁶⁶. Partycypacja pracownicza nie powinna być mylona z zaangażowaniem pracowniczym, które traktowane jest jako jeden z przejawów partycypacji. Zaangażowanie pracownicze oznacza, że pracownicy

²⁶² L. Ibrahim, *Participative...*, op. cit., s. 16.

²⁶³ M. Valverde-Moreno, *Cross Cultural...*, op. cit., s. 1.

²⁶⁴ M. Lewandowski, *Przywództwo a praca w sieci w dobie gospodarki cyfrowej*, w: *Problemy współczesnego zarządzania*, pod red. Nauk. A. Matczewski, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2001, s. 84.

²⁶⁵ L. Nurse, *Worker...*, op. cit., s. 1911.

²⁶⁶ J.M. Moczydłowska, *Empowerment...*, op. cit., s. 73.

mogą mieć bezpośredni wpływ na decyzje, które są podejmowane w obrębie ich stanowiska pracy i są związane z takimi aspektami jak regulowanie czasu pracy, metodyka realizacji zadań oraz specyfika monitoringu jakości produktów. Według niektórych autorów tego rodzaju konsultacje w zakresie stanowiska pracy wskazują na zaangażowanie w pracę, wzbogacanie jej, jak również podnoszenie poziomu ogólnej jakości i kultury organizacji²⁶⁷. Różnica między wpływem i zaangażowaniem jest jednak znacząca. Zaangażowanie jest często bierne; wpływ partycypacyjny jest aktywny. Wiele form partycypacji finansowej, np. opcje na akcje mogą obejmować pracowników, ale nie przewidują dla nich możliwości wywierania wpływu. To rozróżnienie między czynnym wpływem a biernym zaangażowaniem znajduje potwierdzenie w literaturze przedmiotu²⁶⁸. Zaangażowanie pracownicze jest zorientowane na pracodawcę i ma na celu zwiększenie motywacji i zaangażowania pracowników jako sposobu na poprawę efektywności organizacyjnej. Udział jest bezpośredni, wykonywany przez pojedynczego pracownika lub zespół. Wiele ustaleń w ramach zaangażowania pracowniczego, takich jak odprawy zespołów, koła jakości oraz zintensyfikowane procesy informacyjne i komunikacyjne, można by zakwalifikować jako pseudopartycypację. Jest to partycypacja instrumentalna, w której wpływ jest przyznawany nie dlatego, że jest uważany za wartość samą w sobie, ale jako produkt uboczny rozważań dotyczących wydajności. Partycypacja pracownicza i zaangażowanie pracownicze różnią się również tym, że podczas gdy pierwsza zajmuje się głównie kwestiami na poziomie taktycznym lub strategicznym, druga dotyczy kwestii na poziomie operacyjnym lub zadaniowym. Są to odpowiednio decyzje kierownictwa wyższego i niższego szczebla. Inna klasyfikacja konceptualizuje te dwie formy poprzez przeciwstawienie partycypacji skoncentrowanej na władzy z partycypacją skoncentrowaną na zadaniach. Zaangażowanie pracownicze i partycypacja pracownicza różnią się zatem nie tylko pod względem formy, pierwsza praktykuje partycypację bezpośrednią, druga pośrednią, ale także pod względem zakresu decyzji, w których uczestniczą pracownicy lub ich przedstawiciele²⁶⁹. Partycypacyjne podejmowanie decyzji jest jedną z form partycypacji pracowniczej²⁷⁰. Należy pamiętać, że partycypacja przybiera również inne formy takie jak np. konsultacje²⁷¹. Przywództwo rozproszone odzwierciedla wiele podejść przedstawiających koncepcje partycypacji pracowniczej m.in. jako przywództwa dzielonego, demokratycznego

²⁶⁷ T. Mendel, *Argumenty przemawiające za partycypacją pracowniczą*, w: *Partycypacja pracownicza – echa przeszłości czy perspektywy rozwoju*, pod red. nauk. S. Rudolf, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 51.

²⁶⁸ G. Strauss, *Worker...*, op. cit., s. 779.

²⁶⁹ H. Knudsen, *Work...*, op. cit., s. 382.

²⁷⁰ E. Collom, *Two Classes and One Vision? Managers' and Workers' Attitudes Toward Workplace Democracy*, "Work and Occupations" 2003, vol. 30, no. 1, s. 66.

²⁷¹ H. Pahuja, *Workers...*, op. cit., s. 45.

czy delegującego²⁷². Uzasadnione jest stosowanie zamiennie pojęć zarządzanie otwartych ksiąg i zarządzania partycypacyjnego. Zarządzanie otwartych ksiąg rozpoczyna się informowaniem członków organizacji o sytuacji w przedsiębiorstwie. Dotyczy to takich aspektów jak finanse, jakość, relacje z klientami i wszystkich danych mierzonych w organizacji. Pracownicy otrzymują niezbędne szkolenie by otrzymane dane mogli właściwie interpretować. Otrzymują również możliwość podejmowania decyzji w zakresie swoich odpowiedzialności oraz są włączeni w system partycypacji finansowej²⁷³.

Partycypacja pracownicza nie może być utożsamiana z zarządzaniem przez cele. W oryginalnej wizji zarządzania przez cele (Management by Objectives – MBO), cele są wyznaczane przez menedżerów i przekazywane dalej pracownikom, których traktuje się jako podwykonawców, a nie współtwórców strategii przedsiębiorstwa. W zarządzaniu partycypacyjnym to pracownicy tworzą cele²⁷⁴.

Zarządzanie partycypacyjne to narzędzie o ogromnym potencjale w zakresie zwiększania zaangażowania organizacyjnego. Zaangażowanie organizacyjne jest wskaźnikiem określającym efektywność organizacji²⁷⁵. Badania potwierdzają, że im wyższy poziom zarządzania partycypacyjnego, tym wyższy poziom zaangażowania organizacyjnego. Jego wartość wynika przede wszystkim z następujących przesłanek:

- zwiększa gotowość do wysiłku: przez wiarę w cele oraz wartości organizacji i ich akceptację, członkowie organizacji wyrażają gotowość do podjęcia znacznego wysiłku w imię tych celów i wartości;
- zwiększa stabilizację, która zobowiązuje jednostkę do działań związanych z celem organizacji;
- zwiększa lojalność wobec organizacji i mobilizację wszystkich pracowników do osiągnięcia celów;
- zwiększa utrzymanie członkostwa: silna chęć utrzymania członkostwa w organizacji;
- podnosi przywiązanie do organizacji i identyfikację z nią;

²⁷² J. Kołodziejczyk, *Przywództwo edukacyjne a przemoc rówieśnicza*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2019, s. 25.

²⁷³ R. Maurer, *Open-book management*, „The Journal for Quality and Participation”, Cincinnati 2001, Tom 24, Nr 1, s. 64; K. Noworól, *Wyzwania partycypacji w zarządzaniu publicznym*, „Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego”, Kraków 2020, s. 70.

²⁷⁴ R. Stocki, P. Prokopowicz, G. Żmuda, *Pełna partycypacja w zarządzaniu. Tajemnica sukcesu największych eksperymentów menedżerskich świata*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 87.

²⁷⁵ R. Shagholi [i in.], *Current thinking and future view: participatory management a dynamic system for developing organizational commitment*, „Procedia Social and Behavioral Sciences” 2010, no. 2, s. 250.

- zwiększa poczucie obowiązku wobec organizacji: zaangażowanie jest zobowiązaniem, które ogranicza swobodę działania;
- poprawia identyfikację pracowników z zasadami organizacji, nagrodami i wartościami;
- zwiększa poziom akceptacji celów i wartości organizacji.

Zarządzanie partycypacyjne to złożona koncepcja, która składa się z kilku zależnych, ale odrębnych wymiarów (por. tabela nr 12).

Tabela 12. Komponenty zarządzania partycypacyjnego

Komponent	Zakres wpływu
Zaufanie	zwiększa poziom zaufania
Podjęcie decyzji	przełożeni dzielą władzę decyzyjną z ich bezpośrednimi podwładnymi
Praca zespołowa	zapewnia strukturę sprzyjającą gromadzeniu pracowników o różnym pochodzeniu, perspektywach, dyscyplinach i wiedzy potrzebnej do realizacji zadań
Dzielenie się władzą	wpływ jest dzielony między osoby, które są nierówne hierarchicznie
Motywacja	podjęcie decyzji głównie z pragmatycznych motywów osiągnięcia cennych wyników organizacyjnych
Komunikacja	skuteczna komunikacja z podwładnymi
Zaangażowanie	wszyscy interesariusze stają się znacząco zaangażowani
Współpraca	liderzy mogą podejmować rozsądne decyzje, opierając się na zbiorowej wiedzy, doświadczeniu i mądrości swoich pracowników
Demokracja	bezpośrednim wynikiem partycypacji jest demokracja
Przejrzystość	przejrzystość procesów jest ważna w podejściu partycypacyjnym
Innowacja	zachęca do innowacji
Szacunek	stymuluje wyrażanie wdzięczności, gdy podwładny wykonuje dobrze swoją pracę
Rozwiązywanie problemów	promuje rozwiązywanie problemów, elastyczność i zmiany
Wspólny cel	wymaga współpracy między menedżerem a podwładnymi w ustalaniu celów
Równowaga	nierówności władzy są zrównoważone

Źródło: R. Shagholi [i in.], *Current thinking and future view: participatory management a dynamic system for developing organizational commitment*, "Procedia Social and Behavioral Sciences" 2010, no. 2, s. 250.

Partycypacyjne podejmowanie decyzji definiuje się jako zakres, w jakim pracodawcy zezwalają i zachęcają pracowników do uczestnictwa w podejmowaniu decyzji organizacyjnych²⁷⁶. W ocenie autora niniejszej pracy doktorskiej partycypacyjne podejmowanie decyzji bazuje na kilku teoriach psychologicznych. Pierwszą jest teoria ról organizacyjnych zgodnie z którą, gdy przełożeni aktywnie zachęcają podwładnych do przekazywania danych wejściowych za pośrednictwem narzędzi partycypacji pracowniczej, pracownicy będą uważać tę czynność jako oczekiwane zachowanie roli, która pozwala osobom

²⁷⁶ Ibidem, s. 252–253.

zajmującym dane stanowisko efektywnie wykonywać swoje obowiązki. Z kolei model wartości grupy sugeruje, że ludzie cenią członkostwo w grupie, a sposób, w jaki są traktowani, pomaga im ocenić status swojej grupy. Partycypacyjne podejmowanie decyzji może wskazać, jak bezpośredni przełożeni cenią i szanują głosy pracowników i informują pracowników, że są cenionymi członkami grupy. Z kolei zgodnie z teorią motywacji A. Masłowa, partycypacja w podejmowaniu decyzji zaspokaja potrzeby wyższego rzędu, które pojawiają się, gdy są zaspokojone potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa (np. bezpieczeństwo, stabilność, ochrona itp.). Partycypacja zaspokaja potrzebę przynależności osoby do grupy, która zapewnia kontakt i uczucia oraz zapobiega rozwojowi poczucia wyobcowania. Partycypacja może również zaspokoić potrzeby związane z poczuciem własnej wartości, uznania, uwagi i w konsekwencji potrzebę samorealizacji. Wreszcie, zgodnie z Teorią Wymiany Społecznej, partycypacja może stanowić podstawę wymiany społecznej, która wykracza poza standardową umowę gospodarczą. Wymiana społeczna pojawia się, gdy menedżerowie dbają o swoich pracowników, a oni czują się zobowiązani do odwzajemnienia tego wsparcia. Wymiana społeczna (vs. ekonomiczna) pociąga za sobą nieokreślone obowiązki oraz rodzi poczucie wdzięczności i zaufania²⁷⁷.

Biorąc odpowiedzialność za konsekwencje swoich praktyk, przedsiębiorstwa zarządzane partycypacyjnie wychodzą poza głównie biznesowy i marketingowy wymiar społecznej odpowiedzialności biznesu. Dla przedsiębiorstw zarządzanych partycypacyjnie odpowiedzialność społeczna jest bezpośrednią konsekwencją przyjmowanej wizji prowadzenia biznesu. Dokonując transcendencji we wspólnym działaniu, pracownicy i menedżerowie zdają sobie sprawę, że obszar ich wpływu to nie tylko hala produkcyjna, ale także wspólnota lokalna i środowisko naturalne²⁷⁸. Najnowsze badania wskazują jednak, że pracownicy w Polsce nie stawiają jeszcze potrzeb lokalnych społeczności na równi ze swoimi. Menedżerowie wprowadzający partycypację w zarządzaniu muszą prowadzić szeroko zakrojoną akcję edukacyjną, by zapobiec zaniedbywaniu potrzeb lokalnych społeczności²⁷⁹. To, co czyni przedsiębiorstwa zarządzane partycypacyjnie podobnymi do siebie, to wartość personalistyczna jako podstawa kultury organizacyjnej²⁸⁰.

Autor tej pracy zidentyfikował następujące cechy przypisywane organizacjom zarządzanym partycypacyjnie:

²⁷⁷ I. Silla, *Upward Voice...*, op. cit., s. 3.

²⁷⁸ R. Stocki, *Pełna partycypacja...*, op. cit., s. 220.

²⁷⁹ P. Majewski, *Zarządzanie organizacją zieloną a wspieranie lokalnych społeczności*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2020, nr 37, s. 45.

²⁸⁰ R. Stocki, *Pełna partycypacja...*, op. cit., s. 255.

- oddanie – pracownicy dobrowolnie zobowiązują się do wykonywania swoich zadań, są skłonni negocjować cele i procedury;
- mistrzostwo, autonomia i sensowność – trzy potrzeby, które tworzą system, który im bardziej na nich oparty, tym silniejsza jest wewnętrzna motywacja pracowników;
- samozarządzanie – nie jest konieczny menedżer, który zarządza innymi²⁸¹;
- zaangażowanie – im bardziej zaspokajają się potrzeby mistrzostwa i autonomii, tym bardziej pracownicy czują się zaangażowani i mają większą chęć do pracy; system jest nie tylko funkcjonalny i samozarządzający, ale jest w nim pasja, kreatywność, wolność i niezależność²⁸².

Organizacja partycypacyjna znalazła swoje miejsce w teorii kolorowych organizacji. Narzędzia partycypacyjne są stosowane w zarządzaniu odpowiadającym zielonym organizacjom. Metaforą zielonych organizacji jest rodzina, w której wszyscy są szanowani i słuchani, a decyzje są oparte na konsensusie. F. Laloux podkreśla, że organizacje te koncentrują się na kulturze przedsiębiorstwa i wzmocnieniu pozycji zespołów, ponieważ władza jest nadal w rękach kierownictwa wyższego szczebla, ale przekazywana jest ona w dużym zakresie pozostałym członkom zespołu. Menedżerowie są przywódcami wspierającymi, a pracownicy mogą podejmować wiele decyzji bez ich udziału. Nadal może istnieć hierarchia i merytokracja, ale wartości i kultura kształtują wszystkie decyzje. Nacisk kładziony jest na współpracę, wspólne działanie i na długookresowe cele organizacji. Osoby istnieją w kontekście społeczności i nie konkurują ze sobą. W związku z tym zadania są zaprojektowane tak, aby stanowiły wyzwanie dla pracownika i były przez to dla niego interesujące. Zależności dostosowuje się tak, aby społeczność była ponad indywidualnymi osobami. Każdy zmierza do wspólnego celu, z którego wszyscy odnoszą korzyści. Wszyscy zdają sobie sprawę, że jakakolwiek rywalizacja lub próba zdominowania organizacji przez jedną osobę ograniczy korzyści płynące ze wspólnego wysiłku. Każda osoba jest znacząca, a dla dobra i sukcesu organizacji pozwala się każdemu maksymalnie rozwinąć swój potencjał²⁸³.

Zarządzanie partycypacyjne jest wprowadzane w organizacjach zarówno bez inicjatywy jak i z inicjatywy pracodawcy. Przykład inicjatywy pracowniczej pochodzi z Ameryki Południowej. W krajach dotkniętych kryzysem (w Argentynie, Wenezueli i Urugwaju) robotnicy okupowali przedsiębiorstwa, które zbankrutowały, w celu utrzymania swoich miejsc pracy. Czynili to przy wsparciu lokalnych społeczności, klientów i czasami instytucji rządowych. Tworzyli ruchy społeczne, które ewoluowały w kooperatywy zarządzające

²⁸¹ M. Rolkova, *The Features...*, op. cit., s. 1384.

²⁸² L. Ibrahim, *Participative...*, op. cit., s. 17; J. Frost, *Governing...*, op. cit., s. 9.

²⁸³ F. Laloux, *Pracować inaczej*, Studio Emka, Warszawa 2016, s. 42.

samodzielnie przedsiębiorstwem. Wprowadzali demokrację w zarządzaniu przedsiębiorstwem nazywając to minimalizowaniem autonomii operacyjnej menedżerów. Tworzyli struktury organizacyjne oparte na partycypacji. W sposób ciągły uczestniczyli w procesie szkoleniowym w ramach podnoszenia kwalifikacji²⁸⁴.

W powyższym podrozdziale przedstawiono genezę i prześledzono historię partycypacji pracowniczej. Na tej podstawie zaznaczono falowy charakter cyklu partycypacyjnego, wykazujący cechy podobne do mody. Pozwoliło to zidentyfikować i scharakteryzować występujące od połowy XX wieku do dziś trzy fale partycypacyjne. Omawiając różne propozycje znaczenia terminu partycypacja pracownicza zdecydowano, iż w dalszej części pracy partycypacja pracownicza będzie rozumiana za B. Bajcar i J. Babiak jako włączenie podwładnych w proces decyzyjny, z możliwością proponowania własnych rozwiązań. Wskazując interakcje zachodzące między menedżerami a pracownikami scharakteryzowano pojęcie zarządzania partycypacyjnego. Zarządzanie partycypacyjne za P.L. Koopmanem i A.F.M. Wierdsma będzie definiowane w dalszej części pracy jako wspólne podejmowanie decyzji lub przynajmniej wspólny wpływ na podejmowanie decyzji przez przełożonego i jego pracowników. Wyeksponowano silne powiązanie partycypacji pracowniczej ze stylem przywództwa występującym w danym przedsiębiorstwie. Wskazano również na zależność partycypacji pracowniczej od modelu zarządzania funkcjonującego w organizacji. Potwierdzono, że zarządzanie partycypacyjne, będąc jedną z technik zarządzania relacjami międzyludzkimi kładzie duży nacisk na zaspokajanie potrzeb ludzkich w pracy. Sprzyja ono podnoszeniu morale pracowników, poprzez delegowanie odpowiedzialności, przekazanie możliwości podejmowania decyzji w dół hierarchii i zaangażowanie członków organizacji w ustalanie własnych celów i ocenę własnych osiągnięć. Partycypacyjne struktury i style zarządzania stwarzają warunki pracy, które umożliwiają pracownikom w większym stopniu wykorzystać ich kompetencje.

2.2. Systematyzacja form partycypacji pracowniczej

W literaturze przedmiotu spotyka się wiele prób systematyzacji rodzajów/form partycypacji²⁸⁵. Większość badań traktuje partycypację w podejmowaniu decyzji jako

²⁸⁴ M.I. Cova, *Labor organization changes in a participative context. An approach in Venezuelan metallurgical industries*, "International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management, XV Congreso de Ingeniería de Organización", Cartagena 2011, s. 967–990.

²⁸⁵ R. Sen, *Employee participation...*, op. cit., s. 63.

koncepcję jednolitą, oceniając jej skuteczność bez względu na formę. Jak podkreślają J.L. Cotton, D.A. Vollrath, K.L. Froggatt, M.L. Lengnick-Hall i K.R. Jennings, jest to podejście niewłaściwe. Wyodrębnienie form partycypacji jest bardziej użyteczne niż złożone, integracyjne modele partycypacji, ponieważ pozwala na uchwycenie związku między formami partycypacji a wynikami przedsiębiorstw czy zespołów²⁸⁶. Partycypacja pracownicza została w literaturze sklasyfikowana według następujących kryteriów: głębia wpływu, zakres decyzji oraz formy wpływu²⁸⁷. Ze względu na głębię wpływu rozróżnia się trzy formy partycypacji (por. tabela nr 13).

Tabela 13. Formy partycypacji według głębi wpływu

Forma partycypacji	Głębina wpływu
Pseudopartycypacja	członkowie popierają decyzje podjęte przez innych
Partycypacja częściowa	pracownicy nie mają równych uprawnień do podejmowania decyzji, ale mogą wpływać na nie, przy czym ostateczna władza decyzyjna spoczywa na innych
Pełna partycypacja	każda osoba ma równą moc do podejmowania decyzji

Zródło: 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. 17; L. Nurse, D. Devonish, *Worker participation in Barbados: contemporary practice and prospects*, "The International Journal of Human Resource Management" 2008, vol. 19, no. 10, s. 1914.

Partycypacja częściowa i pełna może być praktykowana zarówno na niższych, jak i na wyższych poziomach zarządzania. Odpowiednio niższe poziomy zarządzania regulują codzienną działalność produkcyjną, natomiast wyższe – wpływają na decyzje związane z prowadzeniem przedsiębiorstwa, z inwestycjami, marketingiem itp.²⁸⁸. W przypadku pseudopartycypacji pracodawcy (lub menedżerowie) wykorzystują techniki kompilacji danych w celu rozwiązania problemów, jednocześnie przekonując pracowników do decyzji, która ich interesuje. Drugi scenariusz to częściowe uczestnictwo, w którym pracownicy są częścią decyzji, jednak większość odpowiedzialności spoczywa na osobach zarządzających. Ostatnia forma to partycypacja pełna, w której władza jest równo rozdzielana między pracowników i menedżerów. Zakres partycypacji to zakres decyzji, w których uczestniczą pracownicy. Klasyfikacja według kryterium zakresu decyzji, w podejmowaniu których uczestniczą pracownicy pozwala na wyodrębnienie partycypacji operacyjnej i strategicznej. Partycypacja operacyjna dotyczy kwestii związanych

²⁸⁶ J.L. Cotton, *Employee...*, op. cit., s. 16.

²⁸⁷ M. Valverde-Moreno, *Participative decision-making...*, op. cit., s. 17.

²⁸⁸ L. Nurse, *Worker...*, op. cit., s. 1913.

z bieżącą pracą i zadaniami. Partycypacja strategiczna wiąże się zaś z misjami i celami organizacji²⁸⁹. Trzecia typologia powstała ze względu na różne formy wpływu. Jest to partycypacja bezpośrednia oraz partycypacja pośrednia lub reprezentatywna²⁹⁰.

Klasyfikacja ogólna dzieli partycypację na dwa zasadnicze rodzaje, a mianowicie: finansową i niematerialną²⁹¹. Różnią się one między sobą założeniami i specyfiką zaangażowania zatrudnionych w sprawy przedsiębiorstwa²⁹². Partycypacja finansowa oznacza udział pracownika w uzyskanym przez przedsiębiorstwo wyniku finansowym poprzez udział kapitałowy (akcje) i/lub udział w zysku. Tym mianem należy określać jedynie takie rozwiązania pieniężne, które są w danej organizacji stosowane w sposób systematyczny oraz powszechny, jak również jeśli objętych jest nimi większość pracowników²⁹³. Jak podkreślają E. Poutsma, P. Kalmi, A.D. Pendleton partycypacja finansowa służy do godzenia interesów pracowników i organizacji łącząc nagrody dla pracowników z wynikami organizacji²⁹⁴. Partycypacja niematerialna oznacza udział pracowników w podejmowaniu decyzji dotyczących przedsiębiorstwa (zarządzaniu) i dzieli się na dwie podstawowe formy partycypacji podane wyżej wynikające z podziału według formy wpływu, czyli na partycypację bezpośrednią i pośrednią lub reprezentatywną²⁹⁵. Partycypacja przedstawicielska zazwyczaj jest regulowana przez prawo i/lub układy zbiorowe, podczas gdy partycypacja bezpośrednia jest zwykle regulowana wyłącznie przez pracodawcę – czasami w oparciu o dyskusje w radzie zakładowej lub podobnym organie²⁹⁶.

Partycypacja bezpośrednia wymaga sformułowania przepływu informacji i ustalenia:

- etapu uczestnictwa (cykl decyzyjny);
- poziomu sformalizowania relacji;
- uwarunkowań w obszarze respektowania norm prawnych;

²⁸⁹ M. Valverde-Moreno, *Participative decision-making...*, op. cit., s. 17.

²⁹⁰ E. Poutsma, *The Relationship...*, op. cit., s. 643; M. Valverde-Moreno, *Participative decision-making...*, op. cit., s. 17; R. Nowacki, *Znaczenie innowacyjności w rozwoju przedsiębiorstwa*, w: *Podjęcie innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, pod red. nauk. R. Nowacki, M.W. Staniewski, Wyd. Difin, Warszawa 2010, s. 29; S. Rudolf, K. Skorupińska, *Bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 10; M. Warszewska, M. Widerszal-Bazyl, *Formy bezpośredniej partycypacji pracowników w zarządzaniu firmą*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2003, nr 4, s. 13.

²⁹¹ E. Poutsma, *The Relationship...*, op. cit., s. 643; R. Nowacki, *Znaczenie...*, op. cit., s. 29.

²⁹² B. Błaszczak, *Partycypacja...*, op. cit., s. 99–105.

²⁹³ B. Koźuch, J. Jończyk, *Zaangażowanie organizacyjne a efektywność zasobów ludzkich*, w: *Efektywność gospodarowania kapitałem ludzkim*, pod red. nauk. P. Bohdziewicz, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 33.

²⁹⁴ E. Poutsma, *The Relationship...*, op. cit., s. 640.

²⁹⁵ E. Poutsma, *The Relationship...*, op. cit., s. 643; R. Nowacki, *Znaczenie...*, op. cit., s. 29; L. Nurse, *Worker...*, op. cit., s. 1914.

²⁹⁶ O. Busck, H. Knudsen, J. Lind, *The transformation of employee participation: Consequences for the work environment*, „Economic and Industrial Democracy” 2010, no. 31, s. 288.

— sprecyzowania realności wpływu pracowników na decyzje przedsiębiorstwa (partycypacja bierna lub czynna)²⁹⁷.

Partycypacja pracownicza bezpośrednia może być realizowana na dwa sposoby jako bierna i czynna (por. tabela nr 14)²⁹⁸.

Tabela 14. Sposoby realizacji partycypacji bezpośredniej

Sposób realizacji	Zakres
Pasywna/bierna (współdziałanie)	Polega na tym, że pracownicy posiadają prawo do informacji, do tego by ich wysłuchać oraz do tego, by mogli się wypowiadać oraz doradzać.
Aktywna/czynna (współdecydowanie)	Pozwala na to, by pracownicy mogli wyrażać zgodę, albo jej nie wyrażać, a także rozstrzygać w kwestiach dotyczących przedsiębiorstwa; prawo to mogą egzekwować w ustalonych ramach, dotyczących wskazanych etapów całego procesu decyzyjnego, a w tym: weryfikacji problemu, zbierania informacji powiązanych z nim, jak również poszukiwania możliwych rozwiązań, ich oceniania oraz wyboru narzędzi zmian i ich wprowadzania do działania organizacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Szelałowska-Rudzka, *Zakres partycypacji bezpośredniej pracowników uwarunkowany konsultatywnym stylem kierowania*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 350, s. 361.

Partycypację bezpośrednią dodatkowo dzieli się na:

- partycypację bezpośrednią indywidualną lub zespołową;
- partycypację bezpośrednią zbiorową²⁹⁹.

W pierwszej formie, w partycypacji bezpośredniej, indywidualnej lub zespołowej, kluczowym składnikiem jest stopień autonomii pracy przyznany poszczególnym pracownikom i/lub zespołom pracowników. Autonomia zawodowa jest zwykle pozytywnie związana z umiejętnościami, ale różni się także w zależności od organizacji pracy i tradycji. Pracownicy mogą również partycypować bezpośrednio poprzez nieformalne interakcje z kierownictwem, ustalenia, takie jak wywiady oceniające, koła jakości i programy sugestii. Druga forma to partycypacja bezpośrednia praktykowana zbiorowo, na przykład spotkania pracowników w miejscu pracy lub na poziomie oddziału, grupy projektowe lub komitety zajmujące się sprawami w miejscu pracy. Takie fora mają zwykle status doradczy, ale mogą być na nie również delegowane faktyczne uprawnienia decyzyjne³⁰⁰. A. Cierniak-Emerych i K. Piwowa-

²⁹⁷ K. Szelałowska-Rudzka, *Partycypacja pracowników jako sposób minimalizowania oporu ludzi przed zmianami organizacyjnymi – komunikat z badań*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 217, s. 237–238.

²⁹⁸ K. Szelałowska-Rudzka, *Zakres partycypacji bezpośredniej pracowników uwarunkowany konsultatywnym stylem kierowania*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 350, s. 361.

²⁹⁹ H. Knudsen, *Work...*, op. cit., s. 385.

³⁰⁰ Ibidem, s. 385.

Sulej wyróżniają następujące poziomy partycypacji bezpośredniej: informowanie (pośrednie lub bezpośrednie), konsultacje (indywidualne lub grupowe), współdecydowanie i upoważnienie³⁰¹. Trzecia forma to partycypacja pośrednia, tj. partycypacja poprzez wybranych przedstawicieli³⁰².

Podział form i narzędzi w zależności od zakresu zainteresowania partycypacji pracowniczej zaproponowała R. Sen. Zgodnie z tym kryterium formy i narzędzia partycypacji pracowniczej można zgrupować w trzech kategoriach:

— Komunikacja lub wymiana informacji i uzyskiwanie informacji zwrotnej na różnych poziomach i w związku z różnymi sferami funkcjonowania organizacji. Formy skupione w tej grupie służą przede wszystkim do zapewnienia współpracy pracowników przy wprowadzaniu zmian organizacyjnych. Przejrzystość organizacyjna jest obecnie kluczowym wymaganiem w relacjach pracodawca-pracownik.

— Zaangażowanie w podnoszenie produktywności, wydajności i jakości m.in. poprzez przyjęcie praktyk zarządzania takich jak kaizen, kanban, 5S, totalne utrzymanie ruchu (TPM – Total Productive Maintenance), kompleksowe zarządzanie jakością (TQM – Total Quality Management) i koła jakości, a także organy ustawowe, w tym komitety bezpieczeństwa, komitety stołówek, fora opieki społecznej, kluby pracowników i powierników funduszy emerytalnych. Są one szczególnie popularne w przypadku organizacji sektora prywatnego, które ograniczyły procesy partycypacyjne do wyżej wymienionych, a wykluczają pracowników ze współdziałania w podejmowaniu decyzji strategicznych lub dotyczących głównych problemów organizacji.

— Rzeczywiste uczestnictwo pracowników, czyli włączenie pracowników/związków zawodowych w proces podejmowania ważnych decyzji przez organy przedsiębiorstwa takie jak rada dyrektorów, rada zarządzająca lub rada zakładu³⁰³. Autor niniejszej pracy zidentyfikował właściwe formy i narzędzia odpowiednie poszczególnym zakresom zainteresowania (por. tabela nr 15).

³⁰¹ A. Cierniak-Emerych, K. Piwowar-Sulej, *Employee empowerment – terminological and practical perspective*, “Institute of Economic Research Working Papers” 2017, nr 19, s. 5.

³⁰² H. Knudsen, *Work...*, op. cit., s. 385.

³⁰³ R. Sen, *Employee participation...*, op. cit., s. 63.

Tabela 15. Podział form i narzędzi w zależności od zakresu zainteresowania partycypacji pracowniczej

Zakres partycypacji pracowniczej	Formy partycypacji pracowniczej	Narzędzia partycypacji pracowniczej
Komunikacja	partycypacja pośrednia	<ul style="list-style-type: none"> • przedstawiciele pracowników • rokowania zbiorowe
	partycypacja bezpośrednia	<ul style="list-style-type: none"> • regularne spotkania pracowników z bezpośrednimi przełożonymi • badanie opinii pracowników
Zaangażowanie	partycypacja finansowa	<ul style="list-style-type: none"> • udziały w zysku • udziały kapitałowe
	partycypacja bezpośrednia	<ul style="list-style-type: none"> • rotacja czynności na stanowisku pracy • rozszerzanie zakresu zadań • wzbogacanie pracy • koła jakości
Uczestnictwo	partycypacja pośrednia	<ul style="list-style-type: none"> • przedstawiciele pracowników • rokowania zbiorowe
	partycypacja bezpośrednia	<ul style="list-style-type: none"> • zespoły autonomiczne • zespoły projektowe • zespoły rozwiązywania problemów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Sen, *Employee participation in India*, International Labour Office, Industrial and Employment Relations Department, "Geneva: ILO, Working Paper" 2012, no. 40, s. 63.

Partycypacja bezpośrednia i pośrednia są komplementarne. Partycypacja bezpośrednia daje możliwość wyrażenia opinii przez pracowników w odniesieniu do określonych zadań roboczych, podczas gdy partycypacja pośrednia daje możliwości zaangażowania się w kwestie na poziomie organizacji, takie jak polityka inwestycyjna, technologia i strategia na poziomie korporacji. Znacząca korzyść ekonomiczna z partycypacji pracowniczej wynika z chęci pracowników do dzielenia się pomysłami z kierownictwem. Chęć ta może być większa, jeśli zarówno bezpośrednie, jak i pośrednie formy partycypacji pracowniczej będą szeroko stosowane. Interakcja między różnymi formami partycypacji może zapewnić wzajemną wymianę pomysłów w celu usprawnienia działalności organizacji i może stworzyć warunki, dzięki którym pracownicy mogą uzyskać osobiste wsparcie. W związku z tym partycypacja pośrednia i bezpośrednia nie wykluczają się wzajemnie, a interakcja i współistnienie wielu narzędzi partycypacyjnych pozytywnie wpływa na wyniki organizacyjne³⁰⁴. Skargi pracowników są również uważane za formę partycypacji bezpośredniej³⁰⁵.

³⁰⁴ J. Kim, *Employee...*, op. cit., s. 378–379.

³⁰⁵ Ibidem, s. 390.

Partycypacja pracownicza może być wdrażana na trzech poziomach: mikro, mezo i makro (por. tabela nr 16).

Tabela 16. Poziomy partycypacji pracowniczej

Poziom partycypacji	Forma partycypacji
Mikro	w formie partycypacji bezpośredniej w organizacji
Mezo	poprzez udział reprezentantów
Makro	poprzez polityki opracowane dla całego kraju lub grupy krajów, takich jak Unii Europejskiej, często pod hasłem demokracji przemysłowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: F. Heller, *Participation and Power: A Critical Assessment*, "Applied Psychology: An International Review" 2003, no. 52, s. 146.

Oprócz form partycypacji pracowniczej w literaturze przedmiotu wymienia się również jej modele:

- model dwustronny, w którym partycypację praktykuje się zgodnie z formalnymi ramami regulacyjnymi, co oznacza, że partycypacja przedstawicielska jest dobrze skonsolidowana, a problemy omawia się wspólnie przez menedżerów i przedstawicieli pracowników;
- model HRM, w którym kształtowanie partycypacji jest w dużej mierze w rękach kierownictwa i działu HR, z dominującą formą partycypacji bezpośredniej;
- model hybrydowy stanowiący połączenie dwóch pierwszych modeli. Konsultuje się i informuje lokalnych przedstawicieli związków zawodowych, a ich głównym zadaniem jest zajmowanie się skargami i pośredniczenie między kierownictwem a poszczególnymi pracownikami. Kształtowanie się partycypacji bezpośredniej jest jednoznacznie określone przez kierownictwo i ściśle powiązane z kwestiami produktywności. Ponadto partycypacja jest osadzona w kulturze pracy, w której indywidualne wyniki mają kluczowe znaczenie dla wynagrodzenia i możliwości rozwoju kariery;
- model demokratyczny, w którym dopuszczanie pracowników do zbiorowego udziału w podejmowaniu decyzji wykracza poza formalne struktury regulacyjne określone w ustawodawstwie i układach zbiorowych. Pracownicy mają możliwość wpływania na planowanie, organizację i rozwój pracy poprzez regularne spotkania wszystkich pracowników oraz poprzez komitety ad hoc, gdzie przed podjęciem ostatecznych decyzji omawia się konkretne kwestie. Ponadto formy i treści bezpośredniej partycypacji na poziomie zadań nie są ustalane jednostronnie przez kierownictwo, ale są otwarte na zbiorowe dyskusje na posiedzeniach pracowników i radach zakładowych. Bezpośrednia, zbiorowa partycypacja jest

wspierana zarówno przez menedżerów, jak i przedstawicieli pracowników, a między menedżerami a przedstawicielami istnieje bliska i pełna zaufania relacja³⁰⁶.

Formy partycypacji w podejmowaniu decyzji można również pogrupować ze względu na formę usankcjonowania jej w organizacji. Mówimy wówczas o partycypacji formalnej i nieformalnej³⁰⁷. Narzędzia nieformalne nie są obowiązkowe ani ustawowe. Partycypacja nieformalna może występować w organizacjach, które nie stworzyły formalnie systemów partycypacyjnych ani grup zaangażowanych w proces decyzyjny. Partycypację nieformalną można zdefiniować jako zaangażowanie pracowników w przetwarzanie informacji, podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów, gdy te praktyki nie są wymagane przez prawo, umowy lub zasady zarządzania. Można to rozumieć jako umożliwienie pracownikom sprawowania większej kontroli nad swoją pracą i zarządzaniem organizacją w sposób nieformalny. Partycypacja nieformalna zwykle ma miejsce w przypadkowych interakcjach między przełożonymi a podwładnymi i jest wysoce zależna od świadomości i inicjatywy przełożonych. Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzono, że pracownicy są bardziej zadowoleni ze swojej pracy, jeśli mają możliwość partycypacji w zarządzaniu swoich organizacji, nawet jeśli partycypacja jest nieformalna³⁰⁸. Partycypacja nieformalna, nawet gdy jest nieregularna, wpływa pozytywnie na satysfakcję z pracy³⁰⁹. Narzędzia partycypacji formalnej dla dobrego funkcjonowania organizacji powinny być uzupełnione narzędziami partycypacji nieformalnej³¹⁰. Partycypacja nieformalna przybiera trzy formy:

- dzielenie się informacją;
- nieformalne zaangażowanie w podejmowanie decyzji;
- nieformalne programy sugestii³¹¹.

Jak zauważa E. Collom, kluczowe znaczenie ma również intensywność wpływu pracowników na decyzje w miejscu pracy i określenie charakteru ich udziału. Intensywność partycypacji pracowniczej można postrzegać jako kontinuum sytuacji, w których:

- pracownicy w ogóle nie uczestniczą w podejmowaniu decyzji;
- podaje się informacje o niektórych nadchodzących kwestiach;
- przyznaje się prawa do wyrażania opinii;

³⁰⁶ H. Knudsen, *Work...*, op. cit., s. 392.

³⁰⁷ W. Wang, X. Yang, *Does Informal Participation Increase Job Satisfaction in Public Organizations? A Study on Civil Servants in Beijing, China*, "Public Personnel Management" 2015, vol. 44, s. 357; K. Townsend, *Filling...*, op. cit., s. 339.

³⁰⁸ W. Wang, *Does Informal...*, op. cit., s. 358.

³⁰⁹ *Ibidem*, s. 369.

³¹⁰ K. Townsend, *Filling...*, op. cit., s. 345.

³¹¹ W. Wang, *Does Informal...*, op. cit., s. 360.

- przyznaje się prawo głosu, gdy opinie pracowników są formalnie brane pod uwagę;
- bierze się pod uwagę na równi głos pracowników w podejmowaniu decyzji;
- bierze się pod uwagę większość głosów i decyzje niezależnie od decyzji kierownictwa³¹².

Powyższy podział systematyzują J.M. Moczydłowska i K. Kowalewski wyróżniając partycypację: informacyjną, konsultacyjną i decyzyjną. Kryterium podziału jest w tym przypadku siła oddziaływania pracowników³¹³.

R. Sen zaproponowała podział partycypacji na trzy grupy: partycypacja powierzchowna, pośrednia i rzeczywista (por. tabela nr 17).

Tabela 17. Podział partycypacji ze względu na intensywność

Forma partycypacji	Zakres
Powierzchnowa	Obejmuje wymianę informacji i programy zbierania sugestii.
Pośrednia	Obejmuje rokowania zbiorowe zarówno w tradycyjnych i nietradycyjnych obszarach oraz konsultacje w sprawach zastrzeżonych.
Rzeczywista	Obejmuje konsultacje w sprawach nieograniczonych i współdecydowanie w sprawach zastrzeżonych i nieograniczonych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Sen, *Employee participation in India*, International Labour Office, Industrial and Employment Relations Department, "Geneva: ILO, Working Paper" 2012, no. 40, s. 2.

Formy partycypacji pracowniczej dzielimy również ze względu na cel zastosowania partycypacji pracowniczej (por. tabela nr 18)³¹⁴.

Tabela 18. Podział form partycypacji pracowniczej ze względu na cel

Forma	Cel
Indywidualne niezadowolenie	Skutkuje podjęciem się rozwiązania konkretnego problemu; znajduje ono wyraz w procedurze zażaleń lub programie udzielania głosu.
Kolektywna organizacja	Zapewnia opozycyjne źródło władzy dla kierownictwa; odbywa się poprzez uzwiązkowanie i rokowania zbiorowe.
Udział w podejmowaniu decyzji zarządczych	Celem jest poprawa organizacji pracy i wydajności, może odbywać się poprzez koła jakości lub pracę zespołową.
Wzajemność z partnerstwem	Zapewnia długoterminową rentowność organizacji i zadowolenie jej pracowników.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Dundon, A. Wilkinson, M. Marchington, P. Ackers, *The meanings and purpose of employee voice*, "International Journal of Human Resource Management" 2004, vol. 15, s. 1154.

³¹² E. Collom, *Two Classes...*, op. cit., s. 66.

³¹³ J.M. Moczydłowska, *Nowe koncepcje...*, op. cit., s. 78.

³¹⁴ T. Dundon [i in.], *The meanings and purpose of employee voice*, "International Journal of Human Resource Management" 2004, vol. 15, s. 1154.

Powyższy podrozdział systematyzuje rodzaje/formy partycypacji pracowniczej. Rozróżniono podstawowe formy partycypacji pracowniczej – finansową (udział w wyniku finansowym) i niematerialną (udział w decyzjach) dzieloną na pośrednią lub bezpośrednią. Najważniejszą częścią podrozdziału jest zaproponowany przez autora tej pracy doktorskiej podział form i narzędzi w zależności od zakresu zainteresowania partycypacji pracowniczej. Zaobserwowano interakcję i komplementarność między poszczególnymi formami. W literaturze przedmiotu opisuje się modele partycypacji oparte o analizę miejsca pracy, uzyskiwane efekty, formę usankcjonowania partycypacji w organizacji (formalna i nieformalna), jak również podział w zależności od zakresu i intensywności partycypacji (wpływu pracowników na decyzje). Zestawienie najważniejszych proponowanych form partycypacji w zależności od płaszczyzny analizy przedstawiono w tabeli nr 19.

Tabela 19. Płaszczyzny podziału form partycypacji pracowniczej

Autor	Płaszczyzna podziału form partycypacji	Forma partycypacji
E. Collom (2003)	intensywność wpływu pracowników na decyzje	pracownicy w ogóle nie uczestniczą w podejmowaniu decyzji
		podaje się informacje o niektórych nadchodzących kwestiach
		przyznaje się prawa do wyrażania opinii
		przyznaje się prawo głosu, gdy opinie pracowników są formalnie brane pod uwagę
		bierze się pod uwagę na równi głos pracowników w podejmowaniu decyzji
		bierze się pod uwagę większość głosów i decyzji pracowników niezależnie od decyzji kierownictwa
F. Heller (2003)	poziomy partycypacji pracowniczej	mikro
		mezo
		makro
T. Dundon, A. Wilkinson, M. Marchington, P. Ackers (2004)	cel zastosowania	indywidualne niezadowolenie
		kolektywna organizacja
		udział w podejmowaniu decyzji zarządczych
		wzajemność z partnerstwem
H. Knudsen, O. Busck, J. Lind (2011)	stopień autonomii	indywidualna
		zespołowa
		zbiorowa
E. Poutsma, P. Kalmi (2006); R. Nowacki (2010); M. Warszewska, M. Widerszal-Bazyl (2003); S. Rudolf, K. Skorupińska (2012)	forma wzbudzenia zaangażowania	finansowa
		niematerialna

R. Sen (2012)	zakres zainteresowania	komunikacja lub wymiana informacji i uzyskiwanie informacji zwrotnej
		zaangażowanie w podnoszenie produktywności, wydajności i jakości
		uczestnictwo pracowników, czyli włączenie pracowników/związków zawodowych w proces podejmowania ważnych decyzji
R. Sen (2012)	intensywność wpływu pracowników na decyzje	powierzchnowa
		pośrednia
		rzeczywista
J.M. Moczydłowska, K. Kowalewski (2014)	siła oddziaływania pracowników	informacyjna
		konsultacyjna
		decyzyjna
K. Townsend, A. Wilkinson, J. Burgess (2012); W. Wang, X. Yang (2015)	forma usankcjonowania w organizacji	formalna
		nieformalna
L. Nurse, D. Devonish (2008); M. Valverde-Moreno, M. Torres-Jimenez, A.M. Lucia-Casademunt, Y. Muñoz-Ocaña (2021)	głębina	pseudo
		częściowa
		pełna
M. Valverde-Moreno, M. Torres-Jimenez, A.M. Lucia-Casademunt, Y. Muñoz-Ocaña (2021)	zakres decyzji, w podejmowaniu których uczestniczą pracownicy	operacyjna
		strategiczna
M. Warszewska, M. Widerszal-Bazyl (2003); E. Poutsma, P. Kalmi (2006); R. Nowacki (2010); H. Knudsen, O. Busck, J. Lind (2011); S. Rudolf, K. Skorupińska (2012); M. Valverde-Moreno, M. Torres-Jimenez, A.M. Lucia-Casademunt, Y. Muñoz-Ocaña (2021)	forma uczestnictwa	pośrednia
		bezpośrednia

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Wang, X. Yang, *Does Informal Participation Increase Job Satisfaction in Public Organizations? A Study on Civil Servants in Beijing, China*, "Public Personnel Management" 2015, vol. 44, s. 357; K. Townsend, A. Wilkinson, J. Burgess, *Filling the gaps: Patterns of formal and informal participation*, "Economic and Industrial Democracy" 2012, no. 34, s. 339; 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. 17; R. Sen, *Employee participation in India*, International Labour Office, Industrial and Employment Relations Department, "Geneva: ILO, Working Paper" 2012, no. 40, s. 63; F. Heller, *Participation and Power: A Critical Assessment*, "Applied Psychology: An International Review" 2003, no. 52, s. 146; E. Poutsma, P. Kalmi, A.D. Pendleton, *The Relationship between Financial Participation and Other Forms of Employee Participation: New Survey Evidence from Europe*, "Economic and Industrial Democracy" 2006, no. 27, s. 643; R. Nowacki, *Znaczenie innowacyjności w rozwoju przedsiębiorstwa*, w: *Podejście innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, pod red. nauk. R. Nowacki, M.W. Staniewski, Wyd. Difin, Warszawa 2010, s. 29; H. Knudsen, O. Busck, J. Lind, *Work environment quality: the role of workplace participation and democracy*, "Work, Employment and Society" 2011, no. 25, s. 385; E. Collom, *Two Classes and One Vision? Managers' and Workers' Attitudes Toward Workplace Democracy*, "Work and Occupations" 2003, vol. 30, no. 1, s. 66; T. Dundon [i in.], *The meanings and purpose of employee voice*, "International Journal of Human Resource Management" 2004, vol. 15, s. 1154; J.M. Moczydłowska, K. Kowalewski, *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Wyd. Difin,

Warszawa 2014, s. 78; L. Nurse, D. Devonish, *Worker participation in Barbados: contemporary practice and prospects*, "The International Journal of Human Resource Management" 2008, vol. 19, no. 10, s. 1914; S. Rudolf, K. Skorupińska, *Bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 10; M. Warszewska, M. Widerszal-Bazyl, *Formy bezpośredniej partycypacji pracowników w zarządzaniu firmą*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2003, nr 4, s. 13.

W niniejszej rozprawie za podstawę podziału narzędzi partycypacji przyjęto formę wzbudzenia zaangażowania pracowników, czyli partycypację finansową i niematerialną. Następnie dokonano podziału partycypacji niematerialnej ze względu na formę uczestnictwa pracowników, czyli na partycypację bezpośrednią i pośrednią.

2.3. Uwarunkowania doboru narzędzi partycypacji

Różnorodność narzędzi partycypacji pracowniczej w organizacjach zawiera się pomiędzy narzędziami tak rozbudowanymi jak własność pracownicza, i tak ograniczonymi jak skrzynka na sugestie na podłodze fabryki³¹⁵. Dobór narzędzi partycypacji wynika wprost z formy partycypacji pracowniczej wykorzystywanej w danej organizacji. W przypadku partycypacji finansowej podstawowe narzędzia wykorzystywane przez przedsiębiorstwa to:

- udział w zysku – w tym premie za produktywność i wyniki, a także tzw. udziały odroczone;
 - udziały kapitałowe;
 - opcje na akcje;
 - systemy akcjonariatu pracowniczego typu ESOP (Employee Stock Option Plan), łączące partycypację w zyskach z udziałem pracowników w kapitale zatrudniających ich organizacji³¹⁶.
- Wszystkie wymienione narzędzia mają na celu zapewnienie pracownikom zachęt finansowych, poprawienie ich wydajności lub wyrównanie interesów pracowniczych z interesami akcjonariuszy³¹⁷. Partycypacja finansowa jako udział w zysku, klasyfikowana jest jako najbardziej tradycyjna forma uczestnictwa zatrudnionego w zyskach podmiotu, który go zatrudnia. Polega na bezpośrednim wypłacaniu z zysku kwoty premii, która przypada osobie zatrudnionej. Określa się ją również jako gotówkowy, albo pieniężny udział w zysku. B. Błaszczuk zaznacza, że do tej grupy narzędzi partycypacji finansowej nie są jednak zaliczane tzw. indywidualne premie uznaniowe, które stanowią bezpośredni efekt uzyskiwany na

³¹⁵ C.W. Lee, *Participatory...*, op. cit., s. 275.

³¹⁶ E. Poutsma, *The Relationship...*, op. cit., s. 642; M. Kozłowski, *Pracownicza...*, op. cit., s. 43; J. Wratny, *Prawo pracowników do informacji i konsultacji w świetle dyrektywy 2002/14 WE*, „Państwo i Prawo” 2006, nr 8, s. 48; G. Strauss, *Worker...*, op. cit., s. 790; N. Wilson, M.J. Peel, *The Impact on Absenteeism and Quits of Profit-Sharing and Other Forms of Employee Participation*, "Industrial and Labor Relations Review" 1991, vol. 44, no. 3, s. 456.

³¹⁷ G. Strauss, *Worker...*, op. cit., s. 790; N. Wilson, *The Impact...*, op. cit., s. 456.

pojedynczym, konkretnym stanowisku pracy, ale tylko i wyłącznie premie, które wypłaca się w ramach wcześniej zdefiniowanego programu podziału zysku zbiorowego. Są one powiązane z całościowym zyskiem finansowym danej organizacji³¹⁸. Narzędziami partycypacji finansowej w tej grupie jest dzielenie się zyskami zgodnie z trzema schematami: plany J.N. Scanlona, plany A.W. Ruckera, improshare M. Feina (por. tabela nr 20).

Tabela 20. Podstawa wypłaty zysku

Narzędzie partycypacji finansowej	Podstawa wypłaty zysku
Plany J.N. Scanlona	oszczędności osiągnięte w wyniku skrócenia czasu produkcji zlecenia w stosunku do czasu bazowego
Plany A.W. Ruckera	dodanie wartości do produktu
Improshare M. Feina	liczba produktów wyprodukowanych w ciągu godziny

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Russel, *Forms and Extent of Employee Participation in the Contemporary United States*, "Work and Occupations" 1988, vol. 15, no. 4, s. 389.

R. Russel dowodzi, że wszystkie trzy narzędzia są skuteczniejsze, gdy stosuje się je łącznie z narzędziami partycypacyjnego podejmowania decyzji. Plany A.W. Ruckera i J.N. Scanlona najlepiej sprawdzają się zestawione z zespołami rozwiązywania problemów, a improshare daje najlepsze rezultaty w połączeniu z kołami jakości³¹⁹. J.K. White omawiając Plan J.N. Scanlona widzi w nim plan oszczędnościowy, oparty na podziale zysków i zwiększający wydajność, w którym wszelkie oszczędności (uzgodnione standardowe koszty pracy na jednostkę produkcji odejmowane od rzeczywistych kosztów pracy na jednostkę produkcji) są równo dzielone między pracowników i organizację. W planie J.N. Scanlona im wyższa jest wydajność produkcyjna pracownika, tym wyższa jest jego dodatkowa premia. Plan ten wymaga formalnej partycypacji pracowników w podejmowaniu decyzji oraz częstych przeglądów wydajności i sprawozdawczości pracowników. Ten rodzaj programu udziału w zyskach ma na celu bardziej bezpośrednie zaangażowanie pracowników w proces decyzyjny organizacji. Ponieważ pracownicy i pracodawcy mają odnieść korzyści z planu, obie strony powinny uznać znaczenie swoich sugestii i wkładu. Aby takie plany zadziałały, relacje między pracodawcami a pracownikami muszą być względnie stabilne, a pracownicy powinni mieć poczucie przynależności do organizacji. Wprowadzenie planu J.N. Scanlona ma następujący przebieg: — pracownicy przekazują sugestie komitetowi na poziomie działu, sugestie mają na celu zidentyfikowanie sposobów poprawy produktywności;

³¹⁸ B. Błaszczuk, *Partycypacja...*, op. cit., s. 99–105.

³¹⁹ R. Russel, *Forms and Extent...*, op. cit., s. 389.

- komisje działowe przekazują sugestie komisji weryfikacyjnej, w skład komisji weryfikacyjnej wchodzi pracownicy i kierownictwo;
- komisja weryfikacyjna analizuje sugestie i opracowuje środki mające na celu poprawę wyników;
- komisja weryfikacyjna okresowo dokonuje przeglądu wyników i oblicza kwotę premii, która ma być wypłacona pracownikom, jako udział w poprawie wydajności³²⁰.

J.N. Scanlon opracował swój plan w czasie Wielkiego Kryzysu w latach 1929–1933, aby uratować przedsiębiorstwa zagrożone załamaniem gospodarczym. J.N. Scanlon uważał, że gdyby robotnicy mogli uczestniczyć w procesie decyzyjnym organizacji, cele robotników i pracodawcy byłyby wspólne i obie strony współpracowałyby, aby osiągnąć takie cele. Plany te odegrały kluczową rolę w zapewnieniu stabilności stosunków pracy i zarządzania w bardzo niestabilnej erze. Plan A.W. Ruckera to kolejny program podziału zysków, którego celem jest obniżenie kosztów produkcji poprzez skorelowanie kosztów pracy z udziałem w kosztach produkcji. Różni się od planu J.N. Scanlona tym, że jego celem jest również ocena jakości, a nie jedynie wielkości produkcji. Plany A.W. Ruckera często uwzględniają takie parametry, jak stosunek odpadów do wielkości produkcji lub liczba wadliwych części. Celem jest zapewnienie optymalnej wydajności i oszczędności kosztów. W związku z tym zachęca się pracowników do wysokiej jakości pracy i redukcji kosztów produkcji. Improshare to plan, który wynagradza wszystkich objętych nim pracowników jednakowo, ilekroć faktyczna liczba godzin pracy wykorzystanych do wytworzenia produktu w bieżącym tygodniu lub miesiącu jest mniejsza niż szacunkowa liczba potrzebna do wyprodukowania aktualnego poziomu produkcji w okresie bazowym. Premia jest obliczana co tydzień lub co miesiąc. Jeśli faktyczna liczba godzin potrzebnych do wytworzenia obecnego poziomu produkcji przekracza szacowaną liczbę, jaką zajęłaby w okresie bazowym, premia nie jest wypłacana. Nie ma żadnych negatywnych bonusów – pracownicy nigdy nie otrzymują wynagrodzenia niższego niż podstawowa stawka wynagrodzenia. Wszyscy pracownicy, z wyjątkiem kierowników, są zazwyczaj uwzględnieni w planie improshare. Improshare nie jest narzędziem partycypacji w podejmowaniu decyzji. Chociaż plany improshare są zazwyczaj administrowane przez wspólne komitety kierowniczo-produkcyjne, komitety te mają zwykle znacznie bardziej ograniczone role w przekształcaniu

³²⁰ J.K. White, *The Scanlon Plan: Causes and Correlates Success*, "Academy of Management Journal" 1979, vol. 22, no. 2, s. 292.

procesu produkcyjnego niż wspólne komitety w planach J.N. Scanlona, które zintegrowane są z procesami rozwiązywania problemów³²¹.

Odmianę udziału w zyskach przedsiębiorstwa stanowią tzw. odroczone formy tego rozwiązania. Jest to grupa rozwiązań, w ramach której premia dla pracowników jest „zamrożona” na konkretny okres i deponowana na specjalnie do tego przeznaczonym indywidualnym koncie oszczędnościowym, albo zainwestowana w przedsiębiorstwie. W tym układzie udziałów odroczonych w zysku, premia może zostać przyznana w formie akcji podmiotu zamrożonych na zdefiniowany czas. Skutkiem tego zatrudniony może je sprzedać dopiero po jego upływie³²². Udziały kapitałowe jako finansowe narzędzie partycypacji pracowniczej są metodą polegającą na tym, że zatrudniony nabywa udziały w podmiocie, a przez to staje się także kapitałodawcą oraz inwestuje w organizację³²³. Udziały kapitałowe czynią pracowników częściowymi lub pełnoprawnymi właścicielami swojego przedsiębiorstwa. Powoduje to, że pracownicy mają poczucie własności, a tym samym zwiększa się ich zaangażowanie w sprawy organizacji. Aby nabyć udział kapitałowy, pracownik musi wnieść wkład pieniężny. W efekcie uzyskuje udział prawny do zdefiniowanej części majątku przedsiębiorstwa zatrudniającego, jak również do dochodów, które majątek ten przynosi. Oznacza to, że jest właścicielem tego udziału wraz z przyrostem jego wartości. Zależnie jednak od rodzaju udziału otrzymuje również prawo do tego, aby współdecydować w przedsiębiorstwie, odnosić korzyści, ale i ponosić ryzyka wynikające z efektów ekonomicznych³²⁴. W takim systemie partycypowania pracownik, poza uzyskiwanym dochodem z pracy, otrzymuje także dochód, który wynika ze specyfiki zaangażowania kapitałowego w formie dywidendy z zysku, która jest proporcjonalna do wielkości tzw. pracowniczych udziałów kapitałowych. Zalicza się do nich wszystkie typy inwestowania pracowniczego w przedsiębiorstwo, których celem stanowi przynoszenie dochodów. Niektóre z nich, np. pożyczki nie są jednak udziałami kapitałowymi w ścisłym tego słowa znaczeniu, lecz ze względu na to, że spełniają one podobne zadanie ekonomiczne, można je w tym zakresie analizować³²⁵. W programach opcyjnego zakupu akcji pracownicy indywidualnie mają możliwość nabycia określonych udziałów w przedsiębiorstwie w określonym czasie w przyszłości na podstawie porozumień zawartych z kierownictwem³²⁶.

³²¹ R.T. Kaufman, *The Effects of Improshare on Productivity*, „Industrial and Labor Relations Review” 1992, vol. 45, no. 2, s. 312.

³²² B. Błaszczuk, *Partycypacja...*, op. cit., s. 99–105; L. Bellmann, *Are firms...*, op. cit., s. 305.

³²³ J. Wratny, *Partycypacja...*, op. cit., s. 38–39.

³²⁴ E. Poutsma, *The Relationship...*, op. cit., s. 640.

³²⁵ J. Wratny, *Partycypacja...*, op. cit., s. 38–39.

³²⁶ M. Kozłowski, *Pracownicza...*, op. cit., s. 43.

Kolejnym narzędziem są ESOP (Employee Stock Option Plan) – plany pracowniczej/zbiorowej własności akcji. W modelu ESOP (Employee Stock Option Plan) kapitał inwestowany jest we własne przedsiębiorstwo³²⁷. Indywidualny wkład kapitałowy nie jest konieczny, gdyż wykupu przedsiębiorstwa dokonuje w imieniu pracowników trust pracowniczej własności. Środki na ten cel pochodzą z zysków przedsiębiorstwa. Trust stopniowo nabywa akcje przedsiębiorstwa, a następnie dystrybuuje je między zatrudnionych pracowników. Pracownik otrzymuje swój wkład kapitałowy dopiero po osiągnięciu wieku emerytalnego. Zasady dystrybucji indywidualnych udziałów ustalane są przez kierownictwo przedsiębiorstwa³²⁸. Zasadniczą cechą modelu ESOP (Employee Stock Option Plan) jest to, że został on opracowany specjalnie dla przedsiębiorstw nienotowanych na giełdzie. Zachęca on właścicieli do przekazywania przedsiębiorstwa pracownikom zamiast sprzedawania go podmiotom trzecim i przewiduje, że pracownicy stopniowo przejmą 100% własności³²⁹.

Wykorzystywanie narzędzi finansowej partycypacji pracowniczej jest stosowane z powodzeniem na całym świecie, choć preferencje w zakresie ich stosowania są uwarunkowane wieloma specyficznymi, społecznymi, ekonomicznymi oraz gospodarczymi czynnikami. Różnice te są wyraźne jeśli porówna się modele wykorzystywane w Stanach Zjednoczonych oraz w Europie. W Stanach Zjednoczonych aktualne narzędzia finansowe partycypacji pracowniczej w postaci oferowania udziałów kapitałowych w podmiocie zatrudniającym poprzedzono wieloletnią polityką państwa. Zmierzano do tego, aby pobudzać oszczędzanie w formie kapitałowej pośród zatrudnionych. Jednocześnie zachęcano pracowników do tego, żeby własne zasoby finansowe poświęcali na ten właśnie cel. Już pod koniec II wojny światowej, jak również w pierwszych latach po jej zakończeniu w państwie tym występowała bardzo rygorystyczna kontrola płac, ale także wysoki poziom progresji podatkowej. W efekcie przedsiębiorstwa zostały skłonięte do tego, żeby tworzyć tzw. plany pracowniczych udziałów w zyskach. W ich ramach transfery dochodów realizowanych na rzecz zatrudnionych zwolnione były z opodatkowania podatkiem dochodowym, ale warunkiem tego stanowiło zamrożenie tychże wpływów na okres 10 lat. Jednocześnie należy wiedzieć, że zdecydowana większość proponowanych wtedy planów o charakterze udziałowym pomyślana była jako tzw. dodatkowe fundusze emerytalne dla pracowników³³⁰. W 1974 r. w Stanach Zjednoczonych przyjęto pierwszą ustawę (ESOP – Employee Stock Option Plan), której wytyczne miały

³²⁷ Ibidem, s. 56.

³²⁸ Ibidem, s. 46.

³²⁹ Ibidem, s. 289.

³³⁰ B. Błaszczak, *Partycypacja...*, op. cit., s. 99–105.

wspierać plany własności pracowniczej. Takie rozwiązanie instytucjonalne pozwalało na to, aby pracownicy nabywali na kredyt akcje/udziały w zatrudniających je organizacjach. Zadłużenie to następnie spłacali z zysków uzyskanych z działalności przedsiębiorstwa. Ten model partycypacji popularny był aż do lat 80. XX wieku³³¹. Z kolei w latach 90. trendem w tej dziedzinie były plany opcji na akcje pracownicze. W związku z tym rozwiązania z zakresu ESOP dotyczyły głównie mniejszych oraz niegiełdowych przedsiębiorstw. Z kolei plany na zakup opcji były trendem w dużych oraz wielkich przedsiębiorstwach. Z danych z 2000 r. wynika, że liczba pracowników, będących właścicielami akcji była równa albo przewyższała liczbę członków posiadających udziały na zasadach Employee Stock Option Plan³³². Zasada ESOP zakłada, że tylko część opcji jest przekazywana pracownikom. Wynika to z faktu, że ESOP powinien mieć jasno wyznaczony okres nabywania uprawnień i klif. Okres nabywania uprawnień to czas, który pracownik musi przepracować w przedsiębiorstwie, żeby otrzymać wszystkie należne mu opcje. Oprócz długości okresu nabywania uprawnień należy również określić częstotliwość, z jaką pracownik nabywa opcje – tak zwane klify. Niektórzy z pracowników odchodzą z przedsiębiorstwa przed osiągnięciem kolejnego klifu. Wtedy też tracą swoje niewykorzystane opcje. Coroczne nabywanie uprawnień ogranicza odejścia pracowników, gdyż odchodząc przed osiągnięciem klifu pracownik traci wszystkie swoje opcje. Standardem rynkowym jest posiadanie rocznego klifu nabywania uprawnień, po których pracownik nabywa część np. w przypadku okresu czterech lat – 25% uprawnień. Można również zastosować metodę vesting back-end-loaded, w której pakiet udziałów rośnie z każdym klifem np. 10% przy pierwszym, 20% przy drugim, 30% przy trzecim i 40% przy czwartym roku pracy. Taki układ zniechęca pracowników do odchodzenia z przedsiębiorstwa w pierwszych latach zatrudnienia³³³.

Obserwuje się różne nasycenie narzędziami partycypacji finansowej w różnych państwach Europy. Przykładowo:

- we Francji przeważają odroczone udziały, co dotyczyło według danych z 2004 r. aż 53% zatrudnionych czyli łącznie około 6,3 mln osób;
- w Szwecji, Holandii, Luksemburgu oraz w Finlandii z udziału w zyskach korzysta odpowiednio procentowo: 15%, 13,8%, 13,5% oraz 11% pracowników;
- w Wielkiej Brytanii pracownicy równocześnie są beneficjentami różnych powiązanych ze sobą form partycypowania; według danych za 2006 r. z udziałów w zysku wraz z opcjami

³³¹ R. Russel, *Forms and Extent...*, op. cit., s. 379.

³³² B. Błaszczak, *Partycypacja...*, op. cit., s. 99–105.

³³³ startup.pfr.pl/pl/aktualnosci/esop-czyli-jak-wynagrodzic-najlepszych-pracownikow/, [dostęp: 01 lipca 2021].

korzystało w około 5 tysiącach podmiotów zatrudniających łącznie blisko milion osób; z kolei plany oszczędnościowe występowały w ponad 4 tysiącach przedsiębiorstw i korzystało z nich 2,6 mln zatrudnionych, co stanowiło 8% osób aktywnych zawodowo³³⁴. Parlament Europejski wydał wytyczne jakie należy spełnić, aby programy partycypacji finansowej mogły znaleźć poparcie w Unii Europejskiej (por. tabela nr 21).

Tabela 21. Wytyczne UE dotyczące programów partycypacji finansowej

Programy partycypacji mają mieć charakter tzw. uzupełniający w relacji do już istniejącego systemu wynagrodzeń i nie mogą go zastępować.
W programach nie może występować dyskryminacja, skutkiem czego dostęp do nich musi mieć charakter otwarty oraz dedykowany dla wszystkich zatrudnionych, a nie jedynie dla konkretnych, wąskich grup.
Programy muszą być przejrzyste oraz zrozumiałe.
Reguły partycypacji muszą być jasno zdefiniowane i wcześniej ustalone w zdefiniowanej formule.
Przedsiębiorstwa mają obowiązek informować, oraz szkolić zatrudnionych w zakresie wdrażanego modelu partycypacji oraz jego założeń.
W programach należy unikać zbędnego ryzyka dla zatrudnionych, a w razie gdyby ono istniało, konieczne jest obiektywne informowanie o tym, jak również ostrzeżenie ich o tym.
Uwzględnianie w przyjętych modelach partycypacji, zagadnienia mobilności zatrudnionych, zarówno pomiędzy przedsiębiorstwami, jak również pomiędzy państwami.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Błaszczyk, *Partycypacja finansowa pracowników w przedsiębiorstwach. Szansa czy iluzja?*, „Czasopismo Instytutu Nauk Ekonomicznych PAN. Studia Ekonomiczne” 2014, nr 3, s. 99–105

Celem Unii Europejskiej jest popieranie spójności gospodarczej, ale i społecznej całego kontynentu, poprzez rozwijanie i ułatwianie wdrażania finansowej partycypacji pracowniczej, która powinna stać się popularna na różnych szczeblach. Przypomniano również, że podstawowymi korzyściami uczestnictwa osób zatrudnionych w zyskach przedsiębiorstwa mają być profity społeczne, jak również ekonomiczne, które wynikają bezpośrednio z partycypacji i sprzyjają zarówno pracownikom, przedsiębiorstwom, jak i całym społecznościom. Propozycją Unii Europejskiej jest to, aby wypracować we wspólnocie jeden ponadprogramowy model, tzw. podejście modułowe, w zakresie którego można byłoby stosować wszystkie możliwe prawnie narzędzia partycypacji finansowej. Jednocześnie dzięki temu każdy kraj mógłby wybrać rozwiązania najbardziej dogodne dla siebie, a jednocześnie optymalne ze względu na specyfikę jego gospodarki. Ponadto zaleca się łączyć poszczególne udziały w zyskach organizacji razem z udziałami o charakterze kapitałowym. Dla małych oraz średnich podmiotów zalecana jest przede wszystkim forma oparta na założeniach ESOP (Employee Stock Option Plan)³³⁵. Według najnowszych zaleceń, sformułowanych przez

³³⁴ B. Błaszczyk, *Partycypacja...*, op. cit., s. 99–105.

³³⁵ Ibidem, s. 99–105.

Europejski Komitet Społeczno-Ekonomiczny z 2010 r. wynika, że pożądane jest, aby w zakresie promowania optymalnych rozwiązań partycypacji finansowej:

— łączyć w przedsiębiorczości różne formy partycypacji o charakterze finansowym w taki sposób, żeby akcje pracownicze można było finansować z udziałów w zyskach;

— w dużych przedsiębiorstwach można realizować nabywanie udziałów z wykorzystaniem pośrednictwa funduszy powierniczych, finansowanych z udziału w zyskach, który jest wypłacany w sposób dodatkowy do wynagrodzenia pojedynczego pracownika.

W powyższym celu standardowo tworzy się samodzielną spółkę udziałową, której zadaniem jest zarządzanie udziałami pracowniczymi, ponieważ działa ona jako fundusz powierniczy, zarząd takiego podmiotu musi być demokratyczny i wybierany na mocy głosowania, a także podlega kierownictwu przedsiębiorstwa³³⁶. Bardzo ważną cechą partycypacji finansowej jest to, że jest to inicjatywa wprowadzana przez przedsiębiorstwo w sposób dobrowolny. M. Kozłowski zaznacza, iż partycypacja finansowa może być wprowadzana w oparciu o legislację i umowy zbiorowe³³⁷.

Drugą wyodrębnioną formą partycypacji pracowniczej jest partycypacja niematerialna. Partycypacja niematerialna zwana jest partycypacją operacyjną. W odróżnieniu od partycypacji finansowej, związanej z udziałem pracownika w uzyskanym przez przedsiębiorstwo wyniku finansowym, partycypacja niematerialna związana jest z udziałem pracownika w podejmowaniu decyzji dotyczących przedsiębiorstwa. Formy udziału pracowników w procesach decyzyjnych mogą być zróżnicowane i mogą polegać na tym, że mają oni indywidualne prawo głosu, reprezentują ich przedstawiciele, lub wpływają na działalność organizacji jako grupa. W takim rozumieniu pracownicy są traktowani jako tzw. partnerzy społeczni³³⁸. M.J. Zbaracki uważa, że wprowadzanie niematerialnej partycypacji pracowniczej powinno odbywać się w czterech etapach: wariacja, selekcja, retencja i zwrot. Etap wariacji polega na zrozumieniu narzędzia, zaczerpnięciu informacji o skuteczności narzędzia z innych organizacji i zdefiniowaniu możliwości. Etap selekcji polega na wyborze, zdefiniowaniu i wprowadzeniu narzędzia. Etap retencji skupia się na podtrzymaniu narzędzia w organizacji i utrzymaniu jego sensu. Etap ostatni – zwrotu – polega na podsumowaniu jego skuteczności³³⁹.

³³⁶ Ibidem, s. 116.

³³⁷ M. Kozłowski, *Pracownicza...*, op. cit., s. 9.

³³⁸ A. Przystalski, *Własnościowe aspekty partycypacji pracowniczej*, „Uniwersyteckie Czasopismo Socjologiczne” 2013, nr 8, s. 16–31.

³³⁹ M.J. Zbaracki, *The Rhetoric and Reality of Total Quality Management*, “Administrative Science Quarterly” 1998, vol. 43, no. 3, s. 630.

Biorąc pod uwagę przyjęty w niniejszej pracy podział partycypacji pracowniczej niematerialnej na partycypację bezpośrednią i partycypację pośrednią należy stwierdzić, iż partycypacja bezpośrednia oznacza podejmowanie przez pracowników decyzji związanych z pracą, udział konsultacyjny oraz korzystanie z kół jakości i autonomicznych zespołów roboczych. Partycypacja pośrednia lub przedstawicielska obejmuje negocjacje zbiorowe, praktykę reprezentowania pracowników w podejmowaniu decyzji organizacyjnych za pośrednictwem rad zakładowych, komitetów bezpieczeństwa oraz zarządów i innych organów decyzyjnych w organizacji³⁴⁰. Partycypację w podejmowaniu decyzji definiuje się jako proces, w którym dwie lub więcej stron ma wpływ na każdą z nich przy tworzeniu planów, polityk lub ustalaniu decyzji. Partycypacja ogranicza się do decyzji, które mają przyszłe skutki na wszystkich podejmujących decyzje i na tych, którzy są przez nich reprezentowani³⁴¹. Narzędziami partycypacji bezpośredniej są: konsultowanie i delegowanie indywidualne oraz konsultowanie i delegowanie grupowe (praca grupowa). Narzędziem partycypacji pośredniej jest reprezentowanie pracowników poprzez: rady pracownicze, komitety pracowników, związki zawodowe³⁴². Najczęściej zatem, pojęcie partycypacji pracowniczej bezpośredniej przedstawia się jako szeroki pakiet różnego rodzaju narzędzi, które skutkują udziałem zatrudnionych w działalność przedsiębiorstwa, definiując jednocześnie ich aktywność, lub bierność w obszarze decydowania³⁴³.

Koncepcja bezpośredniej partycypacji pracowniczej obejmuje różnorodne praktyki angażowania pracowników w proces podejmowania decyzji. W ocenie autora tej pracy doktorskiej rozróżnić należy wpływ pracowników na ich bezpośrednią pracę i związane z nią zadania, oraz na wpływ pracowników na podejmowanie decyzji organizacyjnych wyższego szczebla. W związku z tym partycypacja bezpośrednia może przejawiać się na dwa sposoby:

- dowolność zadaniową;
- partycypację organizacyjną.

Na kwestie partycypacji bezpośredniej w sensie dowolności zadaniowej, czyli umiejętności pracowników dotyczących wpływania na sposób wykonywania ich bezpośredniej pracy i związanych z nią zajęciami położono główny nacisk w literaturze socjologicznej. Była to

³⁴⁰ L. Nurse, *Worker...*, op. cit., s. 1914.

³⁴¹ Ibidem, s. 1913.

³⁴² E. Poutsma, J. Hendrickx, F. Huijgen, *Employee Participation in Europe: In Search of the Participative Workplace*, "Economic and Industrial Democracy" 2003, no. 24, s. 49; J. Summers, J. Hyman, *Employee participation and company performance. A review of the literature*, Joseph Rowntree Foundation, York 2005, s. 3.

³⁴³ E. Beck-Krala, *Partycypacja pracowników w zarządzaniu firmą. Nowy sposób wynagradzania i motywowania*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 11.

główna troska nurtu neo-marksistowskiego, który uwypuklił destrukcyjne skutki taylorizmu promującego zasady organizacyjne bazujące na kontroli pracowników i wykonywanej przez nich pracy. Twierdzono, że skutkiem takiej polityki było ograniczenie kreatywności i wykorzystania inicjatyw pracowniczych, a tym samym potencjału do samorozwoju poprzez pracę. Uzgodniono, że formy organizacji pracy, które dają pracownikom większą swobodę przy wykonywaniu zadań są zwykle korzystne dla nauki i samorozwoju. Partycypację organizacyjną, czyli bezpośredni udział pracowników w odniesieniu do szerszych decyzji organizacyjnych uznaje się jako działania ważne dla kierowniczych celów facylitacji zmian organizacyjnych. Bezpośrednia partycypacja organizacyjna pracowników pomaga zmniejszyć opór organizacyjny poprzez lepsze zrozumienie, dlaczego zmiany są konieczne oraz poprzez dopuszczenie modyfikacji w świetle poglądów pracowników³⁴⁴.

Rozróżniamy narzędzia indywidualne i grupowe partycypacji bezpośredniej. Narzędzia partycypacji indywidualnej to:

1. Rotacja czynności na stanowisku pracy – przenoszenie poszczególnych pracowników na różne stanowiska w ramach działu lub całej organizacji – sprzyja rozwojowi kwalifikacji i podmiotowości pracowników, poznaniu przedsiębiorstwa, rozwojowi ich partycypacyjności i kreatywności dzięki pozyskiwaniu nowych informacji i poszerzaniu kontaktów międzyludzkich.
2. Rozszerzanie zakresu zadań, które polega na zwiększeniu liczby i złożoności zadań przydzielanych pracownikowi w celu zmniejszenia monotonii pracy oraz podniesienia jego satysfakcji (np. integracja kilku zadań wcześniej wykonywanych na różnych stanowiskach), dając możliwość wyboru środków do ich wykonania, co prowadzi do partycypacji na poziomie operacyjnym i poprawia działanie organizacji, ponieważ wymaga wykorzystania wszystkich umiejętności oraz kwalifikacji pracowników i umożliwia pełniejsze uczestnictwo w organizacji³⁴⁵.
3. Wzbogacanie pracy i jej projektowanie – polega na przekazywaniu pracownikom większych uprawnień do planowania własnej pracy (dołączenie do produkcji usług pomocniczych i czynności administracyjnych), w podejmowaniu decyzji dotyczących

³⁴⁴ H. Inanc, *Direct...*, op. cit., s. 449.

³⁴⁵ K.I. Szelałowska-Rudzka, *Employee...*, op. cit., s. 62; D. Łochnicka, *Zakres...*, op. cit., s. 152; T. Tonnessen, *Continuous...*, s. 197; N. Margulies, S. Black, *Perspectives on the Implementation of Participative Approaches*, "Human Resource Management" 1987, vol. 26, no. 3, s. 397; D. Łochnicka, *Przedsiębiorczość pracownicza i jej wpływ na efektywność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 57; J. Kim, *Employee...*, op. cit., s. 372; P. Kesting, *The role...*, op. cit., s. 1059; J. Schregle, *Workers' participation in decisions within undertakings*, "International Labour Review" 1976, vol. 113, no. 1, s. 12; A. Ignyś, *Analiza Wykorzystania Bezpośredniej Partycypacji Pracowniczej Jako Formy Angażowania Pracowników w Zarządzanie Współczesnymi Organizacjami*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2014, nr 10, s. 150.

wyboru metod pracy, środków realizacji i kontroli (samokontrola), jednocześnie wpływając na pracę zespołową i odpowiadając za nią i własne wyniki – sprzyja podnoszeniu kwalifikacji pracowników, wzmacnia ich udział, chęć poszukiwania innowacyjnych sposobów organizacji pracy i jej projektowania – stwarza możliwość bezpośredniego udziału w decyzjach poprzez organizację własnego miejsca pracy, zasad współpracy z innymi, ustalając harmonogramy i metody pracy, pracownik przejmuje zadania związane z planowaniem, kierowaniem i ponoszeniem za pracę pełnej odpowiedzialności. Wzbogacanie pracy stanowi najwyższy poziom partycypacji. Oznacza on największy wzrost autonomii pracowników³⁴⁶.

4. Elastyczne godziny pracy – współdecydowanie pracowników o godzinach rozpoczęcia i zakończenia pracy, rozłożenie wymaganej liczby godzin na mniejszą liczbę dni w tygodniu, podział pracy między różnymi stanowiskami, określanie czasu na podstawie zadania – technika ta pozwala dostosować organizację pracy do prywatnych i zawodowych potrzeb pracownika, prowadzi do zwiększenia samodzielności, profesjonalizmu, dojrzałości, kreatywności i doskonalenia, a także zaangażowania i lojalności wobec pracodawcy; obniża koszty przedsiębiorstwa – daje pracownikom możliwość bezpośredniego podejmowania decyzji w sprawach, które ich dotyczą.
5. Praca zdalna – możliwość wykonywania pracy poza przedsiębiorstwem, np. w domu – pomaga usprawnić organizację pracy, zwiększa autonomię pracowników oraz intensywność uczestnictwa, prowadzi do zwiększenia satysfakcji z pracy i poprawy jakości pracy – pracownicy zyskują podmiotowość dzięki możliwości wpływania na organizację pracy.
6. Plany kafeteryjne – pozwalają na wybranie świadczeń niematerialnych jako nagrody za efektywną pracę – możliwość selekcji zwiększa autonomię pracowników, ich udział w podejmowaniu decyzji (aktywne uczestnictwo), poprawia motywację, zachęca do szukania nowych, skuteczniejszych sposobów realizacji zadań, a także zaangażowania się w kwestie organizacji.

Narzędzia partycypacji grupowej to:

1. Zespoły tymczasowe/projektowe – powoływane są jednorazowo w celu rozwiązania ważnego, niepowtarzalnego przedsięwzięcia. Zadaniem powołanego zespołu jest realizacja cyklu działań, począwszy od pomysłu do jego realizacji, powoływane są okresowo do konsultacji w związku z pojawiającymi się problemami, np. w organizacji

³⁴⁶ J.M. Moczydłowska, *Nowe koncepcje...*, op. cit., s. 80.

pracy, wprowadzaniu nowych technologii; po zaproponowaniu satysfakcjonującego rozwiązania kończą pracę – mogą mieć formę briefingów, spotkań, konferencji, zjazdów i kongresów; służą głównie do przekazania pracownikom informacji o sytuacji przedsiębiorstwa lub jej części oraz (w mniejszym stopniu) do uzyskania opinii pracowników.

2. Regularne spotkania pracowników z bezpośrednimi przełożonymi – podczas spotkań pracownik może zgłaszać propozycje i sugestie zmian dotyczących np. swojego stanowiska pracy lub poszczególnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa, bezpośredni udział pracowników niższego szczebla w wymianie informacji o różnych aspektach funkcjonowania przedsiębiorstwa – przełożeni oprócz informowania pracowników o najważniejszych wydarzeniach w organizacji, konsultują swoje decyzje z podwładnymi, co wiąże się z uzyskiwaniem informacji zwrotnej – pracownicy, uczestnicząc w dyskusji, zadają pytania, dzieląc się swoimi opiniami i pomysłami, mają wpływ na podejmowane decyzje.
3. Zespoły rozwiązywania problemów – powoływane są do identyfikacji i rozwiązania najważniejszych lub najpilniejszych problemów organizacji, współpraca członków zespołu w celu identyfikacji problemów ogólnych lub wydziałowych i poszukiwania rozwiązań; ocena rozwiązań i ostateczne decyzje w sprawie wyboru i wdrażania rozwiązań dokonywane są przez kierownictwo – interdyscyplinarne, stałe, dobrowolne, zapewniają podmiotowość pracowników i ich udział w podejmowaniu decyzji – ważne metodyczne podejście do rozwiązywania problemów, stąd stosowanie szkoleń zawodowych i praktyki.
4. Metoda MAPS (Multivariate Analysis, Participation and Structure) – analiza wieloczynnikowa, partycypacja i struktura – ma doprowadzić do formalizacji działań nieformalnych w odniesieniu do działań, które chcą wykonywać pracownicy. Jest szczególnie przydatna ze względu na elastyczność zatrudnienia.
5. Zarządzanie przez cele – pracownicy współdecydują o indywidualnych celach swojej pracy i sposobach ich osiągnięcia. Prowadzi to do podmiotowości pracowników, z uwzględnieniem poszerzania ich kompetencji, zwiększania udziału w zarządzaniu, a tym samym wpływa na sposób osiągnięcia celów zespołu i organizacji.
6. Zarządzanie przez informowanie – informowanie pracowników o najważniejszych wydarzeniach w organizacji: intencjach kierownictwa, występujących problemach, pozycji rynkowej organizacji (aktualnej i docelowej), a także o najważniejszych ryzykach towarzyszących prowadzonej działalności – wzrost wiedzy pracowników o

najważniejszych sprawach dotyczących organizacji wpływa na wzrost ich identyfikacji z organizacją, zmniejszenie odporności na zmiany organizacyjne, lepsze radzenie sobie z zagrożeniami ze środowiska.

7. Badanie opinii pracowników – narzędzie oceny pozwalające rozpoznać postawy panujące wśród pracowników i zidentyfikować czynniki, które wpływają na poziom ich satysfakcji i zaangażowania.
8. Zarządzanie przez delegowanie – pracownicy niebędący pracownikami zarządzającymi uzyskują prawo do podejmowania ściśle określonych decyzji (najczęściej dotyczących zajmowanego miejsca pracy). To sprzyja rozwojowi umiejętności pracowników, przygotowuje ich do podejmowania coraz trudniejszych decyzji i zajmowania bardziej odpowiedzialnych stanowisk – przyczynia się do sprostania wyższym potrzebom pracowników i podniesienia poziomu ich motywacji do pracy.
9. Koła jakości – pracownicy mają bezpośredni wpływ na poprawę jakości produktów, uczestniczą w podejmowaniu decyzji, mają możliwość realizacji swojej podmiotowości i potencjału twórczego poprzez proponowanie konkretnych i nowatorskich rozwiązań; w związku z tym przyczyniają się do podniesienia innowacyjności organizacji, celem działania jest najczęściej rozwiązywanie problemów dotyczących pracy wykonywanej przez członków koła. Jest to możliwe dzięki doświadczeniu i wiedzy wszystkich uczestników koła. Uczestnictwo w kołach jakości ma charakter dobrowolny.
10. Kaizen – tzw. schematy sugestii, czyli propozycje racjonalizacyjne oparte na zaangażowaniu pracowników w rozwiązywanie problemów organizacji poprzez prezentację własnych propozycji – zgłaszane pomysły usprawnień są weryfikowane przez odpowiednie działy; ich pozytywna ocena skutkuje wdrożeniem – wymaga efektywnego przepływu informacji pomiędzy kierownictwem a pracownikami.
11. Grupy/zespoły autonomiczne – poprzez współdecydowanie cechują się dużą autonomią, a wszelkie funkcje zarządcze pozostają w gestii grupy, niezależnie od menedżera samodzielne pełnienie funkcji kierowniczych (planowanie własnej pracy, ustalanie jakości i zadań ilościowych, ustalenie ich kolejności, metody realizacji, dobór członków grupy i rytmu pracy, podział należnego wynagrodzenia pomiędzy członkami grupy). Cechuje ją podmiotowość, nabywanie nowych umiejętności i samorealizacja, pracownicy angażują się w rozwiązywanie konkretnych problemów organizacyjnych – technika ta wpływa bezpośrednio na zmniejszenie absencji, wzrost produktywności, elastyczności i jakości pracy oraz satysfakcji klienta. Celem grupy jest wykonywanie

ściśle określonej pracy, na podstawie umowy z pracodawcą, w trakcie trwania godzin pracy³⁴⁷.

W tabeli nr 22 przedstawiono zestawienie narzędzi partycypacji bezpośredniej z podziałem na indywidualną i grupową formę uczestnictwa.

Tabela 22. Narzędzia partycypacji bezpośredniej

Forma partycypacji bezpośredniej	Narzędzie
Indywidualna	rotacja czynności na stanowisku pracy
	rozszerzanie zakresu zadań
	wzbogacanie pracy i jej projektowanie
	elastyczne godziny pracy
	praca zdalna
	plany kafeteryjne
Grupowa	zespoły tymczasowe/projektowe
	regularne spotkania pracowników z bezpośrednimi przełożonymi
	zespoły rozwiązywania problemów
	metoda MAPS (Multivariate Analysis, Participation and Structure)
	zarządzanie przez cele
	zarządzanie przez informowanie
	badanie opinii pracowników
	zarządzanie przez delegowanie
	koła jakości
	kaizen
grupy/zespoły autonomiczne	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K.I. Szelałowska-Rudzka, *Employee Direct Participation – The Essence and Advantages*, „Zeszyty Naukowe Akademii Morskiej w Gdyni” 2016, nr 94, s. 62; D. Łochnicka, *Zakres i efekty stosowania bezpośredniej partycypacji pracowniczej w polskich przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 2013, nr 4, s. 152; T. Tonnessen, *Continuous innovation through company wide employee participation*, „The TQM Magazine” 2005, vol. 17, no. 2, s. 197; N. Margulies, S. Black, *Perspectives on the Implementation of Participative Approaches*, „Human Resource Management” 1987, vol. 26, no. 3, s. 397; D. Łochnicka, *Przedsiębiorczość pracownicza i jej wpływ na efektywność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 57; J. Kim, J.P. MacDuffie, F.K. Pil, *Employee voice and organizational performance: Team versus representative influence*, „Human Relations” 2010, no. 63, s. 372; P. Kesting [i in.], *The role of employee participation in generating and commercialising innovations: insights from Chinese high-tech firms*, „The International Journal of Human Resource Management” 2016, no. 27, s. 1059; J. Schregle, *Workers’ participation in decisions within undertakings*, „International Labour Review” 1976, vol. 113, no. 1, s. 12; A. Ignyś, *Analiza Wykorzystania Bezpośredniej Partycypacji Pracowniczej Jako Formy Angażowania Pracowników w Zarządzanie Współczesnymi Organizacjami*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2014, nr 10, s. 150; C. Gill, H. Krieger, *Direct and representative participation in Europe: recent survey evidence*, „The International Journal of Human Resource Management” 1999, no. 10, s. 576; A. Schnabel, J. Webster, *Participating on Equal Terms? The Gender Dimensions of Direct Participation in Organisational Change*:

³⁴⁷ K.I. Szelałowska-Rudzka, *Employee...*, op. cit., s. 62; Łochnicka D., *Zakres...*, op. cit., s. 152; T. Tonnessen, *Continuous...*, op. cit., s. 197; N. Margulies, *Perspectives...*, op. cit., s. 397; D. Łochnicka, *Przedsiębiorczość...*, op. cit., s. 57; J. Kim, *Employee...*, s. 372; P. Kesting, *The role...*, op. cit., s. 1059; J. Schregle, *Workers’...*, op. cit., s. 12; A. Ignyś, *Analiza...*, op. cit., s. 150; C. Gill, H. Krieger, *Direct and representative participation in Europe: recent survey evidence*, „The International Journal of Human Resource Management” 1999, no. 10, s. 576; A. Schnabel, J. Webster, *Participating on Equal Terms? The Gender Dimensions of Direct Participation in Organisational Change: Findings from the EPOC Survey*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 1999, s. 74.

Partycypacja bezpośrednia może odbywać się w sposób nieformalny i formalny. Partycypacja bezpośrednia skoncentrowana na nieformalnych środkach komunikacji, takich jak interakcje między pracodawcami a pracownikami wykorzystuje następujące narzędzia:

- udostępnianie informacji;
- biuletyny;
- schematy sugestii;
- zbieranie opinii pracowników³⁴⁸.

Główne narzędzia partycypacji bezpośredniej formalnej to:

- zespoły (drużyny) online – zespoły autonomiczne (samozarządzające);
- zespoły (drużyny) offline – koła jakości³⁴⁹.

Zespoły online określa się jako delegację, a zespoły offline jako uczestnictwo. Pierwsza z nich polega na przeniesieniu procesu decyzyjnego z wyższego poziomu pracowników na niższy, podczas gdy ta druga obejmuje wspólne konsultacje między kierownictwem, a pracownikami niezarządzającymi. Reprezentują one w online zróżnicowany udział merytoryczny (jak np. w zespołach produkcyjnych) lub w offline udział konsultacyjny (jak np. w kołach jakości lub w zespołach rozwiązywania problemów)³⁵⁰. W większości teoretycy nauk o zarządzaniu i jakości rozróżniają następujące zespoły online (zespoły autonomiczne):

- zespoły projektowe;
- zespoły zadaniowe;
- komitety oraz grupy zajmujące się rozwiązywaniem problemów;
- komitety warsztatowe;
- wspólne komitety ds. zarządzania pracą³⁵¹.

Uczestnictwo w zespołach autonomicznych online jest dobrowolne i pozostawione lokalnej inicjatywie. Kierownicy, brygadziści i pracownicy opracowują na piśmie umowy określające, jakie zadania nadzorcze przyjmą zespoły (np. codzienne zadania, rozwiązywanie nierutynowych problemów, bezpośredni kontakt z ekspertami). Przełożony zwykle staje się przyszłym „trenerem” wzywany tylko w razie potrzeby. Na przykład podczas instalacji i naprawy maszyn zespół autonomiczny ponosi pełną odpowiedzialność za swój obszar.

³⁴⁸ R. Markey, *Contemporary...*, op. cit., s. 483.

³⁴⁹ G. Strauss, *Worker...*, op. cit., s. 787.

³⁵⁰ R. Batt, *Who Benefits from Teams? Comparing Workers, Supervisors, and Managers*, “Industrial Relations” 2004, vol. 43, no. 1, s. 186.

³⁵¹ D.C. Jones, *The Impact...*, op. cit., s. 220.

Członkowie zespołu przejmują wewnętrzną koordynację i monitorowanie obowiązków, w tym codzienne zadania, planowanie, raportowanie, inspekcje jakościowe i raporty bezpieczeństwa. Przejmują także zewnętrzną koordynację odnoszącą się bezpośrednio do kadry kierowniczej i eksperckiej w innych działach np.: inżynierskim, instalacyjnym i remontowym, utrzymaniu obiektów, informatycznym i utrzymaniu ruchu. Członkowie zespołów autonomicznych muszą stosować się do standardowych procedur. Zespoły wyróżniają się tym, że przełożony zostaje usunięty, a członkowie zespołu stają się odpowiedzialni za własny rozwój, rozwiązywanie problemów, uczenie się i osiąganie celów wydajnościowych. Członkowie zespołu otrzymują dodatkowe szkolenie, ale bez dodatkowego wynagrodzenia i pozostają objęci tymi samymi postanowieniami umowy, co inni pracownicy. W rzeczywistości członkom zespołów autonomicznych nie przysługuje dodatkowe wynagrodzenie za dodatkowe obowiązki związane z przejściem zadań osób nadzorujących. Wspólne zespoły trenerów związkowych i menedżerskich zapewniają zasoby, które ułatwiają przejście chętnych pracowników do zespołów autonomicznych. Uczestnictwo w zespołach offline (koła jakości) zajmujących się rozwiązywaniem problemów jest również dobrowolne. Do tej grupy wliczamy trzy rodzaje zespołów:

- zespoły jakości życia zawodowego;
- zespoły rozwiązujące problemy jakościowe;
- inne zespoły rozwiązujące problemy.

Wszystkie trzy zespoły działają podobnie, ponieważ obejmują pewną kombinację pracowników, brygadzistów i kierowników spotykających się na okresowych spotkaniach.

Różnią się natomiast w swoim celu:

- zespoły jakości życia zawodowego koncentrują się na warunkach pracy;
- zespoły rozwiązujące problemy jakościowe skoncentrowane są na kwestiach jakości produkcji;
- inne zespoły rozwiązujące problemy zajmują się rozwiązywaniem doraźnych problemów, omawiają konkretne kwestie związane z pracą, które pojawiają się w organizacji.

Zespoły mają określone cele i harmonogramy. Swoim zainteresowaniem obejmują problemy mniejszej wagi jak i główne dla organizacji. Doprowadzają do rezultatów, które bywają trywialne ale i bardzo cenne³⁵². Każda drużyna offline składa się z kilku członków. Najczęściej w jej skład wchodzi operatorzy produkcji i przedstawiciele działu inżynierskiego. Zajęcia w grupach (kołach jakości) projektuje się tak, by osiągnąć dwa główne cele. Pierwszy to

³⁵² R. Batt, *Who Benefits...*, op. cit., s. 191.

rozwiązywanie problemów i proponowanie konkretnych rozwiązań na specyficzne problemy, które owocują poprawą jakości i wzrostem produktywności. Drugim celem jest zwiększenie partycypacji pracowniczej poprzez zapewnienie pracownikom produkcyjnym możliwości udziału w podejmowaniu decyzji w miejscu pracy. Ten drugi cel partycypacji jest uważany za co najmniej równie ważny, jak cel związany z rozwiązywaniem problemów. Z zasady zespoły nie mają lidera. Jako zespół członkowie są uprawnieni do rozwiązywania wszelkich odkrytych problemów jakościowych, chociaż nie są całkowicie wolni od ingerencji kierownictwa (przydzieleni inżynierowie, a także konsultanci zespołu mogą i wyrażają swoje opinie, a czasami dominują na spotkaniach zespołu). Każdy zespół pracuje nad szeregiem problemów, obejmujących zarówno kwestie dotyczące całego zakładu, jak i takich, z którymi borykają się poszczególni członkowie zespołu. Drużyny offline różnią się od specjalnych zespołów projektowych, które są tworzone w celu rozwiązania konkretnego problemu i są likwidowane, gdy problem zostanie rozwiązany. Spotkania zespołu (odbywają się zazwyczaj co tydzień i trwają od 30 do 45 minut) stanowią formalną sferę działania zespołu. W trakcie tych spotkań członkowie zespołu uczą się od siebie, stają się bardziej zmotywowani, pomysłowi i doświadczeni z wyraźną świadomością wagi wymagań jakościowych. Spotkania zespołu odbywają się w normalnych godzinach pracy lub po godzinach (jednak bez dodatkowej rekompensaty za udział w zespole). Jeśli odbywa się to w czasie pracy uczestnicy zespołu są wynagradzani za czas spotkań zespołu według odpowiedniej regularnej stawki godzinowej³⁵³.

W porównaniu z członkami spoza zespołu offline, uczestnicy zespołów:

- uważają się za bardziej uprawnionych (empowerment);
- wyczuwają, że kierownictwo udostępnia im więcej informacji;
- częściej komunikują się z menedżerami i przełożonymi w ramach ich grup roboczych lub zespołów;
- częściej komunikują się z pracownikami spoza ich grup lub zespołów;
- wkładają więcej wysiłku w swoją pracę³⁵⁴.

Koła jakości mogą występować samodzielnie bez obecności innych narzędzi partycypacji pracowniczej, jak rotacja czynności na stanowisku pracy, czy partycypacja finansowa pracowników niekierowniczych poprzez udział w zyskach lub własność pracowniczą³⁵⁵. Jednak literatura podkreśla rolę uzupełniających się inicjatyw dotyczących nagród zewnętrznych. Argumentuje się, że aby nastąpiła trwała poprawa wyników biznesowych,

³⁵³ D.C. Jones, *The Impact...*, op. cit., s. 217.

³⁵⁴ Ibidem, s. 219.

³⁵⁵ Ibidem, s. 218.

środkom zapewniającym zwiększoną partycypację (takim jak zespoły offline) muszą towarzyszyć przepisy dotyczące udziału w zyskach ekonomicznych. Pracownicy powinni dodatkowo być nagradzani w przedsiębiorstwie poprzez takie mechanizmy, jak np. udział w zyskach i akcjonariat pracowniczy, aby ich zaangażowanie w zespoły nie zostało osłabione. W ocenie autora tej pracy doktorskiej wzrost wydajności zespołów zanika z czasem bez dodatkowego udziału finansowego. Literatura dotycząca kół jakości podaje, że efekt zwiększenia produktywności uzyskany w wyniku działalności kół jakości często okazuje się krótkotrwały, ponieważ nie wprowadza się mechanizmów, które zapewniają przekazanie rzeczywistej władzy pracownikom pierwszej linii. Następuje rozproszenie wszelkich korzyści wynikających z osiągnięć zespołów offline rozwiązujących problemy z powodu braku dodatkowego systemu delegowania uprawnień³⁵⁶. Badania dowodzą, iż członkowie organizacji z funkcjonującymi pięcioma lub sześcioma narzędziami partycypacji bezpośredniej konsekwentnie zgłaszali lepsze efekty niż pracownicy z organizacji z jednym lub dwoma narzędziami³⁵⁷. Literatura podaje również, że pewne komplementarności mogą przynosić skutki odwrotne do zamierzonych. Jak zauważa D.C. Jones i T. Kato, oferowanie wyraźnych bodźców może zmniejszyć produktywność poprzez wyeliminowanie nieodłącznej chęci wykonania jakiejś czynności. Wysiętek uznaniowy jest podważany, ponieważ zewnętrzne nagrody skutecznie wypierają wewnętrzną motywację³⁵⁸. Wprowadzenie bezpośredniej partycypacji pracowniczej wiąże się ze zmianami w sposobie wynagradzania pracowników. Najczęstsze i najskuteczniejsze zmiany dotyczą wypłat premii za wielkość produkcji zespołu³⁵⁹. Grupy robocze, które są w stanie wywierać znaczący wpływ na czynności związane z wykonaniem zadania nazywane są zespołami półautonomicznymi, a takie, które nie tylko mogą wpływać na proces pracy, ale także mają wpływ na dobór członków grupy i liderów oraz ustalanie celów są definiowane jako zespoły samozarządzające³⁶⁰. Zespoły autonomiczne (samozarządzające) mają władzę nad własnymi procesami wewnętrznymi, w tym na cele dotyczące wyników, plany ulepszeń, zatrudnianie, szkolenia i zwolnienia³⁶¹.

Z analiz przytoczonych przez D. Łochnicką wynika, że zdecydowana większość przedsiębiorstw w Polsce, które zaproponowały swoim pracownikom partycypację bezpośrednią to podmioty prywatne niezależne z całkowitym udziałem kapitału polskiego

³⁵⁶ Ibidem, s. 222.

³⁵⁷ K. Sisson, *New Forms...*, op. cit., s. 113.

³⁵⁸ D.C. Jones, *The Impact...*, op. cit., s. 222.

³⁵⁹ K. Sisson, *New Forms...*, op. cit., s. 197.

³⁶⁰ H. Inanc, *Direct...*, op. cit., s. 471.

³⁶¹ B.L. Bechtold, *Toward...*, op. cit., s. 10.

(56,6%), a w znacznej mniejszości przedsiębiorstwa prywatne zależne z całkowitym udziałem kapitału polskiego (13,3%). Popularność wdrożonych w polskich przedsiębiorstwach narzędzi partycypacji bezpośredniej w kolejności od najczęstszych do najrzadziej stosowanych przedstawia się następująco:

- regularnie organizowane spotkania pracowników z ich bezpośrednimi przełożonymi;
- poszerzony zakres zadaniowy na stanowisku pracy;
- wzrost rotacji czynności na obsadzonym stanowisku pracy;
- zespoły, które zajmują się rozwiązywaniem problemów;
- grupy projektowe;
- wzbogacenie zakresu pracy;
- badania w obszarze opinii pracowników;
- grupy autonomiczne;
- koła jakości³⁶².

Partycypacja pośrednia polega na udziale reprezentantów pracowników w organach zarządzających przedsiębiorstwa. W Polsce najczęstszymi instytucjami partycypacji pośredniej są samorządy pracownicze w przedsiębiorstwach państwowych, związki zawodowe oraz organy spółdzielni³⁶³. Definicja A. Szatkowskiego partycypacji niematerialnej pośredniej określa ją jako udział członków organizacji w procesach zarządczych poprzez przedstawicieli wybranych z grona pracowników. Zgromadzenia pracowników, choć są przejawem niemal idealnego typu demokracji w zarządzaniu, nie mogą stanowić codziennej procedury z uwagi na wymaganą sprawność w przebiegu procesów decyzyjnych. To sprawia, że w rzeczywistości duże znaczenie posiada partycypacja pośrednia, zwana inaczej przedstawicielską. Jej istota polega na tym, że wyłaniani spośród pracowników przedstawiciele, pozostający nadal członkami społeczności pracowniczej, dołączają do organów określonych szczebli zarządzania. W tak rozumianej partycypacji pośredniej wyodrębnia się partycypację:

- związkową,
- niezwiązkową³⁶⁴.

Biorąc pod uwagę podawane w literaturze narzędzia partycypacji pośredniej:

- związki zawodowe;
- rady zakładowe;

³⁶² D. Łochnicka, *Zakres...*, op. cit., s. 152–158.

³⁶³ S. Lachiewicz, *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, PWE, Warszawa 2007, s. 53.

³⁶⁴ A. Szatkowski, *Rozwój personelu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 122–123.

- wspólne komitety konsultacyjne;
- reprezentacja pracowników w zarządzie;
- rokowania zbiorowe³⁶⁵

autor tej pracy dokonał podziału narzędzi ze względu na rodzaj partycypacji pośredniej (por. tabela nr 23).

Tabela 23. Przypisanie narzędzi partycypacji pośredniej do rodzajów partycypacji pośredniej

Rodzaj partycypacji pośredniej	Narzędzia partycypacji pośredniej
Związkowa	związki zawodowe rokowania zbiorowe
Niezwiązkowa	radz zakładowe wspólne komitety konsultacyjne reprezentacja pracowników w zarządzie rokowania zbiorowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Szatkowski, *Rozwój personelu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 122–123; R. Markey, K. Townsend, *Contemporary trends in employee involvement and participation*, "Journal of Industrial Relations" 2013, no. 55, s. 479; J. Kim, J.P. MacDuffie, F.K. Pil, *Employee voice and organizational performance: Team versus representative influence*, "Human Relations" 2010, no. 63, s. 373.

W ujęciu wariantowym niezwiązkowa wersja partycypacji pracowniczej może ujawniać się jako bezpośredni udział pracowników w organach zarządzania przedsiębiorstwem, bądź też jako udział w radach czy komitetach pracowniczych³⁶⁶. Partycypacja pośrednia nie musi być inicjatywą przedsiębiorstwa. Najczęściej pojawia się ze względu na naciski zewnętrzne (np. związki) lub wymogi prawne wymuszające wprowadzenie reprezentatywnych instytucji, takich jak np. rady pracownicze³⁶⁷. Partycypacja pośrednia występuje głównie w organizacjach dużych, w których dużą rolę odgrywają związki zawodowe. Rzadko stosowana jest w przedsiębiorstwach młodych, małych i rozwijających się³⁶⁸. Wpływ partycypacji pośredniej na działalność organizacji jest klasyfikowany jako średni i niski. Partycypacja pośrednia jest podobna do własności pracowniczej, z tym że wpływ pracowników jest na ogół mniejszy. Partycypacja pośrednia obejmuje wszystkie obszary merytoryczne, ponieważ rady pracownicze lub zarząd mogą skupić się na dowolnej kwestii. Chociaż dostęp większości pracowników nie

³⁶⁵ R. Markey, *Contemporary...*, op. cit., s. 479; J. Kim, *Employee...*, op. cit., s. 373; R. Sen (2012), *Employee participation...*, op. cit., s. 16–17.

³⁶⁶ A. Szatkowski, *Rozwój...*, op. cit., s. 122–123.

³⁶⁷ E. Poutsma, *The Relationship...*, op. cit., s. 640.

³⁶⁸ E. Poutsma, *Employee...*, op. cit., s. 51.

jest wysoki, uprawnienia przedstawicieli mogą być różne – od głosu w zarządzie do głosu czysto doradczego w radzie pracowniczej³⁶⁹.

W organizacji funkcjonuje naturalny cykl życia narzędzi partycypacji. Po pierwsze, nie wszystkie próby partycypacji znajdują zastosowanie praktyczne, ale gdy już zostaną wprowadzone, wiele z nich jest na początku udanych. Dzięki nim rozwiązane są poważne problemy techniczne i interpersonalne, poprawia się wydajność organizacji, pracownicy są zadowoleni z nowych uprawnień do podejmowania decyzji i ogólny entuzjazm jest wysoki. W pewnym momencie jednak łatwe problemy zostają rozwiązane, nowość zanika, a zainteresowanie spada. Wtedy partycypacja stabilizuje się: staje się rutynowym zajęciem interesującym jedynie dla nielicznych. W wielu przypadkach zanika: spotkania odbywają się rzadziej, mniej osób na nie uczęszcza, a problemy są coraz częściej rozwiązywane w stary autokratyczny sposób. Z czasem nic nie pozostaje z niegdyś obiecujących form zarządzania, chociaż nigdy nie zostały one formalnie zakończone. Mogą one być nawet zapomniane. Alternatywą do powolnego zanikania jest nagły koniec partycypacji z powodu bankructwa pracodawcy³⁷⁰.

W powyższym podrozdziale przedstawiono narzędzia partycypacji finansowej i partycypacji niematerialnej, z podziałem na partycypację bezpośrednią i partycypację pośrednią. Partycypacja finansowa odgrywa pozytywną rolę w generowaniu dodatkowych więzi między pracownikiem a przedsiębiorstwem, a zwłaszcza lojalności. Jak zaznaczono, istnieją różne schematy, według których następuje dzielenie się zyskami organizacji. Szczegółowo omówiono genezę i zasady planu J.N. Scanlona, A.W. Ruckera i *improshare* M. Feina, a także tzw. odroczone formy partycypacji finansowej. Opisano partycypację w postaci udziałów kapitałowych, opcyjnego zakupu akcji oraz ESOP. Wyjaśniono genezę partycypacji finansowej począwszy od XIX wieku i zaprezentowano fazy jej rozwoju w Europie i USA. Powyższe rozważania odwołują się do wytycznych UE, dotyczących popierania programów partycypacyjnych, ze szczególnym uwzględnieniem najnowszych zaleceń. Wskazuje się na korzyści wynikające dla przedsiębiorstw z wdrożenia partycypacji finansowej (podczas kryzysu i stabilizacji zatrudnienia). Potwierdzono, że w literaturze podaje się szereg klasyfikacji i metod podziału narzędzi partycypacji bezpośredniej. Jednym z nich jest omówione szczegółowo kryterium wyróżniające indywidualne i grupowe narzędzia partycypacji bezpośredniej.

³⁶⁹ J.L. Cotton, *Employee...*, op. cit., s. 16.

³⁷⁰ G. Strauss, *Worker...*, op. cit., s. 783.

2.4. Znaczenie partycypacji pracowniczej w zarządzaniu

Rozważając zalety i wady partycypacji pracowniczej należy pamiętać, że nie każda próba wdrożenia partycypacji będzie udana – między innymi ze względu na opór i niechęć pracowników, jak i kadry zarządczej. Jak wskazuje E. Bochyńska-Śmigielska, różnorodność warunków środowiskowych, odmienność wykonywanych prac i różne metody badawcze nie pozwalają na wyłonienie jednego najbardziej skutecznego stylu zarządzania, który prowadzi do największego zaangażowania partycypacyjnego pracownika³⁷¹. Według aktualnych raportów przeżywamy obecnie światowy kryzys braku zaangażowania pracowników w wykonywaną przez nich pracę. Według danych 85% pracowników odczuwa brak motywacji do pracy lub są wręcz całkowicie zdemotywowani³⁷². Potwierdzają to również badania przeprowadzone przez Instytut Gallupa. Jedynie 13% pracowników na świecie jest zaangażowanych w wykonywaną przez siebie pracę, a w samych Stanach Zjednoczonych wskaźnik ten tylko nieznacznie jest wyższy i wynosi 20%³⁷³. Korzyści z angażowania pracowników w decyzje w miejscu pracy odnotował już E. Mayo we wczesnych latach 20. XX wieku i C.I. Barnard w latach 30. XX wieku³⁷⁴. Trzeba jednak zauważyć, że są także zagrożenia rzutujące na skuteczność jej wprowadzania. Powodzenie wdrożenia partycypacji wymaga determinacji i zaangażowania całej załogi i przekonania, że jest konieczna dla osiągnięcia celu, jakim jest podniesienie efektywności organizacji i poprawy relacji międzyludzkich wewnątrz niej. Należy też uwzględniać czynniki osobowościowe, które mają wpływ na wybór odpowiednich narzędzi partycypacji. Zarządzanie partycypacyjne wpływa w większym stopniu na nastawienie, procesy behawioralne, a w mniejszym na wyniki subiektywne i obiektywne³⁷⁵.

Partycypacja pracownicza zastępowana jest innymi formami zarządzania na skutek trzech rodzajów zdarzeń. Po pierwsze z biegiem czasu obserwujemy znużenie pracowników partycypacyjnymi narzędziami zarządzania. Objawia się to zmniejszeniem częstotliwości spotkań, obniżeniem jakości sugestii i podejmowanych decyzji. System partycypacji zanika w sposób naturalny, a zastępuje go nowy hierarchiczny. Po drugie do organizacji dołączają nowe osoby zarządzające, które wprowadzają inny model zarządzania. Po trzecie przejęcie przedsiębiorstwa przez większą organizację z hierarchicznym modelem zarządzania charakterystycznym dla korporacji doprowadza do wymuszonego zaniechania działań

³⁷¹ E. Bochyńska-Śmigielska, *Determinanty...*, op. cit., s. 101.

³⁷² S. Raetzer, R.L. Self, N. Klein, *Closing the Gap: Reinventing Organizations for Innovation and the Disruptors Who Drive It*, "CERN IdeaSquare Journal of Experimental Innovation" 2019, nr 3, s. 2.

³⁷³ J. Pfeffer, *What Most People Don't Know About Leadership*, "Forbes" September 2015, <https://www.forbes.com> [dostęp: 27 grudnia 2019].

³⁷⁴ D. Collins, *Who...*, op. cit., s. 424.

³⁷⁵ J. Martin, *Shared...*, op. cit., s. 677.

partycypacyjnych. Jest całkowicie oczywiste, że partycypacja pracownicza nigdy nie kończy się sukcesem w 100%. Aby zbliżyć się do tego poziomu, muszą być zachowane odpowiednie warunki. Głównym pytaniem nie jest to, czy partycypacja może zadziałać, ale jak sprawić, by zadziałała³⁷⁶.

Do typowych organizacyjnych przeszkód we wdrażaniu partycypacji pracowniczej należą: tradycje stosowane w przedsiębiorstwie; misja i filozofia organizacji; jakość procedur podejmowania decyzji; kwalifikacje i umiejętności zatrudnionych; struktura organizacyjna, a zwłaszcza stopień jej formalizacji; brak klimatu wspomagającego wdrażanie, właściwego systemu wynagrodzeń i nagradzania jako formy wspomagania partycypacji. Natomiast rozpatrując bariery ograniczające wdrażanie zarządzania partycypacyjnego ze strony zarządzających wyróżnić należy: nawyki kierowników, oraz uzależnienie od stosowanego stylu kierowania; słaba znajomość istoty zarządzania partycypacyjnego i obawa przed utratą części swoich wpływów, oraz świadomość ograniczenia możliwości stosowania dyscypliny wśród pracowników; obawa, iż partycypacja w sposób negatywny wpłynie na realizację zadań³⁷⁷. H. Pahuja podaje następujące przyczyny niepowodzenia partycypacji pracowniczej w zarządzaniu:

- brak współpracy między pracownikami;
- niejasna koncepcja partycypacji pracowniczej w zarządzaniu;
- niejasna definicja prawna, zakres i funkcje partycypacji pracowniczej w zarządzaniu;
- brak poparcia przez związki zawodowe;
- brak silnych związków zawodowych;
- niepowodzenie implementacji partycypacji pracowniczej w zarządzaniu w przeszłości³⁷⁸.

Kolejna przyczyna zaniechania działań partycypacyjnych w organizacji tkwi w wymaganiach stawianych przed zarządami. Roczne raporty przedstawiane przez przedsiębiorstwa nie eksponują już takich praktyk jak praca zespołowa lub Six Sigma, tak jak to miało miejsce jeszcze nie tak dawno temu. W Stanach Zjednoczonych partycypacja nie jest już w centrum uwagi zarządów. Kierownictwo jest mniej zainteresowane praktykami wysokiego zaangażowania. Mniejszy nacisk kładzie się na rozwój zasobów ludzkich traktowany zarówno jako obowiązek społeczny, jak i jako źródło zysków przedsiębiorstwa, ponieważ zyski wynikające z takich działań pojawiają się dopiero w dłuższej perspektywie. Jednym z powodów jest zmiana wartości w zarządzaniu. Pomimo wielu dyskusji na temat społecznej odpowiedzialności, dziś kładzie się

³⁷⁶ Ibidem, s. 786, 799, 800.

³⁷⁷ T. Mendel, *Partycypacja...*, op. cit., s. 115.

³⁷⁸ H. Pahuja, *Workers...*, op. cit., s. 45.

nacisk na natychmiastową minimalizację kosztów, krótkoterminowe zyski i wartość akcji przedsiębiorstwa. Akcje zwykle idą w górę, kiedy ogłaszane są zwolnienia. Przesunięcie akcentu z odpowiedzialności społecznej na zyski na giełdzie ma również pewien związek z walką w wielu krajach europejskich między zwolennikami neoliberalnej reformy, a tzw. Europą socjalną³⁷⁹. Uzyskanie wysokiego poziomu partycypacji pracowniczej napotyka na szereg problemów:

- niski poziom partycypacji pojawia się przy niewielkiej autonomii pracowników;
- przy odgórnym wprowadzaniu partycypacji, pracownicy mogą czuć, że są pouczeni, a nie słuchani;
- gdy chęć udziału w partycypacji pojawia się oddolnie, pracownicy mogą czuć, że kierownictwo wykorzystuje ich pomysły bez docenienia ich samych;
- własne problemy pracowników. Niektórzy analitycy twierdzą, że pracownicy albo nie podejmują trudnych decyzji, albo nie są w stanie zdyscyplinować współpracowników do podejmowania takich decyzji;
- menedżerowie obawiają się, że ich autorytet jest zagrożony lub osłabiony³⁸⁰.

Literatura podaje cztery podstawowe powody, dlaczego organizacje nie mogą wprowadzić partycypacji pracowniczej lub systemu zorientowanego na większe zaangażowanie pracowników:

- wyniki programów partycypacyjnych są niejednoznaczne;
- obecność pewnych zmiennych warunkowych – rodzaj wymaganych decyzji, charakterystyka pracowników i wartości przedsiębiorstwa – sugeruje, że partycypacja pracownicza nie powinna być wprowadzana w niektórych sytuacjach;
- ogólny brak wsparcia menedżerskiego dla programów partycypacyjnych;
- brak przywódczego kierownictwa.

W celu zredukowania wpływu punktu pierwszego na decyzje osób zarządzających przeprowadzono wiele szeroko zakrojonych studiów, które pokazują, że programy zarządzania partycypacyjnego mają pozytywny wpływ na wyniki przedsiębiorstwa. W odpowiedzi na drugi zarzut dokonano analizy skutecznych i nieudanych wdrożeń zarządzania partycypacyjnego w celu określenia, jak można przeciwdziałać zmiennym warunkowym. W rezultacie powstały właściwe procedury wdrażania programów zarządzania partycypacyjnego, które biorą pod uwagę szeroki zakres zmiennych warunkowych³⁸¹. Badania EPOC (Employee Participation in

³⁷⁹ G. Strauss, *Worker...*, op. cit., s. 801.

³⁸⁰ R. Sen, *Employee participation...*, op. cit., s. 13.

³⁸¹ D. Collins, *Who...*, op. cit., s. 423.

Organisational Change) dowiodły, że motywy wprowadzenia partycypacji mają głównie charakter ekonomiczny. Organizacje wprowadzają partycypację, ponieważ sądzą, że ich wyniki ulegną poprawie. Jakość życia zawodowego jest również wymieniana jako motyw, ale ma on charakter drugoplanowy³⁸². Sukces wprowadzenia narzędzi partycypacyjnych zależy od celu w jakim się je wprowadza. Może to być zwiększenie wydajności, obniżenie kosztów lub zwiększenie satysfakcji z pracy. Zazwyczaj jest to mix tych dwóch podejść. Musi być on jednak odpowiednio wyważony³⁸³. Aby partycypacja pracownicza zakończyła się sukcesem, musi być wprowadzana jednocześnie na wszystkich poziomach organizacji. Największym problemem jest skoordynowanie tych inicjatyw i stworzenie z nich całości. Dużym wyzwaniem jest też przekonanie wszystkich menedżerów, że idea jest słuszna i że przynosi korzyści organizacji³⁸⁴.

Narzędzia partycypacji pracowniczej redukuje podatność pracowników na doświadczenie wypalenia zawodowego dając członkom organizacji możliwość realnego podejmowania decyzji i wpływu na to, co się dzieje w miejscu pracy oraz zwiększając możliwość przepływu wiedzy³⁸⁵. Przyczyniają się do zwiększenia konkurencyjności organizacji. Wynika to z opartej na zasobach definicji organizacji (RBV Resource-based View), która jest obecnie jednym z dominujących paradygmatów koncepcyjnych w dziedzinie zarządzania strategicznego. Charakteryzuje ona organizację jako zbiór heterogenicznych zasobów i określa warunki, w których te zasoby mogą potencjalnie prowadzić do zrównoważonej przewagi konkurencyjnej. Zasoby powinny być rzadkie, wartościowe, niezastąpione i trudne do naśladowania, jeśli mają stanowić podstawę przewagi konkurencyjnej. Kluczowe atrybuty utrudniające naśladowanie zasobu to wymaganie czasu w rozwoju zasobu, posiadanie egzekwowalnych praw własności, złożoność, szczególnie w odniesieniu do zasobu, takie jak zaufanie i reputacja oraz niejednoznaczność przyczynowa, która odnosi się do niejednoznacznych powiązań między zbiorem zasobów a przewagą konkurencyjną. Szerokie i głębokie innowacje wydają się być najbardziej obiecującym typem innowacji w zarządzaniu z punktu widzenia trwałej przewagi konkurencyjnej³⁸⁶. Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej jest możliwe dzięki uprawomocnieniu, które pozwala pracownikom w pełni wykorzystać swój potencjał. Partycypacyjne podejmowanie decyzji jest postrzegane jako forma uprawomocnienia³⁸⁷.

³⁸² J. Benders [i in.], *Useful but Unused – Group Work in Europe. Findings from the EPOC Survey*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 1999, s. 44.

³⁸³ J. Schregle, *Workers'...*, op. cit., s. 13.

³⁸⁴ Ibidem, s. 14.

³⁸⁵ K. Kowalewski, *Patologie...*, op. cit., s. 156.

³⁸⁶ J. Birkinshaw, *Management Innovation*, "AIM...", op. cit., s. 25; J. Sadkowska, *Innowacje...*, op. cit., s. 103; G. Gierszewska, *Strategie...*, op. cit. s. 68.

³⁸⁷ L. Nurse, *Worker...*, op. cit., s. 1911.

Partycypacja pracownicza odgrywa kluczową rolę w zwiększaniu produktywności organizacji. Ponadto partycypacja prowadzi do poczucia przynależności pracowników do organizacji, polepszenia jakości produktów oraz jakości życia zaangażowanych pracowników, zmniejsza liczbę konfliktów i zwiększa spokój i stabilność w przemyśle³⁸⁸. Uważa się, że ma pozytywny wpływ na wydajność organizacyjną, a także samopoczucie i zdrowie pracowników³⁸⁹. Jest powiązana z lepszą wydajnością organizacyjną i efektywnością poprzez satysfakcję pracowników, zaangażowanie, motywację i morale³⁹⁰. Satysfakcja jest czynnikiem pasywnym wobec wydajności, ale jej brak wywołuje wycofanie się pracownika z dążenia do osiągnięcia celów organizacji³⁹¹.

Z badań przeprowadzonych w Polsce w województwach lubelskim, łódzkim i świętokrzyskim wynika, iż w 67% organizacji partycypacyjnych zanotowano wzrost zadowolenia pracowników³⁹². Podobne rezultaty uzyskano w Irlandii, Szkocji i Anglii. Dwie trzecie menedżerów z badanych przedsiębiorstw zaraportowało pewną poprawę satysfakcji pracowników w wyniku wprowadzonej partycypacji w zarządzaniu³⁹³. Y. Tsai ustalił również, iż satysfakcja zatrudnionych z pracy rośnie wraz ze wsparciem członków zespołu przez liderów, wzrostem zaufania, jasną wizją oraz dobrymi relacjami pomiędzy współpracownikami³⁹⁴.

Zarządzanie partycypacyjne wywiera pozytywny wpływ na wyniki pracy³⁹⁵. Osoby, które oceniają wysoko poziom własnej skuteczności, wykorzystują możliwości podejmowania decyzji partycypacyjnych, aby osiągnąć to, czego pragną, podczas gdy osoby, które mają niski poziom własnej skuteczności, mogą przejawiać tendencję do odczuwania niepokoju, gdy mają takie możliwości. Podobnie ludzie, którzy mają wysoki poziom zbiorowej skuteczności, będą aktywnie uczestniczyć, gdy mają taką możliwość, ponieważ są przekonani, że razem z

³⁸⁸ E. Poutsma, *Employee...*, op. cit., s. 47; H. Pahuja, *Workers...*, op. cit., s. 47; L. Ibrahim, *Participative...*, op. cit., s. 17; L. Nurse, *Worker...*, op. cit., s. 1914.

³⁸⁹ S.L. McShane, M.A. Von Glinow, *Organizational behavior: emerging knowledge and practice for the real world*, McGraw-Hill/Irwin, New York 2010, s. 202.

³⁹⁰ L. Nurse, *Worker...*, op. cit., s. 1911; R.N. Nolan, *Big History...*, op. cit., s. 39; E. Bochyńska-Śmigielska, *Determinanty...*, op. cit., s. 107; K.K. Bhatti, *Impact...*, op. cit., s. 63; J. Martin, *Shared...*, op. cit., s. 676; A. Eliyana, *Job satisfaction...*, op. cit., s. 147; S. Samad, *The Influence...*, op. cit., s. 492; A. Mihalcea, *Leadership...*, op. cit., s. 447; M. Stefanovska-Petkovska, *Does Participative...*, op. cit., s. 84; D. Łochnicka, *Zakres...*, op. cit., s. 164; H.A.H. Hettiararchchi, *The effect...*, op. cit., s. 80.

³⁹¹ P. Karolczak, *Zaangażowanie pracowników a ich motywacja do pracy. Analiza teoretyczna problemu*, „Przegląd Nauk Ekonomicznych” 2018, nr 29, s. 73.

³⁹² D. Łochnicka, *Zakres...*, op. cit., s. 165.

³⁹³ T. Dundon, *The meanings...*, op. cit., s. 23.

³⁹⁴ Y. Tsai, *Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction*, “BMC Health Services Research” 2011, nr 11, s. 2.

³⁹⁵ S.S.K. Lam, *Participative decision...*, op. cit., s. 905.

pozostałymi członkami grupy mogą skutecznie zwiększyć wydajność grupy. Z drugiej strony osoby, które mają niski poziom zbiorowej skuteczności, mogą mieć tendencję do postrzegania takich szans jako zagrażających, ponieważ postrzegają swoją grupę jako niezdolną do skutecznego podejmowania decyzji. Możliwość uczestniczenia przez ich grupę w podejmowaniu decyzji może być postrzegana jako ujawniające się dysfunkcje grupowe, które nie przynoszą wyraźnych korzyści. Zatem stopień, w jakim pracownicy uważają, że oni lub ich jednostki pracy są w stanie efektywnie partycypować, ma kluczowe znaczenie dla określenia, jak silnie partycypacyjne decyzje wpływają na wyniki. Skuteczność partycypacji jednostki definiujemy jako stopień, w jakim jednostka wierzy, że ma zdolność i umiejętność skutecznego uczestniczenia w procesach decyzyjnych. Skuteczność partycypacji zbiorowej to stopień, w jakim członkowie grupy wierzą, że ich grupa ma zdolność i umiejętność skutecznego uczestniczenia w podejmowaniu decyzji. Teoretycznie wpływ partycypacyjnego podejmowania decyzji na wydajność może wynikać z tego, jak ludzie używają go instrumentalnie do tworzenia sytuacji, które są bardziej korzystne dla ich skuteczności³⁹⁶. Dzięki podejściu partycypacyjnemu decyzje są podejmowane kolaboracyjnie, wzmacnia się zaufanie i dzielenie wiedzą, a to wpływa na zaangażowanie w wykonywanie ustalonych zadań i osiągnięcie wspólnych celów³⁹⁷. Efekt wspierający osiągnięcie celów ma również empowerment będący rozwinięciem zarządzania partycypacyjnego³⁹⁸. Osoby, które są poddane empowermentowi częściej osiągają cele niż osoby, których nie poddano empowermentowi³⁹⁹.

Zarządzanie partycypacyjne jest również efektywne w przypadku coraz bardziej popularnej pracy zdalnej. Dzięki podejściu kolaboracyjnemu decyzje są podejmowane partycypacyjnie, wzmacnia się zaufanie i dzielenie wiedzą, natomiast to wpływa na zaangażowanie grupy wirtualnej w wykonywanie ustalonych zadań i osiągnięcie wspólnych celów⁴⁰⁰. Dużym zaangażowaniem wykazują się pracownicy przedsiębiorstw, w których kierownictwo dba o dobre relacje z podwładnymi⁴⁰¹ i włącza ich w proces decyzyjny⁴⁰². Badania przedsiębiorstw produkcyjnych wykazały negatywną zależność pomiędzy chęcią do zmiany pracodawcy, a partycypacyjnym stylem zarządzania. Im bardziej pracownicy byli włączeni w proces

³⁹⁶ Ibidem, s. 906.

³⁹⁷ J. Martin, *Shared...*, op. cit., s. 678.

³⁹⁸ J.M. Moczydłowska, *Empowerment...*, op. cit., s. 73.

³⁹⁹ T. Dyczkowski, J. Dyczkowska, *Participative planning and information flow within management control*, *Stowarzyszenie Księgowych w Polsce*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2016, vol. 88, s. 12.

⁴⁰⁰ J. Martin, *Shared...*, op. cit., s. 678.

⁴⁰¹ P. Karolczak, *Zaangażowanie...*, op. cit., s. 71.

⁴⁰² R. Mrówka, *Pojęcie zaangażowania...*, op. cit., s. 9.

decydowania tym mniejszą wykazywali chęć do poszukiwania innej pracy⁴⁰³. Do innych wniosków doprowadziły badania przeprowadzone w grupie nauczycieli akademickich. W tej grupie styl zarządzania nie miał żadnego wpływu na intencje pracowników dotyczące zmian pracodawcy. Ustalono, że wynika to z dużej samodzielności badanych naukowców, na których przełożony nie wywiera znacznego wpływu⁴⁰⁴. Aby zwiększyć retencję zespołu, M.V. Nappinnai i N. Premavathy zalecają uprawomocnić pracowników, by byli w stanie podejmować samodzielnie decyzje i wykonywać poprawnie swoje zadania⁴⁰⁵. Zarządzanie partycypacyjne jest szczególnie użyteczne przy realizacji celów długookresowych, gdyż proces partycypacyjny wydłuża podejmowanie decyzji⁴⁰⁶.

Partycypacja pracownicza, oprócz podstawowej funkcji upodmiotowienia człowieka w procesie pracy, niesie za sobą również inne wartości: wspólne wywieranie wpływu; zróżnicowanie ról; wielostronne stosunki informacyjne zachodzące między uczestnikami organizacji; negocjacje; zmiana orientacji kierownictwa z indywidualum na grupę; zaspokajanie potrzeb wyższego rzędu, zarówno podwładnych, jak i przełożonych; orientacja organizacji na wydajność; eksponowanie zaufania i tolerancji⁴⁰⁷.

Przechodząc do omówienia wpływu poszczególnych form zarządzania partycypacyjnego na organizacje należy stwierdzić, że podmioty, które wdrożyły partycypację finansową pracowników lepiej radzą sobie w czasie złej sytuacji gospodarczej. Autor tej pracy zidentyfikował dwa główne argumenty dotyczące partycypacji finansowej pracowników w trudnych ekonomicznie czasach. Po pierwsze, partycypacja finansowa pomaga utrzymać płynność, po drugie, wpływa na stabilność zatrudnienia. Partycypacja, a zwłaszcza opcje na akcje dla pracowników, mogą być kluczowe dla przedsiębiorstw z niedoborami płynności finansowej. Pracownicy akceptują ofiarę płacową – drogą obniżek wynagrodzeń – powstrzymując się od umownych podwyżek płac, premii lub wypłaty wypracowanych zysków. Sytuację finansową przedsiębiorstw może poprawić wzrost obowiązkowego kapitału zakładowego. Tym samym inwestycje niezbędne do konkurowania z innymi przedsiębiorstwami mogą być finansowane – także przy pomocy niższych stóp procentowych niż od kredytów bankowych. Pracownicy zyskują nie tylko dzięki utrzymaniu miejsc pracy, ale

⁴⁰³ A. Sökmen, A. Sökmen, *The Effect of Participative Leadership on Turnover Intentions*, "Gazi Universitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi" 2014, nr 1, s. 5.

⁴⁰⁴ C. Sang Long [i in.], *Leadership Styles and Employees' Turnover Intention: Exploratory Study of Academic Staff in a Malaysian College*, „World Applied Sciences Journal” 2012, nr 19, s. 580.

⁴⁰⁵ M.V. Nappinnai, N. Premavathy, *Employee attrition and retention in a global competitive scenario*, „International Journal of Research in Business Management” 2013, t. 1, nr 6, s. 12.

⁴⁰⁶ E. Tomášková, *Management...*, op. cit., s. 985.

⁴⁰⁷ T. Mendel, *Partycypacja...*, op. cit., s. 115.

także dzięki wyższym dochodom w ekonomicznie lepszych czasach. Partycypacja finansowa pracowników może być zatem uznawana za metodę dokapitalizowania organizacji, ponieważ pracownicy są zainteresowani zrównoważonym rozwojem organizacji. Przedsiębiorstwom znajdującym się w sytuacjach kryzysowych (zwłaszcza przy braku płynności) lepiej się powodzi, gdy pracownicy wspierają organizację poprzez partycypację finansową. Drugie uzasadnienie, podkreśla wpływ partycypacji na zatrudnienie. Dla przedsiębiorstw kluczowym czynnikiem dla osiągnięcia sukcesu we współczesnym świecie gospodarczym są pracownicy. Wykwalifikowani pracownicy to warunek wzrostu gospodarczego i przetrwania. Ogłasza się rosnące znaczenie zasobów ludzkich jako klucza do przewagi i sukcesu biznesowego. Dlatego dla organizacji kluczowe jest przyciągnięcie i zatrzymanie wykwalifikowanych pracowników. Udział w zyskach generuje stabilniejszy poziom zatrudnienia i sprzyja długoterminowym relacjom pracowniczym, które są szczególnie ważne w przypadku niedoborów wykwalifikowanych pracowników. Pod pewnymi warunkami podział zysków stanowi zachętę do zatrzymania pracowników. Partycypacja finansowa polega na wypłatach ponad płacę bazową i dlatego może być interpretowana jako płaca wydajnościowa. W ten sposób przedsiębiorstwa oferujące rekompensaty finansowe powyżej wartości rynkowej przyciągają i zatrzymują wykwalifikowanych pracowników. Dzieje się tak dlatego, że pracownicy mają skłonność do starania się o utrzymanie dobrze płatnej pracy. Stosując teorię wymiany prezentów można dostarczyć argumenty przemawiające za zwiększonym zaangażowaniem pracowników. Opierając się na mechanizmie wzajemności, mającym zastosowanie w teorii wymiany prezentów pracownicy czują się zobowiązani do odwzajemnienia narzędzi partycypacji poprzez zwiększoną lojalność i wysiłek. Inna teoria – zleceniodawca–agent sugeruje, że wykorzystanie partycypacji finansowej może pomóc w pogodzeniu interesów pracodawcy (zleceniodawcy) i pracownika (agenta), a tym samym przyczynić się do wspierania zaangażowania i pozostania w przedsiębiorstwie. Oparta na zaufaniu relacja między pracodawcą a pracownikiem jest szczególnie ważna i pomocna, gdy sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstw i przyszły rozwój gospodarczy są niepewne. Z większym wyrównaniem odsetek pracownik jest bardziej skłonny zaakceptować odroczone wypłatę wynagrodzenia w okresach, w których sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstwa jest lepsza. W szczególności opcje na akcje dla pracowników skłaniają ich do pozostania w organizacji, ponieważ plany inwestycyjne opierają się na zasadzie długoterminowej, a zatem zapewniają długoterminową zachętę⁴⁰⁸.

⁴⁰⁸ L. Bellmann, *Are firms...*, op. cit., s. 305–307.

Partycypacja finansowa wyzwala w pracownikach ducha przedsiębiorczości i wzmacnia ich zaangażowanie w sprawy organizacji⁴⁰⁹. Badania dowiodły, że przez finansowe narzędzia partycypacji pracowniczej i klimat samostanowienia promowane jest poczucie własności. Poczucie własności jest pozytywnie powiązane z zachowaniami właścicielskimi i stosunkiem pracowników do organizacji. Stwierdzono dodatkowo, że zachowania właścicielskie są pozytywnie powiązane z finansowymi wynikami grup roboczych. Formalna własność pracownicza buduje w pracownikach poczucie wspólnych celów finansowych z organizacją i dzięki temu pracownicy działają w sposób, który prowadzi do osiągnięcia tych celów⁴¹⁰.

Partycypacja finansowa, klasyfikowana jako uczestnictwo materialne jest w praktyce metodą motywacyjną ze strony przedsiębiorstwa wobec zatrudnionego, która generuje tzw. dodatkowe więzi o charakterze dochodowo – majątkowym oraz prawnym. Wszystkie bowiem systemy w obszarze zachęty pracowników do wzrostu ich lojalności wobec przedsiębiorstwa są oparte na dość podobnych pod względem ideowym założeniach, według którego pożądanym jest, aby uczynić z zatrudnionych pracowników grupę współbeneficjentów, albo nawet współwłaścicieli. Uzasadnienie dla tego rodzaju propozycji ma swoje źródła w sferze nie tylko etycznej, ale także psychologicznej, ekonomicznej oraz systemowej. Nie mniej jednak za najważniejsze uznaje się postulaty związane ze wzrostem sprawiedliwości w tzw. opłacaniu czynnika pracy, jakim jest pracownik. Oznacza to, że nie traktuje się go jedynie jako składnika kosztów, ale klasyfikuje jako najbardziej kreatywny czynnik produkcyjny⁴¹¹.

Zgodnie z danymi przytoczonymi przez D. Łochnicką motywy, które skłoniły przedsiębiorstwa w Polsce do wdrożenia partycypacji bezpośredniej w skali od najczęściej do najrzadziej wybieranych przedstawiają się następująco:

- konieczność poprawienia jakości w obszarze produktów oraz usług;
- konieczność obniżenia kosztów;
- presja w zakresie wzrostu wydajności pracy;
- przekonanie, że zatrudnieni posiadają prawo do partycypacji;
- chęć podniesienia jakości warunków pracy;
- zaobserwowany niewykorzystany potencjał intelektualny zasobów ludzkich w organizacji;
- presja i żądania ze strony związków zawodowych;
- zainteresowanie i sugestie ze strony pracowników;

⁴⁰⁹ E. Poutsma, *Employee...*, op. cit., s. 47.

⁴¹⁰ S. Wagner, *Employees...*, op. cit., s. 865.

⁴¹¹ Z. Jasiński, *Czynniki kształtujące jakość zespołów pracowniczych*, w: *W kierunku jakości kapitału ludzkiego*, pod red. nauk. A. Pochtowski, Inst. Pr. i Spr. Soc., Warszawa 2007, s. 18.

- obserwowane pozytywne doświadczenia innych podmiotów w tym zakresie;
- poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań w obszarze zarządzania przedsiębiorstwem⁴¹².

Partycypacja bezpośrednia może mieć pozytywny wpływ na organizację na trzy sposoby. Po pierwsze, kiedy menedżerowie cenią opinie pracowników, może to prowadzić do poprawy postaw i zachowań, w tym do zwiększenia lojalności i zaangażowania w sprawy organizacji. Po drugie, zwiększona lojalność i zaangażowanie mogą prowadzić do następczych skutków takich jak niższa absencja i lepsza współpraca, które mogą prowadzić do poprawy produktywności. Po trzecie, wkład pracowników i ich pomysły mogą prowadzić do ulepszenia systemów zarządzania⁴¹³.

Z badań wynika, że członkostwo w zespołach offline (np. koła jakości) początkowo zwiększa indywidualną produktywność o około 3% i obniża wskaźniki wadliwych produktów o około 27%. Aby te korzyści były trwałe, członkostwo w zespole musi być uzupełnione środkami zapewniającymi zewnętrzne nagrody. Wpływ członkostwa w zespole na poprawę wyników jest na ogół większy i trwalszy w przypadku lepiej wykształconych członków⁴¹⁴. Wpływ samych zespołów na wyniki biznesowe, bez bezpośredniego ryzyka finansowego dla pracowników, jest niepewny i niejednoznaczny. Zespoły partycypacyjne zmniejszają asymetrie informacyjne i stymulują postawy oparte na lepszym rozumieniu kluczowych czynników sukcesu organizacyjnego, co skutkuje różnicami w uwadze, jaką jednostki poświęcają swojej pracy. Jednocześnie pracownicy są bardziej skłonni do dzielenia się prywatnymi informacjami, które posiadają na temat procesów produkcyjnych. Poprzez działania zespołowe członkowie zespołu uczą się nowych umiejętności i zdobywają nową wiedzę, która jest przydatna w pracy. Dodatkowo obawy o własny wizerunek i reputację społeczną mogą często być kluczowym wyznacznikiem zachowania⁴¹⁵. Udowodniono poprawę wydajności organizacji w zakresie od 3% do 14% dzięki działalności kół jakości⁴¹⁶. Członkostwo w zespołach offline prowadzi do poprawy wskaźników jakości o około 27%⁴¹⁷. Gdy partycypacja bezpośrednia funkcjonuje prawidłowo, jednocześnie zaspokaja potrzeby pracowników i pozwala na osiągnięcie celów organizacyjnych⁴¹⁸. Partycypacja bezpośrednia pracowników jest kluczowym warunkiem osiągnięcia ulepszeń w organizacji⁴¹⁹. Bezpośrednia partycypacja pracownicza przyczynia się

⁴¹² D. Łochnicka, *Zakres...*, op. cit., s. 152–158.

⁴¹³ R. Markey, *Contemporary...*, op. cit., s. 482.

⁴¹⁴ D.C. Jones, *The Impact...*, op. cit., s. 215.

⁴¹⁵ *Ibidem*, s. 221.

⁴¹⁶ *Ibidem*, s. 236.

⁴¹⁷ *Ibidem*, s. 237.

⁴¹⁸ G. Strauss, *Worker...*, op. cit., s. 778.

⁴¹⁹ J.S. Abildgaard, *Forms of...*, op. cit., s. 747.

do zwiększenia satysfakcji z pracy poprzez kilka mechanizmów. Po pierwsze, pracownicy mają większą kontrolę nad swoją pracą, uczestnicząc w podejmowaniu decyzji, uzyskują dostęp do informacji oraz przedstawiają swoje pomysły i sugestie. Po drugie, partycypacja prowadzi do silniejszego poczucia własności, samorealizacji i przynależności, ponieważ pracownicy poprawiają swoje umiejętności rozwiązywania problemów i spełniają swoje potrzeby rozwojowe. Po trzecie, pracownicy nawiązują bliższe relacje zawodowe ze swoimi kolegami z pracy poprzez grupowy udział w zarządzaniu organizacją⁴²⁰.

Partycypacja bezpośrednia pracowników zwiększa ich produktywność, satysfakcję z pracy i lojalność wobec pracodawcy oraz zmniejsza liczbę odejść pracowników⁴²¹. Dla wielu zatrudnionych partycypacja pracownicza na poziomie wolności decyzyjnej w zakresie ścieżki dochodzenia do wyznaczonych celów jest ważnym atrybutem potwierdzającym ich kompetencje jako specjalistów w swojej dziedzinie⁴²². Z badań wynika, że dla pracowników jednymi z najważniejszych cech pracodawcy, które zmniejszają ryzyko odejść z organizacji jest możliwość podejmowania decyzji oraz wolność i autonomia pracowników w działaniu⁴²³. Wielu badaczy ocenia autonomię jako kluczowy motywator pozapłacowy⁴²⁴. Badania EPOC (Employee Participation in Organisational Change) potwierdziły następujące efekty zastosowania partycypacji bezpośredniej:

- redukcja kosztów;
- redukcja czasu przerobu;
- poprawa jakości produktu lub usługi;
- wzrost produkcji;
- zmniejszenie liczby zachorowań;
- zmniejszenie absencji;
- redukcja liczby pracowników;
- zmniejszenie liczby menedżerów⁴²⁵.

Warunkiem skuteczności programów partycypacji pracowniczej bezpośredniej są:

- jasno sprecyzowany cel partycypacji pracowniczej w organizacji;
- aktywne uczestnictwo związków zawodowych;
- wprowadzenie partycypacji na wszystkich poziomach;

⁴²⁰ W. Wang, *Does Informal...*, op. cit., s. 359.

⁴²¹ R. Russel, *Forms and Extent...*, op. cit., s. 380.

⁴²² K. Zawadzki, *Ułuda autonomii?...*, op. cit., s. 57.

⁴²³ J.M. Moczydłowska, *Nowe koncepcje...*, op. cit., s. 47.

⁴²⁴ K. Zawadzki, *Ułuda autonomii?...*, op. cit., s. 56.

⁴²⁵ K. Sisson, *New Forms...*, op. cit., s. 109.

- ciągła komunikacja między pracownikami a kierownictwem;
- pozytywne nastawienie kierownictwa do pracowników;
- wiedza o znaczeniu partycypacji pracowniczej w organizacji wśród pracowników;
- prawidłowa realizacja wszystkich form organizacyjnych;
- prowadzenie szkoleń dla wszystkich uczestników w celu stworzenia właściwego środowiska;
- natychmiastowe rozwiązywanie sporów;
- istnienie nieformalnej komunikacji⁴²⁶.

Przechodząc do kolejnej formy partycypacji – partycypacji pośredniej – należy stwierdzić, iż mimo, że partycypacja pośrednia często nie jest wprowadzana z inicjatywy przedsiębiorstwa, lecz ze względu na naciski zewnętrzne lub wymogi prawne, przedsiębiorstwa mogą skorzystać z narzędzi partycypacji pośredniej na kilka sposobów. Pracownicy są bardziej skłonni do zaakceptowania decyzji, w podejmowaniu których uczestniczyli. Po drugie narady między przedstawicielami pracowników i kierownictwem poprawiają jakość decyzji. Wreszcie partycypacja pośrednia poprawia ogólne relacje między pracownikami a kierownictwem⁴²⁷. W badaniach dotyczących satysfakcji z pracy po wprowadzeniu partycypacji pośredniej stwierdzono korelację dodatnią. Badając wpływ tej formy partycypacji na kontrolę lub postrzegany wpływ na organizację ustalono, że przy partycypacji pośredniej centralne kierownictwo zachowuje prawie pełną kontrolę. Pracownicy dostrzegają, że mają niewielką kontrolę, podczas gdy faktyczne miary kontroli pokazują, że wpływ pracowników jest jeszcze mniejszy. W badaniach porównano pracowników, którzy są bezpośrednio zaangażowani w partycypację – przedstawicieli, z pracownikami zaangażowanymi pośrednio – reprezentowanymi i stwierdzono bardziej pozytywne nastawienie członków rad pracowniczych i wspólnych komitetów konsultacyjnych niż wśród innych pracowników. W innym badaniu stwierdzono, że chociaż pracownicy stanowiący reprezentację pracowników w zarządzie dzielili się władzą zarządu, pracownicy spoza reprezentacji mieli duże trudności z wykorzystaniem tej władzy w sposób, który był zgodny z celami zarządu a jednocześnie miał bezpośredni wpływ na życie zawodowe swoich wyborców⁴²⁸. Partycypacja pośrednia nie zwiększa produktywności, ale zwiększa satysfakcję, przynajmniej samych przedstawicieli. Niektóre formy partycypacji nieefektywne w kontekście produktywności tak jak partycypacja

⁴²⁶ H. Pahuja, *Workers...*, op. cit., s. 47.

⁴²⁷ E. Poutsma, *The Relationship...*, op. cit., s. 640.

⁴²⁸ J.L. Cotton, *Employee...*, op. cit., s. 16.

pośrednia mogą być skuteczne na innych płaszczyznach funkcjonowania organizacji, np. ograniczania konfliktów⁴²⁹.

Wiele źródeł podaje korzyści wynikające z wprowadzenia w organizacji partycypacji pracowniczej. Autor niniejszej pracy podzielił je ze względu na źródło postrzegania pojawiających się zalet (por. tabela nr 24).

Tabela 24. Podział zalet partycypacji ze względu na źródło postrzegania

Źródło postrzegania	Zalety
Menedżer	zwiększona produktywność, poprawiona jakość wyrobu, większe morale, usprawniona praca zespołowa, niższe koszty produkcji, niższe koszty pracy, wyższy obrót handlowy, mniejsza absencja, większe zadowolenie z pracy, większa elastyczność w wykonywaniu zadań, szerszy rynek pracy dla kompetentnych pracowników zwiększenie wydajności organizacyjnej, rozwiązywanie problemów pracowników, zmniejszenie marnotrawstwa i promocja akceptacji struktury motywacyjnej, zwiększenie lojalności pracowników i skłonności do wysiłku, sugerowanie innowacyjnych sposobów na zwiększenie przychodów, wyzwala w pracownikach ducha przedsiębiorczości, lepsze wyniki pracy, poprawa postaw i zachowań, redukcja odejść pracowników, redukcja czasu przerobu, zwiększenie indywidualnej produktywności, obniżenie wskaźnika wadliwych produktów, zwiększenie zaufania do kierownictwa, skłonność do akceptowania decyzji, poprawa jakości decyzji, samokontrola pracowników, przejęcie odpowiedzialności za wykonywane czynności
Organizacja	większa konkurencyjność względem innych przedsiębiorstw, usprawniona współpraca pomiędzy wydziałami, polepszone relacje pomiędzy osobami zarządzającymi, a szeregowymi pracownikami, sprawniejsza komunikacja pionowa, lepsze zrozumienie decyzji organizacji przez członków organizacji, skuteczniejsze rozwiązywanie konfliktów, wspólna filozofia organizacji, powiązanie płacy z osiągnięciami, niższe koszty zatrudnienia,

⁴²⁹ Ibidem, s. 17.

	<p>większa elastyczność płac poczucie przynależności pracowników do organizacji, zwiększenie interakcji i świadomości wkładu pracowników w organizację, tworzenie w organizacji spokojnej i przejrzystej atmosfery, utrzymanie płynności finansowej, zwiększenie poczucia własności, ulepszenia systemów zarządzania, sprzyjanie wprowadzaniu innowacji, uwolnienie kreatywności, wzrost produkcji, redukcja liczby pracowników, zmniejszenie liczby menedżerów, zwiększenie satysfakcji klienta, silniejsze organizacyjne zachowania obywatelskie, eksponowanie tolerancji</p>
Pracownik	<p>skuteczniejsza komunikacja i kooperacja, większe zaangażowanie, lepiej znana branża i organizacja, wzmocniona praca zespołowa, większa dumą, większa stabilność zatrudnienia, wyższe płace, polepszenie jakości życia pracowników, polepszenie zdrowia pracowników, polepszenie samopoczucia pracowników, redukcja wypalenia zawodowego, podniesienie jakości warunków pracy, zwiększenie satysfakcji pracowników, stymulacja do rozwijania kwalifikacji, poprawa nauki w pracy zarówno pod względem szkoleń, jak i uczenia się w sposób nieformalny, redukcja stresu pracowników zmniejszenie liczby zachorowań, zwiększenie chęci do dzielenia się wiedzą, zdobywanie wiedzy i nowych umiejętności, pozytywne nastawienie członków, poprawa relacji między pracownikami a kierownictwem, wzrost postrzeganego wsparcia organizacyjnego, zaspokajanie potrzeb wyższego rzędu</p>
Gospodarka	<p>większa konkurencyjność międzynarodowa, większe zapotrzebowanie na pracę, wyższa wydajność krajowa, lepiej kontrolowana inflacja, spokój i stabilność w przemyśle</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Kowalewski, J.M. Moczydłowska, *Patologie i dysfunkcje w organizacji*, Wyd. Difin, Warszawa 2020, s. 156; J. Birkinshaw, G. Hamel, M. Mol, *Management Innovation*, "AIM Working Paper Series" 2005, no. 021–July–2005, s. 25; H. Pahuja, *Workers Participation Management in India*, "International Journal of Science, Technology & Management" 2015, vol. 4, no. 1, s. 47; H. Knudsen, O. Busck, J. Lind, *Work environment quality: the role of workplace participation and democracy*, "Work, Employment and Society" 2011, no. 25, s. 380; S.S.K. Lam, X.P. Chen, J. Schaubroeck, *Participative decision making and employee performance in different cultures: the moderating effects of allocentrism/idiocentrism and efficacy*, "Academy of Management Journal" 2002, vol. 45, no. 5, s. 905; R. Sen, *Employee participation in India*, *International Labour Office*, Industrial and Employment Relations Department, "Geneva: ILO, Working Paper" 2012, no. 40, s. 42; L. Bellmann, I. Möller, *Are firms with financial participation of employees better off in a crisis? Evidence from the IAB Establishment Panel Survey*, "Management Revue" 2016, no. 27, s. 305–307; S. Wagner, C.P. Parker, N.D. Christiansen, *Employees that think and act like owners: effects of ownership beliefs*

and behaviors on organizational effectiveness, "Personnel Psychology" 2003, no. 56, s. 865; 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; R. Markey, K. Townsend, *Contemporary trends in employee involvement and participation*, "Journal of Industrial Relations" 2013, no. 55, s. 482; D.C. Jones, T. Kato, *The Impact of Teams on Output, Quality, and Downtime: an Empirical Analysis Using Individual Panel Data*, "Industrial and Labor Relations Review" 2011, vol. 64, no. 2, s. 215; G. Strauss, *Worker participation – Some under-considered issues*, "Industrial Relations: A Journal of Economy and Society" 2006, no. 45, s. 778; R. Russel, *Forms and Extent of Employee Participation in the Contemporary United States*, "Work and Occupations" 1988, vol. 15, no. 4, s. 380; B.L. Bechtold, *Toward a participative organizational culture: evolution or revolution?* "Empowerment in Organizations" 1997, vol. 5, no. 1, s. 10; D.C. Jones, T. Kato, *The Impact of Teams on Output, Quality, and Downtime: an Empirical Analysis Using Individual Panel Data*, "Industrial and Labor Relations Review" 2011, vol. 64, no. 2, s. 219; E. Poutsma, P. Kalmi, A.D. Pendleton, *The Relationship between Financial Participation and Other Forms of Employee Participation: New Survey Evidence from Europe*, "Economic and Industrial Democracy" 2006, no. 27, s. 640; H. Inanc [i in.], *Direct Participation and Employee Learning at Work*, "Work and Occupations" 2015, vol. 42, s. 467; K. Sisson [i in.], *New Forms of Work Organisation – Can Europe Realise its Potential?*, EPOC Research Group, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 1997, s. 109; J.L. Cotton [i in.], *Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes*, "Academy of Management Review" 1988, vol. 13, no. 1, s. 16; D. Collins, R.A. Ross, T.L. Ross, *Who Wants Participative Management? The Managerial Perspective*, "Group & Organisation Studies" 1989, Vol. 14, No. 4, s. 425; R. Shagholi [i in.], *Current thinking and future view: participatory management a dynamic system for developing organizational commitment*, "Procedia Social and Behavioral Sciences" 2010, no. 2, s. 250; R.N. Nolan, *Big History, Global Corporations, Virtual Capitalism*, Harvard Business School Publishing, Boston 2016, s. 39; T. Mendel, *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2001, s. 115; L. Nurse, D. Devonish, *Worker participation in Barbados: contemporary practice and prospects*, "The International Journal of Human Resource Management" 2008, vol. 19, no. 10, s. 1911; E. Bochyńska-Smigielska, *Determinanty zaangażowania i efektywności zawodowej*, „Zeszyty Naukowe Towarzystwa Doktorantów UJ, Nauki Społeczne” 2012, nr 4, s. 107; K.K. Bhatti, T.M. Qureshi, *Impact Of Employee Participation On Job Satisfaction, Employee Commitment And Employee Productivity*, "International Review of Business Research Papers" 2007, nr 2, t. 3, s. 63; A. Eliyana, S. Ma'arif, M. Muzakki, *Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance*, „European Research on Management and Business Economics” 2019, nr 25, s. 147; S. Samad, *The Influence of Innovation and Transformational Leadership on Organizational Performance*, "Procedia Social and Behavioral Sciences" 2012, nr 57, s. 492; A. Mihalcea, *Leadership, personality, job satisfaction and job performance*, "Procedia Social and Behavioral Sciences" 2014, nr 127, s. 447; M. Stefanovska-Petkovska, M. Bojadziev, Z. Mucunski, *Does Participative Management Produce Satisfied Employees? Evidence from the automotive industry*, "Serbian Journal of Management" 2015, nr 10, s. 84; H.A.H. Hettiararchchi, S.M.D.Y. Jayarathna, *The effect of Employee Work Related Attitudes on Employee Job Performance: A Study of Tertiary and Vocational Education Sector in Sri Lanka*, "IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)" 2014, t. 16, nr 4, s. 80; A. Roozitalab, M. Majidi, *Factors Affecting On Improvement Employee Empowerment (Case Study: Saipa Corporation)*, "International Review" 2017, no. 1, s. 15; M.M. Abbasi, M.M. Khan, K. Rashid, *Employee Empowerment, Service Quality and Customer Satisfaction in Pakistani Banks*, "Journal of Bank Management" 2011, t. 10, nr 4; L. Ibrahim, H.A. Bahyaye, *Participative Management and Employee Perspective: Its Impact on Decision Making and Productivity in Nigeria*, "Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management" 2019, vol. 19, no. 7, s. 17; S. Dodge S. [i in.], *Using Dynamic Work Design to Help Cure Cancer and Other Diseases*, "MIT Sloan School Working Paper" 2016, no. 5159–16, s. 23

Partycypacja pracownicza ma również swoje ograniczenia. Może prowadzić do erozji struktury władzy, niespójnych decyzji i konfliktów między różnymi osobami i jednostkami. Ponadto może osłabić korzyści płynące ze specjalizacji i podziału pracy. Ponadto zmiana polegająca na przekazaniu władzy pracownikom może napotkać opór menedżerów, gdy kierują nimi egoistyczne motywy utrzymania władzy i kontroli⁴³⁰. Badania L. Nurse'a i D. Devonisha dowodzą, że silne związki zawodowe wpływają negatywnie na wprowadzanie narzędzi

⁴³⁰ P. Kesting, *The role...*, op. cit., s. 1061.

partycypacyjnych w organizacji. Związki zawodowe mogą być podejrzliwe w stosunku do motywów i zamiarów pracodawcy w związku z wprowadzeniem takich programów, odbierając je jako zainteresowanie osłabianiem wpływu związków zawodowych. Stosowanie tych praktyk może w rzeczywistości odzwierciedlać celową próbę, ze strony kierownictwa, aby ograniczyć wpływ i kontrolę związku zawodowego nad pracownikami. Zaangażowanie pracowników może skutkować bliższą identyfikacją pracowników z kierownictwem, nawet jeśli osłabia to ich poparcie dla związku⁴³¹.

Zdaniem części badaczy partycypacja pracownicza to proces, w którym każdy może uczestniczyć i nikt nie przegrywa. Dla F. Hellera jest to stwierdzenie prawdziwe, jeśli przez partycypację rozumie się wzięcie udziału w dyskusji lub Komitecie Konsultacyjnym, ale takie podejście zwykle zakłada, że nie ma w rzeczywistości zmiany w dystrybucji władzy. Sytuacja taka sprzyja powstaniu nieautentycznej pseudopartycypacji, która była często obserwowana i potępiana. W najgorszym przypadku prowadzi to do praktyki konsultowania się z pracownikami celem zwiększenia ich satysfakcji z pracy lub zmniejszenia ich sprzeciwu wobec zmian w sytuacjach, gdy decyzje zostały już podjęte. Istnieją dowody na to, że po pewnym czasie nieautentyczna partycypacja prowadzi do sceptycyzmu i frustracji⁴³².

Pomimo znacznego zapotrzebowania ze strony pracowników na większy wpływ na działalność organizacji i istnienia mechanizmów mających na celu zaspokojenie tego zapotrzebowania, dystans między tym, czego chcą pracownicy, a tym, co otrzymują, jest znaczny. Uzasadnione jest pytanie o przyczyny tego zjawiska. Negatywne skutki dla pracowników są nieuniknione, biorąc pod uwagę brak zaufania wynikający z nierównych relacji władzy w miejscu pracy. Dopóki ten podstawowy problem nie zostanie rozwiązany, duże prawdopodobieństwo, że pracownicy mogą zamienić swoje aspiracje dotyczące większego wpływu na kluczowe decyzje w ich organizacjach w rzeczywistość będzie prawdopodobnie iluzoryczne⁴³³.

Literatura podaje, że partycypacja pracownicza jest źródłem narastających problemów psychospołecznych we współczesnym życiu zawodowym. Przyczyną jest transformacja partycypacji pracowniczej. W pierwszym okresie partycypacja opierała się na wzajemnym uznawaniu kompromisu społecznego między dwiema stronami o różnych interesach. Następnie przekształciła się w partycypację opartą na wzajemnym uznaniu potrzeb i celów przedsiębiorstwa. Partycypacja nie jest już środkiem promowania indywidualnych lub

⁴³¹ L. Nurse, *Worker...*, op. cit., s. 1915.

⁴³² F. Heller, *Participation...*, op. cit., s. 147.

⁴³³ M. Richardson, *Employee...*, op. cit., s. 35.

zbiorowych interesów pracowników, ale jest wkładem w sukces przedsiębiorstwa. Założenie to opiera się na fakcie, że formą partycypacji, która się nasiliła, jest partycypacja bezpośrednia i że ta forma jest postrzegana przez szereg autorów jako charakterystyczna dla uzasadnienia użyteczności stylu zarządzania, które stawało się coraz bardziej dominujące w ciągu ostatnich kilku dziesięcioleci⁴³⁴. Częstym problemem pojawiającym się w organizacjach zarządzanych partycypacyjnie jest pojawienie się pracowników tymczasowych, którzy nie otrzymują takich samych praw jak pracownicy zatrudnieni w organizacjach na stałe. Traktują oni pracowników stałych jako będących w lepszej, uprzywilejowanej sytuacji, a taka nierówność wywołuje brak otwartości i redukcję zaangażowania⁴³⁵.

Pomimo zainteresowania koncepcją partycypacji pracowniczej oraz ideą wielości jej kanałów, zazwyczaj ogranicza się ona do ograniczonego zakresu narzędzi – przekazywania informacji, konsultacji, a bardzo rzadko przyjmuje formę demokracji przemysłowej. Kanały są raczej szerokie niż głębokie⁴³⁶.

Autor tej pracy zidentyfikował następujące potencjalne problemy, które z perspektywy menedżera może stwarzać zarządzanie partycypacyjne:

- generuje nierealistyczne oczekiwania i obietnice;
- jest czasochłonne;
- generuje mierne decyzje;
- rozmywa odpowiedzialność;
- wywołuje destrukcyjne konflikty;
- wywołuje walkę o władzę między osobami zarządzającymi a innymi pracownikami organizacji, co skutkuje utratą władzy zarządczej lub wzmacnia sprzeciw wśród pracowników uczestniczących w ulepszeniach finansowych przedsiębiorstwa⁴³⁷.

Jak podaje H. Ramsay, partycypacja pracownicza jest modną ideologią mającą na celu stworzenie forum do prezentowania rzeczywistości kreowanej przez menedżerów do rozwiązywania problemów biznesowych przy równoczesnym uciszeniu żądań i potrzeb pracowników oraz przyczynieniu się do zaakceptowania przywództwa menedżerów⁴³⁸. Partycypacja pracownicza i narzędzia stosowane w zarządzaniu partycypacyjnym niosą ze sobą zagrożenie polegające na rozszczepieniu (nuclear fission). Organizacja zostaje rozczłonkowana i każda grupa samodzielnie dąży do swoich celów. Celem zarządzających jest doprowadzenie

⁴³⁴ O. Busck, *The transformation...*, op. cit., s. 287.

⁴³⁵ G. Strauss, *Worker...*, op. cit., s. 793.

⁴³⁶ C.W. Lee, *Participatory...*, op. cit., s. 277.

⁴³⁷ D. Collins, *Who...*, op. cit., s. 424.

⁴³⁸ H. Ramsay, *Cycles...*, op. cit., s. 495.

do fuzji grup i członków organizacji tak, by realizować wspólnie założenia stawiane przed organizacją. Należy zwrócić uwagę, że wprowadzenie zarządzania partycypacyjnego nie gwarantuje otwartej komunikacji wszystkich pracowników⁴³⁹.

Analizując literaturę przedmiotu dostrzec można zarówno zalety jak i wady partycypacji pracowniczej. Autor niniejszej pracy przedstawił zestawienie zalet oraz wad form i narzędzi partycypacji pracowniczej prezentowanych w literaturze (por. tabela nr 25).

Tabela 25. Zalety i wady narzędzi partycypacji

Forma partycypacji	Narzędzie partycypacji	Zalety	Wady
ogólnie	ogólnie	redukcja wypalenia zawodowego, zwiększenie konkurencyjności organizacji, zwiększanie produktywności organizacji, poczucie przynależności pracowników do organizacji, zwiększenie wydajności organizacyjnej, polepszenie samopoczucia pracowników, polepszenie zdrowia pracowników, polepszenie jakości życia pracowników, rozwiązywanie problemów pracowników, zwiększenie interakcji i świadomości wkładu pracowników w organizację, zmniejszenie marnotrawstwa i promocja akceptacji struktury motywacyjnej, tworzenie w organizacji spokojnej i przejrzystej atmosfery, poprawa jakości produktów, większe morale, usprawniona praca zespołowa, niższe koszty produkcji, niższe koszty pracy, wyższy obrót handlowy, mniejsza absencja, większe zadowolenie z pracy, większa elastyczność w wykonywaniu zadań,	wydłużenie procesu podejmowania decyzji, erozja struktury władzy, niespójne decyzje, konflikty między różnymi osobami i jednostkami, osłabienie korzyści płynących ze specjalizacji i podziału pracy, opór menedżerów, ograniczanie wpływu i kontroli związku zawodowego nad pracownikami, osłabienie wyników biznesowych, pasożytowanie, wysiłek umysłowy i czas spędzony na uczestniczeniu w zespołach, pseudopartycypacja, sceptycyzm i frustracja, moc wywierania wpływu przez pracowników jest negatywnie asymetryczna w stosunku do ich aspiracji, problemy psychospołeczne, nierówność wywołująca brak otwartości i redukcję zaangażowania, zyski pojawiają się dopiero w dłuższej perspektywie, stosowany jest jedynie ograniczony zakres narzędzi, generuje nierealistyczne oczekiwania i obietnice, jest czasochłonne, generuje mierne decyzje,

⁴³⁹ M.E. Haskins, *Beyond teams...*, op. cit., s. 49.

		<p>szerszy rynek pracy dla kompetentnych pracowników, usprawniona współpraca pomiędzy wydziałami, polepszone relacje pomiędzy osobami zarządzającymi, a szeregowymi pracownikami, sprawniejsza komunikacja pionowa, lepsze zrozumienie decyzji organizacji przez członków organizacji, skuteczniejsze rozwiązywanie konfliktów, wspólna filozofia organizacji, powiązanie płacy z osiągnięciami, niższe koszty zatrudnienia, większa elastyczność płac, skuteczniejsza komunikacja i kooperacja, większe zaangażowanie, lepsza znajomość branży i organizacji, większa dumna, większa stabilność zatrudnienia, wyższe płace, większa konkurencyjność międzynarodowa, większe zapotrzebowanie na pracę, wyższa wydajność krajowa, lepsza kontrola nad inflacją, postrzegane wsparcie organizacyjne, organizacyjne zachowania obywatelskie, zaspokajanie potrzeb wyższego rzędu, eksponowanie tolerancji, spokój i stabilność w przemyśle</p>	<p>rozmywa odpowiedzialność, wywołuje destrukcyjne konflikty, wywołuje walkę o władzę między osobami zarządzającymi a innymi pracownikami organizacji, wzmacnia sprzeciw pracowników uczestniczących w ulepszeniach finansowych przedsiębiorstwa, akomodacja psychiczna, dyskomfort psychiczny i niepokój, ambiwalencja, prezentowanie rzeczywistości kreowanej przez menedżerów, uciszenie żądań i potrzeb pracowników, rozczłonkowanie organizacji, brak otwartej komunikacji wszystkich pracowników, niejasna kwestia rozwoju pracowników</p>
finansowa	ogólnie	<p>utrzymanie płynności finansowej, zwiększenie stabilności zatrudnienia, zwiększenie lojalności pracowników i skłonności do wysiłku, zwiększenie poczucia własności, poprawa wyników pracy, znajdowanie sposobów na obniżenie kosztów,</p>	

		sugerowanie innowacyjnych sposobów na zwiększenie przychodów, wyzwała w pracownikach ducha przedsiębiorczości, wzmacnia zaangażowanie w sprawy organizacji	
bezpośrednia	ogólnie	samokontrola pracowników, poprawienie jakości w obszarze produktów oraz usług, obniżenie kosztów, wzrost wydajności pracy, podniesienie jakości warunków pracy, lepsze wyniki pracy, poprawa postaw i zachowań, zwiększenie lojalności i zaangażowania w sprawy organizacji, niższa absencja i lepsza współpraca, poprawa produktywności, ulepszenia systemów zarządzania, zwiększenie satysfakcji pracowników, stymulacja do rozwijania kwalifikacji, sprzyjanie wprowadzaniu innowacji, uwolnienie kreatywności, redukcja odejść pracowników, poprawa komunikacji oraz współpracy między kierownictwem a pracownikami, poprawa nauki w pracy zarówno pod względem szkoleń, jak i uczenia się w sposób nieformalny, redukcja kosztów, redukcja czasu przerobu, wzrost produkcji, zmniejszenie liczby zachorowań, zmniejszenie absencji, redukcja liczby pracowników, zmniejszenie liczby menedżerów, terminowa realizacja planu produkcji, przyjęcie odpowiedzialności za wykonywane czynności	
bezpośrednia	zespoły autonomiczne, koła jakości,		zwiększony stres pracowników

	zespoły rozwiązywania problemów, grupy projektowe		
bezpośrednia	regularnie organizowane spotkania pracowników z ich bezpośrednimi przełożonymi, poszerzony zakres zadaniowy na stanowisku pracy, wzbogacenie zakresu pracy, badania w obszarze opinii pracowników	redukcja stresu pracowników	
bezpośrednia	koła jakości	zwiększenie indywidualnej produktywności, obniżenie wskaźnika wadliwych produktów, zwiększenie chęci do dzielenia się wiedzą, zdobywanie wiedzy i nowych umiejętności, poprawa wydajności organizacji, zwiększenie zaangażowania, zwiększenie zaufania do kierownictwa	
bezpośrednia	zespoły autonomiczne	wyższa produktywność, zwiększenie satysfakcji klienta	początkowo duża liczba odejść dobrowolnych, poczucie zagrożenia przełożonych
bezpośrednia	rotacja czynności na stanowisku pracy	poprawa jakości produktów i usług	
bezpośrednia	rozszerzenie zakresu zadań	poprawa jakości produktów i usług, zwiększenie zaangażowania pracowników	
bezpośrednia	organizowanie regularnych spotkań pracowników z bezpośrednimi przełożonymi	poprawa jakości produktów i usług	
pośrednia	ogólnie	skłonność do akceptowania decyzji,	

		poprawa jakości decyzji, poprawa relacji między pracownikami a kierownictwem, zwiększona satysfakcja pracowników	
pośrednia	rady pracownicze	pozytywne nastawienie członków	
pośrednia	wspólne komitety konsultacyjne	pozytywne nastawienie członków	
pośrednia	reprezentacja pracowników w zarządzie		trudności z wykorzystaniem władzy w sposób zgodny z celami zarządu a jednocześnie mający bezpośredni wpływ na życie zawodowe swoich wyborców
pośrednia	ogólnie	ograniczanie konfliktów	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Kowalewski, J.M. Moczydłowska, *Patologie i dysfunkcje w organizacji*, Wyd. Difin, Warszawa 2020, s. 156; J. Birkinshaw, G. Hamel, M. Mol, *Management Innovation*, "AIM Working Paper Series" 2005, no. 021–July–2005, s. 25; H. Pahuja, *Workers Participation Management in India*, *International Journal of Science*, "Technology & Management" 2015, vol. 4, no. 1, s. 47; H. Knudsen, O. Busck, J. Lind, *Work environment quality: the role of workplace participation and democracy*, "Work, Employment and Society" 2011, no. 25, s. 380; S.S.K. Lam, X.P. Chen, J. Schaubroeck, *Participative decision making and employee performance in different cultures: the moderating effects of allocentrism/idiocentrism and efficacy*, "Academy of Management Journal" 2002, vol. 45, no. 5, s. 905; R. Sen, *Employee participation in India*, *International Labour Office*, Industrial and Employment Relations Department, "Geneva: ILO, Working Paper" 2012, no. 40, s. 42; L. Bellmann, I. Möller, *Are firms with financial participation of employees better off in a crisis? Evidence from the IAB Establishment Panel Survey*, "Management Revue" 2016, no. 27, s. 305–307; S. Wagner, C.P. Parker, N.D. Christiansen, *Employees that think and act like owners: effects of ownership beliefs and behaviors on organizational effectiveness*, "Personnel Psychology" 2003, no. 56, s. 865; 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; R. Markey, K. Townsend, *Contemporary trends in employee involvement and participation*, "Journal of Industrial Relations" 2013, no. 55, s. 482; D.C. Jones, T. Kato, *The Impact of Teams on Output, Quality, and Downtime: an Empirical Analysis Using Individual Panel Data*, "Industrial and Labor Relations Review" 2011, vol. 64, no. 2, s. 215; G. Strauss, *Worker participation – Some under-considered issues*, "Industrial Relations: A Journal of Economy and Society" 2006, no. 45, s. 778; R. Russel, *Forms and Extent of Employee Participation in the Contemporary United States*, "Work and Occupations" 1988, vol.15, no.4, s. 380; B.L. Bechtold, *Toward a participative organizational culture: evolution or revolution?*, "Empowerment in Organizations" 1997, vol. 5, no. 1, s. 10; D.C. Jones, T. Kato, *The Impact of Teams on Output, Quality, and Downtime: an Empirical Analysis Using Individual Panel Data*, "Industrial and Labor Relations Review" 2011, vol. 64, no. 2, s. 219; E. Poutsma, P. Kalmi, A.D. Pendleton, *The Relationship between Financial Participation and Other Forms of Employee Participation: New Survey Evidence from Europe*, "Economic and Industrial Democracy" 2006, no. 27, s. 640; H. Inanc [i in.], *Direct Participation and Employee Learning at Work*, "Work and Occupations" 2015, vol. 42, s. 467; K. Sisson [i in.], *New Forms of Work Organisation – Can Europe Realise its Potential?*, EPOC Research Group, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 1997, s. 109; J.L. Cotton [i in.], *Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes*, "Academy of Management Review" 1988, vol. 13, no. 1, s. 16; D. Collins, R.A. Ross, T.L. Ross, *Who Wants Participative Management? The Managerial Perspective*, "Group & Organisation Studies" 1989, vol. 14, no. 4, s. 425; R.N. Nolan, *Big History, Global Corporations, Virtual Capitalism*, Harvard Business School Publishing, Boston 2016, s. 39; E. Tomášková, A. Kopfová, *Management style at market orientation*, "Economics and Management" 2011, no. 16, s. 985; T. Mendel, *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2001, s. 115; J. Martin [i in.], *Shared leadership and team performance: An analysis of moderating factors*, "Procedia Computer Science" 2018, no. 138, s. 678; L. Nurse, D. Devonish, *Worker participation in Barbados: contemporary practice and prospects*, "The International Journal of Human Resource Management" 2008, vol. 19, no. 10, s. 1911; E. Bochyńska-Śmigielska, *Determinanty zaangażowania i efektywności zawodowej*, „Zeszyty Naukowe Towarzystwa Doktorantów UJ, Nauki Społeczne” 2012, nr 4, s. 107; K.K. Bhatti, T.M. Qureshi, *Impact Of Employee Participation On Job Satisfaction, Employee Commitment And Employee Productivity*, "International Review of

Business Research Papers” 2007, nr 2, t.3, s. 63; A. Eliyana, S. Ma’arif, M. Muzakki, *Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance*, „European Research on Management and Business Economics” 2019, nr 25, s. 147; S. Samad, *The Influence of Innovation and Transformational Leadership on Organizational Performance*, “Procedia Social and Behavioral Sciences” 2012, nr 57, s. 492; A. Mihăleşcu, *Leadership, personality, job satisfaction and job performance*, “Procedia Social and Behavioral Sciences” 2014, nr 127, s. 447; M. Stefanovska-Petkovska, M. Bojadziev, Z. Mucunski, *Does Participative Management Produce Satisfied Employees? Evidence from the automotive industry*, “Serbian Journal of Management” 2015, nr 10, s. 84; H.A.H. Hettiarachchi, S.M.D.Y. Jayarathna, *The effect of Employee Work Related Attitudes on Employee Job Performance: A Study of Tertiary and Vocational Education Sector in Sri Lanka*, “IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)” 2014, t. 16, nr 4, s. 80; A. Roozitalab, M. Majidi, *Factors Affecting On Improvement Employee Empowerment (Case Study: Saipa Corporation)*, “International Review” 2017, no. 1, s. 15; M. Liphadzi, C. Aigbavboa, W. Thwala, *Relationship between leadership styles and project success in the South Africa construction industry*, “Procedia Engineering” 2015, no. 123, s. 289; R. Mrówka, *Pojęcie zaangażowania pracowników we współczesnych naukach ekonomicznych i praktyce gospodarczej*, w: *Nauki ekonomiczne w świetle nowych wyzwań gospodarczych*, pod red. nauk. R. Bartkowiak, J. Ostaszewski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 9; M.M. Abbasi, M.M. Khan, K. Rashid, *Employee Empowerment, Service Quality and Customer Satisfaction in Pakistani Banks*, “Journal of Bank Management” 2011, t. 10, nr 4; L. Ibrahim, H.A. Bahyaye, *Participative Management and Employee Perspective: Its Impact on Decision Making and Productivity in Nigeria*, “Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management” 2019, vol. 19, no. 7, s. 17; J. Frost, M. Osterloh, A. Weibel, *Governing knowledge work: transactional and transformational solutions*, “Organizational Dynamics” 2010, nr 39, s. 9; S. Dodge [i in.], *Using Dynamic Work Design to Help Cure Cancer and Other Diseases*, “MIT Sloan School Working Paper” 2016, no. 5159–16, s. 23; P. Kesting [i in.], *The role of employee participation in generating and commercialising innovations: insights from Chinese high-tech firms*, “The International Journal of Human Resource Management” 2016, no. 27, s. 1061; F. Heller, *Participation and Power: A Critical Assessment*, “Applied Psychology: An International Review” 2003, no. 52, s. 147; M. Richardson [i in.], *Employee participation and involvement: Experiences of aerospace and automobile workers in the UK and Italy*, “European Journal of Industrial Relations” 2010, no. 16, s. 35; C.W. Lee, *Participatory Practices in Organizations*, “Sociology Compass” 2015, no. 9, s. 277; C. Casey, *Come, join our family: Discipline and Integration in Corporate Organizational Culture*, “Human Relations” 1999, vol. 52, no. 2, s. 158; H. Ramsay, *Cycles of control: Worker participation in sociological and historical perspective*, “Sociology” 1977, no. 11, s. 495; M.E. Haskins, J. Liedtka, J. Rosenblum, *Beyond teams: Toward an ethic of collaboration*, “Organizational dynamics” 1998, vol. 26, s. 49

W ocenie autora niniejszej pracy doktorskiej przed menedżerami wdrażającymi narzędzia partycypacji pracowniczej stoją następujące wyzwania:

1. Trwałość procesów partycypacyjnych.

W momencie, gdy zagrożenie ze strony konkurencji osłabnie, gdy organizacje w pełni osiągną pozycję równą konkurentom lub ich prześcigną powstaje pytanie, czy kontynuować partycypację pracowniczą. W historii zarządzania bywały okresy osłabienia procesów partycypacyjnych np. w latach 1960 i 1970 na rzecz procesów związanych ze stymulowaniem wydajności „za wszelką cenę” i niższym stopniem zaangażowania pracowników w decyzje związane z pracą. Zarządzanie partycypacyjne może stopniowo stawać się zanikającym stylem zarządzania.

2. Podejście korporacyjne.

Ponieważ wiele przedsiębiorstw staje się międzynarodowymi korporacjami, mogą one przejść z partycypacji pracowniczej w zarządzanie korporacyjne. Zarządzanie korporacyjne jest przeciwieństwem demokratycznych stylów zarządzania, a co za tym idzie rzadko

charakteryzuje się przyjaznymi dla pracowników zasadami i praktykami. Możliwe jest, że korporacje wielonarodowe przejdą do formy wysoce konkurencyjnej i przedłożą wydajność ponad wszystko inne. Mogą zorientować się na produkcję, wydajność i praktyki związane z jakością, zapominając o kwestiach satysfakcji pracowników z pracy i ich zaangażowaniu.

3. Rozwój pracowników.

Przeprowadzone badania ukazują, że w organizacjach zarządzanych partycypacyjnie niejasna pozostaje kwestia rozwoju pracowników. Nawet tam, gdzie pracownicy uczestniczą bezpośrednio w podejmowaniu decyzji w organizacjach nie wskazują oni na własny rozwój jako jednostki. Na pytanie o korzyści z partycypacji większość wskazuje poprawę satysfakcji z pracy oraz większy dostęp do informacji, znacząco rzadziej rozwój⁴⁴⁰.

Pamiętać należy, że wszystkie formy partycypacji pracowniczej – finansowa, bezpośrednia i pośrednia – mogą występować łącznie i że występują między nimi powiązania. Istnieje kilka powodów, dla których partycypacja finansowa może się uzupełniać z partycypacją bezpośrednią. Funkcjonująca samodzielnie partycypacja finansowa zwiększa podatność organizacji na efekt „gapowicza”. Każdy pracownik może polegać na innych pracownikach, którzy zapewnią lepsze wyniki konieczne do uzyskania wypłat motywacyjnych. Partycypacja bezpośrednia łagodzi problem „gapowiczów” poprzez zachęcanie do kooperacyjnej kultury korporacyjnej i/lub wzajemne monitorowanie się pracowników. Jednocześnie partycypacja finansowa może stanowić zachętę dla pracowników do wymiany informacji, przyczyniając się w ten sposób do zwiększania efektywności zespołów roboczych, kół jakości i tym podobnych. Ponadto, ponieważ niektóre narzędzia partycypacji finansowej zazwyczaj wymagają komunikacji z pracownikami (np. w celu spełnienia wymagań przepisów dotyczących papierów wartościowych), przedsiębiorstwa z wcześniej wprowadzonymi formami partycypacji zwykle ponoszą niższe koszty przy wprowadzaniu narzędzi partycypacji finansowej. Wiąże się to z postrzeganiem chęci kierownictwa do dzielenia się informacjami i ze zrozumieniem motywacji kierownictwa przez pracowników, co wpływa na większą akceptację narzędzi partycypacji finansowej. Komplementarność między partycypacją finansową i pośrednią jest mniej oczywista. Związki zawodowe mogą być wrogo nastawione do partycypacji finansowej, jeśli jest ona postrzegana jako instrument zarządzania, który ma osłabiać reprezentację pracowników. Alternatywnie narzędzia partycypacji finansowej mogą zostać włączone w negocjacje zbiorowe dotyczące wynagrodzenia pracowników. Jednak do tej pory istnieje niewiele dowodów na zaangażowanie przedstawicieli załogi w projektowanie partycypacji

⁴⁴⁰ R. Sen, *Employee participation...*, op. cit., s. 66.

finansowej. Rokowania zbiorowe i partycypacja finansowa zwykle działają niezależnie, mimo że obie formy mogą być obecne jednocześnie⁴⁴¹.

Partycypacja finansowa ma bardziej korzystny wpływ na wyniki organizacji jeśli współlistnieje z innymi formami partycypacji pracowniczej⁴⁴². D.C. Jones i T. Kato podkreślają rolę uzupełniających się inicjatyw dotyczących nagród zewnętrznych. Argumentuje się, że aby nastąpiła trwała poprawa wyników biznesowych, środkiem zapewniającym zwiększoną partycypację (takim jak zespoły offline) muszą towarzyszyć przepisy dotyczące udziału w zyskach ekonomicznych⁴⁴³. Stwierdzono, że partycypacja pośrednia ma słaby związek z wykorzystaniem takich narzędzi partycypacji finansowej jak podział zysku i udział w planach podziału zysków. Partycypacja bezpośrednia nie jest związana z wykorzystaniem programów kapitałowych lub podziału zysków, ale jest powiązana z udziałem w planach nabycia akcji. Partycypacja pracownicza w projektowaniu planów jest silnie związana z partycypacją w zysku i z planami udostępniania i nabywania akcji, ale nie z opcjami na akcje⁴⁴⁴.

Poziom partycypacji w organizacji jest jednym z czynników określających klimat organizacyjny⁴⁴⁵. Współcześnie zalecanym do wdrażania klimatem organizacyjnym jest typ innowacyjno-partycypacyjny. Stanowi on efekt stosowania zarządzania partycypacyjnego i innowacyjnego, a więc wykorzystującego szeroko partycypację i innowacyjność pracowników. Zalecenie stosowania zarządzania innowacyjnego wynika z przekonania, że instytucje nie unowocześniające się zmierzają ku upadkowi. Natomiast zarządzanie partycypacyjne tworzy warunki sprzyjające powstawaniu innowacji. Możliwości rozwoju przedsiębiorstwa są ściśle związane z potencjałem innowacyjnym przedsiębiorstwa oraz umiejętnością inicjowania, wdrażania i zarządzania różnego rodzaju innowacjami. Jednocześnie wprowadzenie zarządzania partycypacyjnego stanowi głęboką innowację w zarządzaniu, ponieważ wymaga od kierownictwa najwyższego szczebla rezygnacji z władzy nad podejmowaniem decyzji operacyjnych. Drugi wymiar dotyczy szerokości oddziaływania innowacji w zarządzaniu, czyli liczby funkcji organizacji, na które ma ona wpływ. Innowacja może być skoncentrowana na jednej oddzielnej części systemu lub może wpływać na wiele części systemu i powiązania między nimi. Wymiar ten określa stopień ryzyka, złożoność wdrażania innowacji, a w konsekwencji trudności, jakie organizacje będą miały z przyjęciem innowacji. Sukces w tworzeniu szerokich innowacji zarządczych wymaga zgromadzenia grona specjalistów i

⁴⁴¹ E. Poutsma, *The Relationship...*, op. cit., s. 641.

⁴⁴² Ibidem, s. 642.

⁴⁴³ D.C. Jones, *The Impact...*, op. cit., s. 222.

⁴⁴⁴ E. Poutsma, *The Relationship...*, op. cit., s. 639.

⁴⁴⁵ B. Mikuła, *Klimat...*, op. cit., s. 37.

nakłonienia ich do wspólnej pracy⁴⁴⁶. Przypisując innowacje w zarządzaniu do dwóch wymienionych wymiarów autor tej pracy stworzył macierz dwuwymiarową, w której do odpowiednich pól przyporządkował właściwe narzędzia partycypacji pracowniczej. Pole 1 zawiera innowacje w zarządzaniu, które wpływają na praktykę zarządzania w pojedynczym obszarze funkcjonalnym. Innowacje przypisane do pola 1 są często bardzo istotne ze względu na ich wpływ na organizację, ale ich niewielki zakres sprawia, że są one stosunkowo łatwe do wdrożenia i zazwyczaj wymagają ograniczonej zmiany zachowań ze strony pracowników. Innowacje z pola 2 wpływają na głęboko zakorzenione zasady zarządzania w jednym obszarze funkcjonalnym. Jedną z takich innowacji jest przekazanie przez najwyższe kierownictwo możliwości decydowania o finansowaniu przedsięwzięć na poziom menedżerów średniego szczebla. Pole 3 zawiera innowacje w zarządzaniu, które wpływają na praktykę zarządzania w wielu obszarach funkcjonalnych. Ich wdrożenie wymaga zmian we wszystkich różnych funkcjach przedsiębiorstwa, ale zmiany te mają miejsce na poziomie codziennej praktyki, a nie w kontekście systemu przekonań i zasad organizacji. Pole 4 zawiera innowacje w zarządzaniu, które wpływają na głęboko zakorzenione zasady zarządzania w wielu obszarach funkcjonalnych. Total Quality Management (TQM) jest przykładem tego typu. Przenika on całą organizację, od łańcucha dostaw, przez produkcję, po zarządzanie zasobami ludzkimi. Jest to również głęboka innowacja, ponieważ przekazuje jednostkom na linii produkcyjnej odpowiedzialność za rozwiązywanie problemów i doskonalenie procesów, co jest radykalnym odejściem od zasad dotychczasowej produkcji (por. rysunek nr 14). Należy zauważyć, że narzędzia znajdujące się w polach opisujących procesy oddziałujące szeroko i głęboko w struktury organizacji są trudniejsze do wdrożenia. Wymagają one zaangażowania większej liczby pracowników, większej wiedzy członków organizacji i zmian na poziomie wartości, norm a nawet założeń panujących w organizacji co jest procesem trudnym i długotrwałym. Można stwierdzić, że szerokie innowacje w zarządzaniu będą wykazywać wysoki poziom niejednoznaczności przyczynowej ze względu na zakres i złożoność powiązań między częściami systemu, podczas gdy głębokie innowacje w zarządzaniu będą charakteryzować się dużymi wymaganiami w kwestii czasu co będzie stanowiło niedogodność dla potencjalnych naśladowców ze względu na głęboko zakorzeniony charakter zmiany zasad działania, jakie pociągają⁴⁴⁷.

⁴⁴⁶ Ibidem, s. 38.

⁴⁴⁷ J. Birkinshaw, *Management Innovation*, "AIM...", op. cit., s. 24–25.

Rysunek 14. Macierz innowacji narzędzi partycypacyjnych

SZEROKOŚĆ ODDZIAŁYWANIA INNOWACJI	CAŁY SYSTEM	3 Poszerzony zakres zadaniowy na stanowisku pracy Wzrost rotacji czynności na obsadzonym stanowisku pracy Grupy projektowe	4 Grupy autonomiczne Zespoły zajmujące się rozwiązywaniem problemów
	JEDNA ODDZIELNA FUNKCJA	1 Koła jakości, Udział w zysku, Udziały kapitałowe Regularnie organizowane spotkania pracowników z ich bezpośrednimi przełożonymi Badania opinii pracowników	2 Wzbogacenie zakresu pracy
		PŁYTKA (ARTEFAKTY) – PRAKTYKI	GŁĘBOKA (WARTOŚCI/NORMY, ZAŁOŻENIA) – ZASADY
GŁĘBOKOŚĆ WNIKANIA INNOWACJI			

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Birkinshaw, G. Hamel, M. Mol, *Management Innovation*, “AIM Working Paper Series” 2005, no. 021–July–2005, s. 20.

Podsumowując treść tego podrozdziału należy podkreślić, że partycypacja pracownicza posiada zarówno zalety, jak i potencjalne wady. Jednocześnie wyspecyfikowano warunki powodzenia lub niepowodzenia wyników jej wprowadzania. Podstawowym argumentem przemawiającym za implementacją tej koncepcji jest jej pozytywny wpływ na organizację. Podkreśla się korzyści z wprowadzania partycypacji w odniesieniu do menedżerów, organizacji, pracowników i gospodarek krajów. Pozytywy kultury partycypacyjnej powiązane są z koniecznością stymulowania aktywności pracowników zewnętrznymi nagrodami, satysfakcją z uczestnictwa i angażowaniem pracowników w proces decyzyjny. Narzędzia partycypacji charakteryzuje naturalny cykl życia, a po pewnym czasie przy zaistnieniu określonych warunków wypierane są przez inne formy zarządzania. Uwidoczniono związek dobrego samopoczucia i zaangażowania pracownika z wykonywaniem pracy nadającej sens i odczuwaniem z niej satysfakcji. Efektem wprowadzania partycypacji jest praca dająca pracownikowi poczucie sprawstwa i godności, co udowodniły badania przeprowadzone w Polsce oraz innych krajach UE. Zarządzanie partycypacyjne jest również efektywne dla pracy zdalnej. Wyraźnie wyeksponowano fakt, że zarządzanie partycypacyjne nie stanowi rozwiązania będącego odpowiedzią na wszystkie problemy

organizacji, bo takie rozwiązania nie istnieją. Dlatego wnikliwej analizie poddano przeszkody organizacyjne i bariery ograniczające wdrażanie partycypacji pracowniczej oraz przyczyny niepowodzenia partycypacji pracowniczej lub jej zaniechania. Wskazuje się także niekorzystne skutki zarządzania partycypacyjnego dla pracowników. Należy zwrócić szczególną uwagę na powiązania między różnymi formami partycypacji pracowniczej i ich wzajemne uzupełnianie się. Narzędzia partycypacji finansowej, bezpośredniej i pośredniej wchodzi we wzajemne interakcje, które powinny być brane pod uwagę podczas konstruowania modelu zarządzania w organizacji. Istnieją szczególne warunki podnoszące skuteczność narzędzi partycypacji pracowniczej i zwiększające motywację uczestników tego procesu.

2.5. Kulturowe aspekty partycypacji pracowniczej

Partycypacja pracownicza jest silnie związana z kulturą organizacyjną i kulturą społeczeństwa. Kultura najczęściej jest swoistym „tłem”, które determinuje wybór i wykorzystanie konkretnej metody zarządzania. Z badań wynika, że w różnych sytuacjach inne narzędzia przywództwa, zarządzania i typy kultur będą przyczyniały się do wzrostu efektywności funkcjonowania organizacji. Na przykład empowerment pracowników nie spełni swojej roli, jeśli pracownikom przekaże się odpowiedzialność i pobudzi wewnętrzną motywację do wykonywania powierzonych zadań, bez dostosowania kultury organizacyjnej do tego stylu działania. Dlatego menedżerowie powinni zdiagnozować panującą kulturę, wyspecyfikować panujące normy, które są nieużyteczne lub wręcz szkodliwe i zamienić je na normy pożądane. W przypadku zarządzania partycypacyjnego organizacje powinny stwarzać środowisko wspierające rozwój pracowników oraz odnoszenie przez nich mierzalnych sukcesów płynących ze zwiększonej odpowiedzialności i możliwości wywierania wpływu na przebieg procesów. Jednocześnie należy pamiętać, że uniwersalne programy wprowadzania partycypacji pracowniczej w organizacji mało kiedy kończą się sukcesem ze względu na brak uwzględnienia specyficznych, unikatowych cech kultury organizacji, w których próbuje się je wdrażać⁴⁴⁸.

Kultura organizacyjna przedstawia się jako wyraz specyfiki firmy zakotwiczonej w kulturze określonej społeczności⁴⁴⁹. Jak wskazują badania, wymiary kulturowe społeczeństwa zaproponowane przez G. Hofstedeego:

⁴⁴⁸ A.S. Klein, *Organization...*, op. cit., s. 144.

⁴⁴⁹ B. Mazur, *Zarządzanie z kulturą organizacyjną. Kierunki wpływu wymiarów kulturowych na zarządzanie zasobami ludzkimi*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2014, tom XV, zeszyt 11, część II, s. 48.

- dystans władzy,
- unikanie niepewności,
- indywidualizm/kolektywizm,
- męskość/kobiecość,
- długoterminowość/krótkoterminowość,
- pobłażanie

wpływają silnie na poziom partycypacji w podejmowaniu decyzji⁴⁵⁰. Praktyki zarządzania, w tym zarządzania zasobami ludzkimi i praktyki kulturowe, których celem jest umacnianie rdzennych wartości, powinny być dobierane z uwzględnieniem właściwości kraju, na terenie którego działa przedsiębiorstwo⁴⁵¹. Umiejscowienie przedsiębiorstwa w społeczności wymaga dostosowania kultury organizacyjnej do warunków zewnętrznych. Przykładem mogą być tu fabryki Toyota. W części z nich zmieniono kulturę na mniej autorytarną niż jest to stosowane w Japonii i dzięki temu przedsiębiorstwo funkcjonuje prawidłowo. W części natomiast stosuje się zasady skopiowane bezpośrednio z Japonii, co skutkuje zwiększoną fluktuacją kadr⁴⁵². Przywództwo jest podobne w krajach o podobnej orientacji na wartości i różni się między krajami o różniących się wartościach, czyli specyficzny styl przywództwa będzie rozwijany w krajach o podobnych wartościach. W szczególności kultura może zmieniać charakter przywództwa⁴⁵³. Badania ujawniają, że preferencje na zatrudnianie liderów z podejściem indywidualnym lub zbiorowym różnią się w zależności od kultury. Pracownicy mają tendencję do identyfikowania się z celami lidera i wykazują wyższy poziom lojalności w kulturach zbiorowych. W kulturach indywidualistycznych przeciwnie, oczekuje się, że pracownicy będą motywowali się sami oraz że będą zaspokajać własne potrzeby. Różnice w stylu przywództwa można tłumaczyć wpływem kultury⁴⁵⁴.

Zdefiniowano cechy kultury narodowej, która promuje partycypację i która utrudnia jej wprowadzenie. Duży dystans władzy jest związany ze strukturą hierarchiczną, w której władza

⁴⁵⁰ M. Valverde-Moreno, *Participative decision-making...*, op. cit., s. 14.

⁴⁵¹ K. Gadomska-Lila, *Kulturowe aspekty doskonalenia przedsiębiorstwa na przykładzie międzynarodowego koncernu*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 358, s. 56.

⁴⁵² B. Mazur, *Zastosowanie zarządzania wyszczuplającego na przykładzie Toyota – Valenciennes (Francja)*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, tom XIV, zeszyt 13, część II, s. 124.

⁴⁵³ D.K. Budin, S.A. Wafa, *The relationship between culture and leadership style preference among Malay-Brunei, Bajau and Kadazan-Dusun community in Sabah, Malaysia*, “Journal of Management Development” 2015, vol. 34, no. 10, s. 1205.

⁴⁵⁴ L. Garrad, T. Chamorro-Premuzic, *How to Make Work More Meaningful for Your Team*, “Harvard Business Review Digital Articles” 2017, no. 2–4, s. 4; D.K. Budin, *The relationship...*, op. cit., s. 1205.

jest scentralizowana. Przy takim założeniu podwładni są zależni od swoich przełożonych⁴⁵⁵. Wyniki badań międzykulturowych potwierdzają, że pracownicy z krajów o wysokim poziomie dystansu władzy zwykle w mniejszym stopniu uczestniczą w praktykach zarządzania⁴⁵⁶. Duży dystans władzy jest istotnie związany z nakazowym stylem przywództwa. Ponadto odkryto istotny związek między dystansem władzy, a dyrektywnym stylem przywództwa. W kulturze o dużym dystansie władzy pracownicy często boją się mieć inne zdanie niż przełożony i postrzegają ich jako autokratów⁴⁵⁷. W krajach z niskim dystansem władzy pracownicy dostrzegają, że przełożeni cenią ich opinie i wiedzę. To uczucie motywuje ich do podjęcia inicjatywy w procesie podejmowania decyzji⁴⁵⁸. Mały dystans władzy związany jest ze stylem przywództwa zorientowanym na osiągnięcia. W kulturach o małym dystansie władzy role i obowiązki mogą się zmieniać w zależności od wysiłku i osiągnięć jednostki. Osoby na niższych stanowiskach preferują ambitny cel i wkładanie wysiłku w jego osiągnięcie, ponieważ zakładają, że pomoże im to rozwinąć się i stać się osobą o cennych kwalifikacjach, a w konsekwencji awansować. Osoby w kulturze małego dystansu władzy preferują styl przywództwa zorientowany na osiągnięcia, ponieważ są chętne do podejmowania wyzwań i doskonalenia się⁴⁵⁹. W społeczeństwach, w których unikanie niepewności jest wysokie, menedżerowie przestrzegają formalnych zasad, procedur i polityk. Nie odwołują się do swojego doświadczenia i intuicji, lecz do udokumentowanych zasad. Dlatego planują wszystkie działania i procedury zgodnie z lokalnymi przepisami i jest mało prawdopodobne, aby szukali opinii lub pomysłów wśród swoich pracowników⁴⁶⁰. Osoby unikające niepewności preferują dyrektywny styl przywództwa, który udziela bardzo dokładnych instrukcji, co robić i w jaki sposób robić⁴⁶¹. Indywidualizm i kolektywizm określa, czy członkowie społeczeństwa rozpoznają siebie jako samodzielne jednostki czy jako członków grupy. Kultury indywidualistyczne wspierają indywidualne prawa do podejmowania decyzji i są bardziej skłonne do zaakceptowania takich przejawów partycypacji, jak delegowanie, czyli przeniesienie praw decyzyjnych na jedną lub kilka osób. W kulturze kolektywistycznej natomiast decyzje grupowe mają większe znaczenie niż decyzje indywidualne, a także wspólny

⁴⁵⁵ M. Valverde-Moreno, *Participative decision-making...*, op. cit., s. 14; M. Dušan, *The influence of national culture on organizational subcultures and leadership styles in Serbian enterprises: an empirical analysis*, "Sociologija" 2003, vol. XLV, no. 4, s. 322.

⁴⁵⁶ M. Valverde-Moreno, *Participative decision-making...*, op. cit., s. 19.

⁴⁵⁷ D.K. Budin, *The relationship...*, op. cit., s. 1208.

⁴⁵⁸ M. Valverde-Moreno, *Participative decision-making...*, op. cit., s. 19.

⁴⁵⁹ D.K. Budin, *The relationship...*, op. cit., s. 1208.

⁴⁶⁰ M. Valverde-Moreno, *Participative decision-making...*, op. cit., s. 19.

⁴⁶¹ D.K. Budin, *The relationship...*, op. cit., s. 1208.

wysiłek jest postrzegany jako najskuteczniejsze narzędzie podejmowania decyzji. Dlatego kultury kolektywistyczne tworzą przestrzeń sprzyjającą partycypacji, szczególnie kiedy wymagana jest współpraca przy podejmowaniu decyzji. Preferowane jest podejmowanie decyzji w drodze konsensusu. Pracownicy w tego typu kulturze mają tendencję do szanowania otwartości podczas omawiania różnych poglądów⁴⁶². Pracownicy w kulturze kolektywistycznej identyfikują się z celami liderów oraz podzielają ich wizję organizacji. Oczywiście jest, że pracownicy w kulturze kolektywistycznej wolą lidera, który będzie ich wspierał, uczestniczyć w podejmowaniu decyzji, a także wyznaczać ambitne cele do osiągnięcia⁴⁶³.

Wymiar męskość i kobiecość jest również związany z samoświadomością. Męskie organizacje są zainteresowane przede wszystkim wydajnością, zyskami i uznaniem, podczas gdy organizacje kobiece są zainteresowane związkami, komunikacją i doradztwem. Społeczeństwa o niskiej męskości są znane z promowania równouprawnienia płci. Badania wykazały pozytywny związek między kobiecością a środowiskiem partycypacyjnym, ponieważ kobiety-menedżerki w większym stopniu niż mężczyźni promują partycypację pracowników i działają jako agenci zmian w krajach męskich. Orientacja długoterminowa versus orientacja krótkoterminowa odnoszą się do orientacji czasowej kraju. Organizacje zlokalizowane w krajach z orientacją długoterminową patrzą w przyszłość i są dalekowzroczne. Nazywa się je organizacjami pragmatycznymi. Kultury o perspektywie krótkoterminowej skupiają się na przeszłości i teraźniejszości, dumie narodowej i szacunku dla tradycji. Organizacje, które działają w takim środowisku kulturowym są znane jako normatywne. Menedżerowie z kultury zorientowanej długoterminowo woleliby długi horyzont planowania, a osoby reprezentujące kulturę zorientowaną krótkoterminowo wolałyby krótki horyzont planowania. Orientacja długoterminowa wiąże się z bardziej racjonalnym procesem decyzyjnym, w którym menedżerowie biorą pod uwagę informacje z wielu różnych źródeł, takich jak informacje pochodzące od pracowników zanim podejmą decyzję. Orientacja krótkoterminowa wiąże się z bardziej intuicyjnym procesem podejmowania decyzji, w ramach którego menedżerowie podejmują szybkie decyzje bez poświęcania czasu na konsultacje z innymi osobami⁴⁶⁴.

Pobłażanie jest związane ze szczęściem mieszkańców danego kraju. Jak wskazują autorzy, główną cechą społeczeństw pobłażliwych jest wyższy odsetek szczęśliwych ludzi, którzy przywiązują dużą wagę do wypoczynku i przyjaźni. Powściągliwe społeczeństwa natomiast wspierają dyscyplinę moralną oraz przypisane role płciowe i jest dla nich ważne by utrzymywać

⁴⁶² M. Valverde-Moreno, *Participative decision-making...*, op. cit., s. 20.

⁴⁶³ D.K. Budin, *The relationship...*, op. cit., s. 1208.

⁴⁶⁴ M. Valverde-Moreno, *Participative decision-making...*, op. cit., s. 20.

porządek w narodzie. Pobłażliwe organizacje promują partycypację, gdyż w takiej kulturze łatwiej jest dzielić się pomysłami i opiniami pracowników⁴⁶⁵.

A.G. Jago uważa, że różnice kultur narodowych są ważne, ale różnice te nie powinny być przeceniane. W odniesieniu do partycypacji w zarządzaniu, narodowe różnice kulturowe mają mniejszy wpływ na ten typ zarządzania niż na inne modele zarządzania⁴⁶⁶. Na wybór odpowiedniej formy podejmowania decyzji mają wpływ trzy czynniki:

- kultura narodowa,
- cechy lidera,
- sytuacja, w jakiej decyzja zapada.

Analizując kultury narodowe, kraje wspierające partycypację pracowników to np. Szwajcaria, Niemcy, Hiszpania, Austria, Korea Południowa i Indie. Czechy, Singapur, Japonia i Polska są stosunkowo autokratyczne. Wpływ wszystkich różnic indywidualnych, które odróżniają menedżerów od siebie (np. osobowość, postawy, umiejętności itp.) na zachowania partycypacyjne stanowi 9,9%. Najważniejszym składnikiem stanowiącym 16,3% wpływu jest sytuacja (sprawa decyzyjna lub konkretny problem), w której znajduje się osoba w organizacji. Efekt kulturowy/sytuacja kulturowa reprezentuje konkretne zasady podejmowania decyzji w sytuacjach, które mogą być unikalne dla jednego kraju (lub podzbioru krajów). Na przykład menedżerowie w Polsce mają tendencję do większej partycypacji, gdy decyzja jest raczej trywialna niż wtedy, gdy decyzja jest ważniejsza; menedżerowie w innych kulturach zachowują się w sposób odwrotny, to znaczy bardziej partycypacyjny, gdy wzrasta znaczenie decyzji. Austriacy na przykład mają tendencję do większej partycypacji, gdy prawdopodobny jest brak porozumienia z podwładnymi i zbliża się konflikt. Menedżerowie w innych krajach działają odwrotnie, są bardziej autokratyczni, gdy prawdopodobny staje się konflikt i w ten sposób unikają konfliktów. Jednak takie złożone interakcje są niezależne od głównych efektów kraju (tj. względnej ogólnej partycypacji) i dlatego nie są porównywalne z wewnątrz krajowymi efektami kulturowymi. Badania Jago dowodzą, że kultura narodowa wpływa na zachowania partycypacyjne w 2,7%. W sumie wszystkie trzy czynniki (kultura narodowa, sytuacja i cechy lidera) opowiadają za 30% wpływu na zastosowanie partycypacji pracowniczej⁴⁶⁷. Różnice kulturowe w zachowaniu liderów istnieją i są ważne, jednak kultura narodowa nie jest jedyną przyczyną takiego zachowania i ma stosunkowo niewielki wpływ w porównaniu z innymi

⁴⁶⁵ Ibidem, s. 21.

⁴⁶⁶ A.G. Jago, *A contrarian view: Culture and participative management*, "European Management Journal" 2017, no. 35, s. 649.

⁴⁶⁷ Ibidem, s. 646–647.

przyczynami. Zmienność zachowań w obrębie kraju wykazuje większe zróżnicowanie niż między krajami. Co więcej, wewnątrz-osobowe różnice w zachowaniu są większe niż międzyosobowe (w obrębie kraju)⁴⁶⁸. W miarę jak organizacje coraz częściej wprowadzają programy zorientowane na partycypacyjne podejmowanie decyzji w celu ułatwienia przeprojektowania, wzbogacenia miejsc pracy i stworzenia miejsc pracy wymagających dużego zaangażowania, wartości kulturowe i przekonania pracowników dotyczące skuteczności mogą różnić się od oczekiwanych. Na przykład partycypacyjne wyznaczanie celów z naciskiem na indywidualne wyniki może być mniej skuteczne, jeśli podwładny ma silne przekonania alocentryczne. Jeśli ustalanie celów odbywa się na zasadach zespołowych i organizacja kładzie nacisk na wyniki zespołowe, osiągnięty efekt może nie być zadowalający, jeśli podwładni wyznają wartości indywidualistyczne. Menedżerowie muszą zidentyfikować indywidualne różnice, które mogą wpłynąć na pożądaną wyniki partycypacyjnego podejmowania decyzji i odpowiednio ukierunkować programy szkoleniowe, zamiast zachęcać pracowników do dostosowania się do pożądanego wizji partycypacyjnego podejmowania decyzji lub wyboru nowych pracowników na podstawie takiej zgodności. Partycypacyjne interwencje decyzyjne będą skuteczniejsze w takim stopniu, w jakim twórcy programów dopasują je do wartości docelowych odbiorców i wyszkolą ich w sposób, który zwiększy zgodność ich przekonań z oczekiwanymi przez organizację w zakresie skuteczności (skuteczność zbiorowa lub poczucie własnej skuteczności). Podczas gdy indywidualizm i kolektywizm reprezentują ogólne atrybuty danej kultury, terminy idiocentryzm i alocentryzm zostały użyte do pomiaru orientacji na poziomie jednostki, które odzwierciedlają te wartości kulturowe⁴⁶⁹. Idiocentryzm/alocentryzm jest odpowiednikiem określeń indywidualizm/kolektywizm, ale na poziomie osoby. C.L. Caldwell-Harris opisuje idiocentryzm jako zestaw cech osobowości wskazujących na orientację indywidualistyczną. Osoby idiocentryczne definiują siebie jako stosunkowo autonomiczne i samodzielne. W relacjach społecznych dążą do własnych celów i są motywowane własnymi preferencjami, a nie celami grupowymi i normami społecznymi. W interakcjach z innymi często kierują się teorią wymiany, używając pieniędzy do zapewnienia wymiany, a nie wspólnotowego dzielenia się zasobami lub odwzajemniania przysług⁴⁷⁰. Sugeruje się użycie idiocentryzmu i alocentryzmu, aby uchwycić wewnątrz-kulturowe zróżnicowanie atrybutów osobowości. Idiocentrycy postrzegają siebie jako oddzielne byty od innych, troszczą się o osiągnięcia i dają pierwszeństwo celom osobistym nad celami zbiorowości. Osoby, które

⁴⁶⁸ Ibidem, s. 648.

⁴⁶⁹ S.S.K. Lam, *Participative decision...*, op. cit., s. 913.

⁴⁷⁰ C.L. Caldwell-Harris, *Idiocentrism...*, op. cit., s. 1–2.

osiągają wysokie wyniki w alocentryzmie, postrzegają siebie jako byty nieodłączne od innych w grupie. Wartością nadrzędną jest dla nich harmonia międzyludzka. Rozróżniając cele osobiste i zbiorowe, podporządkowują swoje cele osobiste celom zbiorowym⁴⁷¹. Inny pogląd głosi, że związek między partycypacją w podejmowaniu decyzji a alocentryzmem i idiocentryzmem jest nieistotny. Możliwym wyjaśnieniem może być to, że istnieje inna orientacja kulturowa, która jest zbieżna z szybkością wymaganą przy podejmowaniu decyzji w dzisiejszym konkurencyjnym środowisku. Złożoność dzisiejszego środowiska biznesowego i szybkość, z jaką podejmowane są decyzje wymaga kultury opartej na wynikach, która jest elastyczna i zwinna. Nacisk na wydajność i konkurencyjność może przyćmić wszelkie inne uprzednio utrzymywane orientacje kulturowe w ramach organizacji⁴⁷².

Skuteczność zarządzania partycypacyjnego zależy od kultury organizacyjnej i sposobu funkcjonowania organizacji. Na dobór narzędzi zarządzania wpływają praktyki kulturowe obowiązujące w danym przedsiębiorstwie⁴⁷³. W otwartej organizacji jest bardziej prawdopodobne, że zarządzanie partycypacyjne odniesie sukces niż w organizacji mechanistycznej. W kulturze wspierającej zarządzanie partycypacyjne poprzez nacisk organizacyjny na komunikację od dołu do góry, nieformalną komunikację i spotkania zespołowe uruchamiane są grupowe i indywidualne cechy zwiększające zdolność pracowników do samodzielnej pracy i rozwoju zawodowego. Kultura organizacyjna powinna zachęcać członków organizacji do zaspokajania w pracy swoich podstawowych potrzeb, czyli wsparcia materialnego i bezpieczeństwa. Partycypacja w podejmowaniu decyzji ma wpływ na cele organizacji⁴⁷⁴.

Większość ważnych dla organizacji procesów przebiega w sieci kulturowej, a nie w ramach hierarchii⁴⁷⁵. Jakość zarządzania przy współdziałaniu pracowników zależy od poziomu wiedzy tychże pracowników⁴⁷⁶. Ciągła edukacja pracowników i ich rozwój są fundamentem prawidłowego funkcjonowania organizacji partycypacyjnych. W teorii organizacji transformacyjnych J. Burns zakładał, że lider może wykształcić każdą grupę do właściwie

⁴⁷¹ S.S.K. Lam, *Participative decision...*, op. cit., s. 913.

⁴⁷² S. Kaur, G. Singh, *A Study on Employee Participation in Decision Making*, "Unitar E-Journal" 2009, vol. 5, no. 1, s. 32.

⁴⁷³ K. Gadomska-Lila, *Kulturowe...*, op. cit., s. 51.

⁴⁷⁴ L. Ibrahim, *Participative...*, op. cit., s. 17.

⁴⁷⁵ B. Mazur, *Wpływ...*, op. cit., s. 35.

⁴⁷⁶ Burns *Transformational Leadership Theory*, <https://www.leadership-central.com/burns-transformational-leadership-theory.html>, [dostęp: 20 grudnia 2019].

wysokiego poziomu⁴⁷⁷. Literatura podaje, że jednym z głównych ryzyk, które pojawiają się w organizacjach partycypacyjnych jest brak wystarczającej wiedzy pracowników⁴⁷⁸.

R. Sen zidentyfikowała następujące podstawy kultury partycypacyjnej:

- poszanowanie godności jednostki;
- prawo do wyrażania sprzeciwu;
- poszanowanie czasu i wysiłków innych;
- pielęgnowanie uczciwości, zaufania i przejrzystości⁴⁷⁹.

Stosując się do badań K. Gadomskiej-Lila stwierdzić można, że kultura organizacyjna wpływa na implementację partycypacji pracowniczej na poziomie systemowym⁴⁸⁰. Jak wspomniano w niniejszej pracy, wprowadzanie narzędzi partycypacji pracowniczej stanowi innowację w zarządzaniu. P. Loewe i J. Dominiquini podają, że głównymi czynnikami warunkującymi skuteczność organizacji we wdrażaniu innowacji są:

- przywództwo i organizacja;
- procesy i narzędzia;
- ludzie i umiejętności;
- kultura i wartości.

Wszystkie wyżej wymienione cztery podstawowe, wzajemnie powiązane obszary muszą być analizowane wspólnie i systemowo. Bez kompleksowego podejścia i zrozumienia ich wzajemnych interakcji wszystkie wysiłki na rzecz innowacji mogą się nie powieść – lub w najlepszym przypadku przyniosą jednorazowy zysk, który się nie powtórzy⁴⁸¹.

Organizacje, które chcą być innowacyjne muszą przekształcać swoją kulturę organizacyjną w kierunku nadania jej proinnowacyjnego charakteru. Wiąże się to z partycypacją pracowników w zarządzaniu, współdecydowaniem i tworzeniem partnerskich stosunków oraz zespołowością pracy⁴⁸².

To, w jakich formach ma miejsce partycypacja pracownicza, jest podyktowane rozwiązaniami specyficznymi dla danego miejsca pracy. Czynnikiem decydującym jest kultura organizacyjna i główne metody zarządzania⁴⁸³. Sytuacja, w której partycypacja pracownicza jest jedynie wynikiem indywidualnej woli danego menedżera jest niepożądana. Powinno to być

⁴⁷⁷ J.M. Burns, *Transforming Leadership. A New Pursuit of Happiness*, Grove Press, New York 2003, s. 16.

⁴⁷⁸ K.I. Szelałowska-Rudzka, *Employee...*, op. cit., s. 61.

⁴⁷⁹ R. Sen, *Employee participation...*, op. cit., s. 22.

⁴⁸⁰ K. Gadomska-Lila, *Budowanie kultury...*, op. cit., s. 126.

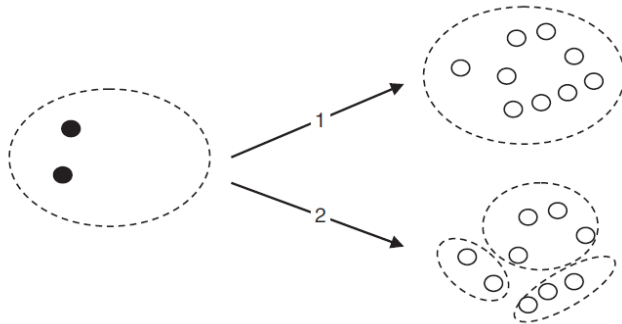
⁴⁸¹ P. Loewe, *Overcoming...*, op. cit., s. 25.

⁴⁸² K. Szczepańska-Woszczyzna, *Kultura...*, op. cit., s. 6.

⁴⁸³ D. Konopka, *Direct...*, op. cit., s. 25.

raczej wynikiem kultury organizacyjnej danego przedsiębiorstwa i jej konsekwentnych działań⁴⁸⁴. Planując transfer narzędzi w organizacji należy brać pod uwagę różnice kulturowe oraz subkulturowe (por. rysunek nr 15).

Rysunek 15. Transfer narzędzi partycypacji przez menedżerów



(czarne kropki) na pracowników (białe kropki) reprezentujących jednolitą kulturę organizacyjną (1) i subkultury (2)

Źródło: D. Losonci [i in.], *The impact of shop floor culture and subculture on lean production practices*, "International Journal of Operations & Production Management" 2017, vol. 37, issue 2, s. 213.

Z. Wyszowska podaje, że w ramach jednego rodzaju kultury organizacyjnej zaobserwowano stosowanie różnych stylów zarządzania. Jednocześnie w różnych kulturach organizacyjnych stosuje się ten sam styl zarządzania⁴⁸⁵. Organizacja stanowi połączenie wielu subkultur, które sumarycznie tworzą jedną dominującą kulturę organizacyjną. Powoduje to, jak podaje C. Bell, M. Chan, P. Nel, istnienie wielu typów przywództwa w jednej organizacji. Przez wiele lat naukowcy uważali style przywództwa partycypacyjnego i dyrektywnego za różne style osadzone na przeciwległych końcach jednego kontinuum. W konsekwencji uznali je za wzajemnie wykluczające się. Pojawiają się jednak badania potwierdzające, że liderzy mogą balansować między przeciwstawnymi stylami zachowań. Luźno-ściśle podejście łączy cechy przywództwa partycypacyjnego i dyrektywnego, tym samym dając podwładnym elastyczność, wspierając innowacyjność, a także zapewniając kierunek, cel i zobowiązanie organizacji do ciągłego przestrzegania ważnych wartości⁴⁸⁶.

Partycypacja i integracja stanowią normy kulturowe. Kultury partycypacyjne zaczynają się od podstawowej wiary w zasady demokracji. Literatura na temat kultur partycypacyjnych sugeruje, że charakteryzują się one zrównoważonym rozkładem władzy, silną orientacją na

⁴⁸⁴ Ibidem, s. 47.

⁴⁸⁵ Z. Wyszowska, *Style kierowania...*, op. cit., s. 291.

⁴⁸⁶ C. Bell, *The Impact...*, op. cit., s. 1976.

klienta, integracją zarządzania z działalnością organizacji, strategią ciągłego uczenia się oraz orientacją na służbę społeczeństwu. Podobnie jak w przypadku organizacji wysokiej wydajności, kultura i działalność organizacji partycypacyjnej są współzależne i wzajemnie na siebie wpływające. W organizacjach partycypacyjnych panują zasady demokratyczne. Zgodnie z demokratycznymi zasadami działają organizacje integracyjne. Cenią one znaczenie i zaangażowanie każdej osoby w proces zarządzania i oddają władzę w ręce pracowników. Esencja demokracji to szeroko rozpowszechnione poczucie własności, samorządności i wolności. Jest to system zarządzania zaprojektowany jako zabezpieczenie przed nadużyciami władzy i zakłada, że każda osoba jest zdolna i odpowiedzialna. Demokratyczne wartości wolności i niepodległości są sprzeczne z kolonialnymi, patriarchalnymi strategiami zarządzania organizacjami hierarchicznymi, które w system mają wbudowane dominację i uległość. W korporacjach, które zakładają, że zgodność i kontrola są najlepszym sposobem zapewnienia dobrobytu, pozostawia się demokratyczne zasady poza organizacją. W takich biurokratycznych organizacjach życie zawodowe bardziej przypomina życie w państwie totalitarnym niż życie w wolnym narodzie. Taka kontrola nie przynosi korzyści organizacjom. Korporacje z centralną kontrolą ograniczają samodzielność i generują bezradność, co w konsekwencji prowadzi do porażki biznesowej⁴⁸⁷. Przywództwo partycypacyjne jest pozytywnie kojarzone z adaptacyjnymi, a więc konkurencyjnymi formami kultury organizacyjnej⁴⁸⁸. Organizacje przywiązując większą wagę do informacji i partycypacji pracowników oraz budując atmosferę zaufania mogą wywrzeć pozytywny wpływ na efektywność procesów biznesowych. Skuteczne zarządzanie procesami we wszystkich typach organizacji wymaga wsparcia ze strony kultury. Ponieważ zmiany kulturowe nie następują w krótkim czasie, należy nieustannie dążyć do ustanowienia i trwałego zakotwiczenia myślenia procesowego na wszystkich poziomach organizacji⁴⁸⁹.

Kultura wyjaśnia i określa przyczynę, istotę, problemy i osoby zaangażowane w podejmowanie decyzji. Ostatni punkt jest krytyczny dla tego badania, gdyż kultura determinuje sposób rozumienia partycypacji pracowniczej zarówno przez pracowników jak i przez menedżerów. Przedsiębiorstwa uczą się, że zasady demokratyczne mają kluczowe znaczenie dla ich sukcesu. Organizacje, które były mistrzami hierarchicznej koordynacji i ekspertami w wydobywaniu posłuszeństwa z ogromnych grup pracowników zmniejszają hierarchię i zachęcają do bardziej inteligentnego, opartego na współpracy samo zarządzania. Twierdzą, że

⁴⁸⁷ B.L. Bechtold, *Toward...*, op. cit., s. 8.

⁴⁸⁸ C. Bell, *The Impact...*, op. cit., s. 1975.

⁴⁸⁹ J. Moormann, *Impact...*, op. cit., s. 139.

dzisiejsze wyzwania biznesowe są zbyt wielkie dla biurokracji i mogą zostać opanowane jedynie przy użyciu samoorganizujących się systemów partycypacyjnych⁴⁹⁰. Demokracja partycypacyjna jest coraz bardziej powszechna i wywiera coraz silniejszy wpływ na biznes⁴⁹¹. Ze zrównoważonym podziałem władzy w demokracji może być osiągnięty wyższy poziom funkcjonowania, ponieważ wszyscy pracownicy czują, że mają moc i autorytet, aby przewodzić. Pracownicy zdobywają władzę poprzez dostarczanie wartości, co jest prawdziwą definicją uprawomocnienia i budowania pozycji zawodowej na wiedzy, charyzmie i doświadczeniu. W organizacjach hierarchicznych menedżerowie często wybierają partycypację pracowniczą jako strategię zwiększania efektywności, która zakłada, że kierownictwo może dawać i odbierać pracownikom władzę. Nie jest to wówczas partycypacja. Mamy w takim przypadku do czynienia ze strategią kontroli mającą na celu wykorzystanie pracowników w inny sposób. Niektórzy pracownicy mogą dzięki temu zdobyć kompetencje i wiedzę poprzez tak zdefiniowaną partycypację, ale podstawowe założenia dotyczące pracowników pozostają niezmiennione. Systemy zależności i interesowności są przeciwne zachowaniom partnerskim, uprawomocnieniu i zaangażowaniu wymaganym od pracowników. Patriarchat, który prosi swoich podwładnych, by przejęli część władzy, prosi jednocześnie o złamanie tych samych zasad, które patriarchat tworzy i wymusza. Prawdziwy empowerment i partnerstwo polegają na zrównoważonej dystrybucji władzy⁴⁹². Zespoły tworzone w oparciu o zasady partycypacji mają władzę nad własnymi procesami wewnętrznymi, w tym nad celami wydajnościowymi, planami doskonalenia, zatrudnianiem, szkoleniem i zwalnianiem pracowników. Mimo że przekształcenie w zespoły samzarządzające powoduje dużą rotację osób, które nie chcą przyjąć dodatkowej odpowiedzialności, zmiany prowadzą do wyższej produktywności i satysfakcji klienta. Restrukturyzacja w zespoły zmienia rozkład władzy i kontroli w organizacji. Jeśli tworzy się zespoły, próbując utrzymać kontrolę i władzę, nie mogą one odnieść sukcesu, gdyż nie mogą działać efektywnie. Zespoły tworzą podstawową jednostkę empowermentu, ponieważ są wystarczająco małe, by uzyskać efektywne, wysokie zaangażowanie i jednocześnie są wystarczająco duże dla zbiorowej siły i różnorodności. Przejście z hierarchicznego dowodzenia do współpracy ma miejsce w zespołach i między nimi, ponieważ członkowie zespołów mają możliwość zbudowania społeczności wokół własnej wiedzy i celów. Sieci zespołów współpracujących ze sobą tworzą efektywne organizacje, które

⁴⁹⁰ B.L. Bechtold, *Toward...*, op. cit., s. 9.

⁴⁹¹ G. Gierszewska, M. Seretny, *Sustainable behavior – the need of change in consumer and business attitudes and behavior*, "Foundations of Management" 2019, vol. 11, s. 197.

⁴⁹² B.L. Bechtold, *Toward...*, op. cit., s. 9.

projektują siebie same tworząc samoorganizującą się sieć kierując się koniecznością, ponieważ połączenia potrzebne do skutecznego funkcjonowania są zbyt skomplikowane, aby ktokolwiek mógł je w całości rozumieć i ogólnie projektować. W rzeczywistości, zespoły mogą być zmuszone do samodzielnego zarządzania, aby osiągnąć elastyczność niezbędną w łańcuchu wartości efektywnych organizacji sieciowych.

Zakładając, że każdy posiada podstawową potrzebę przywiązania społecznego oraz wspólnego celu i znaczenia, organizacje będą zmierzać w kierunku samoorganizującej się demokracji. Kierunek ten kontrastuje z wizją organizacji, które zakładają, że pracownicy są wyobcowani i defensywni poprzez model zarządzania związkowego lub motywowani poprzez model ekonomiczny, ale rezonuje z partycypacyjnym modelem pracowników zaangażowanych i wspierających organizację. Podstawowe założenia dotyczące natury ludzkiej, które są niejawną częścią kultury, muszą się zmienić, jeśli organizacja chce zmienić relację z przymusu na relację partycypacyjną. Organizacje szanują ludzką godność, korzystając z systemów, które rozwijają i pozwalają wyrażać inteligencję, osąd, umiejętność współpracy i nakładają odpowiedzialność na wszystkich swoich członków. Kiedy pracownicy są intensywnie skoncentrowani na osiągnięciach, potrafią wykorzystać wszystkie swoje talenty. Jest to jedno z najbardziej satysfakcjonujących doświadczeń, jakie człowiek może poznać. Uznawanie znaczenia pracowników bazuje na filozofii zarządzania zwanej ludzkim modelem inwestycyjnym. Ta filozofia zakłada, że ludzie są zdolni i godni zaufania, mają nieograniczone możliwości i niewykorzystany potencjał oraz że mogą zapewnić organizacji wiedzę techniczną, biznesową i przywódczą. Teorie zarządzania partycypacyjnego można stosować tylko przy założeniu, że pracownicy chcą i mogą przyczynić się do dobra organizacji. Demokracja potrzebna do utworzenia organizacji społecznościowej jest w pełni oparta na partycypacyjnych metodach samozarządzania. Pracownicy zyskują godność dzięki zaangażowaniu w pracę, która ma znaczenie i braniu odpowiedzialności za to co robią i za dobro wspólne⁴⁹³. Zachowania partycypacyjne liderów sprzyjają wzmocnieniu norm kulturowych⁴⁹⁴. Wzmacnianie kulturowych norm organizacyjnych dotyczących zachowania partycypacyjnego promuje konstruktywne i zorientowane na osiągnięcia zachowania członków. Takie normy kojarzą się z podstawowymi wartościami, wspólnymi założeniami i podkreśleniem znaczenia członków organizacji, ich roli i współpracy poprzez motywację, a nie przez konkurencję. Motywacja w tym kontekście jest zewnętrznie stymulowanym dodatkowym wysiłkiem ze strony

⁴⁹³ Ibidem, s. 13.

⁴⁹⁴ S. Kumar, *Establishing linkages between emotional intelligence and transformational leadership*, "Industrial Psychiatry Journal" 2014, vol. 23, issue 1, s. 3.

pracowników inspirowanym przez liderów partycypacyjnych⁴⁹⁵. Kultura wspierająca partycypację kładzie szczególny nacisk na trzy cechy osobowości:

- poczucie komfortu z niejednoznacznością;
- silne poczucie ciekawości;
- inteligencję emocjonalną⁴⁹⁶.

Badania pokazują, że ludzie znajdują coś wartościowego w swoich działaniach tylko wtedy, gdy jest to zgodne z ich podstawowymi potrzebami i motywami. Dlatego dopasowanie osobistych wartości jednostki do kultury organizacji, w której pracuje, jest tak ważnym czynnikiem wpływającym na ich wyniki⁴⁹⁷. Dodatkowo odkryto, że osoby które spełniają się w organizacjach partycypacyjnych są bardziej ugodowe i otwarte na doświadczenia w porównaniu do osób, które preferują mniej partycypacyjne style zarządzania⁴⁹⁸. Większe zrozumienie wpływu kultury organizacyjnej może pomóc w opracowaniu skutecznych strategii mających na celu zwiększenie satysfakcji z pracy, oraz rozpoznanie potencjalnych barier utrudniających pomyślne projektowanie i wdrażanie programów partycypacyjnego podejmowania decyzji⁴⁹⁹. Autor niniejszej pracy zebrał i przedstawił cechy kultury partycypacyjnej najczęściej opisywane w literaturze (por. tabela nr 26).

Tabela 26. Cechy kultury partycypacyjnej

Autor	Cechy kultury partycypacyjnej
C.D. Stevens, R.A. Ash (2001)	mało zasad i wytycznych, mechanizmy wymuszające pożądane działanie są bardzo słabe, większe możliwości ekspresji różnic osobowościowych wśród pracowników, akceptuje się więcej typów zachowań, promuje się osoby ugodowe i otwarte na doświadczenia
S. Kaur, G. Singh (2009)	szybkość jako cnota korporacyjna, zamiłowanie do wymiany informacji, chęć podejmowania ryzyka – w tym delegowanie podejmowania decyzji
R. Sen (2012)	poszanowanie godności jednostki, prawo do wyrażania sprzeciwu, poszanowanie czasu i wysiłków innych, pielęgnowanie uczciwości, zaufania i przejrzystości
S. Kumar (2014)	wspólne założenia, podkreślanie znaczenia członków organizacji,

⁴⁹⁵ Ibidem, s. 2.

⁴⁹⁶ A. Coleman, *Holacracy: Startups Can Learn From Zappos, Says CEO Tony Hsieh*, <https://www.forbes.com/sites/>, aktualizacja 2015 [dostęp: 18 maja 2021].

⁴⁹⁷ L. Garrad, *How to...*, op. cit., s. 4.

⁴⁹⁸ C.D. Stevens, *Selecting...*, op. cit., s. 511.

⁴⁹⁹ D.W. Van Der Westhuizen, G. Pacheco, D.J. Webber, *Culture, participative decision making and job satisfaction*, "International Journal of Human Resource Management" 2012, vol. 23, issue 13, s. 14.

	podkreślanie roli członków organizacji, motywowanie do współpracy, odrzućenie motywacji przez konkurencję
A. Coleman (2015)	poczucie komfortu z niejednoznacznością, silne poczucie ciekawości, inteligencja emocjonalna
M. Valverde-Moreno, M. Torres-Jimenez, A.M. Lucia-Casademunt (2021)	niski dystans władzy, niskie unikanie niepewności, kolektywizm, kobiecość, orientacja długoterminowa, pobłażanie

Zródło: opracowanie własne na podstawie: R. Sen, *Employee participation in India*, International Labour Office, Industrial and Employment Relations Department, "Geneva: ILO, Working Paper" 2012, no. 40, s. 22; S. Kaur, G. Singh, *A Study on Employee Participation in Decision Making*, "Unitar E-Journal" 2009, vol. 5, no. 1, s. 32; 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. 20; S. Kumar S., *Establishing linkages between emotional intelligence and transformational leadership*, "Industrial Psychiatry Journal" 2014, vol. 23, issue 1, s. 3; A. Coleman, *Holacracy: Startups Can Learn From Zappos, Says CEO Tony Hsieh*, <https://www.forbes.com/sites/alisoncoleman>, aktualizacja 2015 [dostęp.: 18 maja 2021]; C.D. Stevens, R.A. Ash, *Selecting Employees For Fit: Personality And Preferred Managerial Style*, "Journal of Managerial Issues" 2001, vol. 13, no. 4, s. 513.

Zbadano wpływ kultury organizacyjnej (konkurencyjnej, przedsiębiorczej, biurokratycznej i konsensualnej) na menedżerskie style przywództwa (demokratyczny, autokratyczny i laissez-faire)⁵⁰⁰. Ustalono, że menedżerowie w organizacjach, które przyjmują konkurencyjną kulturę organizacyjną są bardziej skłonni do praktykowania demokratycznych stylów przywództwa. Menedżerowie w organizacjach, które przyjmują biurokratyczną kulturę organizacyjną częściej praktykują autokratyczny styl przywództwa. W wysoce konkurencyjnym środowisku biznesowym, w którym wartością jest dynamizm, zmiany, innowacyjność i podejmowanie ryzyka, organizacja, która przyjmuje biurokratyczną kulturę prawdopodobnie nie przetrwa. Wyniki wskazują również, że menedżerowie w organizacjach, które przyjmują kulturę konsensualną są bardziej skłonni do praktykowania przywódczych stylów demokratycznych, autokratycznych lub laissez-faire. Menedżerowie z przedsiębiorstw z kulturą przedsiębiorczą są bardziej skłonni do praktyk demokratycznych i laissez-faire. Nacisk na innowacyjność, podejmowanie ryzyka, wysoki poziom dynamiki i kreatywność może promować partycypację w podejmowaniu decyzji i autonomię pracowników, które są podstawowymi założeniami stylów przywódczych demokratycznych i laissez-faire. Badania przeprowadzone w Indiach i Japonii pokazały, że indyjskie przedsiębiorstwa odnoszące największe sukcesy charakteryzowały się kulturą przedsiębiorczości, podczas gdy japońskie przedsiębiorstwa posiadały kulturę konkurencyjną. Wykazano, że w tych krajach kultury przedsiębiorczości i

⁵⁰⁰ B.M. Nwibere, *The influence...*, op. cit., s. 166.

konkurencji lepiej wpływały na wyniki organizacji niż kultury konsensualne i biurokratyczne. Ujawniono istnienie pozytywnego i znaczącego związku między kulturą organizacyjną a wynikami organizacyjnymi w środowisku pracy. Podejmując kroki w celu zapewnienia dopasowania między typem kultury organizacyjnej a menedżerskim stylem przywództwa, menedżerowie mogą osiągnąć doskonałe wyniki w rekordowym czasie przy rozsądnym użyciu zasobów⁵⁰¹. Najczęściej stosowane style przywództwa w odpowiednich typach kultur organizacyjnych wg R. Deshpande i J.U. Farley'a przedstawiono w tabeli nr 27.

Tabela 27. Najpopularniejsze style przywództwa panujące w kulturach wg. R. Deshpande i J.U. Farley'a

Kultura	Styl przywództwa
Konkurencyjna	demokratyczny
Przedsiębiorcza	demokratyczny, laissez-faire
Biurokratyczna	autokratyczny
Konsensualna	demokratyczny, autokratyczny, laissez-faire

Źródło: B.M. Nwibere, *The influence of corporate culture on managerial leadership style: the Nigerian experience*, "International Journal of Business and Public Administration" 2013, vol. 10, no. 2, s. 179.

Podsumowując niniejszy podrozdział należy raz jeszcze podkreślić, że organizacja nie jest jednolita kulturowo. Można jedynie stwierdzić, która kultura przeważa w organizacji. Wymiary innych typów kultur są również obecne w organizacji. Od ich siły zależy skuteczność działania narzędzi specyficznych dla danej kultury. Przeważająca kultura hierarchiczna nie wyklucza stosowania zarządzania partycypacyjnego w zakresie, w jakim obecna jest również kultura klanu najsilniej wspierająca partycypację. W ogólnym zestawieniu organizacja stanowi mix kulturowy. Menedżer powinien dokonać doboru relacji pomiędzy różnymi kulturami jak również stosować odpowiednie narzędzia właściwe dla danych kultur, aby osiągnąć strategiczne cele organizacji. Analiza literatury potwierdziła zależności pomiędzy partycypacją a klimatem organizacyjnym i kulturą. Należy pamiętać, że wprowadzanie zarządzania partycypacyjnego jest traktowane jako innowacja w zarządzaniu. W związku z tym istotne jest poznanie macierzy innowacji wprowadzającej szerokość i głębokość innowacji. Kultura organizacyjna spełnia istotną rolę w odniesieniu do relacji między stylami przywództwa a wynikami organizacji. Analizuje się związki stylów przywództwa i rodzajów kultur, gdyż liderzy pełnią ważną rolę w działalności organizacji. Istnieje związek pomiędzy dystansem władzy oraz męskością/kobiecością oraz partycypacją pracowniczą. Partycypacja pracownicza jest silnie powiązana z wartościami demokratycznymi. Cechy osobowości i wyznawane przez

⁵⁰¹ Ibidem, s. 179.

pracownika wartości są szczególnie ważne w warunkach samzarządzania. Istotne są badania zgodności osobistych wartości jednostki z kulturą organizacji w procesie rekrutacji, gdyż wartości stanowią główną przyczynę, dla których podejmuje się pracę. Kultura partycypacyjna (participatory culture), określana również jako kultura uczestnictwa, ujmowana jest jako kultura budowana przez zaangażowanych uczestników, nie tylko odbierających komunikaty, ale także tworzących je i przetwarzających⁵⁰².

⁵⁰² G.D. Stunża, *Edukacja wersja beta. Pokolenie Z i pokolenie Alfa a kompetencje uczestnictwa w kulturze*, „Kultura Popularna” 2017, nr 1, s. 92.

3. PRZEDSIĘBIORSTWA Z BRANŻY KONSTRUKCJI METALOWYCH JAKO OBSZAR ZBIERANIA DANYCH

3.1. Branża metalowa w Polsce

Definiując pojęcie branży przemysłowej można analizować dwa źródła:

— ekonomia definiuje branżę jako grupę niezależnych przedsiębiorstw wytwarzających ten sam produkt. To, czy dwa produkty są takie same, określa się w kategoriach ich substytucyjności wyrażonej jako krzyżowa elastyczność popytu. Mówiąc potocznie, im bardziej zakup produktu A zastępuje (można go zastąpić) zakup produktu B, tym bardziej A i B są takie same, a więc w tej samej branży;

— drugim źródłem definicji są systemy klasyfikacji, które zostały opracowane w celu podziału zakładów według rodzaju działalności, w którą są zaangażowane. Aby zostać uznaną za branżę, grupa zakładów musi mieć wspólną podstawową działalność i mieć statystycznie istotną wielkość⁵⁰³.

Główne cechy branży to:

— poszczególne zakłady gospodarcze są zgrupowane razem;

— jednostki gospodarcze uzyskują dochody;

— jednostki gospodarcze wytwarzają i sprzedają wspólny produkt, tj. produkt jednego przedsiębiorstwa jest substytutem produktu innego z tej samej branży⁵⁰⁴.

J. Nightingale zdefiniował branżę przemysłową jako dowolną grupę indywidualnych przedsiębiorstw, która jest istotna, gdy badamy zachowanie jednego takiego biznesu. Branża charakteryzuje się w dużej mierze specyficznymi technikami i procesami. Indywidualne przedsiębiorstwo musi być postrzegane jako działające w ramach branży przemysłowej, na którą składają się wszystkie przedsiębiorstwa obsługujące procesy wystarczająco podobnego rodzaju (co oznacza posiadanie zasadniczo podobnych zasobów technicznych) i posiadające wystarczająco podobne doświadczenie i wiedzę, aby każdy mógł produkować dany towar i zrobićby to, gdyby było to wystarczająco atrakcyjne⁵⁰⁵. Inna definicja mówi, że branża to dowolna grupa przedsiębiorstw, które obsługują podobne procesy i mogą wytwarzać technicznie identyczne produkty w określonym horyzoncie planowania. Obejmuje ona ograniczenia po stronie nakładów, ponieważ każde przedsiębiorstwo używa bardzo podobnych

⁵⁰³ T.L. Davidson, *What are travel and tourism: are they really an industry?*, w: *Global Tourism*, pod red. nauk. W.F. Theobald, Elsevier Inc., Burlington 2005, s. 26.

⁵⁰⁴ Ibidem, s. 27.

⁵⁰⁵ J. Nightingale, *On the Definition of 'Industry' and 'Market'*, "The Journal of Industrial Economics" 1978, vol. 27, no. 1, s. 32.

nakładów pracy, surowców i maszyn⁵⁰⁶. M.E. Porter twierdzi, że przemysł to rynek, na którym podobne lub blisko spokrewnione produkty są sprzedawane nabywcom. Niektóre branże mogą zawierać tylko jedną odmianę produktów. Bardziej typowe jest to, że branża zawiera różnorodne produkty sprzedawane wielu obecnym lub potencjalnym klientom, którzy różnią się pod względem demograficznym i psychograficznym, i którzy mogą się zmieniać w zależności od potrzeb, chęci lub popytu. Przedsiębiorstwa z danego segmentu branżowego tworzą nowe odmiany produktów, które pełnią nowe funkcje, łączą funkcje w nowy sposób lub dzielą poszczególne funkcje na oddzielne produkty. Podobnie nowi klienci mogą porzucić branżę. Segment branżowy to połączenie odmiany produktu (odmian) i grupy konsumentów, którzy go kupują. Segmentacja branżowa to podział branży na podjednostki w celu opracowania strategii konkurencyjnej. Podstawowym powodem segmentacji branży jest formułowanie strategii konkurencyjnej⁵⁰⁷.

Bazując na definicji systemów klasyfikacji branży przemysłowych w Polsce stosuje się Polską Klasyfikację Działalności (PKD). Opiera się ona na klasyfikacji przedmiotowej, co oznacza że jedynym kryterium podziału i klasyfikacji jest rodzaj działalności gospodarczej, a nie instytucja⁵⁰⁸. Zakłady przemysłowe klasyfikuje się zgodnie z ich procesami produkcyjnymi, aby tworzyć bardziej jednorodne kategorie, które lepiej nadają się do analizy ekonomicznej⁵⁰⁹. W tabeli nr 28 przedstawiono podział zakładów przemysłowych sekcji C zawierającej klasę 25.11 Produkcja konstrukcji metalowych i ich części.

Tabela 28. Branżowy podział przemysłu

Sekcja	Przykładowy dział	Przykładowa grupa	Przykładowe klasy
Sekcja C PRZETWÓRSTWO PRZEMYSŁOWE	Dział 10 PRODUKCJA ARTYKUŁÓW SPOŻYWCZYCH	Grupa 10.1 Przetwarzanie i konserwowanie mięsa oraz produkcja wyrobów z mięsa	Klasa 10.11 Przetwarzanie i konserwowanie mięsa, z wyłączeniem mięsa z drobiu
	Dział 11 PRODUKCJA NAPOJÓW	Grupa 11.0 Produkcja napojów	Klasa 11.01 Destylowanie, rektyfikowanie i mieszanie alkoholi

⁵⁰⁶ Ibidem, s. 35.

⁵⁰⁷ B.G. Pitts, L.W. Fielding, L.K. Miller, *Industry Segmentation Theory and the Sport Industry: Developing a Sport Industry Segment Model*, "Sport Marketing Quarterly" 1994, vol. 3, no. 1, s. 16.

⁵⁰⁸ W. Alejziak, *Przemysł...*, op. cit., s. 5.

⁵⁰⁹ J. Krishnan, E. Press, *The North American Industry Classification System and Its Implications for Accounting Research*, "Contemporary Accounting Research" 2003, vol. 20, no. 4, s. 691.

	Dział 12 PRODUKCJA WYROBÓW TYTONIOWYCH	Grupa 12.0 Produkcja wyrobów tytoniowych	Klasa 12.00 Produkcja wyrobów tytoniowych
	Dział 13 PRODUKCJA WYROBÓW TEKSTYLNICH	Grupa 13.1 Przygotowanie i przędzenie włókien tekstylnych	Klasa 13.10 Przygotowanie i przędzenie włókien tekstylnych
	Dział 14 PRODUKCJA ODZIEŻY	Grupa 14.1 Produkcja odzieży, z wyłączeniem wyrobów futrzarskich	Klasa 14.11 Produkcja odzieży skórzanej
	Dział 15 PRODUKCJA SKÓR I WYROBÓW ZE SKÓR WYPRAWIONYCH	Grupa 15.1 Wyprawa skór, garbowanie; wyprawa i barwienie skór futerkowych; produkcja toreb bagażowych, toreb ręcznych i podobnych wyrobów kaletniczych; produkcja wyrobów rymarskich	Klasa 15.11 Wyprawa skór, garbowanie; wyprawa i barwienie skór futerkowych
	Dział 16 PRODUKCJA WYROBÓW Z DREWNA ORAZ KORKA, Z WYŁĄCZENIEM MEBLI; PRODUKCJA WYROBÓW ZE SŁOMY I MATERIAŁÓW UŻYWANYCH DO WYPLATANIA	Grupa 16.1 Produkcja wyrobów tartacznych	Klasa 16.10 Produkcja wyrobów tartacznych
	Dział 17 PRODUKCJA PAPIERU I WYROBÓW Z PAPIERU	Grupa 17.1 Produkcja masy włóknistej, papieru i tektury	Klasa 17.11 Produkcja masy włóknistej
	Dział 18 POLIGRAFIA I REPRODUKCJA ZAPISANYCH NOŚNIKÓW INFORMACJI	Grupa 18.1 Drukowanie i działalność usługowa związana z poligrafią	Klasa 18.11 Drukowanie gazet
	Dział 19 WYTWARZANIE I PRZETWARZANIE KOKSU I PRODUKTÓW RAFINACJI ROPY NAFTOWEJ	Grupa 19.1 Wytwarzanie i przetwarzanie koksu	Klasa 19.10 Wytwarzanie i przetwarzanie koksu

	Dział 20 PRODUKCJA CHEMIKALIÓW I WYROBÓW CHEMICZNYCH	Grupa 20.1 Produkcja podstawowych chemikaliów, nawozów i związków azotowych, tworzyw sztucznych i kauczuku syntetycznego w formach podstawowych	Klasa 20.11 Produkcja gazów technicznych
	Dział 21 PRODUKCJA PODSTAWOWYCH SUBSTANCJI FARMACEUTYCZNYCH ORAZ LEKÓW I POZOSTAŁYCH WYROBÓW FARMACEUTYCZNYCH	Grupa 21.1 Produkcja podstawowych substancji farmaceutycznych	Klasa 21.10 Produkcja podstawowych substancji farmaceutycznych
	Dział 22 PRODUKCJA WYROBÓW Z GUMY I TWORZYW SZTUCZNYCH	Grupa 22.1 Produkcja wyrobów z gumy	Klasa 22.11 Produkcja opon i dętek z gumy; bieżnikowanie i regenerowanie opon z gumy
	Dział 23 PRODUKCJA WYROBÓW Z POZOSTAŁYCH MINERALNYCH SUROWCÓW NIEMETALICZNYCH	Grupa 23.1 Produkcja szkła i wyrobów ze szkła	Klasa 23.11 Produkcja szkła płaskiego
	Dział 24 PRODUKCJA METALI	Grupa 24.1 Produkcja surówki, żelazostopów, żeliwa i stali oraz wyrobów hutniczych	Klasa 24.10 Produkcja surówki, żelazostopów, żeliwa i stali oraz wyrobów hutniczych
	Dział 25 PRODUKCJA METALOWYCH WYROBÓW GOTOWYCH, Z WYŁĄCZENIEM MASZYN I URZĄDZEŃ	Grupa 25.1 Produkcja metalowych elementów konstrukcyjnych	Klasa 25.11 Produkcja konstrukcji metalowych i ich części
	Dział 26 PRODUKCJA KOMPUTERÓW, WYROBÓW ELEKTRONICZNYCH I OPTYCZNYCH	Grupa 26.1 Produkcja elektronicznych elementów i obwodów drukowanych	Klasa 26.11 Produkcja elementów elektronicznych

	Dział 27 PRODUKCJA URZĄDZEŃ ELEKTRYCZNYCH	Grupa 27.1 Produkcja elektrycznych silników, prądnic, transformatorów, aparatury rozdzielczej i sterowniczej energii elektrycznej	Klasa 27.11 Produkcja elektrycznych silników, prądnic i transformatorów
	Dział 28 PRODUKCJA MASZYN I URZĄDZEŃ, GDZIE INDEKS INDZIEJ NIESKLASYFIKOWANA	Grupa 28.1 Produkcja maszyn ogólnego przeznaczenia	Klasa 28.11 Produkcja silników i turbin, z wyłączeniem silników lotniczych, samochodowych i motocyklowych
	Dział 29 PRODUKCJA POJAZDÓW SAMOCHODOWYCH, PRZYCZEP I NACZEP, Z WYŁĄCZENIEM MOTOCYKLI	Grupa 29.1 Produkcja pojazdów samochodowych, z wyłączeniem motocykli	Klasa 29.10 Produkcja pojazdów samochodowych, z wyłączeniem motocykli
	Dział 30 PRODUKCJA POZOSTAŁEGO SPRZĘTU TRANSPORTOWEGO	Grupa 30.1 Produkcja statków i łodzi	Klasa 30.11 Produkcja statków i konstrukcji pływających
	Dział 31 PRODUKCJA MEBLI	Grupa 31.0 Produkcja mebli	Klasa 31.01 Produkcja mebli biurowych i sklepowych
	Dział 32 POZOSTAŁA PRODUKCJA WYROBÓW	Grupa 32.1 Produkcja wyrobów jubilerskich, biżuterii i podobnych wyrobów	Klasa 32.11 Produkcja monet
	Dział 33 NAPRAWA, KONSERWACJA I INSTALOWANIE MASZYN I URZĄDZEŃ	Grupa 33.1 Naprawa i konserwacja metalowych wyrobów gotowych, maszyn i urządzeń	Klasa 33.11 Naprawa i konserwacja metalowych wyrobów gotowych

Źródło: opracowanie w z wykorzystaniem: <http://baza.pontinfo.com.pl/przel.php>, [7 grudnia 2021]

W dalszej części rozważań skupiono się na przemyśle metalowym, a w szczególności produkcji konstrukcji metalowych i ich części, gdyż ta branża została objęta zakresem badań. W procesie produkcji większości dóbr i usług można wyróżnić różne komponenty, które składają się na

ostateczny produkt⁵¹⁰. Branża metalowa jest powiązana z innymi sektorami produkcyjnymi. Półfabrykaty metalowe trafiają do korporacji motoryzacyjnych, maszynowych, transportowych i innych specjalistycznych. Konstrukcje metalowe w większości stanowią składową większych systemów przynależnych do innych branż przemysłowych. Sektor metalowy składa się z wielu powiązanych działów. Najważniejsze z nich to:

- wytwarzanie (produkcja) stali oraz obróbka szerokiej gamy metali (kucie, odlewanie, inne podobne czynności, w tym metalurgia proszków);
- sprzedaż wyrobów stalowych i czystych surowców;
- produkcja konstrukcji metalowych głównie na potrzeby nowoczesnego budownictwa;
- produkcja precyzyjnych elementów metalowych (rury, grzejniki, kotły centralnego ogrzewania, itp.).

W branży metalowej stosunkowo rzadko można spotkać bardzo duże korporacje. Ten dział gospodarki jest raczej rozproszony na niewielkie, lecz mocno wyspecjalizowane podmioty skupione w klastrach lub w innym układzie. W Polsce sektor metalowy bazuje w największym stopniu na kapitale zagranicznym ze względu na przekazywanie właściwych technologii. Polska nie może pochwalić się dobrym, samodzielnym zapleczem produkcyjnym. Technologia zdecydowanie pochodzi z krajów Europy Zachodniej, a Polska wykorzystuje ten potencjał raczej w charakterze pośrednim. W Polsce ponad 80% przedsiębiorstw produkcji metalowej to małe biznesy, gdzie występuje kapitał zagraniczny. Współpraca oraz wymiana informacji, know-how, doświadczeń i maszyn w sektorze jest wręcz niezbędna. Potencjał rozwoju branży metalowej jest właściwie nieograniczony. We wskazanej kategorii współpraca biznesowa jest opłacalna. Branża metalowa to dominujące zagadnienie w gospodarce światowej. W Polsce niestety rzadko występują technologie zdolne podbić rynek zagraniczny. Polska pośredniczy w wymianie technologicznej i oddaje potencjał roboczy kapitałowi zagranicznemu⁵¹¹.

3.2. Przedsiębiorstwa z branży konstrukcji metalowych w świetle danych statystycznych

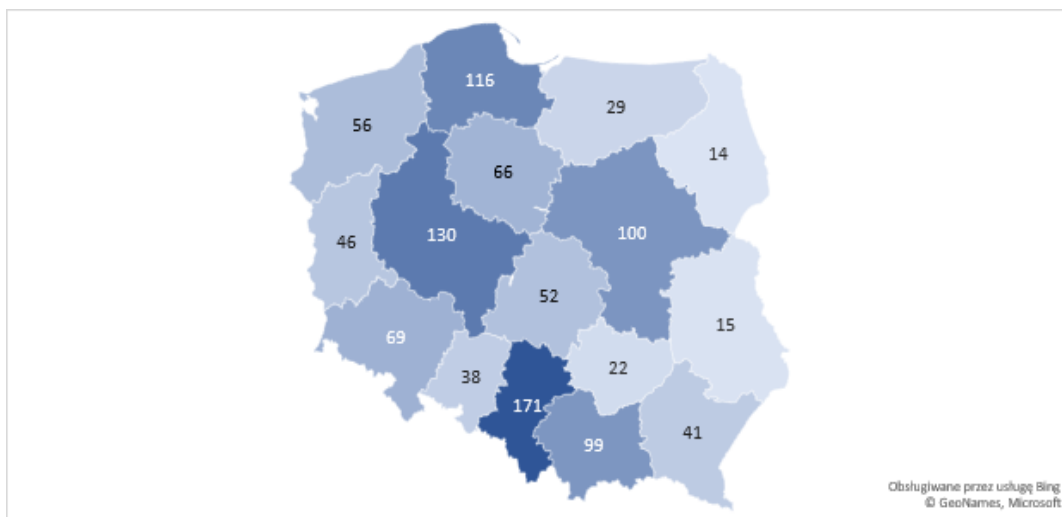
Baza firm BNF (internetowa baza firm i przedsiębiorstw) o PKD 25.11.Z (producenci konstrukcji metalowych i ich części) zawiera dane 11.968 podmiotów zarejestrowanych w GUS (Główny Urząd Statystyczny), prowadzących przeważającą działalność pod powyższym PKD. Analizę ograniczono do podmiotów posiadających w bazie informację o wyniku finansowym

⁵¹⁰ W. Alejziak, *Przemysł...*, op. cit., s. 12.

⁵¹¹ <https://branzametalowa.pl/artykuly/charakterystyka-branzy-metalowej/> [16 sierpnia 2021].

oraz zatrudnieniu. W ten sposób zawężono dane do 1064 podmiotów⁵¹². Największa koncentracja przedsiębiorstw z branży produkcji konstrukcji metalowych jest w województwach śląskim, wielkopolskim, pomorskim i mazowieckim. Dokładne dane dotyczące liczby przedsiębiorstw z branży konstrukcji metalowych w poszczególnych województwach przedstawiono na rysunku nr 16.

Rysunek 16. Liczba przedsiębiorstw z branży metalowej w Polsce

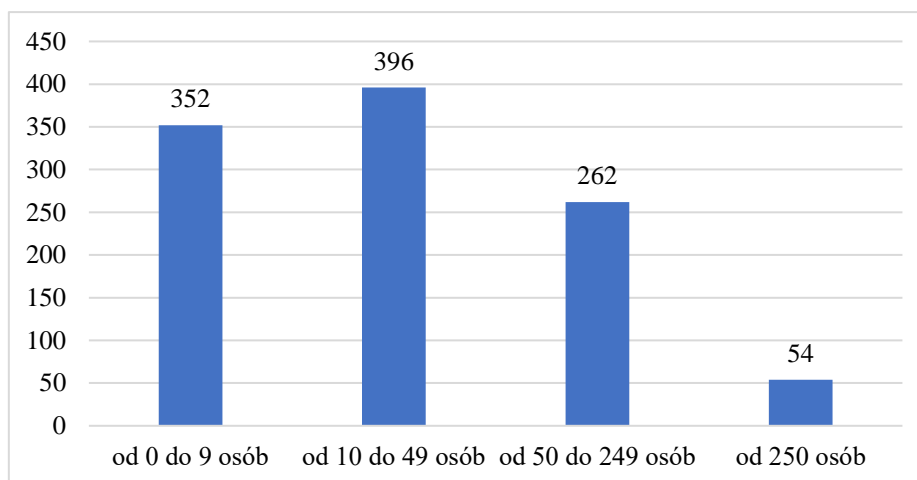


Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://www.bnf.pl>, [20 grudnia 2021]

W branży przeważają przedsiębiorstwa zatrudniające do 49 osób. Jest ich w Polsce 748. Przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 249 osób jest zaledwie 54 (por. wykres nr 1).

⁵¹² <https://www.bnf.pl>, [20 grudnia 2021].

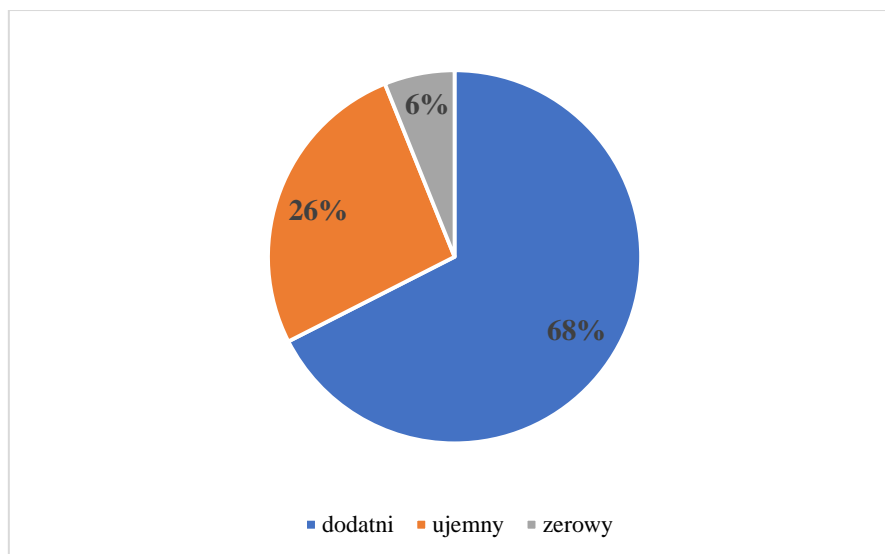
Wykres 1. Wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://www.bnf.pl>, [20 grudnia 2021]

W 2019 r. 68% zarejestrowanych przedsiębiorstw z badanej branży przyniosło w 2019 r. zysk finansowy, a 26% przedsiębiorstw odnotowało stratę (por. wykres nr 2).

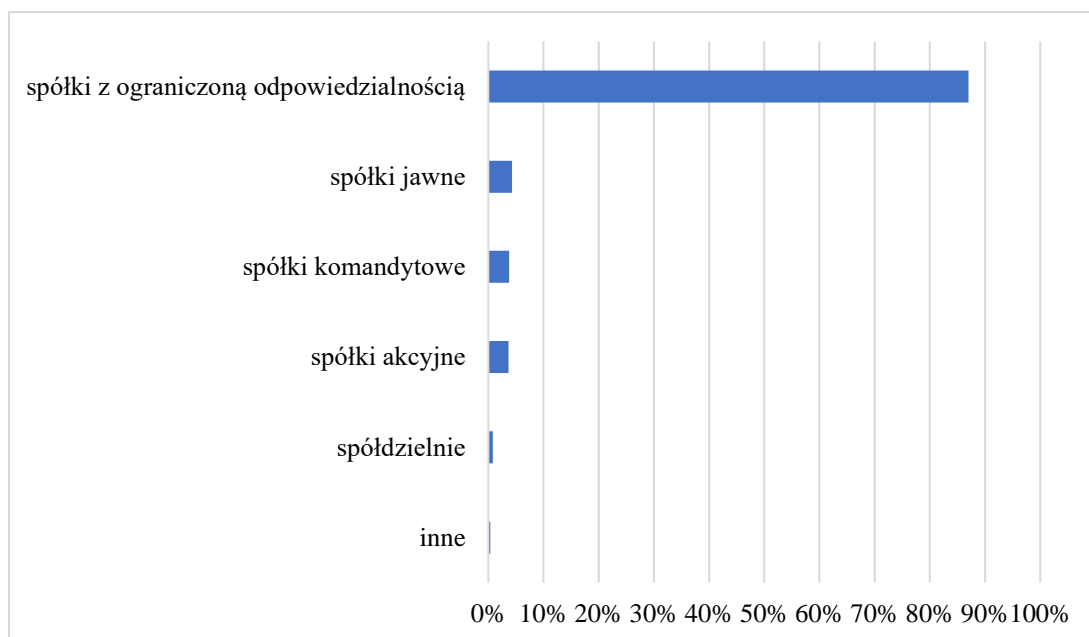
Wykres 2. Wynik finansowy badanych przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://www.bnf.pl>, [20 grudnia 2021]

Przeważającą formą prawną przedsiębiorstw z branży jest spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Stanowią one 87% (por. wykres nr 3).

Wykres 3. Forma prawna przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://www.bnf.pl>, [20 grudnia 2021]

W tabeli nr 29 przedstawiono przykładowe przedsiębiorstwa z branży konstrukcji metalowych wraz z celami, które określiły w strategiach złożonych wraz ze sprawozdaniem finansowym⁵¹³.

Tabela 29. Charakterystyka wybranych przedsiębiorstw z branży konstrukcji metalowych

Lp.	Nazwa	Oferta	Obszar	Cele	Wyniki
1	Nova-Tech sp. z o.o. http://www.nova-tech.eu/	konstrukcje stalowe dla oczyszczalni ścieków, rusztowania, przenośniki, zbiorniki, regały magazynowe	cały świat	rozpoczęcie produkcji konstrukcji aluminiowych w 2022, automatyzacja produkcji, zwiększenie wydajności, inwestycje w nowe maszyny, zwiększenie sprzedaży	zysk w 2020 873kPLN, w 2019 zysk 5370kPLN
2	Necks Imp sp. z o.o. http://www.necksimp.pl/	konstrukcje stalowe do energetycznych linii napowietrznych	cały świat	zwiększenie sprzedaży, redukcja kosztów	strata w 2020 739kPLN, w 2019 strata 11397kPLN
3	Invest-Tech sp. z o.o. https://invest-tech.pl/	konstrukcje stalowe dla przemysłu energetycznego, chemicznego,	Polska, Europa, USA	zwiększenie udziału w produkcji stali nierdzewnej, zdobycie nowych klientów w Polsce i USA, budowa nowej hali	zysk w 2020 13716kPLN, w 2019 zysk 6501kPLN

⁵¹³ https://ekrs.ms.gov.pl/rdf/pd/search_df, [20 września 2021].

		petrochemicznego, spożywczego		produkcyjno-magazynowej, stworzenie centrum badawczego, informatyzacja, wprowadzenie nowych technologii spawania stali nierdzewnej	
4	Asco CO Ltd https://ww.w.asco.net.pl/	konstrukcje metalowe dla kolei, produkcja kontenerów i wyposażenie w agregaty prądotwórcze, produkcja dźwigów, produkcja elementów dla maszyn rolniczych, dla przemysłu stoczniowego, offshore i dla budownictwa	cały świat	sprzedaż w 2022 25000kPLN, zdobyć trzech nowych klientów w 2022	strata w 2019 998kPLN, w 2018 strata 445kPLN
5	Towimor Sp. z o.o. http://www.towimor.com.pl/	metalowe pokładowe wyposażenie statków, dźwigi	cały świat	zwiększenie wydajności, wprowadzenie zarządzania projektowego, wprowadzenie budżetowania kosztów, stworzenie centrów zysku, wprowadzenie premii od wyniku i wielofunkcyjności pracowników	strata w 2019 7446kPLN, w 2018 strata 12352kPLN
6	Staler https://staler.com.pl/	konstrukcje stalowe dla przemysłu budowlanego i drogowego	Europa	zwiększenie liczby produktów, zwiększenie liczby zagranicznych klientów	zysk w 2020 856kPLN, w 2019 strata 172kPLN
7	Metalbis http://metalbis.pl/	konstrukcje metalowe dla przemysłu energetycznego i dla budownictwa	Polska, USA	b/d	zysk w 2019 1128kPLN, w 2018 zysk 52kPLN

8	Stalthor http://www.stalthor.pl/	konstrukcje i elementy metalowe w ilościach jednostkowych i seryjnych	Polska, Europa, USA	sprzedaż w wysokości 15000kPLN rocznie, zakup hali produkcyjno-magazynowej	strata w 2020 988kPLN, strata w 2019 445kPLN
9	Promotech-KM https://www.promotech.eu/pl/	obróbka metali, produkcja maszyn i ich części, produkcja metalowych konstrukcji małej i średniej wielkości	cały świat	umocnienie pozycji na rynku międzynarodowym	zysk w 2020 1464kPLN, w 2019 zysk 1566kPLN
10	Dynamic Metal http://dynamic-metal.com.pl/	obiekty przemysłowe, sortownie, chłodnie owocowo-warzywne, sieci wodno-kanalizacyjne, konstrukcje stalowe	Polska	b/d	zysk w 2020 1481kPLN, w 2019 zysk 1214kPLN
11	Investa https://www.investa.pl/	konstrukcje i elementy ze stali nierdzewnej i aluminium dla branży lotniczej, energetycznej i gazowej. przedsiębiorstwo prowadzi różnorodną działalność wśród dużej liczby klientów (ponad 7000) z wielu branż, w tym branż nie dotkniętych skutkami pandemii	Europa	konsekwentne zwiększanie rentownej sprzedaży i poszerzanie zakresu oferowanych usług	zysk w 2019 35270kPLN, w 2018 zysk 31199kPLN

Źródło: opracowanie własne na podstawie: https://ekrs.ms.gov.pl/rdf/pd/search_df, [20 września 2021]

Wśród przedsiębiorstw z branży metalowej dominuje jedna strategia rozwoju – nastawienie na ekspansję i zwiększanie skali działalności lub rozszerzenie jej profilu przez wdrażanie innowacji produktowych i procesowych poprzez zakup gotowych rozwiązań⁵¹⁴.

⁵¹⁴ Mazowiecka branża metalowa potencjał i trendy, 4CF sp. z o.o., Warszawa 2018., s. 29.

Interesującym reprezentantem regionu z dużą liczbą podmiotów gospodarczych działających w branży metalowej w Polsce jest województwo mazowieckie. Badania dotyczące potencjału i trendów branży metalowej na terenie województwa mazowieckiego wykonane przez 4CF sp. z o.o. z 2018 r. wykazują, że mazowiecka branża obróbki metali, definiowana jako sektor producentów konstrukcji metalowych stanowi ważny element gospodarki regionu. Odpowiada za 7,2% produkcji sprzedanej oraz prawie 11% zatrudnienia w przemyśle na Mazowszu. W branży metalowej w województwie mazowieckim dominują przedsiębiorstwa zatrudniające do 9 osób (89,6%), jest ich jednak relatywnie mniej niż w populacji wszystkich przedsiębiorstw w województwie, w której mikrofirmy to aż 96% wszystkich podmiotów. Głównymi obszarami działalności mazowieckiej branży metalowej są:

— usługi w zakresie wykonywania części, elementów metalowych w tym:

- obróbka metalu, głównie skrawaniem, lecz także cięcie wodą, obróbka powierzchniowa, anodowanie,
- projektowanie i doradztwo inżynierskie;

— produkcja i dystrybucja narzędzi i akcesoriów do obróbki skrawaniem;

— produkcja i dystrybucja metalowych mebli oraz metalowych części do ich produkcji lub wyposażenia;

— sprzedaż, produkcja, montaż, serwis, doradztwo i instalacje maszyn oraz konstrukcji metalowych;

— produkcja, dystrybucja i serwis osprzętu dla instalacji procesowych i hydraulicznych, a także kładzenie takowych u klienta.

Mazowieckie innowacyjne przedsiębiorstwa sektora metalowego są silnie zakorzenione w globalnych łańcuchach wartości. Zdecydowana większość z nich wytwarza produkty z metali żelaznych (głównie ze stali). Z metali nieżelaznych najpopularniejsze jest aluminium. Pozostałe surowce odgrywają niewielką rolę. Spośród ankietowanych przedsiębiorstw, 70% sprowadza surowce z zagranicy, w tym 20% zaopatruje się wyłącznie za granicą – głównie w Niemczech, Wielkiej Brytanii i krajach skandynawskich. Wszystkie badane przedsiębiorstwa eksportują swoje wyroby. Zdecydowanie dominuje eksport do UE i strefy Schengen. 80% ankietowanych przedsiębiorstw sprzedaje produkty do Europy. Wśród krajów eksportu dominują: Niemcy, Szwajcaria, Wielka Brytania, Czechy. Deklaracje ankietowanych przedsiębiorstw wskazują na

duży poziom zróżnicowania ich odbiorców wg branży. Najczęściej wymieniane w wywiadach branże to motoryzacja, przemysł maszynowy, branża spożywcza oraz budownictwo⁵¹⁵.

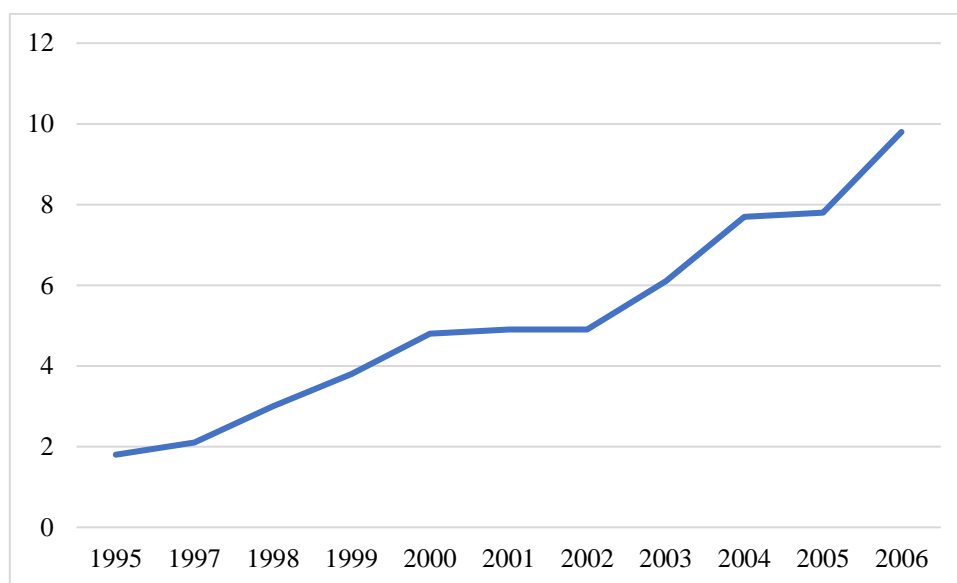
3.3. Perspektywy rozwoju badanej branży

Zmiany i transformacje jakie zaszły w Polsce od 1989 r., zwłaszcza przynależność do Unii Europejskiej (od 2004 r.), powiązanie polskiej gospodarki z rynkami światowymi (a więc zależność od światowej koniunktury), ostatnio zaś pandemia COVID-19 (od 2020 r.) i spowodowana nią destabilizacja życia społecznego i gospodarczego, narastająca rywalizacja o hegemonię światową między Chinami i USA, presja Rosji na uzależnienie Europy i wojna w Ukrainie bardzo zdynamizowały sytuację gospodarki i przemysłu w Polsce. Zwiększył się także margines niepewności i przewidywalności rozwoju, także w wyniku nacisku ekologicznego i osiągania granic wzrostu wynikających z wyczerpywania się bogactw naturalnych Ziemi. W przemyśle metalowym w Polsce obserwuje się nasilenie działań konkurencyjnych, podobnie jak w innych sektorach gospodarki. Taka sytuacja wynika z rosnącego zapotrzebowania na konstrukcje stalowe zarówno w innych gałęziach przemysłu w Polsce (głównie przemyśle maszynowym i budownictwa), ale także ze wzrostu eksportu do krajów Unii Europejskiej oraz do innych krajów. Dynamika produkcji sprzedanej w przemyśle metalowym (elementów konstrukcyjnych) w Polsce została przedstawiona na wykresie nr 4. Z danych GUS wynika, że w latach 1996–2006 wartość produkcji sprzedanej wzrosła prawie 6-krotnie. W latach 2000–2002, przyjmując za kryterium osiągnięte wyniki finansowe, wystąpiła stagnacja w tej branży, ale od 2003 r. wystąpił kolejny skokowy wzrost wartości sprzedaży. Taka wartość i dynamika wzrostu rynku konstrukcji stalowych wskazują na jego wysoką konkurencyjność. Rynek producentów konstrukcji stalowych jest jednak rozdrobniony. Szacuje się, że produkcja konstrukcji stalowych wyniosła w 2007 r. około 790 tys. ton. Polska jest więc jednym z głównych producentów konstrukcji stalowych w Europie⁵¹⁶.

⁵¹⁵ Ibidem, s. 2.

⁵¹⁶ D. Janczewska, *Wykorzystanie strategii innowacyjnych opartych na kształtowaniu społeczeństwa informacyjnego w procesie poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa – na przykładzie przedsiębiorstw z grupy MŚP z branży przemysłu metalowego*, „Przedsiębiorczość – Edukacja” 2009, nr 5, s. 158.

Wykres 4. Produkcja sprzedana w branży metalowej w mld PLN (konstrukcje stalowe) w latach 1996–2006



Źródło: D. Janczewska, *Wykorzystanie strategii innowacyjnych opartych na kształtowaniu społeczeństwa informacyjnego w procesie poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa – na przykładzie przedsiębiorstw z grupy MŚP z branży przemysłu metalowego*, „Przedsiębiorczość – Edukacja” 2009, nr 5, s. 158

Z analizy danych GUS dotyczących branży wynika, że dynamika wzrostu sprzedaży i produkcji kształtuje się na poziomie 20–30% w relacji rok bieżący do roku poprzedniego (por. tabela nr 30).

Tabela 30. Podstawowe wskaźniki charakteryzujące branżę konstrukcji stalowych w Polsce w latach 2003–2007

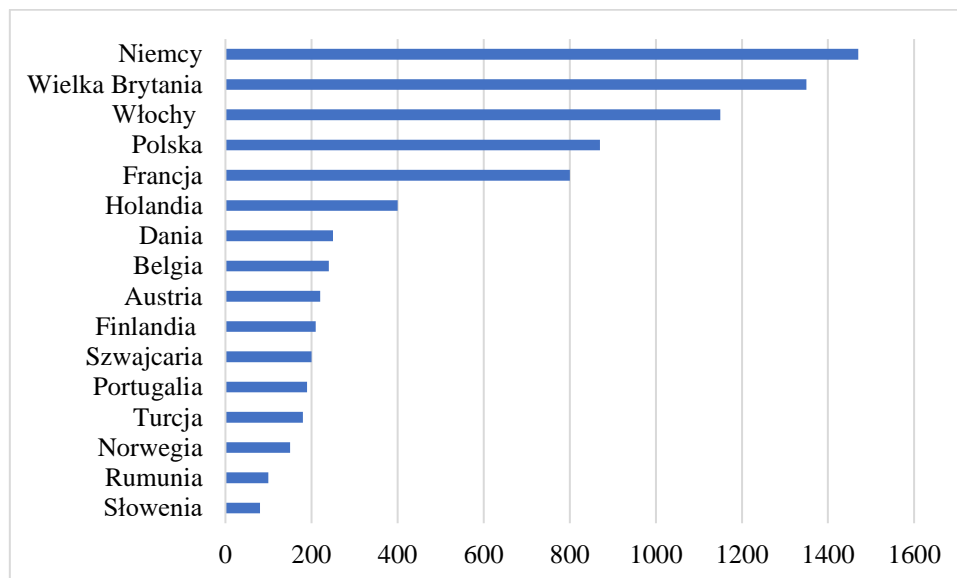
Wyszczególnienie	2003	2004	2005	2006	2007
Produkcja sprzedana w mln zł w cenach bieżących (w zakładach > 49 osób)	6088	7232	7587	9374	12510
Wzrost produkcji w cenach stałych; rok poprzedni = 100	127,5	114,1	107,5	122,9	128,3
Rentowność netto w budownictwie w %	-0,6	1,1	1,7	3,5	4,9
Rentowność netto producentów metalowych elementów konstrukcyjnych w %	2,5	4,4	5,1	6,1	6,1
Ceny produkcji sprzedanej wyrobów metalowych; rok poprzedni = 100	101,7	104,3	98,3	101,2	102,6
Ceny produkcji sprzedanej wyrobów hutniczych; rok poprzedni = 100	107,7	127,8	96,3	110,5	107,4

Źródło: D. Janczewska, op. cit., s. 158.

Wysoki wolumen produkcji i sprzedaży konstrukcji stalowych w Polsce stawia krajowy przemysł na czwartym miejscu wśród krajów Unii Europejskiej. Dane liczbowe wartości

sprzedanej z 2005 r. stawiają polski przemysł metalowy (produkcję konstrukcji stalowych) przed Francją, Holandią i wieloma innymi krajami UE (por. wykres nr 5).

Wykres 5. Produkcja konstrukcji stalowych w krajach Unii Europejskiej w 2005 r.



Źródło: D. Janczewska, op. cit., s. 158. (x10⁷ PLN)

Jak wykazano wcześniej, w przemyśle metalowym zdecydowanie dominują podmioty małe i średnie. Ze względu na wysoki popyt na specjalistyczną wiedzę i wyszukane wymagania wobec podmiotów obrabiających metale, na wielkie koncerny zazwyczaj składa się struktura drobnych przedsiębiorstw podlegających firmie-matce. Pozytywnymi konsekwencjami takiego stanu rzeczy są oczywiście konkurencyjność, duży wybór i szybki rozwój branży. Rozdrobnienie wytwórców niesie ze sobą skutek uboczny w postaci wysokiego zagrożenia płynności dostaw oraz obsługi kluczowych klientów, jak i natrafienia na podmiot, który nie będzie dostatecznie kompetentny by spełnić stawiane przed nim wymagania i generujący tym samym dodatkowe koszty oraz potencjalne straty na wizerunku. Na światowym rynku metalowym przodują Chiny oraz Japonia – niemal połowa wyrobów stalowych na świecie pochodzi z ich produkcji. Dla porównania, wkład Polski plasuje się w okolicach jednego procenta całej światowej produkcji. Kluczowym czynnikiem poprawienia pozycji na rynku jest pozyskiwanie stali w konkurencyjnych stawkach. W tej kwestii największą rolę pełnią producenci stali. Jako dostawcy kluczowego surowca, to oni wyznaczają trend konkurencyjny i kształtują rynek. Konieczność dopasowania się innych podmiotów do stawianych przez dostawców wymagań

ogranicza ich rynkową elastyczność i środki, które mogą przeznaczyć na innowacje⁵¹⁷. Na czele producentów stali znajdują się Chiny z roczną produkcją w 2021 r. przekraczającą 1 mld ton, co stanowi ponad połowę światowej produkcji stali. Na kolejnych miejscach uplasowały się: Indie, Japonia, USA i Rosja. Ukraina w zestawieniu za 2021 r. zajęła 14 miejsce, z produkcją 21,4 mln ton. Z kolei Polska, która w 2021 r. wytworzyła 8,4 mln ton stali, zajęła 22 miejsce⁵¹⁸. To właśnie jest powodem pogłębiającej się przepaści między rynkiem europejskim i amerykańskim – a deklasującym je rynkiem azjatyckim. Podobnie ma się sprawa z dostawcami energii – choć tutaj elastyczność wyboru dostawców jest odczuwalnie większa. Kolejnym czynnikiem mającym wpływ na zachowanie podmiotów branży są koszty pracy. W branży metalowej można zauważyć trend stopniowej marginalizacji znaczenia pracowników fizycznych i rosnący wpływ automatyzacji na branżę⁵¹⁹. Automatyzacja w branży konstrukcji metalowych głównie wkracza w dwa rejony. Pierwszym jest przygotowanie elementów pod dalszy montaż. W pełni zautomatyzowana technologia pobierania materiału i sortowania części znacznie przyspiesza cykl produkcji przy minimalnej logistyce i ingerencji operatora⁵²⁰. Drugim procesem, który jest automatyzowany jest spawanie elementów w celu uzyskania produktu finalnego. Spawanie zrobotyzowane jest to proces, który polega na zastąpieniu pracownika, który do tej pory zajmował się spawaniem, specjalnie zaprogramowanym robotem⁵²¹. Praca robota spawalniczego niesie ze sobą szereg korzyści. Są to:

— bezpieczeństwo – proces spawania nie należy do przyjaznych zdrowiu. Wysoka temperatura i jasne światło mogą uszkodzić wzrok po wielu latach ciągłego spawania, a dodatkowo w czasie procesu wydzielane są szkodliwe związki, które, choć w małych ilościach, w długim okresie czasu mogą nieść za sobą negatywne skutki zdrowotne. Spawanie robotem pozwala oddzielić operatora od stanowiska spawalniczego, dzięki czemu jego praca staje się dużo bezpieczniejsza⁵²²;

— redukcja kosztów zużycia materiałów spawalniczych – spawanie robotem minimalizuje ilość zużywanych materiałów spawalniczych przez precyzyjne położenie i odpowiednio grube spoiny. Robot wykonuje ścieg krócej, tym samym pobiera mniej materiału oraz zużywa mniej

⁵¹⁷ <http://emetale.eu/problemy-przemyslu-metalowego>, [20 września 2021].

⁵¹⁸ <https://businessinsider.com.pl/biznes/wojna-w-ukrainie-zatrzesla-rynkiem-stali-oto-co-nas-czeka/nzpj97t>, [17 lipca 2022].

⁵¹⁹ <http://emetale.eu...> [20 września 2021].

⁵²⁰ <http://objectlook.pl/>, [19 lipca 2022].

⁵²¹ <https://erobot.com.pl/spawanie-zrobotyzowane/>, [18 lipca 2022].

⁵²² <https://easyrobots.pl/czy-spawanie-zrobotyzowane-to-przyszlosc-przemyslu-zobacz-co-potrafti-zrobic-robot-do-spawania/>, [18 lipca 2022].

energii. Robot spawalniczy generuje również mniej odprysków i odpadów materiałów spawalniczych. Dzięki temu przedsiębiorstwo może osiągnąć 10–20% oszczędności w kosztach materiałów spawalniczych⁵²³;

— wzrost wydajności – spawanie robotem spawalniczym zwiększa wydajność całego procesu. W odróżnieniu od człowieka ruchy maszyny są niezwykle precyzyjne i szybkie⁵²⁴. Potrafią one wykonać spoinę w czasie kilkukrotnie krótszym od dobrego spawacza. Różnica wynika z prędkości spawania. Człowiek jednym ruchem jest w stanie wykonać tylko około 50cm spoiny i jest w stanie pracować z prędkością zbliżoną do 0,6m/min. Roboty mogą pracować z prędkościami powyżej 2m/min⁵²⁵. Dodatkowo robot może bez problemu pracować całą dobę, siedem dni w tygodniu, nie odczuwając zmęczenia. Dzięki temu notuje się wzrost liczby detali wykonywanych na danym stanowisku spawalniczym w ciągu jednego dnia. Konsekwencją tego może być zmniejszenie liczby stanowisk lub zwiększenie produkcji;

— brak problemów z pozyskiwaniem spawaczy – dobry spawacz to wysoki koszt, a dodatkowo obecna sytuacja na rynku pracy sprawia, że jest on trudny do zdobycia. Doświadczenie, umiejętności, a przede wszystkim talent do spawania są zdolnościami mocno poszukiwanymi. Spawanie robotem spawalniczym rozwiązuje ten problem. Wystarczy bowiem jeden technolog, który zajmuje się wdrażaniem programów na stanowiskach spawalniczych. Obsługą samych robotów do spawania mogą zająć się mniej wykwalifikowani pracownicy;

— wysoka powtarzalność spawania – główną zaletą spawania robotami spawalniczymi jest powtarzalność. Ich precyzja pozwala dokładnie odtworzyć proces i uzyskać praktycznie identyczne wyniki. Dzięki temu za każdym razem wykonana zostaje spoina najwyższej jakości, co pozwala także zminimalizować konieczność dalszej obróbki złączy. Przekłada się to na kolejne oszczędności kosztów związanych ze zużyciem materiałów jak i czasu produkcji;

— elastyczność spawania robotem – może się wydawać, że spawanie zrobotyzowane ułatwia jedynie pracę wielkich hal produkcyjnych, na których cały czas produkuje się te same detale. Jednak przebrojenie celi spawalniczej wcale nie jest tak czasochłonne. Najczęściej wystarczy przełączenie programu oraz ewentualna wymiana oprzyrządowania na odpowiednie, zawarte w karcie technologicznej danego detalu. Oznacza to, że już w ciągu kilku minut robot do spawania jest gotowy do pracy z innym detalem niż do tej pory;

— prestiż firmy używającej nowoczesnych robotów spawalniczych – używanie nowoczesnych rozwiązań podnosi prestiż firmy. Docenią to pracownicy, chcący pracować dla szybko

⁵²³ <https://ciecielaser.pl/zalety-spawania-robotem/>, [19 lipca 2022].

⁵²⁴ <https://easyrobots.pl...>, [18 lipca 2022].

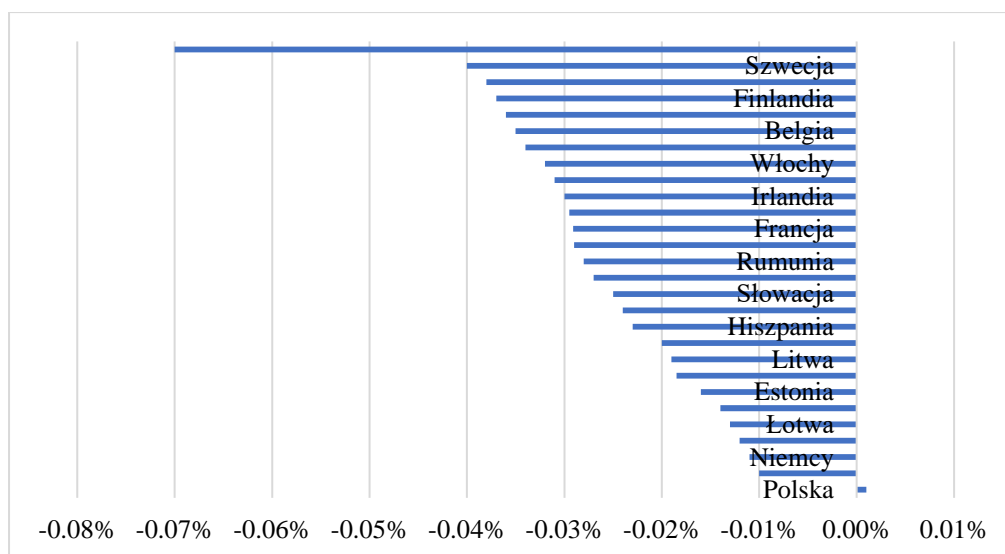
⁵²⁵ <https://ciecielaser.pl...>, [19 lipca 2022].

rozwijającego się producenta. Będzie to dla nich szansa na szybki rozwój. Z drugiej strony także klienci chętniej korzystają z usług firmy stosującej nowoczesne roboty spawalnicze. Mogą bowiem liczyć na wyższą jakość otrzymywanych wyrobów oraz krótszy czas ich produkcji⁵²⁶.

Podsumowując należy wskazać, że dostawy stali, minimalizacja kosztów energii elektrycznej, materiałów spawalniczych i kadry to największe problemy z jakimi przedsiębiorstwa przemysłu metalowego muszą się mierzyć i na jakie zwracać uwagę. Krzewienie świadomości i hartowanie kompetencji podmiotów poprzez konkurencyjność jest zatem priorytetem – gdyż przemysł metalowy bezpośrednio wpływa na stan gospodarki, w której on funkcjonuje⁵²⁷.

Raport analityków SpotData „Wielki awans przemysłowy” z 2018 r. wykazuje, że Polska jest jedynym krajem UE, który nie uległ dezindustrializacji w ostatniej dekadzie. Udział zatrudnienia w przemyśle w Polsce po kryzysie finansowym wzrósł i był to jedyny taki przypadek wśród członków Unii Europejskiej (por. wykres nr 6).

Wykres 6. Zmiana odsetka osób zatrudnionych w przemyśle w krajach UE między 2007 r. a 2017 r., w pkt. proc.



Źródło: <https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/landingi-editor-uploads> [19 września 2021]

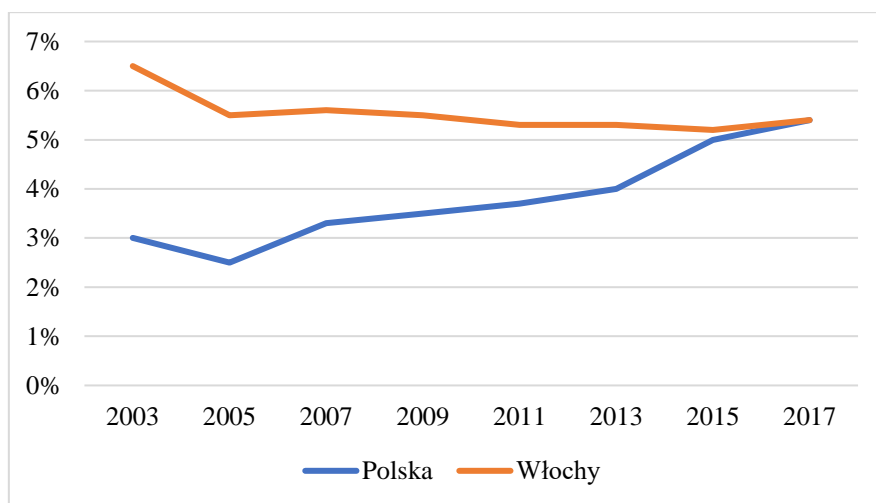
W efekcie tych zmian Polska zrównała się z Włochami na liście kluczowych partnerów importowych Niemiec (por. wykres nr 7). Już co ósma część do samochodów produkowana w

⁵²⁶ <https://easyrobots.pl...> [18 lipca 2022].

⁵²⁷ <http://emetale.eu...> [20 września 2021].

UE pochodzi z Polski, a jeszcze przed dziesięcioma laty pochodziła zaledwie co trzydziesta. Imponująco brzmi też informacja, że co trzecie euro wydawane na pralkę w UE trafia do producentów w Polsce – w ciągu dziesięciu lat udział Polski w europejskim rynku producentów pralek powiększył się aż o 20 punktów procentowych.

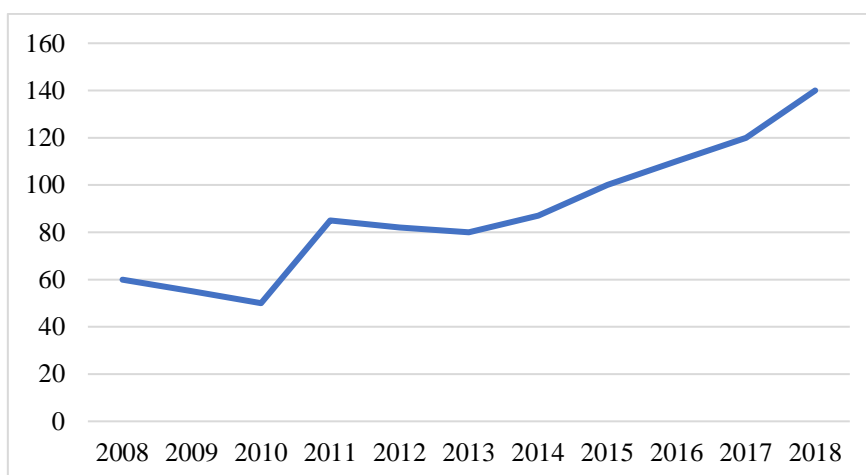
Wykres 7. Import Niemiec – udziały Polski i Włoch w proc.



Źródło: <https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/landingi>, [19 września 2021]

Wykres nr 8 prezentuje wynik analiz produkcji sprzedanej wyrobów z metali przedstawiony przez SpotData.

Wykres 8. Produkcja sprzedana wyrobów z metali w Polsce



Źródło: <https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/landingi-editor-uploads>, [19 września 2021]; (indeks: 2015=100)

Produkcja sprzedana wyrobów z metali w Polsce wzrosła w latach 2008–2018 aż o 114%⁵²⁸. Branża zatrudniała w 2020 r. 281 tys. osób, a jej udział w sektorze przetwórstwa osiągnął 7,2%⁵²⁹.

Przedsiębiorstwa z sektora metalowego rozwijają się dynamicznie. Taki wniosek można wysnuć, analizując plany i kontrakty spółek działających na polskim rynku. Przedsiębiorstwa z branży starają się realizować odpowiednią, dopasowaną do bieżących wyzwań strategię. Dobrym przykładem jest tutaj duża dywersyfikacja segmentowa i geograficzna pozwalająca na stabilny rozwój mimo pojawiających się zagrożeń rynkowych. Kładzie się także duży nacisk na optymalizację i rozwijanie prowadzonej działalności. W obszarach produkcyjnych automatyzuje się procesy – wprowadza robotyzację. Sięga się po nowe technologie, korzysta z wiedzy i doświadczeń oraz synergii biznesu i nauki, co pozwala na prowadzenie innowacyjnych działań i budowanie silnej pozycji⁵³⁰.

Pandemia COVID-19 pogorszyła perspektywy gospodarcze w Unii Europejskiej i na całym świecie. Wprowadzane przez rządy obostrzenia i blokady przemysłowe od marca 2020 r., wpłynęły na działalność produkcyjną i sektory wykorzystujące stal, często doprowadzając do zatrzymania zamówień i produkcji. Recycling Today za Światowym Stowarzyszeniem Stali w Brukseli opisuje prognozę popytu na stal w 2020 r. i 2021 r. Według tych przewidywań, popyt na stal skurczy się o 6,4%, spadając do 1654 miliona ton z powodu zmian wywołanych przez COVID-19. Szacują jednak, że w 2021 r. ogólny popyt na stal wzrośnie do 1717 milionów ton, co stanowi wzrost o 3,8% w porównaniu z 2020 r. W wyniku kryzysu wywołanego przez pandemię, eksperci spodziewają się znacznego spadku popytu na stal w większości krajów, jednak wraz z łagodzeniem ograniczeń spodziewają się stopniowej poprawy sytuacji. W 2021 r. ponowne skupienie się na inwestycjach infrastrukturalnych prawdopodobnie zwiększy popyt. Ale to ożywienie przemysłu metalowego najpewniej będzie postępowało dosyć powolnie. Z sektorów wykorzystujących metale, branża budowlana może być mniej dotknięta skutkami pandemii niż była podczas kryzysu w 2008 r. Perspektywy nowych projektów budowlanych pogorszyły się, ale wśród nowych projektów może pojawić się więcej inwestycji publicznych. Według Światowego Stowarzyszenia Stali sektor maszyn mechanicznych doświadczył w 2020 r. wąskich gardeł i problemów logistycznych, między innymi z dostawami. Popyt na maszyny także spadł ze względu na wstrzymanie lub anulowanie wielu projektów inwestycyjnych.

⁵²⁸ <https://s3-eu-west-1.amazonaws.com...> [19 września 2021].

⁵²⁹ <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-przemyslu-2021,5,15.html>, [8.07.2022].

⁵³⁰ <https://www.newsweek.pl/biznes/polski-sektor-metalowy/0869np1>. [30 września 2021].

Eksperti twierdzą jednak, że sektory maszyn rolniczych i budowlanych będą się regenerować szybciej od innych. W wyniku pandemii najbardziej ucierpi przemysł motoryzacyjny. W 2020 r. branża ta odnotowała obniżenie sprzedaży aż o 20%. Mogą występować problemy z płynnością dostaw i produkcji, dlatego powrót do poziomu sprzed kryzysu może zająć tej branży nawet kilka lat. Fitch Solutions Country Risk and Industry Research prognozuje w swoim raporcie o przemyśle metalowym, że ceny metali będą wyższe w 2021 r. (poza cenami rud żelaza). Powinno więc wpłynąć to korzystnie na sytuację producentów metali. Z kolei dostęp do szczepionek sprawi, że zakłócenia w prowadzeniu działalności nie będą już tak dotkliwe dla przedsiębiorców. W efekcie światowe gospodarki ożywią się, a światowy popyt na metale gwałtownie wzrośnie. Fitch przewiduje również, że w Chinach konsumpcja metali będzie cały czas wysoka ze względu na projekty infrastrukturalne, politykę stymulacyjną COVID-19 i ożywienie sektorów rynku końcowego, takich jak branża motoryzacyjna. Natomiast w krajach, w których w 2020 r. popyt był mniejszy ze względu na zakłócenie działalności wydobywczej i metalurgicznej, ożywienie produkcji powinno nastąpić bardzo szybko. W przypadku stali i aluminium są to kraje Unii Europejskiej, USA, Japonia i Indie⁵³¹.

Kolejnym zagrożeniem dla branży jest wojna w Ukrainie. Agresja Rosji na Ukrainę całkowicie zmieniła sytuację na rynku stali w UE, a wprowadzenie embarga na import rosyjskich wyrobów stalowych dołożyło dodatkowych komplikacji⁵³². Pojawiły się obawy o to, że ilość stali oferowanej w Europie będzie zbyt mała, by zaspokoić popyt⁵³³. Przedstawiciele branży uspokajają, że stali nie zabraknie, trzeba się jednak liczyć z mocnym wzrostem cen, co odbije się na wszystkich odbiorcach wyrobów hutniczych. Zawirowania na unijnym rynku stali obserwujemy niemal od początku działań wojennych w Ukrainie. Już drugiego dnia po wybuchu wojny surowce do wyrobu stali zaczęły gwałtownie drożeć. Nie wiadomo było, w jakiej cenie i czy w ogóle sprzedawać produkty hutnicze. Wielu producentów i dystrybutorów stali wstrzymało na polskim rynku ofertowanie stali w związku z niespotykaną zmiennością cen. Przesunęły się też mocno terminy oczekiwania na stal – z 4–5 tygodni do 5–6 tygodni. W kolejnych dniach ceny surowców nieco spadły, a sytuacja rynkowa powoli zaczęła się stabilizować. W wyniku konfliktu w Ukrainie drastycznie podrożał węgiel koksowy stosowany w hutnictwie – z 430 do 670 dol./t. Z kolei stawki złomu używanego w stalowniach elektrycznych wzrosły z 500 do około 700 dol./t. Część ukraińskich stalowni wstrzymała produkcję, a wszystkie zamroziły eksport wyrobów za granicę. Z drugiej strony europejski

⁵³¹ <https://radmot.pl/wiedza-o-obrobce-skrawaniem-cnc/perspektywy-2021>, [23 września 2021].

⁵³² <https://businessinsider.com.pl...>, [17 lipca 2022].

⁵³³ <https://www.timsa.pl/wojna-w-ukrainie-a-gpw-jak-reaguja-najwrazliwsze-branze/>, [18 lipca 2022].

przemysł od wybuchu wojny nie jest chętny do składania zamówień u rosyjskich producentów ze względów politycznych, wizerunkowych i związanych z sankcjami. To wszystko wpłynęło na gwałtowny wzrost cen stali. Tym bardziej że produkty rosyjskie były tańsze. Ponadto europejskie hutnictwo mocno korzystało także z rosyjskiego węgla koksowego i po wybuchu konfliktu musiało szybko, w obawie przed ewentualnym embargiem na import tego surowca, szukać alternatywnych dostaw. W ciągu jednego tygodnia kształtowniki gięte na zimno podrożały o 74%, blachy o 51%, a pręty żebrowane o 40%. W przypadku blach ceny stały się wyższe aż o 228% niż w 2021 r., a ceny prętów w ciągu roku wzrosły o 195%. Wzrosty cen spowodowane są wojną w Ukrainie, jako że Rosja i Ukraina to znaczący producenci i eksporterzy stali oraz rudy żelaza, wykorzystywanej w produkcji stali metodą wielkopiecową⁵³⁴. Rosja jest 5. na świecie producentem stali, a Ukraina – 14. Ceny surowca gwałtownie skoczyły ze względu na wstrzymanie produkcji przez największe ukraińskie zakłady po rosyjskich atakach m.in. na Mariupol oraz w związku z sankcjami nałożonymi na Rosję. W 2021 r. prawie 10% sprowadzonego do Polski żelaza i stali pochodziło z Ukrainy. Odpowiadała ona również za 70% importu rud i koncentratów żelaza do produkcji stali w Polsce⁵³⁵. Przedstawiciele branży nie chcą prognozować, jak mocno jeszcze mogą rosnąć ceny stali. Surowce są obecnie bardzo drogie, a ceny złomu, węgla koksującego czy energii wręcz zabójcze dla hutnictwa. To wszystko oczywiście znajdzie swoje przełożenie w cenach wyrobów hutniczych, bo huty nie mogą sprzedawać towaru poniżej kosztów produkcji. Nie wiadomo natomiast, jak długo utrzyma się ta sytuacja i jak w dłuższej perspektywie ukształtują się ceny surowców⁵³⁶. Wiadomym jest natomiast, że od początku rosyjskiej inwazji na Ukrainę spore emocje wśród inwestorów wywołują notowania surowców energetycznych, w tym węgla. Jego cena na giełdach towarowych jest o ok. 100% wyższa niż jeszcze na początku roku⁵³⁷.

Od czasu wybuchu wojny w Ukrainie i wzrostu cen energii i surowców energetycznych aż 81% procent przedsiębiorstw w Polsce odczuło negatywny wpływ konfliktu. 27% ma zagrożoną płynność, a w 12% firm produkcja została zatrzymana. Wiele przedsiębiorstw zgłasza, iż wolne środki przekazuje na zbudowanie zapasu materiałów na dalszą produkcję. Aż 25% ankietowanych widzi ryzyko bankructwa z powodu zwyżkujących cen energii oraz surowców⁵³⁸. Najbardziej zagrożone zamknięciem są firmy z branży obróbki metali, gdzie

⁵³⁴ <https://businessinsider.com.pl...> [17 lipca 2022].

⁵³⁵ <https://www.timsa.pl...> [18 lipca 2022].

⁵³⁶ <https://businessinsider.com.pl...> [17 lipca 2022].

⁵³⁷ <https://www.timsa.pl...> [18 lipca 2022].

⁵³⁸ <https://getprodio.com/pl/wojna-na-ukrainie-szansa-czy-przyslowiowy-gwozdz-do-trumny-dla-firm-produkcyjnych/>, [16 lipca 2022].

obserwujemy kumulację braku dostaw stali z Ukrainy oraz wysokiej chłonności energetycznej⁵³⁹. Po wybuchu wojny w Ukrainie, jako duże wyzwanie wymienia się również odpływ pracowników z Ukrainy⁵⁴⁰.

Fitch Solutions zauważa interesujący trend długoterminowy. Otóż postępujące przyspieszenie strategii dekarbonizacji i inicjatyw środowiskowych, najpewniej przełoży się w najbliższych latach na zwiększenie popytu na niektóre metale. Szczególnie chodzi o metale wykorzystywane w infrastrukturze odnawialnych źródeł energii i bateriach pojazdów elektrycznych (w tym miedź, nikiel i aluminium). Tendencja w kierunku zrównoważonego rozwoju i przejścia na gospodarkę niskoemisyjną będzie nadal nabierać znacznego tempa. Fitch Solutions dodaje, że trend ten z pewnością pobudzi inwestycje w przemyśle metalowym zarówno w 2021 r., jak i później. Ceny, produkcja i popyt na metale prawdopodobnie poprawią się w 2021 r. Prognozy na 2021 r. dla przemysłu metalowego wyglądają korzystnie⁵⁴¹.

Zidentyfikowano słabe i silne strony branży metalowej w Polsce oraz pojawiające się zagrożenia i szanse jakie się przed nią otwierają. Silnymi stronami sektora są m.in.: duża liczba podmiotów działających w branży (w tym podmiotów o znanej marce na rynku krajowym i zagranicznym), tradycja wytwórcza, doświadczone kadry i wykwalifikowani inżynierowie. Do słabych stron zaliczyć można wysoką konkurencję w regionie, niski poziom kapitału społecznego (wysoka nieufność i mały stopień zrzeszania się względem wielkości branży) oraz odpływ kadr do lepiej płatnych i bardziej prestiżowych zawodów. Dalsze opieranie konkurencyjności na relatywnie niskich cenach bazujących na niskich kosztach pracy w Polsce względem krajów Europy Zachodniej, nie jest w tym wypadku strategią przyszłościową⁵⁴². Jako szanse mogące otwierać się przed branżą metalową podaje się m.in. poprawę wizerunku polskich przedsiębiorców na rynku unijnym oraz rozwój rynku lokalnego. Wśród zagrożeń wymienia się problemy kadrowe, niestabilność prawa, wysokie koszty wdrażania nowych technologii, rosnącą konkurencję ze strony podmiotów azjatyckich i wschodnioeuropejskich, ryzyko kursowe, rosnące koszty energii i pracy oraz możliwe zatory płatnicze⁵⁴³.

W tabeli nr 31 przedstawiono przykładowe przedsiębiorstwa z branży konstrukcji metalowych wraz ze zdefiniowanymi przez nie zagrożeniami przedstawionymi w raportach złożonych wraz ze sprawozdaniami finansowymi.

⁵³⁹ <https://getprodio.com...> [16 lipca 2022]; <https://www.timsa.pl...> [18 lipca 2022].

⁵⁴⁰ <https://businessinsider.com.pl...> [17 lipca 2022].

⁵⁴¹ <https://radmot.pl...> [23 września 2021].

⁵⁴² *Mazowiecka branża...*, op. cit., s. 2.

⁵⁴³ *Ibidem*, s. 27.

Tabela 31. Zagrożenia identyfikowane przez wybrane przedsiębiorstwa z branży konstrukcji metalowych

Lp.	Nazwa	Mocne strony	Słabości	Zagrożenia
1	Nova-Tech sp. z o.o. http://www.nova-tech.eu/	robot spawalniczy, dobra jakość, krótki czas realizacji, produkcja własnych wyrobów, nowoczesny park maszynowy	brak wystarczającej liczby pracowników, zatrudnianie pracowników tymczasowych	z powodu COVID-19 braki materiałowe i wysokie ceny zakupu, zmiany kursu walut
2	Necks Imp sp. z o.o. http://www.necksimp.pl/	poziom ekspercki w produkcji konstrukcji energetycznych, certyfikat OHSAS 18001:2007	produkcja ograniczona do elementów dla jednej branży	z powodu COVID-19 zatrzymanie inwestycji, ryzyko kredytowe, ryzyko płynności, niepewność zamówień, trudności w zakupie materiałów
3	Invest-Tech sp. z o.o. https://invest-tech.pl/	własne centrum dystrybucji stali nierdzewnej, 30 lat doświadczenia, nowoczesna technologia produkcyjna i pomiarowa, duża płynność finansowa	b/d	b/d
4	Asco CO Ltd https://www.asco.net.pl/	nowoczesne maszyny, własna malarnia, produkcja gotowych urządzeń wraz z komponentami elektrycznymi i hydraulicznymi, certyfikat EN 15085-CL-1	problemy jakościowe, 47% dostaw na czas, brak działu badawczo-rozwojowego	uzależnienie od malej liczby klientów
5	Towimor Sp. z o.o. http://www.towimor.com.pl/	własna malarnia, świadczenie usług instalacyjnych, własne produkty	brak zysku, brak płynności finansowej	zobowiązania wobec banków
6	Staler https://staler.com.pl/	zautomatyzowana linia produkcyjna, certyfikat Achilles, certyfikat PN - 87 / M-69009	produkcja ograniczona do elementów dla jednej branży	dostępność materiałów i ich cena, wzrost kosztów zatrudnienia, niedochodowe projekty, brak odbioru wyprodukowanych wyrobów
7	Metalbis http://metalbis.pl/	specjalistyczne metody spawania	b/d	trudności w pozyskaniu pracowników, braki materiałowe

8	Stalthor http://www.stalthor.pl/	90% produkcji eksportowane do Niemiec, USA, Australii i Arabii Saudyjskiej, kilkudniowy zapas materiałów do produkcji, Certyfikat ISO 15085	brak wykwalifikowanych pracowników, szczególnie spawaczy	wysokie koszty wynagrodzenia aby utrzymać pracowników, ryzyko opóźnień w dostawie materiałów, nieściągalność należności, uzależnienie od głównych dostawców
9	Promotech-KM https://www.promotech.eu/pl/	długoletnia współpraca z partnerami biznesowymi, własna malarnia, zautomatyzowana linia spawalnicza, wykonywanie skomplikowanych maszyn i konstrukcji, obróbka wielu metali, np. tytan, brąz, mosiądz	b/d	opóźnienia w dostawie materiałów malarskich i konstrukcyjnych
10	Dynamic Metal http://dynamic-metal.com.pl/	wypożyczalnia sprzętu budowlanego, generalne wykonawstwo konstrukcji stalowych	brak wykwalifikowanej kadry	wzrost cen materiałów, zmiany w podatkach w budownictwie
11	Investa https://www.investa.pl/	centrum dystrybucji stali nierdzewnej i aluminium, siedziba główna w Pruszczu Gdańskim, magazyn centralny w Strykowie oraz 6 centrów serwisowych na terenie całego kraju, bezpośredni kontakt z hutami, 3 maszyny do cięcia strumieniem wody o wysokiej dokładności, zwiększona marża od sprzedaży	b/d	działania Komisji Europejskiej (KE) w obszarze postępowań antydumpingowych dla wszystkich wyrobów metalowych (stal czarna, stal nierdzewna, aluminium i inne metale barwione) w stosunku do importu ze wszystkich krajów spoza UE, także oczekiwane ograniczenie limitów sprzedaży

Źródło: opracowanie własne na podstawie: https://ekrs.ms.gov.pl/rdf/pd/search_df, [20 września 2021]

Znaczącym zagrożeniem wymienianym przez przedsiębiorstwa z branży konstrukcji metalowych jest również ryzyko wynikające z braku dostępności materiałów i ich cena.

Opierając się na aktualnych trendach w branży można prognozować wyłącznie jej najbliższą przyszłość. Aby prognozować dalszą przyszłość najważniejsze jest zdefiniowanie najważniejszych czynników zmian, które mogą mieć wpływ na sektor. Mówimy tu o tzw.

megatrendach (trendach o najtrwalszym charakterze oraz globalnej skali oddziaływania), oraz makrotrendach (trendy zachodzące w makrootoczeniu branży). Wśród megatrendów można wyróżnić zmiany takie jak:

- wzrost demograficzny na świecie;
- starzenie społeczeństw krajów rozwiniętych;
- wzrost presji antropogenicznej na surowce nieodnawialne;
- zmiany klimatyczne i degradacja środowiska naturalnego;
- globalizacja;
- świat wielomodalny;
- postęp technologiczny;
- urbanizacja.

Wśród makrotrendów, w kontekście branży metalowej należy szczególną uwagę zwrócić na takie jak:

- cyfryzacja;
- zwiększenie wykorzystania big data i sztucznej inteligencji;
- rozwój transportu autonomicznego;
- robotyzacja, automatyzacja pracy, rozwój Przemysłu 4.0;
- rosnące wydatki na zbrojenia;
- nasilenie polityki protekcjonistycznej państw;
- utrzymanie globalnej koniunktury gospodarczej⁵⁴⁴.

Wielu przedsiębiorców sygnalizuje, że trudno jest im nadążyć za tempem zmian – mniej efektywne rozwiązania szybko stają się mało konkurencyjne, a wysoka efektywność – osiągnięta często dzięki wysoko zaawansowanym technologiom i skali produkcji – bywa trudna do osiągnięcia przez małe podmioty. W przypadku Polski, szczególnie warto zwrócić uwagę na wzrost inflacji i podnoszenie stóp procentowych przez RPP, a także podwyżki cen energii elektrycznej. Ta druga zmiana może szczególnie dotknąć sektor metalowy.

Przedstawione dane pokazują, że mimo sprzyjającej koniunktury i sytuacji makroekonomicznej jedna trzecia przedsiębiorstw z branży konstrukcji metalowych w Polsce nie przynosi zysku. Przedsiębiorcy w różny sposób próbują poradzić sobie z problemami, które stają przez ich organizacjami. Część inwestuje w nowoczesne maszyny, by ograniczyć koszty pracy, część wprowadza nowoczesne metody produkcji oparte na lean management. Wszystkie

⁵⁴⁴ Ibidem, s. 36.

te działania wskazują, że w obecnych czasach bez ciągłego doskonalenia i dostosowywania się do zmieniającego rynku trudno wygenerować zysk z działalności.

Reasumując, w niniejszej pracy przedmiotem badań są przedsiębiorstwa z branży konstrukcji metalowych ze względu na istotność społeczną i gospodarczą branży dla Polski i Europy. Produkcja sprzedana wyrobów z metali w Polsce wzrosła w latach 2008–2018 aż o 114%, branża zatrudniała w 2020 r. 281 tys. osób, a jej udział w sektorze przetwórstwa osiągnął 7,2%. Polska branża metalowa 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. Pod kodem branży zarejestrowanych jest w Polsce 11 968 podmiotów, a dynamika wzrostu sprzedaży i produkcji kształtuje się na poziomie 20–30%.

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

4.1. Model w metodologii nauk o zarządzaniu i jakości

Specyfika nauk o zarządzaniu i jakości wynika z faktu, że są one kontaminacją różnych dyscyplin, subdyscyplin i specjalności naukowych⁵⁴⁵. Konsekwencją jest brak własnego instrumentarium poznawczego i metodologicznego oraz korzystanie w tym zakresie z dorobku innych dyscyplin naukowych. Ponadto nauki o zarządzaniu i jakości cechuje daleko idący pluralizm i eklektyzm metodologiczny pozwalający na pełną swobodę poznawczą i możliwość łączenia metod z różnych dyscyplin, paradygmatów i podejść⁵⁴⁶. Powyższe dotyczy również subdyscyplin nauk o zarządzaniu i jakości w tym zarządzania zasobami ludzkimi. Wyrazem tego są także różnorodne paradygmaty metodologiczne nauk o zarządzaniu i jakości oraz metody służące do rozwiązywania problemów. Przy czym sytuacja ta nie zwalnia badaczy z dbania o jakość badań w tych naukach. Jest to kluczowy warunek przekształcenia aktywności naukowej w wiedzę użyteczną gospodarczo i społecznie⁵⁴⁷.

W ocenie Ł. Sułkowskiego „strategia pluralizmu epistemologicznego (...), zakłada możliwość łączenia podejść zaczerpniętych z różnych paradygmatów, ale pod warunkiem dążenia do spójnych rezultatów poznawczych”⁵⁴⁸. Zdaniem Ł. Sułkowskiego sięgając po podejście wieloparadygmatyczne w naukach o zarządzaniu i jakości można uzyskać wgląd w różne teorie, metody czy narzędzia badawcze wyodrębniając cztery zasadnicze paradygmaty:

- paradygmat neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy (obiektywizm + regulacja);
- paradygmat interpretatywno-symboliczny (subiektywizm + regulacja);
- paradygmat radykalnego strukturalizmu (nurt krytyczny, obiektywizm + radykalna zmiana);
- radykalny humanizm (postmodernizm, subiektywizm + radykalna zmiana)⁵⁴⁹.

⁵⁴⁵ S. Lachiewicz, B. Nogalski, *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 13.

⁵⁴⁶ B. Nogalski, *Kierunki badań i rozwoju nauk o zarządzaniu – kontekst strategiczny*, w: *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, pod red. nauk. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2008, s. 11–12.

⁵⁴⁷ M. Lisiński, *Współczesne problemy rozwoju metodologii nauk o zarządzaniu*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 4, s. 166.

⁵⁴⁸ Ł. Sułkowski, *Epistemologia i metodologia zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 102.

⁵⁴⁹ Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, *Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2021, s. 109–116.

Pierwszy ze wskazanych paradygmat neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy nazywany jest paradygmatem „funkcjonalistycznym” lub „neopozytywistycznym”, „systemowym” lub „ilościowym” jest też dominującym w naukach społecznych, a wzorem poznawczym dla niego jest przyrodoznawstwo⁵⁵⁰. Łączy w sobie wpływy filozofii neopozytywizmu, nurtu systemowego i funkcjonalizmu pochodzącego z socjologii oraz antropologii kulturowej. Charakteryzuje się on weryfikacjonizmem, kwerendą dominującej metody naukowej, podziałem na zmienne zależne i niezależne, dążeniem do modelowania matematycznego, jak również stosowaniem metod ilościowych. W opinii Ł. Sułkowskiego, neopozytywistyczny obraz zarządzania jest paradygmatem, którego przyjęcie w rozprawie naukowej pozwala zachować „zdroworozsądkowe” podejście⁵⁵¹. W odniesieniu do subdyscypliny zarządzanie zasobami ludzkimi, w której lokuje się ta praca doktorska jest to również paradygmat dominujący. Doświadczenie badawcze i praktyczne prowadzone w oparciu o ten paradygmat dotyczą najczęściej procesów rozwoju, strategii czy motywowania. Istotą w tym paradygmacie jest stosowanie konkretnych i mierzalnych (np. za pomocą metod czy narzędzi selekcji) procesów⁵⁵². Paradygmat neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy znamionuje intencja weryfikacji prawdy oraz potrzeba tworzenia zintegrowanych systemów w oparciu o metody ilościowe, dzięki temu możliwe jest uogólnianie wyników badań. Jednakże niektórzy badacze – takie stanowisko reprezentuje F.L. Cooke – kwestionują jego bezwzględną wartość i wskazują na zbytne uproszczenia, utrudniające jego stosowanie np. przy wdrażaniu procedury naboru, systemu oceny i motywowania⁵⁵³.

Paradygmat interpretatywno-symboliczny zasadniczo funkcjonuje w oparciu o nauki społeczne oraz humanistyczne. Główne jego założenia to kognitywna funkcja języka w kształtowaniu rzeczywistości społecznej, powiązania między działalnością poznawczą a praktyką, konstruktywizm społeczny oraz praktyka stosowania w większości badań jakościowych. Ł. Sułkowski wskazuje, że paradygmat ten został zapożyczony przez ZZL z innych nauk społecznych z lat 70. XX wieku⁵⁵⁴. Dzięki niemu dostrzeżono znaczenie kultury czy tożsamości organizacyjnej. Interpretatywne spojrzenie w zarządzaniu zasobami ludzkimi podkreśla nie indywidualizm, ale zbiorowość będącą przedmiotem różnych interpretacji i

⁵⁵⁰ J. Holmwood, *Functionalism and its Critis*, w: *Modern Social Theory: an introduction*, pod red. nauk. A. Harrington, Oxford University Press, Oxford 2005, s. 87–109.

⁵⁵¹ Ł. Sułkowski, *Neopozytywistyczna mitologia w nauce o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, nr 1, s. 8.

⁵⁵² Ł. Sułkowski, *Epistemologia...*, op. cit., s. 208–209.

⁵⁵³ F.L. Cooke, *Concepts, contexts, and mindsets: Putting human resource management research in perspectives*, „Human Resource Management Journal” 2018, no. 1, s. 1–13.

⁵⁵⁴ Ł. Sułkowski, *Epistemologia...*, op. cit., s. 210.

przedstawień zbiorowych. Można tu wskazać na interpretatywne sposoby strategii personalnej i przywództwa czy kultury organizacyjnej. Konstrukty te często postrzega się przez pryzmat formowania, doświadczania czy wdrażania przez grupy społeczne. Nurt interpretacyjny wniósł do ZZL wiele jakościowych metod i technik badawczych, w tym wywiad pogłębiony, obserwację uczestniczącą, analizę tekstu, badania uczestniczące, teorię ugruntowaną czy metodę studiów przypadków⁵⁵⁵.

Natomiast paradygmat radykalnego strukturalizmu uwypukla metody emancypacji dyskryminowanych grup społecznych, patologie organizacji oraz zarządzanie nimi. W tym paradygmacie w kontekście ZZL chodzi o krytyczną analizę praktyk tej subdyscypliny. Analizy te służą przede wszystkim demaskacji nierówności i władzy w organizacjach za pomocą symboli dramaturgicznych, analizy dyskursywnej czy metodyki radykalnego feminizmu⁵⁵⁶.

Najmniej jednorodny podejście poznawcze stanowi z kolei paradygmat radykalnego humanizmu, zwany również postmodernizmem. Cechuje go niespójność, antysystemowość i antymetodyczność przejawiające się w nieufności wobec nauki, relatywizmie poznawczym i subiektywizmie. Nurt ten zajmuje się krytycznym spojrzeniem na problemy człowieka wobec organizacji nie oferując przy tym w ZZL ani metod, ani narzędzi. Jest to swoiste przyglądanie się organizacji poprzez metafory, paradoksy, antynomie czy poetycką logikę organizowania⁵⁵⁷. W Polsce ten rodzaj nurtu reprezentują M. Kostera oraz B. Czarniawska, zwłaszcza w odniesieniu do problemów kulturowych (relatywizm kulturowy)⁵⁵⁸.

Wyodrębnienie i zastosowanie w subdyscyplinie zarządzanie zasobami ludzkimi czterech przywołanych wyżej paradygmatów wydaje się być determinujące w formułowaniu problemów badawczych i wyborze metod badawczych. W polskiej literaturze przedmiotu jako dominujące wskazywane jest ekonomiczne podejście, oparte na pozytywistycznej koncepcji nauki, odwołujące się do epistemologii fundamentalistycznej, korzystające z ilościowych metod badawczych wyjaśniających zależności i prawidłowości między badanymi zmiennymi. Jednakże coraz więcej zwolenników zyskuje podejście humanistyczne, odwołujące się do

⁵⁵⁵ J. Bonache, K. Festing, *Research paradigms in international human resource management: An epistemological systematisation of the field*, "Sociology; German journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung" 2020, s. 38–48.

⁵⁵⁶ W. Pawnik, *Polacy w świecie technopolu – między społecznym dziedzictwem erozji etosu pracy a innowacją organizacyjną Fredericka Winslawa Taylora*, w: *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Spójność społeczno-ekonomiczna a modernizacja gospodarki*, pod red. nauk. M.G. Woźniak, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2010, nr 17, s. 118.

⁵⁵⁷ K. Sköldbberg, *Poetic logic of administration: Styles and Changes of Style in the Art of Organizing*, Routledge, London 2002, s. 94; A. Lipka, M. Król, S. Waszczak, *Kreatywność językowa w ekonomii i zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2019, s. 142.

⁵⁵⁸ M. Kostera, *The three faces of leadership: Manager, artist, priest*, "Organizational Dynamics" 2006, nr 1, s. 49–68; B. Czarniawska, *Narratives in social science research*, SAGE, Thousand Oaks – London – New Delhi 2004, s. 121.

epistemologii niefundamentalistycznej, gdzie wzgląd badawczy jest intersubiektywny i pragmatyczny, a uzyskana wiedza jest interpretacją analizowanej rzeczywistości głównie w oparciu o dane jakościowe. Z badań jakościowych korzystają paradygmaty interpretatywny, postmodernistyczny czy konstruktywistyczny, które dążąc do uogólnień, skupiają się na generalizacji „wewnętrznej”, która rozciąga wnioski na badaną grupę lub sytuację. W ramach tych badań bardziej istotnym jest zrozumienie rozpoznanych zjawisk niż ich potwierdzenie. Metody ilościowe pozwalają analizować zjawiska w kwantyfikowalnych kategoriach ilości, wielkości, intensywności lub częstości, natomiast metody jakościowe koncentrują się na cechach obiektów oraz na procesach i znaczeniach, które nie są kwantyfikowalne, a interpretowane⁵⁵⁹.

Złożoność systemu będącego obiektem badań naukowych z wieloma bogato powiązаныmi komponentami często sprawia, że jego pełne badanie naukowe jest niemożliwe. W związku z tym naukowcy zastępują (reprezentują) te systemy w sposób, w którym zachowane są tylko niektóre interesujące elementy. Tworzą w ten sposób modele. Modele pracują jako mediatorzy między teorią a empirią i jako facylitatorzy reprezentowania i ingerowania w rzeczywistość⁵⁶⁰. Modele w badaniach naukowych stanowią swoistą formą poznania, spełniając z jednej strony funkcje teoretyczne, dostarczając szczególnego obrazu rzeczywistości, z drugiej – funkcje praktyczne jako narzędzie badań empirycznych. Jak zauważa T. Gospodarek modele są ściśle związane z teorią, stanowiąc jej dopełnienie, upraszczając teorię zbyt skomplikowaną, ewentualnie przyjmują formę paradygmatu lub teorii przedwstępnej⁵⁶¹. Model nie jest pojęciem jednoznacznym i może być różnie definiowany w zależności od przyjętej perspektywy badawczej (por. tabela nr 32). Model najogólniej jest rozumiany jako reprezentacja celu. Cele reprezentowane przez modele mogą stanowić różne byty, w tym obiekty, zjawiska, procesy, idee i ich systemy⁵⁶². Model jest również uważany za pomost lub mediatora łączącego teorię i zjawisko, ponieważ pomaga w rozwijaniu teorii z danych i mapowaniu teorii na rzeczywisty świat⁵⁶³. Podobnie twierdzi wielu badaczy zakładając, że model jest odwzorowaniem rzeczywistości⁵⁶⁴.

⁵⁵⁹ Ł. Sułkowski, *Utopia zarządzania*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 11, s.8,19–20; Ł. Sułkowski, *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002, s. 8.

⁵⁶⁰ A. Aduriz-Bravo, *A ‘Semantic’ View of Scientific Models for Science Education*, “Science & Education” 2013, no. 22, s. 1597.

⁵⁶¹ T. Gospodarek, *Modelowanie...*, op. cit., s. 63.

⁵⁶² J.A. Chamizo, *A New Definition of Models and Modeling in Chemistry’s Teaching*, “Science & Education” 2013, no. 22, s. 1627.

⁵⁶³ J.A. Chamizo, *A New Definition...*, op. cit., s. 1627.

⁵⁶⁴ A. Zakrzewska-Bielawska, *Modele badawcze w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2018, nr 2, s. 11; J. Sadkowska, *Kulturowe...*, op. cit., s. 160; J.A. Chamizo, *A New Definition...*, op. cit., s. 1618; A.

Tabela 32. Definicje modelu

Autor	Definicja modelu
Ch. Frankfort-Nachmias, D. Nachmias (2002)	Uproszczone odwzorowanie najważniejszych elementów badanej rzeczywistości oraz występujących między nimi powiązań.
R. Gutierrez (2013)	Reprezentacje, zwykle oparte na analogiach, które są budowane kontekstualizując pewne części świata z określonym celem.
J.A. Chamizo (2013)	Teoretyczna reprezentacja złożonej rzeczywistości, opracowana w celu ułatwienia badania jej zachowania.
A. Aduriz-Bravo (2013)	Kopia (zredukowana, statyczna, uproszczona, dwuwymiarowa lub dowolny inny wariant w stylu) rzeczywistej istoty badanej.
Gospodarek T. (2018)	Hipotetyczna konstrukcja myślowa, tj. układ założeń, pojęć i zależności między nimi, pozwalający opisać w przybliżony sposób jakiś aspekt rzeczywistości.
M. Wiśniewska (2020)	Zjawisko i wzorzec oceny umożliwiający dokonanie oceny celem poprawy funkcjonowania oraz udoskonalenia określonych obszarów w organizacji.
M. Szarucki (2020)	Specyficzna forma poznania, pełniąca funkcje teoretyczne przez dostarczenie szczególnego obrazu rzeczywistości oraz funkcje praktyczne.
E. Grigoroudis, Y. Siskos (2020)	Zestaw wytycznych pełniących funkcje wzorca do przeprowadzenia oceny wewnętrznej.
L.G. Schiffman, L.L. Kanuk, H. Hansen (2020)	Sposób przedstawienia rzeczywistości w sposób uproszczony wraz z ukazaniem relacji, które zachodzą pomiędzy poszczególnymi elementami danego systemu.
J. Altkorn, T. Kramer (2020)	Odwzorowanie w uproszczony sposób pewnego rzeczywistego zjawiska lub procesu.
J. Winkelmann (2021)	Wyidealizowane konstrukcje.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Zakrzewska-Bielawska, *Modele badawcze w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2018, nr 2, s. 11; J. Sadkowska, *Kulturowe aspekty zarządzania projektami w przedsiębiorstwach rodzinnych*, Wyd. Difin, Warszawa 2020, s. 160; J.A. Chamizo, *A New Definition of Models and Modeling in Chemistry's Teaching*, „Science & Education” 2013, no. 22, s. 1618; A. Aduriz-Bravo, *A 'Semantic' View of Scientific Models for Science Education*, „Science & Education” 2013, no. 22, s. 1597; A. Aduriz-Bravo, *A 'Semantic' View of Scientific Models for Science Education*, „Science & Education” 2013, no. 22, s. 1609; J. Winkelmann, *On Idealizations and Models in Science Education*, „Science & Education” 2021, s. 5; Ch. Frankfort-Nachmias, D. Nachmias, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2001, s. 59; T. Gospodarek, *Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 61.

Model naukowy jako narzędzie myślenia i komunikacji służy do opisywania, wyjaśniania i przewidywania zjawisk naturalnych oraz przekazywania pomysłów naukowych innym. Te funkcjonalne role modeli są lewarowane poprzez wyrażanie modeli za pomocą niejęzykowych zasobów semiotycznych, używając analogii i pozwalając na symulacje mentalne i zewnętrzne. W modelowaniu mamy do czynienia z wielością modeli naukowych. Można opracować wiele modeli do badania tego samego systemu, ponieważ naukowcy mogą mieć różne wyobrażenia

Aduriz-Bravo, *A 'Semantic' ...*, op. cit., s. 1597; A. Aduriz-Bravo, *A 'Semantic' ...*, op. cit., s. 1609; Ch. Frankfort-Nachmias, *Metody...*, op. cit., s. 59; T. Gospodarek, *Modelowanie...*, op. cit., s. 61.

na temat tego, jak wygląda cel i jak system działa. Dodatkowo istnieje wiele zasobów semiotycznych dostępnych do konstruowania modeli, które również przyczyniają się do wielości modeli naukowych. Modele naukowe podlegają zmianom. Istnieją dwa sposoby testowania modelu w nauce: ocena empiryczna i ocena koncepcyjna. Ocena empiryczna to sposób oceny modelu pod kątem dopasowania modelu do rzeczywistego zjawiska. W ocenie koncepcyjnej, model jest oceniany według tego, jak dobrze pasuje do innych akceptowanych modeli, jak również z innymi rodzajami wiedzy. Ocena modelu jest prowadzona inaczej w naukach eksperymentalnych, takich jak fizyka i chemia oraz naukach historycznych, takich jak nauka o Ziemi⁵⁶⁵.

Model wykorzystywany jest w badaniach naukowych prowadzonych w naukach społecznych. Nurt ten znany jest jako widok oparty na modelach (MBV – model based view), gdzie modele i modelowanie odgrywają centralną rolę w uzasadnianiu i formowaniu wiedzy. Analiza historii badań naukowych pozwala na sformułowanie wniosku, że klasyfikacja modeli ma długą tradycję. W każdej z nich podkreśla się, że obiekt, rzeczywisty czy wyimaginowany, nie jest modelem, ale działa jako model, gdy jest postrzegany jako będący w związku z innymi obiektami. Zatem klasyfikacja modeli jest ostatecznie klasyfikacją sposobów, w jaki rzeczy i procesy mogą funkcjonować jako modele⁵⁶⁶. Autorzy stosują różne metody klasyfikacji modeli. Dzieli je między innymi na:

- wewnętrzne, mentalne oraz na zewnętrzne, wyrażone;
- fizyczne, analogiczne lub teoretyczne;
- historyczne i obecne;
- osobiste, idiosynkratyczne kontra konsensualne, wspólne;
- naukowe a pedagogiczne lub dydaktyczne⁵⁶⁷.

Inny podział obejmuje dwa rodzaje modeli: mentalny i materialny. Modele mentalne to odbite reprezentacje zbudowane przez badaczy, aby opisać (wyjaśnić, przewidzieć) sytuację. Są prekursorami słynnych „błędnych koncepcji” i czasami mogą być niestabilne, generowane w określonym momencie, a następnie odrzucane, gdy nie są już potrzebne, czyniąc je poznawczo jednorazowymi. Modele materialne (które można zidentyfikować jako prototypy) to te, do których posiadamy empiryczny dostęp i zostały zbudowane w celu komunikowania się z innymi osobami. Modele materialne są wyrażonymi modelami mentalnymi i mogą być: symboliczne, eksperymentalne lub kultowe/ikoniczne. Symboliczne modele materialne

⁵⁶⁵ J.A. Chamizo, *A New Definition...*, op. cit., s. 1627.

⁵⁶⁶ Ibidem, s. 1616.

⁵⁶⁷ A. Aduriz-Bravo, *A 'Semantic'...*, op. cit., s. 1602.

odpowiadają językom nauk, takim jak matematyka lub chemia. Aby dokładnie opisać część modelowanego świata skonstruowano równania matematyczne stanowiące materialne modele symboliczne. Reprezentują one prawidłowości, które różne środowiska naukowe w różnych czasach w swojej historii utożsamiały z jakąś częścią świata. Te modele – znane jako prawa — są najczęstszym typem, choć nie jedynym, który oferuje wyjaśnienia w tradycji naukowej. Oprócz symbolicznych modeli materialnych wyróżnia się eksperymentalne modele materialne. Przykładem eksperymentalnych modeli materialnych są samce szczurów wykorzystywane w znormalizowany sposób w badaniach biomedycznych lub modelowanie choroby pod kątem możliwych przyszłych środków zaradczych. Eksperymentalnymi modelami materialnymi są także urządzenia lub aparatura odtwarzająca oryginalne warunki otoczenia i pozwalająca przeprowadzać eksperymenty symulujące określony aspekt świata. Ostatnią grupą są kultowe/ikoniczne modele materialne, które odpowiadają obrazom, diagramom lub modelom w skali jak mapa. Na przykład na początku XIX wieku skonstruowano drewniane modele atomów⁵⁶⁸.

Kolejny podział wyróżnia modele, które są:

- kopiami czegoś (poziom 1);
- wyidealizowanymi reprezentacjami czegoś (poziom 2);
- teoretyczną rekonstrukcją czegoś (poziom 3)⁵⁶⁹.

Do zbudowania modelu wymagane są trzy warunki:

- wiedza (by wiedzieć jak najwięcej, jak wygląda część świata poddana obserwacji pod tworzenie modelu);
- wybranie i integrowanie zestawu elementów uznanych za ważne dla określonego celu (takich jak analogie);
- wyobraźnia i kreatywność (aby zaprojektować model mentalny zgodny z tą częścią świata, która jest obrana za cel)⁵⁷⁰.

Tworzenie modeli może odbywać się na cztery sposoby:

- modelowanie jako konstruowanie lub tworzenie oryginalnych modeli naukowych, w oparciu o nowe zasoby wiedzy ustalonej w określonym momencie historycznym;
- modelowanie jako proces podporządkowania badanych faktów naukowych do dostępnych modeli, które mogą je wyjaśnić;

⁵⁶⁸ J.A. Chamizo, *A New Definition...*, op. cit., s. 1620–1621.

⁵⁶⁹ J. Winkelmann, *On Idealizations and Models in Science Education*, "Science & Education" 2021, s. 4.

⁵⁷⁰ J.A. Chamizo, *A New Definition...*, op. cit., s. 1625.

- modelowanie jako dostosowanie ustalonych modeli po pojawieniu się nowych, zaskakujących lub anomalnych danych podczas badań;
- modelowanie jako intelektualne ćwiczenie polegające na stosowaniu istniejących modeli do wyjaśniania studiowanych faktów w środowisku uczenia się.

Można zatem powiedzieć, że modelowanie naukowe istnieje we wszystkich kontekstach działalności naukowej: innowacji, zastosowaniu, ocenie i edukacji. Po pierwsze nauka opracowuje mniej lub bardziej innowacyjne modele teoretyczne, aby stawiać czoła wyzwaniom intelektualnym i rozwiązywać problemy naukowe. Modele mogą być generowane z poprzednich modeli przez analogię, kombinację lub udoskonalenie, ale mogą pojawiać się również od nowa, poprzez najbardziej skomplikowane mechanizmy poznawcze (m.in. sen, iluminację i intuicję, przypadek, zbieg okoliczności lub objawienie). Po drugie, istniejące modele można celowo zastosować do wyjaśnienia nowych sytuacji poprzez rozumowanie abdukcyjne i analogiczne, pokazujące, że fakty do wyjaśnienia są podobne do tych modeli, które są hipotetycznymi kandydatami do ich wyjaśnienia. Po trzecie, w procesie czynienia faktów zrozumiałymi w badaniach naukowych, nowe zjawiska, obserwacje i wyniki, coraz lepsze dane empiryczne lub dodatkowa teoretyczna wiedza, może wymusić konieczność korekt w przyjętych modelach. W ten sposób dodawane są szczegóły, a modele są udoskonalane i ulepszone. Po czwarte, w przedmiotach ścisłych na wszystkich poziomach edukacji, procesy łączenia faktów z modelami, nawet jeśli są trywialne dla naukowców, z pewnością wydają się studentom czymś nowym. Uczniowie z pomocą grupy odbudowują szkolne modele naukowe, aby wyjaśnić sobie i innym niektóre interesujące zagadnienia⁵⁷¹.

J. Winkelmann umieszcza proces modelowania pomiędzy obserwacją zjawisk eksperymentalnych, a wiedzą teoretyczną. Nacisk kładziony jest na konstruowanie modeli z idealizacjami. Jest to warunek wstępny do modelowania. Proces idealizacji następuje na początku procesu modelowania. Idealizacja następuje po zastanowieniu się nad przeznaczeniem modelu, zanim powstanie reprezentacja⁵⁷². Wymogiem jest zbudowanie możliwie najprostszego modelu. Nie oznacza to, że zawsze należy budować proste modele. Należy unikać próbowania modelowania każdego aspektu systemu, gdy wystarczyłby znacznie prostszy, bardziej skoncentrowany model. Nie jest możliwe stworzenie modelu idealnie dokładnego, ponieważ nie jest możliwe zebranie wszystkich informacji o rzeczywistym systemie. Zbyt duże zwiększenie złożoności modelu może prowadzić do mniej dokładnego modelu. Dzieje się tak, ponieważ nie są dostępne dane i informacje do obsługi tak

⁵⁷¹ A. Aduriz-Bravo, *A 'Semantic'...*, op. cit., s. 1608.

⁵⁷² J. Winkelmann, *On Idealizations...*, op. cit., s. 5.

szczegółowego modelu⁵⁷³. Warto zacząć od małych modeli i stopniowo dodawać zakres i szczegółowość⁵⁷⁴.

Bazując na identyfikowanych w literaturze trzech kluczowych funkcjach jakie pełni model w nauce czyli:

- dopełnienie teorii (w sytuacji gdy teoria jakościowa poszukuje kwantyfikacji);
- uproszczenie zbyt skomplikowanej teorii, gdy uwzględnienie zbyt wielu zmiennych w badaniu może zniekształcić obraz badanego zjawiska oraz wynik badania;
- paradygmat lub teoria przedwstępna, gdy w procesie udoskonalania danego modelu poszerza się wiedzę, by finalnie uznać ją za paradygmat⁵⁷⁵,

jako obowiązującą w niniejszej pracy definicję przyjęto stwierdzenie, że model pełni funkcję dopełnienia teorii. Model traktuje się tu jako uproszczone odwzorowanie najważniejszych elementów badanej rzeczywistości oraz występujących między nimi powiązań⁵⁷⁶. To „konstrukcja myślowa, tj. układ założeń, pojęć i zależności między nimi, pozwalający opisać w przybliżony sposób jakiś aspekt rzeczywistości”⁵⁷⁷. Model w pracy jest traktowany jako narzędzie poznawcze uogólniające uzyskane wyniki badań ilościowych. Modelem badawczym w podejściu ilościowym jest model hipotetyczno-dedukcyjny, określający zależności między zmiennymi, które badacz chce analizować⁵⁷⁸. A. Zakrzewska-Bielawska wskazuje podstawowe zasady konstrukcji modeli hipotetyczno-dedukcyjnych, którymi są:

- rozpoznanie podstaw teoretycznych;
- określenie ram konceptualnych badania przez precyzyjne zdefiniowanie pojęć i zbudowanie konstruktów teoretycznych;
- jego operacjonalizację przez określenie zmiennych i ich wzajemnych zależności w postaci hipotez badawczych;
- ustalenie metod analizy ilościowej do ich testowania, co określa narzędzia pomiaru zmiennych⁵⁷⁹.

W niniejszej rozprawie stworzony model sklasyfikowano jako model mentalny. Aby opracować model zależności między kulturą organizacyjną i narzędziami partycypacji pracowniczej zrealizowano 4 etapy postępowania badawczego (por. rysunek nr 17).

⁵⁷³ S. Robinson, *Conceptual modelling for simulation Part I: definition and requirements*, “Journal of the Operational Research Society” 2008, no. 59, s. 286.

⁵⁷⁴ S. Robinson, *Conceptual...*, op. cit., s. 287.

⁵⁷⁵ J. Sadkowska, *Kulturowe...*, op. cit., s. 159.

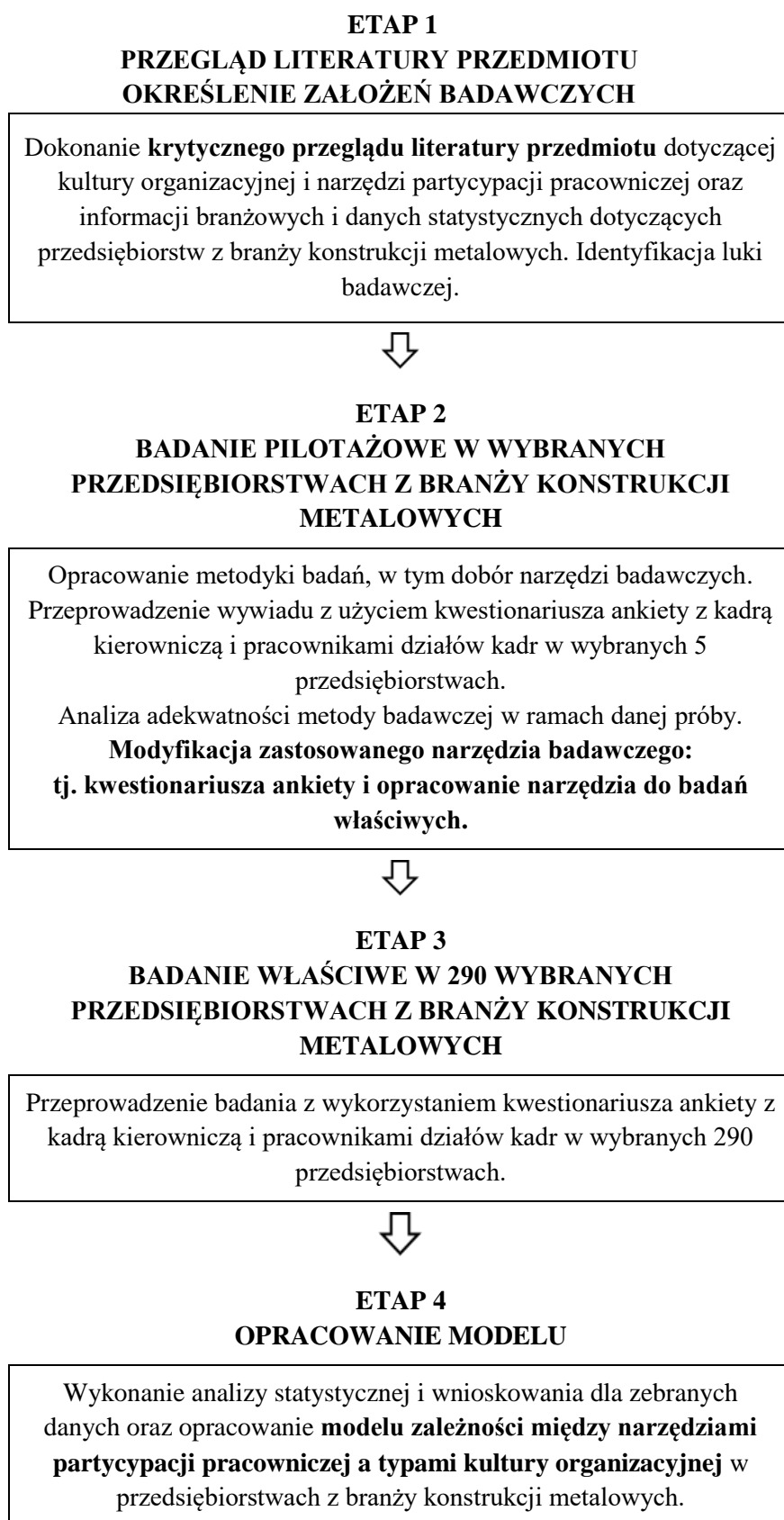
⁵⁷⁶ Ch. Frankfort-Nachmias, *Metody...*, op. cit., s. 59.

⁵⁷⁷ T. Gospodarek, *Modelowanie...*, op. cit., s. 61.

⁵⁷⁸ A. Zakrzewska-Bielawska, *Modele...*, op. cit., s. 13.

⁵⁷⁹ *Ibidem*, s. 18.

Rysunek 17. Logika postępowania badawczego



Źródło: opracowanie własne

Poszczególne etapy są zgodne z przyjętą metodyką badań naukowych w naukach o zarządzaniu i jakości⁵⁸⁰ i przedstawiają się następująco:

- krytyczny przegląd literatury polskiej i zagranicznej dotyczącej kultury organizacyjnej i narzędzi partycypacji pracowniczej oraz przegląd informacji branżowych i danych statystycznych dotyczących przedsiębiorstw z branży konstrukcji metalowych; identyfikacja luki badawczej;
- opracowanie metodyki badań, w tym dobór narzędzi badawczych oraz przeprowadzenie badania pilotażowego;
- przeprowadzenie właściwych badań empirycznych;
- wykonanie analizy statystycznej i wnioskowania dla zebranych danych oraz opracowanie modelu zależności między narzędziami partycypacji pracowniczej a typami kultury organizacyjnej.

4.2. Cele badań oraz problemy i hipotezy badawcze

Celem głównym rozprawy jest poznanie zależności między kulturą organizacyjną, a narzędziami partycypacji pracowniczej oraz odzwierciedlenie tej zależności w postaci modelu. Tak sformułowany cel uszczegółowiono w postaci celów szczegółowych. Są nimi:

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.

⁵⁸⁰ K. Gadomska-Lila, *Metodologia badań kultury organizacyjnej*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty” 2011, nr 3, s. 13.

Jak wskazano w teoriopoznawczej części pracy, zależności pomiędzy partycypacją pracowniczą a kulturą organizacyjną były analizowane w literaturze przedmiotu⁵⁸¹. Jednocześnie nie przeprowadzono badań określających wpływ rodzaju kultury organizacyjnej na zastosowane narzędzia partycypacji pracowniczej. 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 wzmacnianie bądź osłabianie zastosowania danego narzędzia.

Cele badań posłużyły sformułowaniu problemów badawczych wyrażonych w postaci pytań badawczych. Jak wskazuje M. Lisiński⁵⁸², problemy badawcze „mają formę pytań i są wyrażonymi werbalnie, dostrzeganymi przez podmiot trudnościami (...). Są dobrowolnie przyjętymi do realizacji zadaniami, na które prowadzone badanie ma udzielić odpowiedzi”. To „niewiedza, którą należy usunąć w toku badań naukowych”⁵⁸³. Problemy badawcze odpowiadają na pytanie, co będziemy badać, czyli wskazują przedmiot badań, ale także sposób – z jakiej perspektywy i pod jakim kątem będą prowadzone badania (paradygmat) pozwalające uchwycić określone zjawiska, procesy, relacje⁵⁸⁴. Przyjmuje się, że „problem naukowy w naukach o zarządzaniu może być zawarty w jednym z czterech obszarów typowych dla wszystkich dziedzin i dyscyplin naukowych: ontologii, epistemologii, metodologii i aksjologii”⁵⁸⁵. Dla potrzeb przeprowadzenia procesu badawczego opracowano pytania badawcze.

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 współlistnieją ze sobą w przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych?

⁵⁸¹ D. Konopka, *Direct...*, op. cit., s. 4; E.F. Cabrera, *Employee...*, op. cit., s. 15; W.W. Liddell, *Macroeconomic...*, op. cit., s. 5; M. Gold, *Bezpośrednia...*, op. cit., s. 120.

⁵⁸² M. Lisiński, *Problemy badawcze i metody ich rozwiązywania w naukach o zarządzaniu*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2017, nr 8, s. 6–7.

⁵⁸³ J. Apanowicz, *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej*, Wyd. Difin, Warszawa 2005, s. 70.

⁵⁸⁴ A.M. Jeszka, *Problemy badawcze i hipotezy w naukach o zarządzaniu*, „*Organizacja i Kierowanie*” 2013, nr 5, s. 32.

⁵⁸⁵ M. Szarucki, *Koncepcja doboru metod w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, „*Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*” 2016, nr 247, s. 29.

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?

W naukach o zarządzaniu istnieją dwa źródła problemów naukowych:

— badania teoretyczne związane z brakiem wiedzy dotyczącej teorii, podejmowane w ramach nurtu teoretycznego;

— rozważania teoretyczne podejmowane w ramach nurtu empirycznego stanowiące teoretyczną nadbudowę problemów praktycznych⁵⁸⁶. W niniejszych rozważaniach źródłem problemu naukowego są rozważania teoretyczne podejmowane w ramach nurtu empirycznego, w celu stworzenia teoretycznej nadbudowy problemów praktycznych. Zgodnie z dokonaną analizą stanu wiedzy, zawartą w dostępnych źródłach literaturowych, sformułowano problem naukowy. Ze względu na brak ustalonych zależności między kulturą organizacyjną a narzędziami partycypacji pracowniczej w pracy podjęto problem wpływu kultury organizacyjnej na dobór i wykorzystanie narzędzi partycypacji pracowniczej, a następnie odzwierciedlono tę zależność w postaci modelu. Praca ma charakter poznawczy.

Hipoteza naukowa jest to stwierdzenie naukowe (przypuszczenie), które wynika z dostępnego stanu wiedzy⁵⁸⁷. S. Sudoł⁵⁸⁸ uszczegóławia, że hipoteza jest przypuszczeniem naukowym opartym na prawdopodobieństwie dotyczącym badanej rzeczywistości (stanów, zjawisk, procesów) i ma na celu odkrycie (wyjaśnienie) pewnych praw i uogólnień. Należy przy tym pamiętać – dodaje W. Czakon – że hipotezy stawia się w oparciu o teorię, a następnie weryfikuje się je na podstawie danych empirycznych zebranych przy zastosowaniu metod analizy ilościowej⁵⁸⁹. Hipoteza naukowa powinna:

- dotyczyć istotnych zagadnień;
- nie wykazywać sprzeczności z już udowodnionymi twierdzeniami;
- być jednoznacznie sprecyzowaną;
- być możliwą do logicznego potwierdzenia lub odrzucenia.

⁵⁸⁶ M. Lisiński, *Prawa nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 5, s. 8.

⁵⁸⁷ M. Krajewski, *O metodologii nauk i zasadach pisarstwa naukowego*, Płock 2010, s. 20.

⁵⁸⁸ S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, Dom Organizatora, Toruń 2007, s. 61.

⁵⁸⁹ W. Czakon, *W kierunku rozwoju badań ilościowych w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, 2016, nr 3, s. 41–52.

W budowie hipotez może mieć zastosowanie pogląd intuicyjny, analogia i logiczne tłumaczenie faktów, może mieć też miejsce oparcie hipotezy na podstawie związków zależności (przyczynowe, funkcjonalne, strukturalne), przez tworzenie modeli (ideałów), jak również hipotez alternatywnych. Hipotezy należy potwierdzić lub odrzucić (obalić). Hipoteza podlega weryfikacji logicznej⁵⁹⁰. W pracy postawiono następującą **hipotezę główną: Kultura organizacyjna determinuje dobór narzędzi partycypacji pracowniczej**. Hipotezę główną uszczegółowiono w postaci hipotez szczegółowych. Odniesiono je do szczegółowych celów pracy (por. tabela nr 33).

Tabela 33. 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

Aby precyzyjnie osiągnąć pięć celów poznawczych przyporządkowano im 6 hipotez szczegółowych, które poddano weryfikacji w dalszej części pracy.

4.3. Metody i techniki badań

Nauki o zarządzaniu i jakości należą do grupy nauk empirycznych. Przedmiotem nauk empirycznych jest świat rzeczywisty, materialny. Tworzą go fakty o zjawiskach i zdarzeniach

⁵⁹⁰ Ch. Frankfort-Nachmias, *Metody...*, op. cit., s. 495.

dotyczące działalności praktycznej człowieka. Stąd też nazywa się je naukami stosowanymi czy praktycznymi. Nauki te oparte są także na doświadczeniu przy istotnym współdziałaniu rozumowania. Podstawową rolę odgrywa w nich indukcja, stąd niekiedy nazywane są naukami indukcyjnymi. Do ustalania nowych twierdzeń naukowych, jak też ich sprawdzania w naukach empirycznych dochodzi się na drodze indukcyjnego uogólniania faktów, poprzez wykorzystanie metody indukcji⁵⁹¹. Metodą będącą podstawową kategorią metodologii nauk o zarządzaniu i jakości definiuje się jako sposób systematycznie stosowany, przy czym sposób oznacza tok jakiegoś działania, a więc skład i układ jego stadiów. Szczególną kategorią metody są metody naukowe. Metoda naukowa to wysoce wyspecjalizowane narzędzie opisu, wyjaśniania i rozumienia świata, za pomocą którego naukowcy szukają odpowiedzi na postawione pytania oraz budują niearbitralny, wiarygodny i spójny obraz świata⁵⁹². Metody naukowe, podobnie jak inne metody, mogą być opisane w sposób mniej lub bardziej szczegółowy. Mogą charakteryzować się różnym stopniem metodyczności. Gdy będą tylko opisem sposobu działania, będą metodami naukowymi lub technikami naukowymi, gdy zaś wskażą dyrektywę wyznaczającą tok działania, będą metodykami naukowymi ogólnymi bądź szczegółowymi. Mogą także łączyć w sobie opis działania i dyrektywę wskazującą, jak działać. W takim przypadku przybiorą postać zasady naukowej lub procedury naukowej⁵⁹³.

Potrzeba realizacji procesu rozpoznania wskazanej tematyki skutkuje koniecznością selekcji metody, techniki oraz narzędzi badawczych. J. Apanowicz wskazuje, że rozwiązanie danego problemu badawczego możliwe jest dzięki zastosowaniu jednej, wskazanej jako głównej metody badawczej, wspomaganej przez inne – pomocnicze⁵⁹⁴. Wśród metod badawczych wyróżnia metody: eksperymentalną, obserwacyjną, monograficzną, badania dokumentów, sondażu diagnostycznego, analizy i konstrukcji logicznej, heurystyczną, indywidualnych przypadków, analizy i krytyki piśmiennictwa, symulacji komputerowej i statystycznej⁵⁹⁵.

Przyjmując za kryterium podziału metody naukowej zakres metod wykorzystywanych w uzasadnianiu twierdzeń i budowaniu teorii naukowych, można wyróżnić metody dedukcyjne stosowane w naukach formalnych oraz metody indukcyjne używane w naukach empirycznych. Przez metodę naukową w naukach empirycznych rozumie się taki sposób rozwiązywania

⁵⁹¹ M. Lisiński, *Prawa...*, op. cit., s. 4.

⁵⁹² M. Lisiński, *Metody naukowe w metodologii nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 4, s. 12.

⁵⁹³ M. Lisiński, *Metody...*, op. cit., s. 12.

⁵⁹⁴ J. Apanowicz, *Metodologia ogólna...*, op. cit., s.61

⁵⁹⁵ *Ibidem*, s. 63–66.

problemów, w którym eksperyment, obserwację oraz indukcję zespała się z doświadczeniem i rozumowaniem⁵⁹⁶. Metoda indukcyjna obejmuje sekwencję trzech następujących po sobie faz:

- analizy wyników obserwacji;
- budowy teorii;
- rozstrzygnięcia o wartości teorii⁵⁹⁷.

Faza pierwsza w modelu metody indukcyjnej sprowadza się do zbierania informacji o zjawiskach czy procesach jednostkowych, opisie naukowym tych faktów oraz sformułowaniu problemu badawczego. Faza druga to budowanie teorii. To podstawowy składnik metody indukcyjnej. W indukcji niepełnej przedmiotem badania są tylko wybrane zjawiska czy procesy danej klasy. Zebrane o nich informacje posłużą za podstawę wnioskowania o wszystkich zjawiskach czy procesach całej klasy. Mając na uwadze powyższe, budowanie teorii można skonkretyzować dwoma sekwencjami działań:

- indukcyjnym uogólnianiem zjawisk czy procesów empirycznych i sformułowaniem hipotezy, jako formy uogólniania zjawisk czy procesów empirycznych;
- wyprowadzaniem z hipotezy konsekwencji empirycznych poprzez logiczne wyjaśnianie generalizujące⁵⁹⁸.

Pierwszym etapem badań prezentowanych w tej rozprawie było dokonanie przeglądu literatury przedmiotu, która odgrywa ważną rolę jako podstawa dla wszystkich rodzajów badań. Przeglądy mogą służyć jako podstawa do rozwoju wiedzy, tworzyć wytyczne dla polityki i praktyki, dostarczać dowodów na efekty, a jeśli są dobrze prowadzone, mają zdolność do generowania nowych pomysłów i kierunków w określonej dziedzinie. Jako takie służą za podstawę przyszłych badań i teorii. Przegląd literatury można ogólnie określić jako mniej lub bardziej systematyczny sposób gromadzenia i syntezy wcześniejszych badań⁵⁹⁹. Skuteczny i dobrze przeprowadzony przegląd jako metoda badawcza tworzy solidne podstawy dla rozwoju wiedzy i ułatwiania rozwoju teorii⁶⁰⁰. Poprzez integrację ustaleń i perspektyw z wielu odkryć empirycznych, przegląd literatury może odpowiedzieć na pytania badawcze z mocą, której nie ma żadne badanie. Może również pomóc w przedstawieniu przeglądu obszarów, w których badania są zróżnicowane i interdyscyplinarne. Ponadto przegląd literatury to doskonały sposób na syntezę wyników badań, aby pokazać dowody na metapoziomie i odkryć obszary, w których

⁵⁹⁶ M. Lisiński, *Metody...*, op. cit., s. 12.

⁵⁹⁷ Ibidem, s. 13.

⁵⁹⁸ Ibidem, s. 14.

⁵⁹⁹ D. Tranfield, D. Denyer, P. Smar, *Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review*, "British Journal of Management" 2003, no. 14, s. 207–222.

⁶⁰⁰ J. Webster, R.T. Watson, *Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review*, "Management Information Systems Quarterly" 2002, no. 6, s. 3.

potrzebne są dalsze badania, co jest kluczowym elementem tworzenia ram teoretycznych i budowania modeli koncepcyjnych. Jednak tradycyjne sposoby opisywania i portretowania literatury często nie są wyczerpujące i nie są podejmowane systematycznie. Istnieją różne podejścia do przeprowadzania przeglądu literatury (por. tabela nr 34). Przeglądy systematyczne powstały w naukach społecznych jako sposób na syntezę wyników badań w systematyczny, przejrzysty oraz powtarzalny sposób i jednocześnie zostały określone jako złoty standard wśród przeglądów⁶⁰¹. Podkreślając wszystkie zalety tej metody, należy podkreślić, że jej zastosowanie nie jest nadmiernie rozpowszechnione w badaniach biznesowych, ale stale rośnie⁶⁰².

Tabela 34. Podejścia do przeglądów literatury

Podejście	Systematyczne	Półsystematyczne	Integracyjny
Typowy cel	syntetyzuj i porównuj dowody	omów obszar badań i śledź rozwój w czasie	krytykuj i syntetyzuj
Pytania badawcze	konkretne	szeroki	wąskie lub szerokie
Szukanie strategii	systematyczne	może, ale nie musi, być systematyczne	zwykle nie jest systematyczny
Charakterystyka próbki	artykuły ilościowe	artykuły naukowe	artykuły naukowe; książki i inne opublikowane teksty
Analiza i ocena	ilościowy	jakościowy ilościowy	jakościowy
Przykłady wkładu	dowody wpływu; informacje o polityce i praktyce	stan wiedzy; tematy w literaturze; przegląd historyczny; program badań; model teoretyczny	taksonomia lub klasyfikacja; model lub struktura teoretyczna

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Davis [i.in.], *Viewing systematic reviews and meta-analysis in social research through different lenses*, "SpringerPlus" 2014, no. 3, s. 511; H. Snyder [i.in.], *Identifying categories of service innovation: A review and synthesis of the literature*, "Journal of Business Research" 2016, no. 69, s. 2401–2408; G. Wong [i.in.], *RAMESES publication standards: Meta-narrative reviews*, "BMC Medicine" 2013, no. 11, s. 20; R.J. Torraco, *Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples*, "Human Resource Development Review" 2005, no. 4, s. 356–367; D.J. MacInnis, *A framework for conceptual contributions in marketing*, "Journal of Marketing" 2011, no. 75, s. 136–154.

Celem metodycznego przeglądu jest zidentyfikowanie wszystkich dowodów empirycznych, które pasują do wcześniej określonych kryteriów włączenia, aby odpowiedzieć na określone pytanie badawcze lub hipotezę. Stosując wyraźne i systematyczne metody podczas przeglądania artykułów i wszystkich dostępnych dowodów, można zminimalizować błąd, dostarczając w ten sposób wiarygodnych wyników, na podstawie których można wyciągać wnioski i podejmować decyzje. Podejście półsystematyczne, zwane też narracyjnym, jest

⁶⁰¹ J. Davis [i.in.], *Viewing systematic reviews and meta-analysis in social research through different lenses*. "SpringerPlus" 2014, no. 3, s. 511.

⁶⁰² H. Snyder [i.in.], *Identifying categories of service innovation: A review and synthesis of the literature*, "Journal of Business Research" 2016, no. 69, s. 2401–2408.

przeznaczone dla tematów, które zostały odmiennie konceptualizowane i zbadane przez różne grupy badaczy z różnych dyscyplin i które utrudniają pełny, systematyczny proces przeglądu. Ogólnie rzecz biorąc, przegląd pozwala zidentyfikować i zrozumieć wszystkie potencjalnie istotne tradycje badawcze, które mają implikacje dla badanego tematu, oraz zsyntetyzować je za pomocą metanarracji zamiast mierzyć wielkość efektu⁶⁰³. Zapewnia to lepsze zrozumienie złożonych obszarów. Z kolei przegląd integracyjny ma na celu ocenę, krytykę i syntezę literatury w sposób umożliwiający wyłonienie się nowych ram teoretycznych i perspektyw⁶⁰⁴. Większość integracyjnych przeglądów literatury dotyczy tematów dojrzałych lub nowych. W przypadku tematów dojrzałych celem stosowania metody przeglądu integracyjnego jest przegląd bazy wiedzy, krytyczny przegląd i potencjalna rekonceptualizacja oraz poszerzenie teoretycznych podstaw konkretnego tematu w miarę jego rozwoju. W przypadku nowo pojawiających się tematów celem jest raczej tworzenie wstępnych konceptualizacji i modeli teoretycznych, a nie przegląd starych modeli. Ten rodzaj badania często wymaga bardziej kreatywnego gromadzenia danych, ponieważ celem zwykle nie jest objęcie wszystkich artykułów kiedykolwiek opublikowanych na ten temat, ale raczej połączenie perspektyw i spostrzeżeń z różnych dziedzin lub tradycji badawczych. Jednakże, chociaż nie ma tu ścisłych standardów, ogólnym celem analizy danych w przeglądzie integracyjnym jest krytyczna analiza i zbadanie literatury oraz głównych idei i relacji w danym zagadnieniu. Integracyjna metoda przeglądu powinna skutkować rozwojem wiedzy i ram teoretycznych, a nie prostym przeglądem lub opisem obszaru badawczego. Należy zauważyć, że wymaga to od badaczy zaawansowanych umiejętności, takich jak doskonałe myślenie koncepcyjne⁶⁰⁵, a jednocześnie przejrzystości i dokumentowania procesu analizy. W przypadku niniejszego opracowania właśnie ten rodzaj przeglądu zastosowano do badania konstruktów kultury organizacyjnej oraz narzędzi zarządzania partycypacyjnego.

Dokonanie przeglądu literatury skutkowało opracowaniem części teoretycznej dysertacji i opracowaniem celów, problemów badawczych i 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. na próbie N=290

⁶⁰³ G. Wong [i in.], *RAMESES publication standards: Meta-narrative reviews*, "BMC Medicine" 2013, no. 11, s. 20.

⁶⁰⁴ R.J. Torraco, *Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples*. "Human Resource Development Review" 2005, no. 4, s. 356–367.

⁶⁰⁵ D.J. MacInnis, *A framework for conceptual contributions in marketing*, "Journal of Marketing" 2011, no. 75, 136–154.

przedsiębiorstw z branży konstrukcji metalowych z terenu całej Polski. Analizie poddane zostały zarówno podstawowe dane jak charakterystyka przedsiębiorstwa: liczba zatrudnionych, staż pracy, województwo, osiągnięty zysk, jak i pytania właściwe dotyczące kultury organizacyjnej oraz stosowanych narzędzi partycypacji.

Do przeprowadzenia badań zastosowano własny, autorski kwestionariusz ankiety zbudowany na bazie Modelu Wartości Konkurujących 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)⁶⁰⁶, (por. załącznik nr 1). Literatura podaje różne podejścia do badania stosowania narzędzi partycypacji w organizacji. Jedną z cech odróżniających różne metodologie jest dedykowanie ankiety określonej grupie zawodowej, bądź podejście uniwersalne. E. Gerry i S. Klingberg opracowali ankietę badania istnienia i percepcji stopnia zarządzania partycypacyjnego przez bibliotekarzy. Ankieta była dedykowana środowisku bibliotekarskiemu z charakterystycznymi i specyficznymi dla danego otoczenia pytaniami⁶⁰⁷. Podejście uniwersalne zostało wykorzystane w badaniu EPOC (Employee Direct Participation in Organisational Change)⁶⁰⁸. Był to bardzo obszerny kwestionariusz liczący 22 strony, złożony z 77 pytań. Pytania te pogrupowane zostały w pięciu blokach tematycznych, takich jak: miejsce pracy, najliczniejsza grupa zawodowa, partycypacja bezpośrednia, ogólna opinia nt. partycypacji bezpośredniej oraz pytania końcowe. Najwięcej, bo 53 pytania dotyczyły partycypacji bezpośredniej. Mimo swej dużej objętości kwestionariusz EPOC jest używany również przez innych badaczy. S. Rudolf przetłumaczył kwestionariusz EPOC na język polski i użył go do swoich badań⁶⁰⁹. Krótszą wersję kwestionariusza uniwersalnego zastosowała A. Ignyś. Swoje badania przeprowadziła metodą wywiadów bezpośrednich prowadzonych przez ankieterów. Pytania związane ze stosowaniem wybranych technik partycypacji bezpośredniej miały charakter opisowy, zawierając krótką charakterystykę każdej z badanych technik⁶¹⁰. Wersja uniwersalna była również zastosowana przez D. Łochnicką, która badania organizacji przeprowadziła za pomocą kwestionariusza ankiety składającego się z 18 pytań zamkniętych. Kwestionariusz był kierowany do osoby, która miała w przedsiębiorstwie najpełniejszą wiedzę dotyczącą badanej problematyki. Wybór

⁶⁰⁶ G. Wudarzewski, *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.

⁶⁰⁷ E. Gerry, S. Klingberg, *A Survey of Participative Management in California State University Libraries*, "College & Research Libraries" 1988, January, s. 52.

⁶⁰⁸ EUROFOUND, *New Forms...*, op. cit., s. 219–240.

⁶⁰⁹ S. Rudolf, *Analiza statystyczna...*, op. cit., s. 53.

⁶¹⁰ A. Ignyś, *Analiza...*, op. cit., s. 150.

tej osoby należał zatem do przedsiębiorstwa. Pytania ankietowe zostały sformułowane w taki sposób, aby zapewnić jak najpełniejszą informację o praktykach partycypacyjnych przedsiębiorstw. Odnosiły się one do następujących obszarów:

- postawy kierownictwa w stosunku do zarządzania partycypacyjnego, w tym ukierunkowanie na rozwój innowacji w przedsiębiorstwie, otwartość na nowe pomysły i opinie ze strony pracowników, poziom sprawowania kontroli nad sposobem wykonywania zadań;
- przedmiotu i sposobów włączania pracowników w podejmowanie decyzji;
- wdrożonych (lub planowanych) koncepcji zarządzania, takich jak: TQM, kaizen, Six Sigma czy lean management, jak również stosowanych metod partycypacji bezpośredniej, takich jak: rotacja czynności na stanowisku pracy, rozszerzanie zakresu zadań, wzbogacanie pracy, koła jakości, grupy autonomiczne, grupy projektowe, zespoły rozwiązywania problemów, spotkania z przełożonymi, badanie opinii pracowników;
- przedmiot i częstotliwość zgłaszania pomysłów przez pracowników bądź ich zespoły;
- motywów wdrożenia bądź niewdrożenia partycypacyjnych metod pracy – przedsiębiorcy mieli określić, jakie motywy oraz w jakim stopniu zdecydowały o wdrożeniu partycypacyjnych metod pracy. Jeżeli w przedsiębiorstwie partycypacja nie była stosowana, należało podać tego przyczyny;
- efektów partycypacji pracowniczej w przypadku, gdy została ona wdrożona;
- efektów partycypacji, korzystając z 13 podanych odpowiedzi i 5-stopniowej skali określającej siłę danego efektu;
- oceny efektywności poszczególnych metod partycypacyjnych, wdrożonych w danym przedsiębiorstwie, przy użyciu 4-stopniowej skali⁶¹¹.

Uniwersalny kwestionariusz ankiety do badania partycypacji pracowniczej w przedsiębiorstwie wykorzystywała również J.M. Moczydłowska. Przy pomocy tego narzędzia badano następujące problemy:

- jak pracownicy oceniają swobodę podejmowania decyzji w sprawach typowych dla swojego stanowiska pracy;
- jaka część kadry kierowniczej badanych przedsiębiorstw konsultuje swoje decyzje z podwładnymi;
- w jakim stopniu współudział w podejmowaniu decyzji stanowi bodziec motywacyjny do pracy;
- jakie są oczekiwania pracowników dotyczące ich udziału w procesach decyzyjnych;

⁶¹¹D. Łochnicka, *Zakres...*, op. cit., s. 161.

— jak pracownicy oceniają przepływ informacji w ich przedsiębiorstwach⁶¹².

Podobne podejście do badania narzędzi partycypacji w organizacji prezentuje B. Mikuła. Badania oparł na wywiadzie na podstawie kwestionariusza złożonego z siedmiu pytań. Osoba przeprowadzająca wywiad musiała posiadać pewną wiedzę z zakresu partycypacji, by poprawnie interpretować odpowiedzi. Pytania dotyczyły informowania, wyrażania opinii, doradzania, wyrażania sprzeciwu i zgody oraz wspólnego rozstrzygania problemów decyzyjnych⁶¹³.

Autor niniejszej pracy zastosował podejście ogólne w sposób uniwersalny podchodzące do zagadnienia partycypacji. Pytania w kwestionariuszu były dostosowane do celu badania, czyli określenia rodzaju stosowanego narzędzia partycypacji pracowniczej oraz wskazania dominującej kultury organizacyjnej w badanych przedsiębiorstwach. Problematyka badawcza dotyczyła w szczególności:

- kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie;
- określenia skuteczności stosowania danego narzędzia partycypacji pracowniczej w działaniach przedsiębiorstwa.

W celu uzyskania odpowiedzi na postawione pytania przeprowadzono badania ankietowe wyjaśniające, które służą do wyjaśniania lub przewidywania jednej lub więcej hipotetycznych relacji między niektórymi cechami respondentów i zagadnieniem. Ten rodzaj badań obejmuje wykorzystanie wnioskowania statystycznego w celu ilościowego określenia zakresu, w jakim określone cechy respondentów prowadzą do określonych wyników lub są z nimi związane⁶¹⁴. Badanie zrealizowano za pomocą techniki wywiadu telefonicznego wspomaganego komputerowo (CATI – Computer Assisted Telephone Interview). Polega ona na tym, że ankieter dzwoni do respondenta, przeprowadza z nimi wywiady według wcześniej przygotowanego schematu, a odpowiedzi zapisuje w systemie do ankietowania. Dodatkowo dane zbierane podczas wywiadów zapisywane są na serwerze, co pozwala na bieżącą kontrolę warunków kwotowych. Ta cecha jest ważną zaletą CATI, gdyż wypełnienie ankiety papierowej nie daje nam takiej kontroli. Ponadto CATI pozwala na szybkość realizacji oraz obniżenie kosztów badania, standaryzację warunków badania, kontrolę przebiegu procesu zbierania danych (prowadzenie wywiadu, kontrola realizacji próby) oraz łatwość dotarcia do grup trudno dostępnych. Wśród ograniczeń CATI można wskazać: czas trwania wywiadu (nie dłuższy niż

⁶¹² J.M. Moczydłowska, *Partycypacja pracowników w zarządzaniu mikro i małym przedsiębiorstwem: (na podstawie badań w Polsce północno-wschodniej)*, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2011, nr 62, s. 376.

⁶¹³ B. Mikuła, *Diagnozowanie stopnia partycypacji bezpośredniej pracowników*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2001, nr 564, s. 28–29.

⁶¹⁴ Ł. Sułkowski, *Epistemologia...*, op. cit., s. 332.

15 minut), ograniczenie liczby pytań otwartych oraz konieczność uwzględnienia w pytaniach specyfiki rozmowy telefonicznej⁶¹⁵. Wersję komputerową ankiety wykonano przy użyciu portalu www.surveio.com. Wywiad przeprowadzany był z jedną osobą z danej organizacji. Badana osoba zajmowała stanowisko kierownicze lub była zatrudniona w dziale kadr. Zdecydowano się na kierowanie ankiety do osób zarządzających lub z działu kadr ze względu na najbardziej obszerną wiedzę tych osób w zakresie badanej tematyki oraz ze względu na charakter pytań oceniających skuteczność osiągania celów zarządczych dzięki wprowadzeniu narzędzi partycypacyjnych. Podobne podejście jest szeroko stosowane i opisywane w literaturze⁶¹⁶. Używając telefonu ankietier zadawał pytania widoczne na ekranie i zapisywał (i/lub nagrywał) odpowiedzi respondenta wprowadzając je do pamięci komputera. Na bieżąco kontrolowano postępy badania. Wyniki dostępne były niemal natychmiast po zakończeniu badania. Taka procedura umożliwiła likwidację procesu przepisywania i kodowania ankiet papierowych. Dzięki temu zmniejszono liczbę błędów ankieterskich i wykonano zadanie w krótszym czasie. 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. W zastosowanym formularzu użyto pięciostopniowej skali R. Likerta odnoszącej się do każdego pytania osobno. Część kwestionariusza poświęcona kulturze organizacyjnej składała się z sześciu zasadniczych pytań:

- Jaka jest ogólna charakterystyka organizacji?
- Jaki jest styl przywództwa w organizacji?
- Jaki jest styl zarządzania pracownikami?
- Jakie czynniki zapewniają spójność organizacji?
- Na co kładzie się największy nacisk w organizacji?
- Jakie są kryteria sukcesu w organizacji?

Pytania umożliwiły wyodrębnienie czterech typów kultur:

- A – klan,
- B – adhokracja,
- C – rynek,
- D – hierarchia;

⁶¹⁵ Ibidem, s. 394.

⁶¹⁶ EUROFOUND, *New Forms of Work Organisation – Can Europe Realise its Potential? EPOC Research Group, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, Dublin 1997, s. 23; Ł. Sułkowski, *Epistemologia...*, op. cit., s. 333.

— część trzecia dotyczyła badania narzędzi partycypacji istniejących w danej organizacji. Na podstawie przykładowych ankiet przedstawionych w literaturze⁶¹⁷ opracowano zestaw pytań sprawdzających, czy dane narzędzie zostało użyte i czy jest nadal stosowane (czy przyjęło się w organizacji, ze względu na swą skuteczność, czy nie). Skuteczność zdefiniowano jako osiągnięcie celów biznesowych. Definicja ta bazuje na stwierdzeniu zaproponowanym przez M. Zlatković'a, który określił, że działalność jest uważana za skuteczną, jeśli osiąga obiektywnie określony cel⁶¹⁸;

— 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. W pierwszej kolejności pytania miały dać odpowiedź:

— czy respondenci uważali, że ankieta właściwie opisuje zagadnienie kultury organizacyjnej i narzędzi partycypacji pracowniczej w miejscu pracy;

— czy respondenci uznali pytania za jasne i jednoznaczne;

— czy osoby zarządzające i pracownicy działu kadr, są właściwymi osobami, do których można skierować ankietę.

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 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 konstrukcji metalowych przy 5% błędzie i 5% poziomie istotności określono na 280 przedsiębiorstw. Łączna liczba ankietowanych przedsiębiorstw wyniosła 290.

⁶¹⁷ D. Łochnicka, *Przedsiębiorczość...*, op. cit., s. 227.

⁶¹⁸ M. Zlatković, *Organizational Effectiveness in Bosnia and Herzegovina: A Competing Values Approach*, "Strategic Management" 2018, vol. 23, no. 4, s. 15.

W celu wyodrębnienia wymiarów czynnika „kultura organizacyjna” została przeprowadzona analiza czynnikowa techniką głównych składowych z rotacją Varimax. Analiza czynnikowa to jedna z najbardziej popularnych metod pozwalających na sprowadzenie dużej liczby badanych zmiennych do znacznie mniejszej liczby wzajemnie niezależnych składowych głównych lub czynników. Nowe zmienne (składowe główne lub czynniki) zachowują stosunkowo dużą część informacji zawartych w zmiennych pierwotnych, a jednocześnie każda z nich jest nośnikiem innych treści merytorycznych. Powyższa metoda redukcji zmiennych jest często stosowana, gdyż zbyt duża liczba rozpatrywanych cech powoduje wzrost skali trudności interpretacji⁶¹⁹. Twórcami głównej koncepcji tej metody są psychologowie C. Spearman i L.L. Thurstone. Celem analizy czynnikowej jest dążenie do wyodrębnienia wszystkich czynników, które mogą rzeczywiście tkwić w korelacjach danego układu zmiennych, jednocześnie zachowując jak najwięcej informacji zawartych w zmiennych pierwotnych, a następnie redukcja tych czynników⁶²⁰. Metoda ta służy konstruowaniu modeli przyczynowych obserwowanych zjawisk⁶²¹. Dobre rezultaty otrzymuje się w przypadku powszechnie stosowanych w badaniach społecznych i marketingowych skal semantycznych typu R. Likerta (najlepiej co najmniej pięciopunktowych)⁶²². Zastosowanie analizy czynnikowej jest uzasadnione gdy:

- chcemy wyjaśnić zaobserwowaną korelację między zmiennymi przy pomocy modelu przyczynowego opartego na strukturze związków zmiennych obserwowalnych z ukrytymi czynnikami;
- dysponujemy modelem teoretycznym struktury takiego związku lub będziemy uzyskane wyniki interpretować w kategoriach teoretycznego modelu przyczynowego;
- koncentrujemy się na wyjaśnieniu korelacji między zmiennymi i dlatego chcemy wyłączyć z analizy wariację swoistą zmiennych;
- zmienne są obciążone względnie dużym błędem pomiarowym, który badacz chce wyłączyć z analizy;
- celem analizy jest selekcja pozycji/wskaźników do skali sumarycznej R. Likerta;
- celem analizy jest klasyfikacja zmiennych we względnie jednorodne grupy, w gruncie rzeczy będące właśnie wskaźnikami pewnych konstruktów⁶²³.

⁶¹⁹ A. Czopek, *Analiza porównawcza efektywności metod redukcji zmiennych – analiza składowych głównych i analiza czynnikowa*, „Studia Ekonomiczne” 2013, nr 132, s. 7.

⁶²⁰ Ibidem, s. 11.

⁶²¹ J. Górniak, *Analiza czynnikowa i analiza głównych składowych*, „ASK” 1998, nr 7, s. 83.

⁶²² Ibidem, s. 84.

⁶²³ Ibidem, s. 88.

Analizie czynnikowej zasadniczo nie powinno się poddawać prób mniejszych niż 50 przypadków, a jeszcze lepiej, by miały 100 lub więcej przypadków⁶²⁴. Często zdarza się, że zmienna ma wysokie ładunki na kilku czynnikach, co uniemożliwia jednoznaczną interpretację. W takiej sytuacji należy przeprowadzić rotację czynników. W większości przypadków rotacja czynników redukuje dwuznaczność interpretacji, jaka może wystąpić w rozwiązaniu bez rotacji. Dzięki obrotowi można łatwiej utożsamić każdy czynnik ze zmiennymi, z którymi jest mocno skorelowany. Do wykonania rotacji najczęściej stosuje się metodę Varimax, która ostatecznie decyduje o interpretacji modelu⁶²⁵. Metoda Varimax jest metodą powszechnie stosowaną w analizie czynnikowej⁶²⁶. Dla zbiorów danych z podstawową prostą strukturą, rotacja Varimax jest najwłaściwszą procedurą, gdyż takie dane można łatwo skonstruować⁶²⁷. Varimax maksymalizuje sumę wariacji kwadratów ładunków, czyli korelacji między zmiennymi i czynnikami⁶²⁸.

4.4. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

W badaniu zastosowano losowo-warstwowy dobór próby. Reprezentatywność oparto na następujących kryteriach: wielkość przedsiębiorstwa, rodzaj działalności według sekcji i działów PKD oraz siedziby przedsiębiorstwa (w ujęciu przekroju wojewódzkiego). W niniejszej pracy dobór przedsiębiorstw do próby badawczej bazował na:

- zgłoszonym przez przedsiębiorców rodzaju działalności gospodarczej wg PKD (wyłącznie z wyszczególnionej sekcji, działu, grupy i klasy);
- liczbie zarejestrowanych podmiotów z branży konstrukcji metalowych w poszczególnych województwach (próba proporcjonalna do liczby zarejestrowanych przedsiębiorstw);
- wielkości przedsiębiorstwa (próba dobrana z każdego zakresu wielkości organizacji: 1–9, 10–49, 50–249, powyżej 250);

⁶²⁴ Ibidem, s. 99.

⁶²⁵ A. Czopek, *Analiza...*, op. cit., s. 13.

⁶²⁶ Z. Laudański, K. Bańkowski, M. Flaszka, *Eksploracyjna analiza czynnikowa w badaniach struktury zespołu zmiennych obserwowalnych*, „Biuletyn IHiAR” 2021, nr 263, s. 79; C.A. Bernaards, R.I. Jennrich, *Gradient Projection Algorithms and Software for Arbitrary Rotation Criteria in Factor Analysis*, “Educational and psychological measurement” 2005, vol. 65, s. 260; J.A. Martínez González, U. Kobylińska, *Influence of personal variables on entrepreneurial intention: a comparative study between Poland and Spain*, “Engineering Management in Production and Services” 2019, vol. 11, issue 1, s. 72.

⁶²⁷ M. Bellmann, *Factor analysis of geometric figures with four attributes. A comparison of PCA, varimax and varimin*, “Personality and Individual Differences” 2016, no. 90, s. 329.

⁶²⁸ H.F. Kaiser, *The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis*, “Psychometrika” 1958, vol. 23, s. 199.

— dostępności danych prezentowanych przez przedsiębiorców (wyłącznie przedsiębiorstwa prezentujące w bazie informację o wyniku finansowym oraz zatrudnieniu).

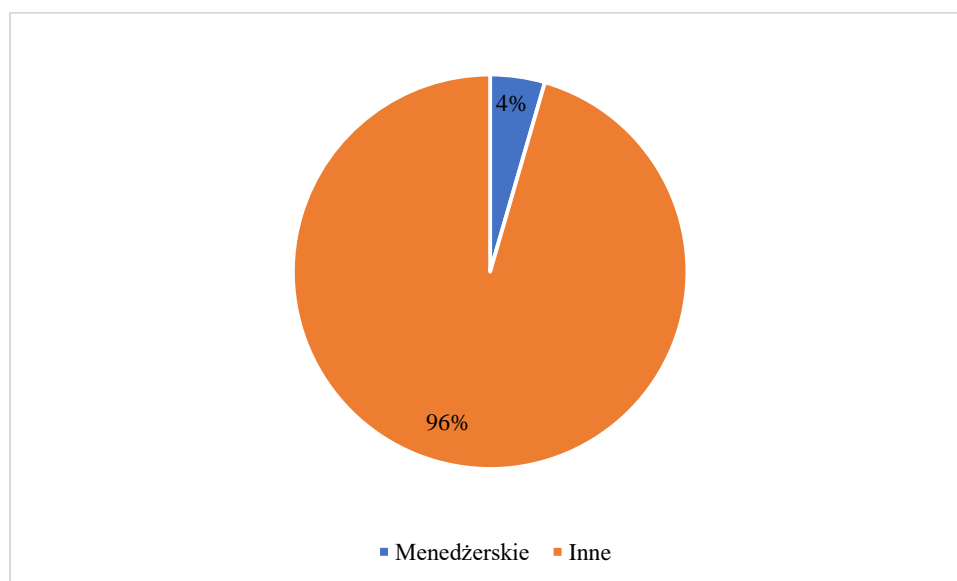
W badaniu brały udział osoby zarządzające lub pracownicy działu kadr (por. tabel nr 35 i wykres nr 9). Były to osoby najbardziej kompetentne w zakresie partycypacji pracowniczej i spraw pracowniczych.

Tabela 35. Stanowisko respondenta w badanych przedsiębiorstwach

Klasa	Tabela licznosci: Q1			
	Liczba	Skumulow. Liczba	Procent	Skumulow. Procent
menedżerskie	13	13	4,48	4,48
inne	277	290	95,52	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Wykres 9. Stanowisko respondenta w badanych przedsiębiorstwach



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

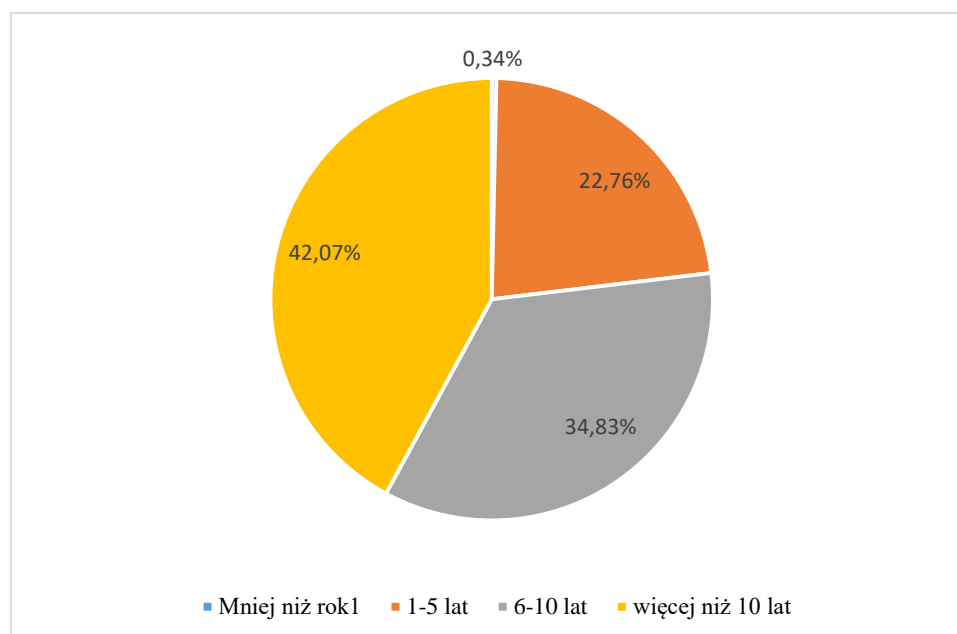
Analizując staż pracy największą grupę stanowiły osoby pracujące w danej organizacji powyżej 10 lat, stanowiły one 42%; osoby ze stażem pracy 6–10 lat stanowiły 35%; 23% o stażu pracy 1–5 lat (por. tabela nr 36 i wykres nr 10). Rozkład stażu pracy badanych osób pokazuje, że rozmawiano głównie z osobami doświadczonym, znającymi co najmniej kilka lat specyfikę i sposób zarządzania w przedsiębiorstwie, a także wartości jakie w nim panują.

Tabela 36. Staż pracy badanych respondentów

Klasa	Tabela liczości: Q2			
	Liczba	Skumulow. Liczba	Procent	Skumulow. Procent
mniej niż rok	1	1	0,34	0,34
1–5 lat	66	67	22,76	23,10
6–10 lat	101	168	34,83	57,93
więcej niż 10 lat	122	290	42,07	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Wykres 10. Staż pracy badanych respondentów



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Żeby lepiej zrozumieć strukturę przedsiębiorstw, zapytano ankietowanych o wielkość badanego przedsiębiorstwa. Wielkość firmy mierzono poziomem zatrudnienia (1–49 pracowników klasyfikuje się jako małe przedsiębiorstwa, 50–249 jako średnie przedsiębiorstwa, a powyżej 250 jako duże)⁶²⁹. 37% badanych przedsiębiorstw stanowiły średnie przedsiębiorstwa z 50–249 zatrudnionymi pracownikami; 33% przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 49 osób; 20% stanowiły mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające od 1 do 9 osób, a 10% to duże przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 250 osób (por. tabela nr 37 i wykres nr 11).

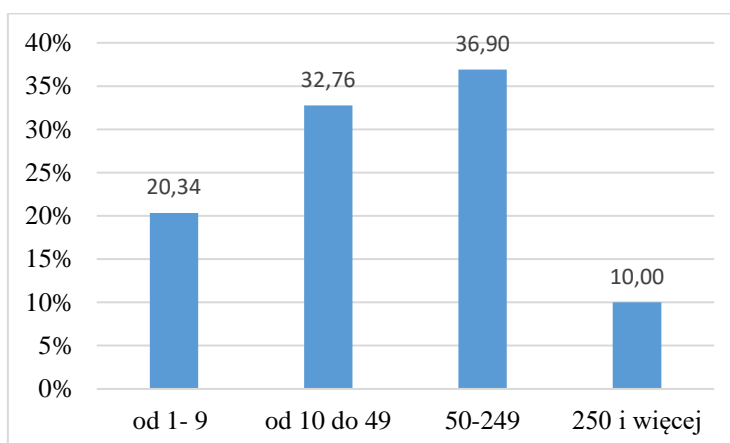
⁶²⁹ J. Sadkowska, J. Lipiec, *Dlaczego chcę pracować w firmie rodzinnej – perspektywa studentów kierunków ekonomicznych z rodzin przedsiębiorców*, w: *Firmy Rodzinne – rozwój i konkurencyjność*, pod red. nauk. A. Marjański, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2020, s. 52.

Tabela 37. Wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwie

Klasa	Tabela licznosci: Q3			
	Liczba	Skumulow. Liczba	Procent	Skumulow. Procent
1-9	59	59	20,34	20,34
10-49	95	154	32,76	53,10
50-249	107	261	36,90	90,00
250 i więcej	29	290	10,00	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Wykres 11. Wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwie



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

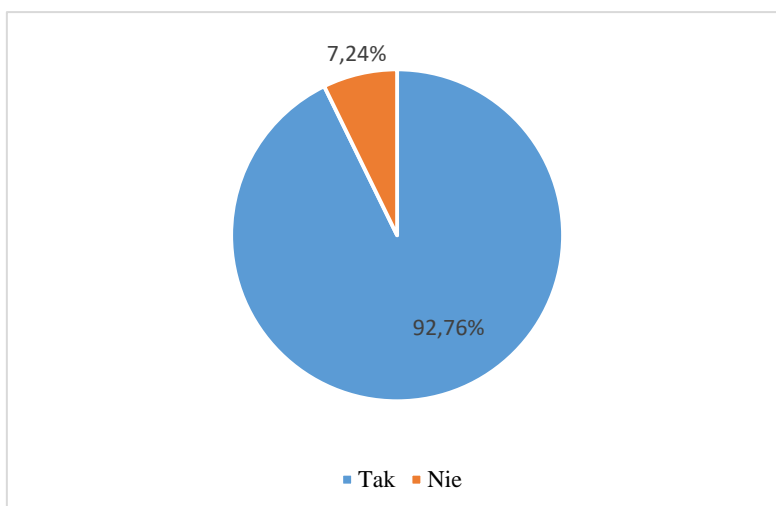
Blisko 93% badanych przedsiębiorstw z branży konstrukcji metalowych osiągnęło zysk w 2019 r. Jedynie 7% wskazało, że nie osiągnęło zysku (por. tabela nr 38 i wykres nr 12).

Tabela 38. Osiągnięcie zysku przez przedsiębiorstwo w 2019 r.

Klasa	Tabela licznosci: Q4			
	Liczba	Skumulow. Liczba	Procent	Skumulow. Procent
tak	269	269	92,76	92,76
nie	21	290	7,24	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Wykres 12. Osiągnięcie zysku przez przedsiębiorstwo w 2019 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

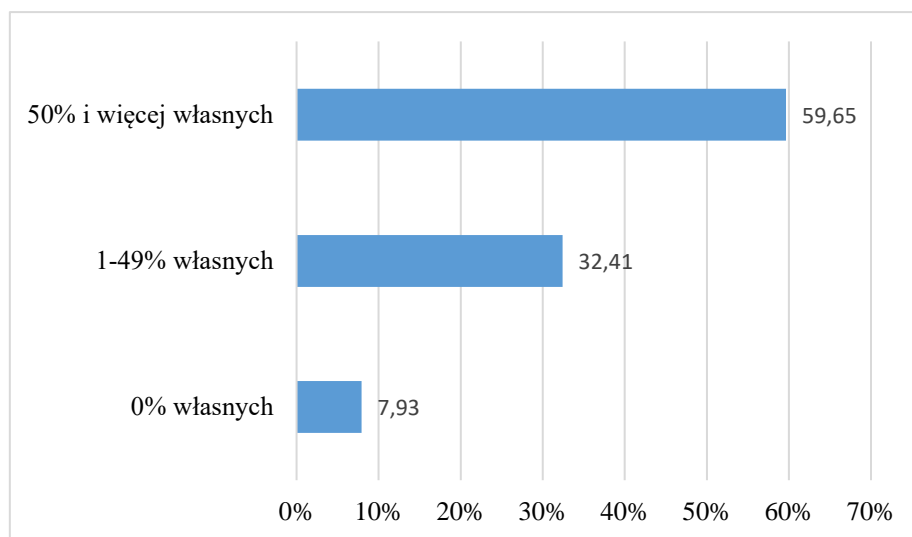
Analizując jaki procent przychodu pochodzi z produktów własnych wynika, że 60% badanych wskazało, że ponad 50% stanowi przychód z produktów własnych; co trzeci badany wskazał, że przychód z produktów własnych stanowi 1–49%. Tylko 8% wskazało, że przychód generowany jest tylko z produktów na podstawie dokumentacji klienta (por. tabela nr 39 i wykres nr 13).

Tabela 39. Procent przychodu z produktów własnych

Klasa	Tabela licznosci: Q5			
	Liczba	Skumulow. Liczba	Procent	Skumulow. Procent
0% własnych	23	23	7,93	7,93
1–49% własnych	94	117	32,41	40,34
50% i więcej własnych	173	290	59,65	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Wykres 13. Procent przychodu z produktów własnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

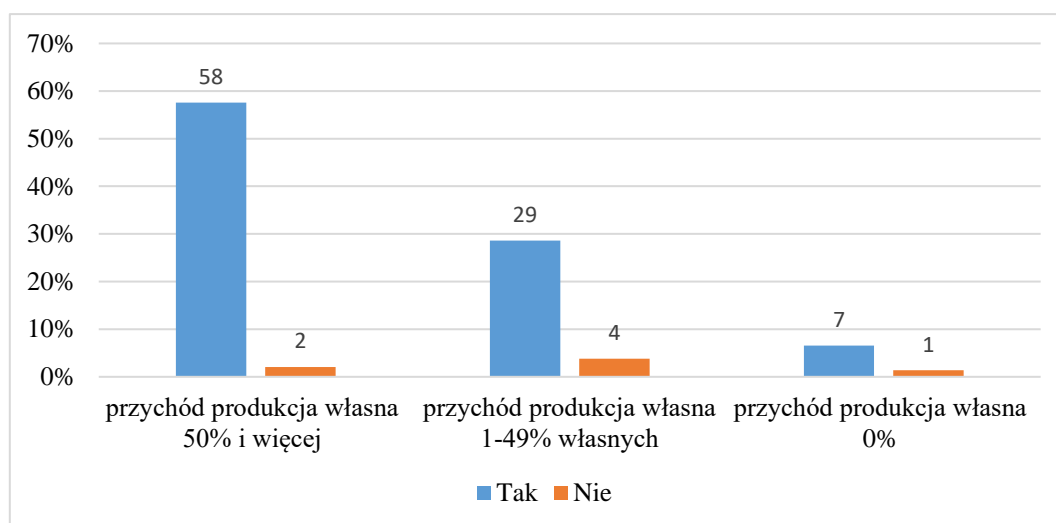
Z analizy porównawczej przychodu z produktów własnych z osiągniętym zyskiem wynika, że w grupie przedsiębiorstw utrzymujących się z produkcji 50% i więcej własnych wyrobów 97% przedsiębiorstw przyniosło zysk a jedynie 3% zanotowało stratę. W grupie 1–49% własnych wyrobów 88% przyniosło zysk, a w grupie 0% produktów własnych 87% przedsiębiorstw zanotowało zysk (por. tabela nr 40 i wykres nr 14).

Tabela 40. Porównanie osiągniętego zysku z przychodem z produktów własnych

Zysk	przychód produkcja własna 50% i więcej	przychód produkcja własna 1–49% własnych	przychód produkcja własna 0%
Tak	58%	29%	7%
Nie	2%	4%	1%
przedsiębiorstwa przynoszące zysk	97%	88%	87%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Wykres 14. Porównanie osiągniętego zysku z przychodem z produktów własnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

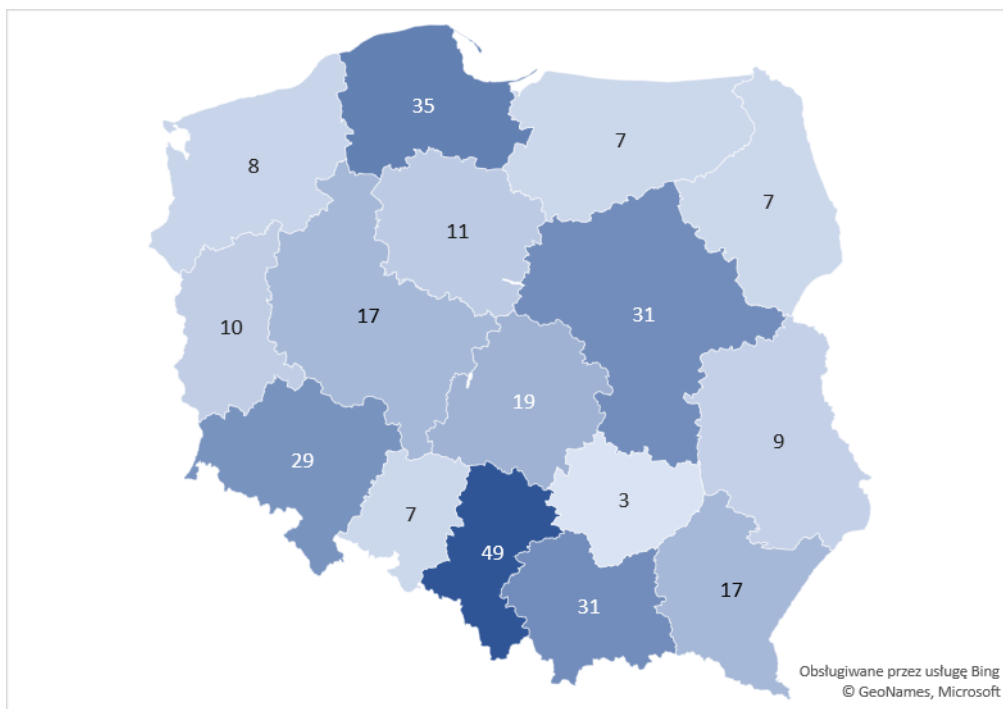
W poszczególnych województwach liczba przedsiębiorstw z branży konstrukcji metalowych jest mocno zróżnicowana. Największą koncentrację przedsiębiorstw z branży konstrukcji metalowych można zaobserwować w województwach: śląskim, pomorskim, mazowieckim, małopolskim i dolnośląskim (por. tabela nr 41 i rysunek nr 18).

Tabela 41. Rozkład procentowy przedsiębiorstw w poszczególnych województwach

Województwo	Tabela licznosci: Q6	
	Liczba	Procent
dolnośląskie	29	10,00
łódzkie	19	6,55
pomorskie	35	12,07
śląskie	49	16,90
wielkopolskie	17	5,86
małopolskie	31	10,69
mazowieckie	31	10,69
podkarpackie	17	5,86
warmińsko-mazurskie	7	2,41
lubelskie	9	3,10
opolskie	7	2,41
podlaskie	7	2,41
kujawsko-pomorskie	11	3,79
lubuskie	10	3,46
zachodniopomorskie	8	2,77
świętokrzyskie	3	1,03

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Rysunek 18. Liczba badanych przedsiębiorstw z branży konstrukcji metalowych (według województw)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Bezspornie liderem jest województwo śląskie, w którym zbadano 49 przedsiębiorstw na zarejestrowanych w tym województwie 171 podmiotów z branży konstrukcji metalowych. Udział procentowy badanych przedsiębiorstw z podziałem na województwa zawiera się w przedziale od 13% do 60% (por. tabela nr 42).

Tabela 42. Porównanie procentowe badanych przedsiębiorstw w rozkładzie na poszczególne województwa

Województwo	Badanych	Zarejestrowanych	Udział procentowy
dolnośląskie	29	69	42,03
kujawsko-pomorskie	11	66	16,67
lubelskie	9	15	60,00
lubuskie	10	46	21,74
łódzkie	19	52	36,54
małopolskie	31	99	31,31
mazowieckie	31	100	31,00
opolskie	7	38	18,42
podkarpackie	17	41	41,46
podlaskie	7	14	50,00
pomorskie	35	116	30,17
śląskie	49	171	28,65

świętokrzyskie	3	22	13,64
warmińsko-mazurskie	7	29	24,14
wielkopolskie	17	130	13,08
zachodniopomorskie	8	56	14,29

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://www.bnf.pl>, [20 grudnia 2021]; badania własne

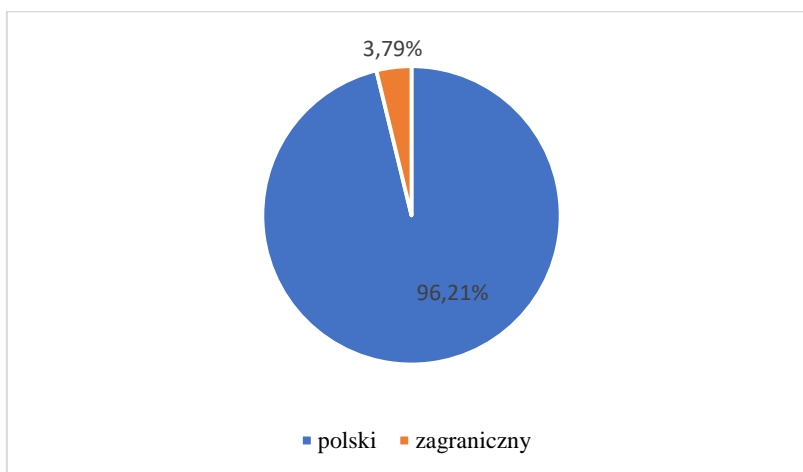
Podczas badania wstępnego zapytano również o pochodzenie kapitału w badanym przedsiębiorstwie (por. tabela nr 43 i wykres nr 15).

Tabela 43. Źródło pochodzenia kapitału zakładowego

Klasa	Tabela licznosci: Q7			
	Liczba	Skumulow. Liczba	Procent	Skumulow. Procent
polski	279	279	96,21	96,21
zagraniczny	11	290	3,79	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Wykres 15. Źródło pochodzenia kapitału zakładowego



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

W badanej próbie 96% przedsiębiorstw stanowiły przedsiębiorstwa z kapitałem polskim.

5. MODEL ZALEŻNOŚCI MIĘDZY KULTURĄ ORGANIZACYJNĄ A PARTYCYPACJĄ PRACOWNICZĄ

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

Do analizy materiału empirycznego zastosowano analizę czynnikową techniką głównych składowych z rotacją Varimax. W badaniu o przynależności zmiennych decydowała wartość ładunków czynnikowych. Wartość graniczna ładunku czynnikowego selekcyjnego zmienne została ustalona na poziomie 0,55. Następnie przeprowadzono analizę rzetelności Alfa Cronbacha otrzymanego konstruktów. Na wstępie zebrane dane poddano analizie rzetelności, która pokazała na ile konstrukty kultury klanu, adhokracji, rynku i hierarchii są wewnętrznie spójne. Wskaźnik Alfa Cronbacha standaryzowany osiągnął satysfakcjonującą wartość zawierającą się w przedziale 0,74–0,84. Na tej podstawie zweryfikowano narzędzie pomiarowe i stwierdzono, że kultury zostały prawidłowo zmierzone (por. tabela nr 44). Pytania Q8, Q12, Q16, Q20, Q24 i Q28 dotyczyły kultury klanu; Q9, Q13, Q17, Q21, Q25, Q29 – kultury adhokracji; Q10, Q14, Q18, Q22, Q26, Q30 – kultury rynku; Q11, Q15, Q19, Q23, Q27, Q31 – kultury hierarchii.

Tabela 44. Analiza rzetelności dla kultury klanu, adhokracji, rynku i hierarchii

Kultura klanu					
zmienna	Podsumow. skali: Średnia=25,88 Odch.st=3,03 N ważn.: 290 Alfa Cronbacha: 0,82 Alfa standaryzowana: 0,82 Średnia kor. między poz.: 0,44				
	Śred. gdy usunięte	War. gdy usunięte	OdSt. gdy usunięte	Poz-Cał. Korel.	Alfa gdy usunięte
Q8	21,63	6,66	2,58	0,52	0,80
Q12	21,70	6,37	2,52	0,58	0,79
Q16	21,51	6,90	2,63	0,46	0,81
Q20	21,51	6,68	2,58	0,65	0,77
Q24	21,56	6,42	2,53	0,65	0,77
Q28	21,52	6,57	2,56	0,64	0,77
Kultura adhokracji					
zmienna	Podsumow. skali: Średnia=23,47 Odch.st=3,58 N ważn.: 290 Alfa Cronbacha: 0,71 Alfa standaryzowana: 0,74 Średnia kor. między poz.: 0,32				
	Śred. gdy usunięte	War. gdy usunięte	OdSt. gdy usunięte	Poz-Cał. Korel.	Alfa gdy usunięte
Q9	19,51	9,39	3,06	0,44	0,67
Q13	19,56	9,36	3,06	0,49	0,65
Q17	20,22	9,08	3,01	0,26	0,76
Q21	19,25	9,90	3,15	0,49	0,66
Q25	19,40	9,32	3,05	0,57	0,63
Q29	19,42	9,22	3,04	0,52	0,64

Kultura rynku					
zmienna	Podsumow. skali: Średnia=22,35 Odch.st=4,67 N ważn.: 290 Alfa Cronbacha: 0,83 Alfa standaryzowana: 0,84 Średnia kor. między poz.: 0,47				
	Śred. gdy usunięte	War. gdy usunięte	OdSt. gdy usunięte	Poz-Cał. Korel.	Alfa gdy usunięte
Q10	18,64	15,49	3,94	0,64	0,80
Q14	18,30	16,80	4,10	0,61	0,81
Q18	19,27	13,25	3,64	0,66	0,80
Q22	18,62	15,09	3,88	0,70	0,79
Q26	18,34	17,27	4,16	0,53	0,82
Q30	18,62	15,68	3,96	0,57	0,81
Kultura hierarchii					
zmienna	Podsumow. skali: Średnia=26,05 Odch.st=3,04 N ważn.: 290 Alfa Cronbacha: 0,73 Alfa standaryzowana: 0,74 Średnia kor. między poz.: 0,33				
	Śred. gdy usunięte	War. gdy usunięte	OdSt. gdy usunięte	Poz-Cał. Korel.	Alfa gdy usunięte
Q11	22,01	6,00	2,45	0,44	0,72
Q15	21,63	6,96	2,64	0,49	0,69
Q19	21,60	6,96	2,64	0,49	0,69
Q23	21,83	5,86	2,42	0,60	0,66
Q27	21,66	6,69	2,59	0,52	0,68
Q31	21,54	7,84	2,80	0,32	0,73

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Szukając odpowiedzi na pytanie, które rodzaje kultur najsilniej są obecne w badanych przedsiębiorstwach zastosowano sześć grup zawierających następujące pytania opisujące zmienne kulturowe:

— Jaka jest ogólna charakterystyka przedsiębiorstwa?

- Q8.Firma jest bardzo przyjaznym miejscem pracy, w którym ludzie chętnie ze sobą współdziałają. Przypomina wielką rodzinę.
- Q9.Dominującymi cechami firmy są energia i przedsiębiorczość. Ludzie chętnie podejmują ryzyko.
- Q10.W firmie liczą się przede wszystkim wyniki. Główną troską jest zdobycie przewagi na rynku.
- Q11.W firmie obowiązuje ścisła hierarchia i kontrola. Tym, co robią ludzie, zazwyczaj rządzą formalne procedury.

— Jaki jest styl przywództwa w przedsiębiorstwie?

- Q12.Przywództwo w firmie powszechnie utożsamia się ze służeniem radą i pomocą oraz roztaczaniem opieki.

- Q13. Przywództwo w firmie powszechnie utożsamia się z przedsiębiorczością, nowatorstwem i podejmowaniem ryzyka.
 - Q14. Przywództwo w firmie powszechnie utożsamia się ze stanowczością oraz orientacją na wyniki.
 - Q15. Przywództwo w firmie powszechnie utożsamia się z koordynowaniem oraz sprawnym organizowaniem.
- Jaki jest styl zarządzania pracownikami?
- Q16. W firmie preferuje się pracę zespołową, dąży do powszechnej zgody oraz uczestnictwa.
 - Q17. W firmie preferuje się samodzielne podejmowanie ryzyka, swobodę a także oryginalność.
 - Q18. W firmie preferuje się ostrą rywalizację, stawiane są wysokie wymagania i liczą się przede wszystkim osiągnięcia.
 - Q19. W firmie preferuje się bezpieczeństwo zatrudnienia, podporządkowanie oraz przewidywalność.
- Co zapewnia spójność przedsiębiorstwa?
- Q20. Spójność firmy jest zapewniona przez lojalność i wzajemne zaufanie.
 - Q21. Spójność firmy jest zapewniona przez zaangażowanie w innowacje i rozwój.
 - Q22. Spójność firmy jest zapewniona przez nacisk na osiąganie wyników i chęć zwyciężania.
 - Q23. Spójność firmy jest zapewniona przez formalne zasady i regulaminy.
- Na co kładzie się największy nacisk?
- Q24. W firmie kładzie się nacisk na zaufanie, otwartość i współdziałanie.
 - Q25. W firmie kładzie się nacisk na podejmowanie nowych wyzwań oraz szukanie nowatorskich rozwiązań oraz możliwości.
 - Q26. W firmie kładzie się nacisk na osiąganie ambitnych celów i zwyciężanie na rynku.
 - Q27. W firmie kładzie się nacisk na trwałość i niezmienność. Ważne są sprawność, kontrola i praca bez zakłóceń.
- Jakie są kryteria sukcesu w przedsiębiorstwie?
- Q28. Za miarę sukcesu uważa się pracę zespołową, zaangażowanie pracowników i troskę o ludzi.
 - Q29. Za miarę sukcesu uważa się wytwarzanie/oferowanie oryginalnych i nowatorskich produktów lub usług.

– Q30. Za miarę sukcesu uważa się pokonywanie konkurentów i osiągnięcie pozycji lidera na rynku.

– Q31. Za miarę sukcesu uważa się sprawność działania.

Statystyki opisowe dotyczące wszystkich zmiennych kulturowych wskazują, że ankietowane osoby określiły jako najczęściej pojawiające się w przedsiębiorstwie zachowanie ujęte w stwierdzeniu „za miarę sukcesu uważa się sprawność działania” z wynikiem 4,51, natomiast najrzadziej – „w firmie preferuje się ostrą rywalizację, stawiane są wysokie wymagania i liczą się przede wszystkim osiągnięcia” z wynikiem 3,09 (por. tabela nr 45).

Tabela 45. Statystyki opisowe zmiennych kulturowych

Zmienna	Statystyki opisowe				
	N ważnych	Średnia	Minimum	Maksimum	Odch. std
Q8	290	4,26	1,00	5,00	0,73
Q9	290	3,96	1,00	5,00	0,92
Q10	290	3,72	1,00	5,00	1,03
Q11	290	4,04	1,00	5,00	1,00
Q12	290	4,18	1,00	5,00	0,76
Q13	290	3,91	1,00	5,00	0,88
Q14	290	4,06	1,00	5,00	0,85
Q15	290	4,43	1,00	5,00	0,68
Q16	290	4,37	1,00	5,00	0,72
Q17	290	3,25	1,00	5,00	1,29
Q18	290	3,09	1,00	5,00	1,38
Q19	290	4,46	1,00	5,00	0,68
Q20	290	4,37	2,00	5,00	0,63
Q21	290	4,22	1,00	5,00	0,74
Q22	290	3,74	1,00	5,00	1,03
Q23	290	4,22	1,00	5,00	0,88
Q24	290	4,32	1,00	5,00	0,69
Q25	290	4,07	1,00	5,00	0,80
Q26	290	4,02	1,00	5,00	0,85
Q27	290	4,39	2,00	5,00	0,73
Q28	290	4,36	1,00	5,00	0,66
Q29	290	4,05	2,00	5,00	0,88
Q30	290	3,73	1,00	5,00	1,08
Q31	290	4,51	3,00	5,00	0,57

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Na bazie uzyskanych odpowiedzi stwierdzono, że najsilniej w badanych organizacjach występowała kultura hierarchii (D). Kolejne pod względem siły występowania były kultura klanu (A) i kultura adhokracji (B). Najmniej obecna była kultura rynku (C) (por. tabela nr 46).

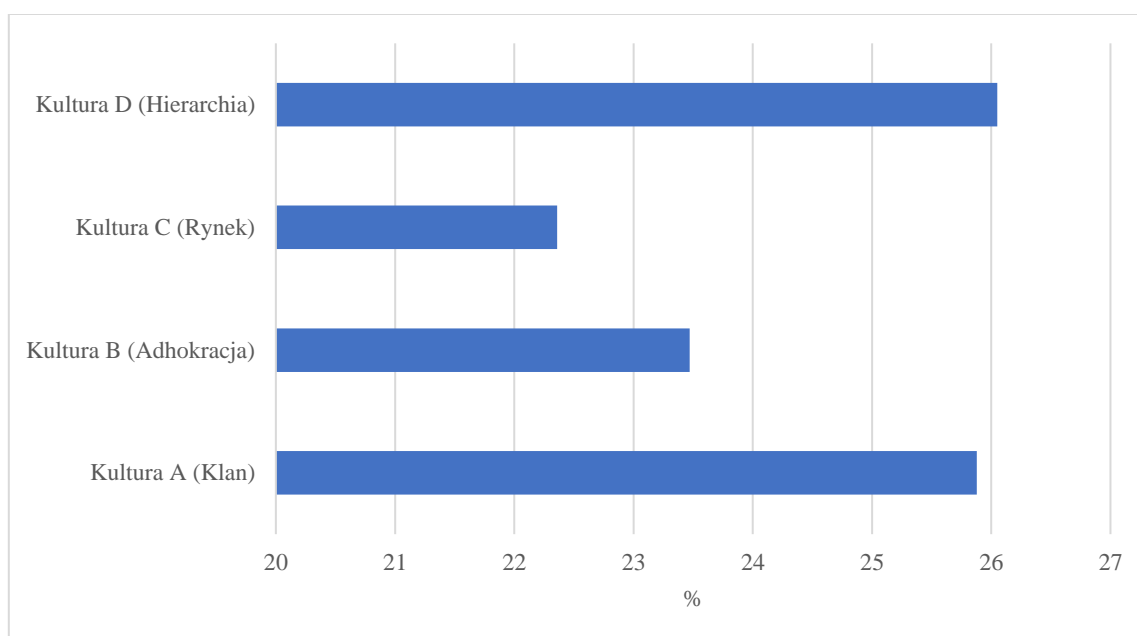
Tabela 46. Siła występowania kultur w badanych przedsiębiorstwach

Zmienna	Statystyki opisowe				
	N ważnych	Średnia	Minimum	Maksimum	Odch. std
Kultura klanu (A)	290	25,88	8,00	30,00	3,03
Kultura adhokracji (B)	290	23,47	11,00	30,00	3,58
Kultura rynku (C)	290	22,36	9,00	30,00	4,67
Kultura hierarchii (D)	290	26,05	15,00	30,00	3,04

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

W sposób graficzny siłę występowania poszczególnych kultur organizacyjnych w badanych przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych przedstawiono na wykresie nr 16.

Wykres 16. Siła występowania kultur organizacyjnych w badanych przedsiębiorstwach

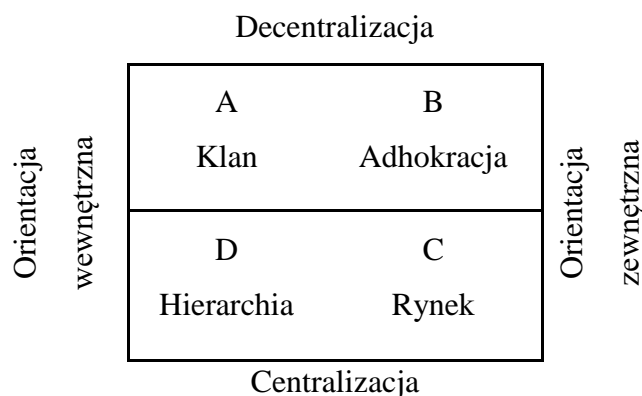


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Analiza korelacji obliczona z wykorzystaniem współczynnika Spearmana wykazała, że kultura rynku współlistnieje z kulturą hierarchii (C i D) oraz kultura klanu współlistnieje z kulturą adhokracji (A i B) (por. rysunek nr 19, tabela nr 47). Korelacja występuje dla współczynników większych bądź równych 0,5. Jeśli jeden rodzaj kultury wzmacnia się, to podąża za nim drugi. Wspólną cechą klanu i adhokracji jest decentralizacja i elastyczność. Uzupełniają się w zakresie skupienia na relacjach wewnętrznych i pracownikach (w przypadku klanu) i na zewnętrznym pozycjonowaniu organizacji i adaptacji do otoczenia w (przypadku adhokracji). Współczesne organizacje wprowadzają wiele narzędzi jednoczących pracowników i przywiązujących ich do przedsiębiorstwa, co jest wymuszone niedoborem kandydatów na rynku pracy. Jednocześnie

muszą one być zorientowane na świat zewnętrzny, aby nie zostać wypartymi przez konkurencję. Kultura hierarchii i rynku skupiają się na stabilności, kontroli i centralizacji. Uzupełniają się natomiast w zakresie konsolidacji procesu decyzyjnego (w przypadku hierarchii) i ustalania celów i działań konkurencyjnych w otoczeniu (w przypadku kultury rynku). Organizacje hierarchiczne, które są nastawione na tworzenie zysku dla właścicieli są zmuszone przyjmować zachowania pochodzące z kultury rynku, aby ich produkt znalazł nabywcę.

Rysunek 19. Współlistnienie kultur



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Przeciwnymi sobie kulturami są kultura klanu i rynku oraz kultura hierarchii i adhokracji. Jak wynika z niniejszego badania, w przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych powyższe pary kultur nie współlistnieją.

Tabela 47. Korelacja kultur

Zmienna	Korelacja porządku rang Spearmana BD usuwane parami Oznaczone wsp. korelacji są istotne z $p < 0,05$			
	Kultura klanu	Kultura adhokracji	Kultura rynku	Kultura hierarchii
Kultura klanu	1,00	0,50	-0,02	0,24
Kultura adhokracji	0,50	1,00	0,40	0,42
Kultura rynku	-0,02	0,40	1,00	0,54
Kultura hierarchii	0,24	0,42	0,54	1,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Kolejnym etapem badań było zdiagnozowanie, które narzędzia partycypacji występowały w badanych przedsiębiorstwach. Do wyboru respondenta przedstawiono narzędzia partycypacji ujęte w następujących pytaniach zgrupowanych w trzy kategorie:

— Partycypacja bezpośrednia:

- Q32.rotacja czynności na stanowisku pracy;
 - Q33.rozszerzanie zakresu zadań;
 - Q34.wzbogacanie pracy;
 - Q35.koła jakości;
 - Q36.zespoły autonomiczne;
 - Q37.zespoły projektowe;
 - Q38.zespoły rozwiązywania problemów;
 - Q39.regularne spotkania pracowników z bezpośrednimi przełożonymi;
 - Q40.badanie opinii pracowników;
- Partycypacja pośrednia:
- Q41.udział pracowników w procesach zarządczych poprzez przedstawicieli wybranych z grona pracowników;
- Partycypacja finansowa:
- Q42.udziały w zysku;
 - Q43.udziały kapitałowe.

Stosowanie każdego z narzędzi partycypacji należało ocenić według trzystopniowej skali:

- narzędzie nie występowało w badanej organizacji (0);
- narzędzie było zastosowane jednorazowo i nie jest już stosowane (1);
- narzędzie przyjęło się i jest wykorzystywane nadal (2) (por. załącznik nr 2, tabela A1).

Otrzymane wyniki pokazały, że wszystkie zawarte w zapytaniu narzędzia partycypacji były stosowane w badanej grupie przedsiębiorstw, jednak w różnym zakresie (por. tabela nr 48).

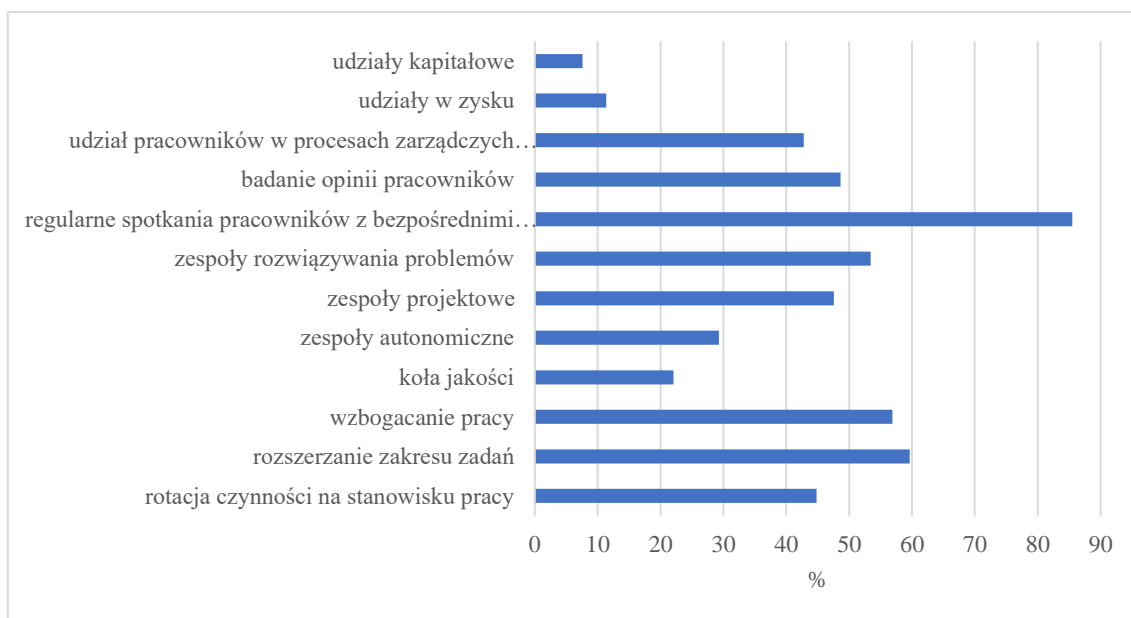
Tabela 48. Zestawienie procentowe przedsiębiorstw stosujących narzędzia partycypacji

Narzędzie partycypacji	Przyjęte i stosowane %
rotacja czynności na stanowisku pracy	44,83
rozszerzanie zakresu zadań	59,65
wzbogacanie pracy	56,90
koła jakości	22,07
zespoły autonomiczne	29,31
zespoły projektowe	47,59
zespoły rozwiązywania problemów	53,45
regularne spotkania pracowników z bezpośrednimi przełożonymi	85,52
badanie opinii pracowników	48,62
udział pracowników w procesach zarządczych poprzez przedstawicieli wybranych z grona pracowników	42,76
udziały w zysku	11,38
udziały kapitałowe	7,59

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Jak wskazują przeprowadzone badania, najczęściej stosowanym narzędziem partycypacji były regularne spotkania pracowników z bezpośrednimi przełożonymi, a najrzadziej – udziały kapitałowe (por. wykres nr 17).

Wykres 17. Zestawienie procentowe przedsiębiorstw stosujących narzędzia partycypacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Kolejnym etapem analizy statystycznej było sprawdzenie, w jaki sposób na stosowanie narzędzi partycypacji wpływają następujące czynniki:

- Q3.liczba zatrudnionych w przedsiębiorstwie;
- Q4.zysk osiągnięty w 2019 r.;
- Q5.jaki procent przychodu pochodzi z produktów własnych, a jaki z produktów wykonywanych na podstawie dokumentacji klienta;
- Q6.źródło pochodzenia kapitału: polski, zagraniczny.

Analiza wpływu wielkości zatrudnienia na zastosowanie poszczególnych narzędzi partycypacji wykazała, że istnieje zależność między liczbą zatrudnionych w organizacji a stosowaniem rotacji czynności na stanowisku pracy, wzbogacania pracy, zespołów autonomicznych i badania opinii pracowników ze względu na $p < 0,05$ (por. tabela nr 49). Ustalono, że im większe przedsiębiorstwo, tym częściej deklarowano stosowanie rotacji czynności na stanowisku pracy, wzbogacania pracy, zespołów autonomicznych i badania opinii pracowników. Wyłączone z tej zależności są przedsiębiorstwa największe o liczbie pracowników większej niż 250 osób, w których zastosowanie wymienionych narzędzi spada (por. załącznik 2 tabela A2).

Tabela 49. Zależność pomiędzy liczbą zatrudnionych w przedsiębiorstwie a stosowaniem narzędzi partycypacji

Liczba zatrudnionych w przedsiębiorstwie (Q3)				
rotacja czynności na stanowisku pracy	Chi-kwadr.	df	p	zależne
Chi ² Pearsona	8,713355	3	0,03336	
Chi ² NW	7,836402	3	0,04952	
rozszerzanie zakresu zadań	Chi-kwadr.	df	p	niezależne
Chi ² Pearsona	0,7782366	3	0,85467	
Chi ² NW	0,7623394	3	0,85845	
wzbogacanie pracy	Chi-kwadr.	df	p	zależne
Chi ² Pearsona	10,35861	3	0,01575	
Chi ² NW	13,22042	3	0,00418	
koła jakości	Chi-kwadr.	df	p	niezależne
Chi ² Pearsona	0,7018958	3	0,87276	
Chi ² NW	0,6935443	3	0,87472	
zespoły autonomiczne	Chi-kwadr.	df	p	zależne
Chi ² Pearsona	8,374031	3	0,03888	
Chi ² NW	8,824722	3	0,03171	
zespoły projektowe	Chi-kwadr.	df	p	niezależne
Chi ² Pearsona	6,520970	3	0,08884	
Chi ² NW	6,777085	3	0,07935	
zespoły rozwiązywania problemów	Chi-kwadr.	df	p	niezależne
Chi ² Pearsona	4,260890	3	0,23464	
Chi ² NW	3,640362	3	0,30301	
regularne spotkania pracowników z bezpośrednimi przełożonymi	Chi-kwadr.	df	p	niezależne
Chi ² Pearsona	3,650192	3	0,30180	
Chi ² NW	3,034696	3	0,38631	
badanie opinii pracowników	Chi-kwadr.	df	p	zależne
Chi ² Pearsona	20,53956	3	0,00013	
Chi ² NW	16,04520	3	0,00111	
udział pracowników w procesach zarządczych poprzez przedstawicieli wybranych z grona pracowników	Chi-kwadr.	df	p	niezależne
Chi ² Pearsona	2,157864	3	0,54030	
Chi ² NW	1,980732	3	0,57642	
udziały w zysku	Chi-kwadr.	df	p	niezależne
Chi ² Pearsona	0,7455685	3	0,86244	
Chi ² NW	1,195714	3	0,75403	
udziały kapitałowe	Chi-kwadr.	df	p	
Chi ² Pearsona	0,9898990	3	0,80370	
Chi ² NW	1,168437	3	0,76058	niezależne

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

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 $p > 0,05$ (por. tabela nr 50). Dotyczy to wszystkich badanych narzędzi partycypacji. Czynniki finansowe nie są istotne w przypadku partycypacji.

Tabela 50. Zależność pomiędzy wynikiem finansowym przedsiębiorstwa a stosowaniem narzędzi partycypacji

Zysk osiągnięty w 2019 r. (Q4)				
rotacja czynności na stanowisku pracy	Chi-kwadr.	df	p	niezależne
Chi ² Pearsona	0,0023626	1	0,96123	
Chi ² NW	0,0023511	1	0,96133	
rozszerzanie zakresu zadań	Chi-kwadr.	df	p	niezależne
Chi ² Pearsona	0,5847784	1	0,44445	
Chi ² NW	0,6864765	1	0,40737	
wzbogacanie pracy	Chi-kwadr.	df	p	niezależne
Chi ² Pearsona	0,4682215	1	0,49381	
Chi ² NW	0,5410075	1	0,46202	
koła jakości	Chi-kwadr.	df	p	niezależne
Chi ² Pearsona	0,9081507	1	0,34061	
Chi ² NW	0,8260212	1	0,36343	
zespoły autonomiczne	Chi-kwadr.	df	p	niezależne
Chi ² Pearsona	0,0482544	1	0,82613	
Chi ² NW	0,0502310	1	0,82266	
zespoły projektowe	Chi-kwadr.	df	p	niezależne
Chi ² Pearsona	2,887462	1	0,08927	
Chi ² NW	2,569911	1	0,10891	
zespoły rozwiązywania problemów	Chi-kwadr.	df	p	niezależne
Chi ² Pearsona	0,4911757	1	0,48340	
Chi ² NW	0,4494594	1	0,50259	
regularne spotkania pracowników z bezpośrednimi przełożonymi	Chi-kwadr.	df	p	niezależne
Chi ² Pearsona	0,3530830	1	0,55237	
Chi ² NW	0,3236473	1	0,56942	
badanie opinii pracowników	Chi-kwadr.	df	p	niezależne
Chi ² Pearsona	2,312727	1	0,12832	
Chi ² NW	1,972516	1	0,16018	
udział pracowników w procesach zarządczych poprzez przedstawicieli wybranych z grona pracowników	Chi-kwadr.	df	p	niezależne
Chi ² Pearsona	2,026979	1	0,15453	
Chi ² NW	1,537150	1	0,21504	
udziały w zysku	Chi-kwadr.	df	p	niezależne
Chi ² Pearsona	0,9772727	1	0,32287	

Chi ² NW	1,655198	1	0,19825	
udziały kapitałowe	Chi-kwadr.	df	p	
Chi ² Pearsona	0,9163637	1	0,33843	
Chi ² NW	1,542475	1	0,21425	niezależne

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Trzecim czynnikiem, którego wpływ na stosowanie narzędzi partycypacji badano był udział procentowy przychodu przedsiębiorstwa z produktów własnych (por. tabela nr 51). 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 (por. załącznik 2 tabela A3).

Tabela 51. Zależność pomiędzy udziałem procentowym przychodu z produktów własnych przedsiębiorstwa a stosowaniem narzędzi partycypacji

Jaki procent przychodu pochodzi z produktów własnych, a jaki z produktów wykonywanych na podstawie dokumentacji klienta (Q5)				
rotacja czynności na stanowisku pracy	Chi-kwadr.	df	p	niezależne
Chi ² Pearsona	3,070364	2	0,21542	
Chi ² NW	5,199936	2	0,07428	
rozszerzanie zakresu zadań	Chi-kwadr.	df	p	niezależne
Chi ² Pearsona	4,539247	2	0,10335	
Chi ² NW	4,237605	2	0,12018	
wzbogacanie pracy	Chi-kwadr.	df	p	niezależne
Chi ² Pearsona	0,9437677	2	0,62383	
Chi ² NW	0,9113739	2	0,63401	
koła jakości	Chi-kwadr.	df	p	niezależne
Chi ² Pearsona	0,2820906	2	0,86845	
Chi ² NW	0,2847482	2	0,86730	
zespoły autonomiczne	Chi-kwadr.	df	p	zależne
Chi ² Pearsona	6,395413	2	0,04086	
Chi ² NW	7,397727	2	0,02475	
zespoły projektowe	Chi-kwadr.	df	p	niezależne
Chi ² Pearsona	1,978656	2	0,37183	
Chi ² NW	1,942058	2	0,37869	
zespoły rozwiązywania problemów	Chi-kwadr.	df	p	zależne
Chi ² Pearsona	11,59280	2	0,00304	
Chi ² NW	13,04565	2	0,00147	
regularne spotkania pracowników z bezpośrednimi przełożonymi	Chi-kwadr.	df	p	niezależne
Chi ² Pearsona	2,674407	2	0,26258	
Chi ² NW	4,857725	2	0,08814	
badanie opinii pracowników	Chi-kwadr.	df	p	zależne

Chi ² Pearsona	7,928073	2	0,01899	
Chi ² NW	8,718950	2	0,01279	
udział pracowników w procesach zarządczych poprzez przedstawicieli wybranych z grona pracowników	Chi-kwadr.	df	p	niezależne
Chi ² Pearsona	1,327028	2	0,51504	
Chi ² NW	1,690253	2	0,42950	
udziały w zysku	Chi-kwadr.	df	p	niezależne
Chi ² Pearsona	1,029153	2	0,59775	
Chi ² NW	0,9920442	2	0,60895	
udziały kapitałowe	Chi-kwadr.	df	p	
Chi ² Pearsona	1,246904	2	0,53609	
Chi ² NW	1,112656	2	0,57331	niezależne

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Ostatnim czynnikiem, którego wpływ na stosowanie narzędzi partycypacji badano było pochodzenie kapitału przedsiębiorstwa (por. tabela nr 52). Na podstawie przeprowadzonych badań ustalono, że w przedsiębiorstwach z kapitałem zagranicznym częściej występuje rozszerzanie zakresu zadań i wzbogacanie pracy (por. załącznik 2 tabela A4).

Tabela 52. Zależność pomiędzy pochodzeniem kapitału przedsiębiorstwa a stosowaniem narzędzi partycypacji

Źródło pochodzenia kapitału: polski, zagraniczny (Q6)				
rotacja czynności na stanowisku pracy	Chi-kwadr.	df	p	niezależne
Chi ² Pearsona	0,4059509	1	0,52403	
Chi ² NW	0,4539979	1	0,50044	
rozszerzanie zakresu zadań	Chi-kwadr.	df	p	zależne
Chi ² Pearsona	5,669314	1	0,01726	
Chi ² NW	3,974972	1	0,04618	
wzbogacanie pracy	Chi-kwadr.	df	p	zależne
Chi ² Pearsona	4,984317	1	0,02558	
Chi ² NW	3,607446	1	0,05752	
koła jakości	Chi-kwadr.	df	p	niezależne
Chi ² Pearsona	0,7209056	1	0,39585	
Chi ² NW	0,6735131	1	0,41183	
zespoły autonomiczne	Chi-kwadr.	df	p	niezależne
Chi ² Pearsona	0,0482544	1	0,82613	
Chi ² NW	0,0502310	1	0,82266	
zespoły projektowe	Chi-kwadr.	df	p	niezależne
Chi ² Pearsona	2,667999	1	0,10238	
Chi ² NW	4,544130	1	0,03303	
zespoły rozwiązywania problemów	Chi-kwadr.	df	p	niezależne
Chi ² Pearsona	0,0033658	1	0,95374	

Chi ² NW	0,0034101	1	0,95343	
regularne spotkania pracowników z bezpośrednimi przełożonymi	Chi-kwadr.	df	p	niezależne
Chi ² Pearsona	1,339483	1	0,24713	
Chi ² NW	2,485511	1	0,11490	
badanie opinii pracowników	Chi-kwadr.	df	p	niezależne
Chi ² Pearsona	1,204834	1	0,27236	
Chi ² NW	2,137318	1	0,14375	
udział pracowników w procesach zarządczych poprzez przedstawicieli wybranych z grona pracowników	Chi-kwadr.	df	p	niezależne
Chi ² Pearsona	0,9745094	1	0,32356	
Chi ² NW	0,7274047	1	0,39373	
udziały w zysku	Chi-kwadr.	df	p	niezależne
Chi ² Pearsona	0,000000	1	1,0000	
Chi ² NW	0,000000	1	1,0000	
udziały kapitałowe	Chi-kwadr.	df	p	
Chi ² Pearsona	0,000000	1	1,0000	
Chi ² NW	0,000000	1	1,0000	niezależne

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Kolejnym etapem analizy statystycznej było określenie zależności między kulturą organizacyjną a narzędziami partycypacji. W celu ustalenia jakie czynniki i w jaki sposób wpływają na zmienną objaśnianą (stopień wykorzystania danego narzędzia partycypacji pracowniczej) użyto analizę regresji. Użycie i skuteczność narzędzi partycypacji zależy od wielu czynników. Są to m.in. płeć menedżerów⁶³⁰, złożoność pracy⁶³¹ i kultura organizacyjna⁶³². Przedstawiony model regresji uwzględnia jedynie wyniki o istotności statystycznej p mniejszej od 0,05, które oznaczono w tabelach. Analizę statystyczną przeprowadzono w dwóch wariantach. Pierwszy uwzględniał jedynie kulturę jako czynnik wpływający na narzędzia partycypacji. Drugi uwzględnił również trzy dodatkowe czynniki:

- liczbę osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie;
- osiągnięty wynik finansowy;
- udział procentowy przychodu pochodzący z produktów własnych.

Pierwszy wariant oceniający wpływ kultury organizacyjnej na narzędzia partycypacji rozpoczęto tworząc koncepcyjny model zależności między kulturą organizacyjną a narzędziami partycypacji pracowniczej (por. rysunek nr 20). Reprezentację graficzną modelu oparto na szeroko

⁶³⁰ M. Valverde-Moreno, *Cross Cultural...*, op. cit., s. 10.

⁶³¹ K. Skorupińska, *Bezpośrednia...*, op. cit., s. 326; S. Rudolf, *Analiza statystyczna...*, op. cit., s. 57.

⁶³² D. Konopka, *Direct...*, op. cit., s. 4.

stosowanych w literaturze przykładach⁶³³. Skróty zamieszczone na rysunku objaśnione są w sposób następujący:

— Zmienne zależne:

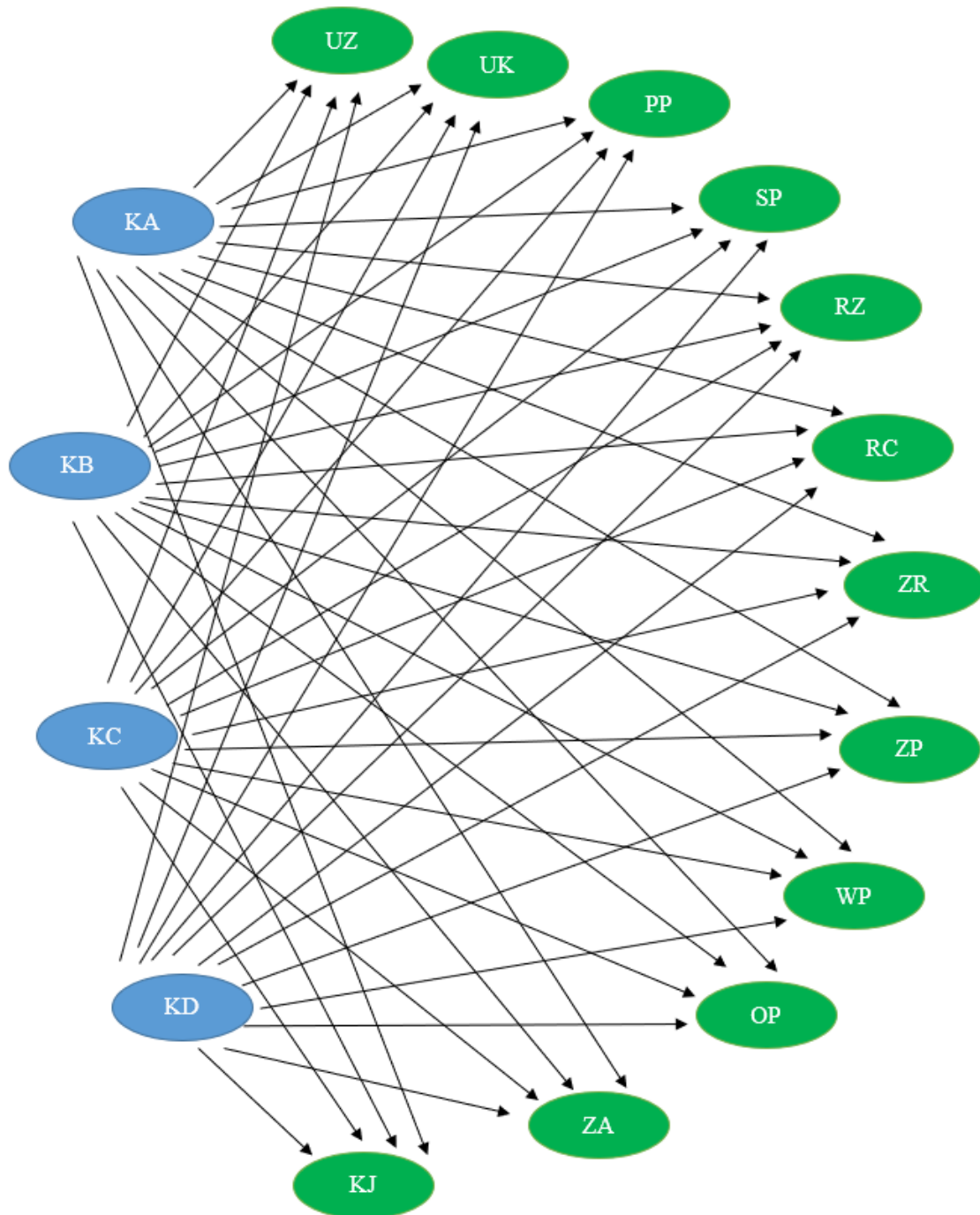
- UZ – udziały w zysku;
- UK – udziały kapitałowe;
- SP – regularnie organizowane spotkania pracowników z ich bezpośrednimi przełożonymi;
- RZ – rozszerzanie zakresu zadań;
- RC – rotacja czynności na stanowisku pracy;
- ZR – zespoły zajmujące się rozwiązywaniem problemów;
- ZP – zespoły projektowe;
- 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.

— Zmienne niezależne:

- KA – kultura A (klan);
- KB – kultura B (adhokracja);
- KC – kultura C (rynek);
- KD – kultura D (hierarchia).

⁶³³ D.I. Prajogo, *The relationship...*, op. cit., s. 724; C. Zehir [i in.], *The Effects of Leadership Styles and Organizational Culture over Firm Performance: Multi-National Companies in Istanbul*, "Procedia Social and Behavioral Sciences" 2011, no. 24, s. 1465; W. Harwiri, *The Impact of Servant Leadership on Organizational Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives*, "Procedia Social and Behavioral Sciences" 2016, no. 219, s. 285; S. Ogbeibu, A. Senadjki, J. Gaskin, *Organisational cultures and the evoked effects of leader ability on employee creativity*, "American Journal of Business" 2020, vol. 35, no. 3/4, s. 162; A. Xenikou, A. Simosi, *Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit Performance*, "Journal of Managerial Psychology" 2006, vol. 21, no. 6, s. 573; B. Suprapti [i in.], *Leadership style, organizational culture and innovative behavior on public health center performance during pandemic COVID-19*, "Journal Industrial Engineering & Management Research" 2020, vol. 1, no. 2, s. 77; B.T. Gregory [i in.], *Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes*, "Journal of Business Research" 2009, no. 62, s. 677; A. Nazarian, P. Atkinson, P. Foroudi, *Influence of national culture and balanced organizational culture on the hotel industry's performance*, "International Journal of Hospitality Management" 2017, no. 63, s. 25.

Rysunek 20. Konceptyjny model zależności między kulturą organizacyjną a narzędziami partycypacji pracowniczej



Źródło: opracowanie własne

W wyniku przeprowadzonych badań autor pracy określił, iż na rotację czynności na stanowisku pracy wpływa kultura klanu (A) i kultura rynku (C). Interesujące jest, że $R^2 = 0,17$, czyli czynnik kulturowy wyjaśnia jedynie w 17% użycie tego narzędzia partycypacji. Kultura klanu (A) silniej sprzyja temu narzędziu niż kultura rynku (C) ponieważ pozwalający

porównywać ze sobą ważność czynników uwzględnionych w modelu współczynnik Beta (standaryzowany współczynnik regresji) kultury A jest większy od współczynnika kultury C; $b^*(A) > b^*(C)$ (por. załącznik 2 tabela A5). Na rozszerzanie zakresu zadań wpływa kultura rynku (C) i hierarchii (D), $R^2 = 0,09$, czyli czynnik kulturowy wyjaśnia jedynie w 9% użycie tego narzędzia partycypacji. Kultura C (rynek) silniej sprzyja temu narzędziu niż D (hierarchia) ponieważ $b^*(C) > b^*(D)$ (por. załącznik 2 tabela A6). Na wzbogacanie pracy wpływa kultura hierarchii (D), klanu (A) i adhokracji (B). Kultura adhokracji (B) i hierarchii (D) sprzyjają, a kultura klanu (A) osłabia to narzędzie na co wskazuje znak (-). $R^2 = 0,26$, czyli czynnik kulturowy wyjaśnia w 26% użycie tego narzędzia partycypacji. Kultura hierarchii (D) silniej sprzyja temu narzędziu niż adhokracja (B) ponieważ $b^*(D) > b^*(B)$. Kultura klanu (A) w jednakowym stopniu nie sprzyja wzbogacaniu pracy w jakim adhokracja (B) sprzyja (por. załącznik 2 tabela A7). Na koła jakości wpływa kultura klanu (A). Dla $R^2 = 0,15$, czynnik kulturowy wyjaśnia w 15% użycie tego narzędzia partycypacji (por. załącznik 2 tabela A8). Na zespoły autonomiczne wpływa kultura klanu (A), gdzie $R^2 = 0,13$, czyli czynnik kulturowy wyjaśnia w 13% użycie tego narzędzia partycypacji (por. załącznik 2 tabela A9). Na zespoły projektowe wpływa kultura adhokracji (B), rynku (C) i hierarchii (D). Kultura adhokracji (B) i hierarchii (D) sprzyjają temu narzędziu, a kultura rynku (C) nie sprzyja na co wskazuje znak (-). $R^2 = 0,09$, czyli czynnik kulturowy wyjaśnia w 9% użycie tego narzędzia partycypacji. Kultura adhokracji (B) silniej sprzyja temu narzędziu niż hierarchia (D) ponieważ $b^*(B) > b^*(D)$. Kultura rynku (C) w zbliżonym stopniu nie sprzyja wzbogacaniu pracy w jakim adhokracja (B) i hierarchia (D) sprzyjają (por. załącznik 2 tabela A10). Na zespoły rozwiązywania problemów wpływa kultura klanu (A) i adhokracji (B), przy $R^2 = 0,08$, czyli czynnik kulturowy wyjaśnia w 8% użycie tego narzędzia partycypacji. Kultura adhokracji (B) silniej sprzyja temu narzędziu niż klan (A) ponieważ $b^*(B) > b^*(A)$. Wskaźnik $p = 0,08$ dla kultury klanu (A) przewyższa wymagany limit $p < 0,05$, lecz ze względu na fakt, iż jest na granicy istotności, wynik został uwzględniony (por. załącznik 2 tabela A11). Na regularne spotkania pracowników z bezpośrednimi przełożonymi wpływa kultura klanu (A) i rynku (C), przy $R^2 = 0,06$, czyli czynnik kulturowy wyjaśnia w 6% użycie tego narzędzia partycypacji. Kultura klanu (A) silniej sprzyja temu narzędziu niż rynek (C) ponieważ $b^*(A) > b^*(C)$. Wskaźnik $p = 0,05$ dla kultury rynku (C) jest na granicy istotności, więc wynik został uwzględniony (por. załącznik 2 tabela A12). Na badania opinii pracowników wpływa kultura klanu (A) i rynku (C), przy $R^2 = 0,13$, czyli czynnik kulturowy wyjaśnia w 13% użycie tego narzędzia partycypacji. Kultura klanu (A) silniej sprzyja temu narzędziu niż rynek (C) ponieważ $b^*(A) > b^*(C)$. Wskaźnik $p = 0,08$ dla kultury rynku (C) przewyższa wymagany limit

$p < 0,05$, jednak ze względu to, że jest na granicy istotności, wynik został uwzględniony (por. załącznik 2 tabela A13). Na udział pracowników w procesach zarządczych poprzez przedstawicieli wybranych z grona pracowników wpływa kultura rynku (C), gdzie $R^2 = 0,09$, czyli czynnik kulturowy wyjaśnia w 9% użycie tego narzędzia partycypacji (por. załącznik 2 tabela A14). Na udziały w zysku wpływa kultura rynku (C), dla $R^2 = 0,09$, czyli czynnik kulturowy wyjaśnia w 9% użycie tego narzędzia partycypacji (por. załącznik 2 tabela A15). Na udziały kapitałowe wpływa kultura hierarchii (D), przy $R^2 = 0,14$, czyli czynnik kulturowy wyjaśnia w 14% użycie tego narzędzia partycypacji. Wskaźnik $p = 0,05$ dla kultury hierarchii (D) jest na granicy istotności, więc wynik został uwzględniony (por. załącznik 2 tabela A16).

Jak wynika z przedstawionych badań stopień wpływu kulturowego na stosowanie narzędzi partycypacji zawiera się w przedziale od 6% do 26% (por. tabela nr 53).

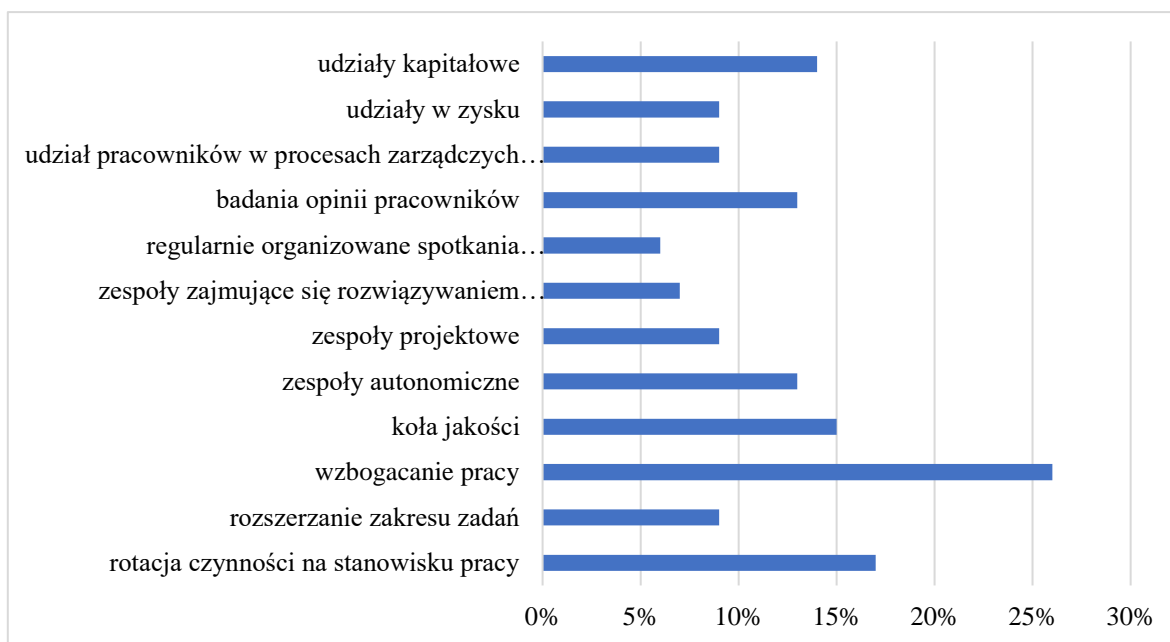
Tabela 53. Stopień wpływu kulturowego na użycie narzędzia partycypacji

Narzędzie partycypacji	Stopień wpływu kulturowego R^2
rotacja czynności na stanowisku pracy	17%
rozszerzanie zakresu zadań	9%
wzbogacanie pracy	26%
koła jakości	15%
zespoły autonomiczne	13%
zespoły projektowe	9%
zespoły zajmujące się rozwiązywaniem problemów	8%
regularnie organizowane spotkania pracowników z ich bezpośrednimi przełożonymi	6%
badania opinii pracowników	13%
udział pracowników w procesach zarządczych poprzez przedstawicieli wybranych z grona pracowników	9%
udziały w zysku	9%
udziały kapitałowe	14%

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Największy wpływ czynniki kulturowe wywierają na wzbogacanie pracy, a najmniejszy na regularnie organizowane spotkania pracowników z ich bezpośrednimi przełożonymi (por. wykres nr 18).

Wykres 18. Stopień wpływu kulturowego na użycie narzędzia partycypacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Wzbogacanie pracy polega na przekazywaniu pracownikom większych uprawnień do planowania własnej pracy i decydowania o jej wykonywaniu. Ponadto pracownik przejmuje zadania związane z jej planowaniem, kierowaniem i ponoszeniem za nią pełnej odpowiedzialności. Aby osiągnąć stan samodzielności każdego pracownika z osobna niezbędny jest długotrwały proces wpływu kulturowego. Wymagany jest również wysoki poziom zaufania, na który ma wpływ kultura organizacyjna. Regularnie organizowane spotkania pracowników z ich bezpośrednimi przełożonymi podczas, których pracownik może zgłaszać propozycje i sugestie zmian dotyczące np. swojego stanowiska pracy lub poszczególnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa, są narzędziem nie wymagającym zaufania i samodzielności, więc można je stosować w każdych warunkach. Kultura jest moderatorem skuteczności i zakresu wpływu spotkań na funkcjonowanie organizacji.

Kolejnym etapem analizy było sprawdzenie wpływu kultury organizacyjnej, liczby osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie, osiągniętego wyniku finansowego i przychodu pochodzącego z produktów własnych na narzędzia partycypacji. Po uwzględnieniu dodatkowych zmiennych potencjalnie mogących wpływać na stosowanie i skuteczność narzędzi partycypacji ustalono, że tylko niektóre czynniki mają wpływ na wybrane narzędzia partycypacji. Przygotowano zmodyfikowane modele regresji z czynnikami: Q3, Q4 i Q5. Pytania sformułowano w następujący sposób:

— Q3. Ile osób jest zatrudnionych w firmie:

a) 1–9 b) 10–49 c) 50–249 d) 250 i więcej;

— Q4. Zysk osiągnięty w 2019r.:

a) tak b) nie;

— Q5. Jaki procent przychodu pochodzi z produktów własnych, a jaki z produktów wykonywanych na podstawie dokumentacji klienta:

a) 0% własnych b) 1–49% własnych c) 50% i więcej własnych.

Kolejno sprawdzano łączny wpływ powyższych czynników i kultury na poszczególne narzędzia partycypacji (por. tabela nr 54).

Tabela 54. Stopień wpływu kulturowego na użycie narzędzia partycypacji z uwzględnieniem czynników Q3, Q4 i Q5

Narzędzie partycypacji	Stopień wpływu kulturowego	Stopień wpływu kultury oraz liczby zatrudnionych osób (Q3), osiągniętego zysku (Q4), procentu przychodu z produktów własnych (Q5) na stosowanie narzędzi partycypacji
rotacja czynności na stanowisku pracy	17%	17%
rozszerzanie zakresu zadań	9%	9%
wzbogacanie pracy	26%	26%
koła jakości	15%	15%
zespoły autonomiczne	13%	13%
zespoły projektowe	9%	9%
zespoły zajmujące się rozwiązywaniem problemów	8%	10%
regularnie organizowane spotkania pracowników z ich bezpośrednimi przełożonymi	6%	6%
badania opinii pracowników	13%	24%
udział pracowników w procesach zarządczych poprzez przedstawicieli wybranych z grona pracowników	9%	12%
udziały w zysku	9%	9%
udziały kapitałowe	14%	14%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Wynik dotyczący rotacji czynności na stanowisku pracy z uwzględnieniem czynników Q3, Q4 i Q5 nie różni się od wyniku bez uwzględnienia wymienionych czynników. Wielorakie R2

równe jest R^2 bez uwzględnienia czynników Q3, Q4 i Q5 dla poziomu istotności p dla całego modelu $p < 0,05$ (por. załącznik 2 tabela nr A17). Wynik dotyczący rozszerzania zakresu zadań z uwzględnieniem czynników Q3, Q4 i Q5 nie różni się od wyniku bez uwzględnienia wymienionych czynników (por. załącznik 2 tabela nr A18). Zgodnie z wynikami badań dotyczącymi wzbogacania pracy wynik z uwzględnieniem czynników Q3, Q4 i Q5 nie różni się od wyniku bez uwzględnienia wymienionych czynników (por. załącznik 2 tabela nr A19). Wynik dotyczący kół jakości z uwzględnieniem czynników Q3, Q4 i Q5 nie różni się od wyniku bez uwzględnienia wymienionych czynników (por. załącznik 2 tabela nr A20). Wynik dotyczący zespołów autonomicznych z uwzględnieniem czynników Q3, Q4 i Q5 nie różni się od wyniku bez uwzględnienia wymienionych czynników (por. załącznik 2 tabela nr A21). Jak wskazują przeprowadzone badania dotyczące zespołów projektowych wynik z uwzględnieniem czynników Q3, Q4 i Q5 nie różni się od wyniku bez uwzględnienia wymienionych czynników (por. załącznik 2 tabela nr A22). Wynik dotyczący zespołów rozwiązywania problemów z uwzględnieniem czynników Q3, Q4 i Q5 jest lepszy od wyniku bez uwzględnienia wymienionych czynników. Zależność skuteczności zespołów rozwiązywania problemów od badanych czynników wzrosła z 8% do 10% (R^2 do wielorakie R^2). Skuteczność zespołów rozwiązywania problemów zależna jest od kultury i od liczby osób zatrudnionych w organizacji (Q3) (por. załącznik 2 tabela nr A23). Wynik dotyczący regularnych spotkań pracowników z bezpośrednimi przełożonymi z uwzględnieniem czynników Q3, Q4 i Q5 nie różni się od wyniku bez uwzględnienia wymienionych czynników (por. załącznik 2 tabela nr A24). Wynik z uwzględnieniem czynników Q3, Q4 i Q5 dotyczący badania opinii pracowników jest lepszy od wyniku bez uwzględnienia wymienionych czynników. Zależność skuteczności badania opinii pracowników od badanych czynników wzrosła z 13% do 24% (R^2 do wielorakie R^2). Na badanie opinii pracowników wpływa kultura, liczba osób zatrudnionych w organizacji (Q3) i zysk/strata wypracowana przez organizację (Q4) (por. załącznik 2 tabela nr A25). Wynik z uwzględnieniem czynników Q3, Q4 i Q5 dotyczący udziału pracowników w procesach zarządczych poprzez przedstawicieli wybranych z grona pracowników jest lepszy od wyniku bez uwzględnienia wymienionych czynników. Zależność skuteczności udziału pracowników w procesach zarządczych poprzez przedstawicieli wybranych z grona pracowników od badanych czynników wzrosła z 9% do 12% (R^2 do wielorakie R^2). Na udział pracowników w procesach zarządczych poprzez przedstawicieli wybranych z grona pracowników wpływa kultura i przychód pochodzący z produktów własnych (Q5) (por. załącznik 2 tabela nr A26). Jak wskazują przeprowadzone badania dotyczące udziału w zysku wynik z uwzględnieniem czynników Q3, Q4 i Q5 jest lepszy od wyniku bez uwzględnienia wymienionych czynników. Zależność skuteczności udziału w zysku

od badanych czynników wzrosła z 8% do 12% (R^2 do wielokrotnie R^2). Jednak istotność p jest większa od 0,05, więc uznano wynik za nieistotny (por. załącznik 2 tabela nr A27). Wynik z uwzględnieniem czynników Q3, Q4 i Q5 dotyczący udziałów kapitałowych nie różni się od wyniku bez uwzględnienia wymienionych czynników (por. załącznik 2 tabela nr A28).

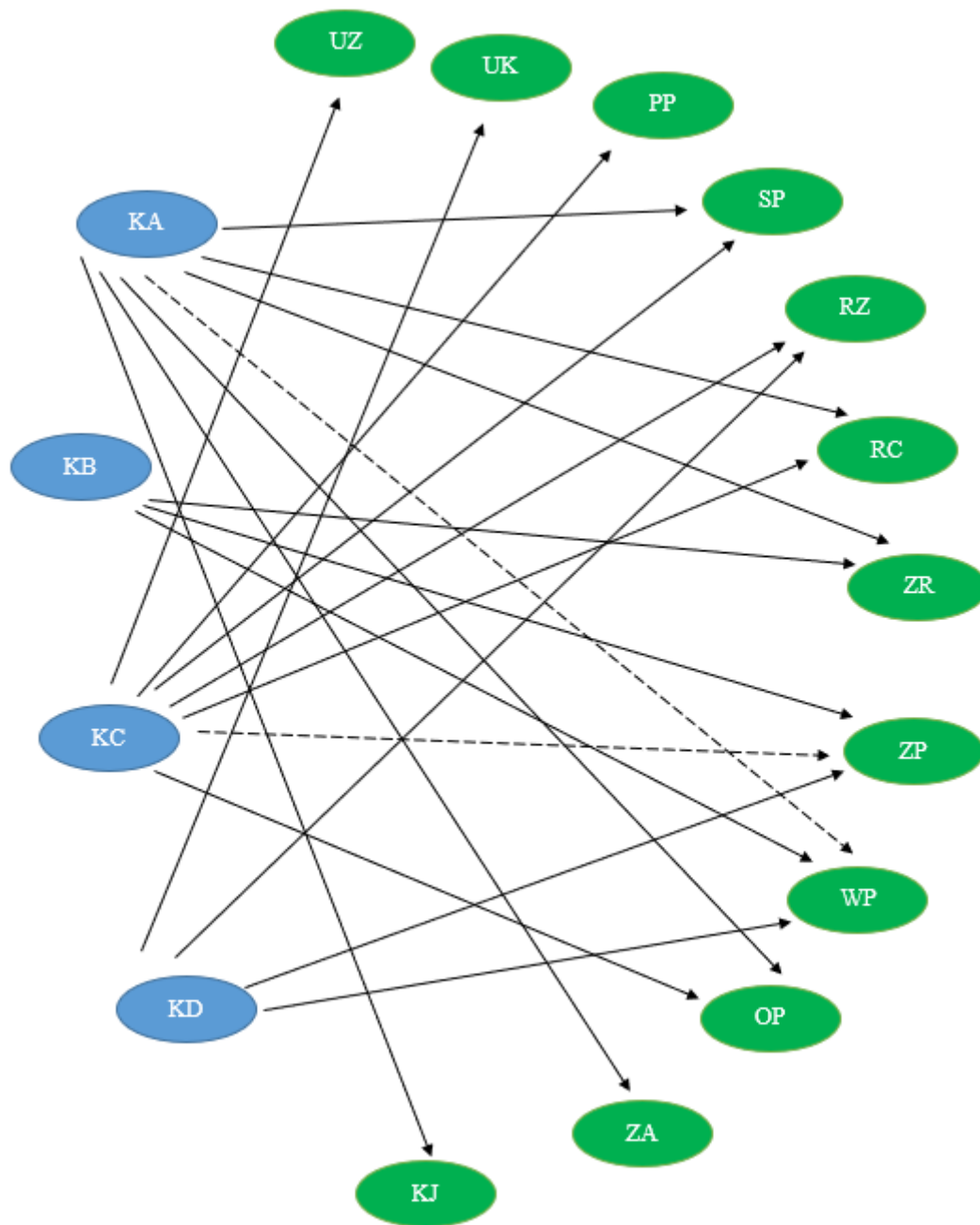
5.2. Model zależności między kulturą organizacyjną a narzędziami partycypacji pracowniczej – synteza i uogólnienie wyników badań

Na podstawie przedstawionych w poprzednim podrozdziale wyników badań stworzono model zależności między kulturą organizacyjną a narzędziami partycypacji pracowniczej, który przedstawiono na rysunku nr 21. Strzałki ciągłe reprezentują wzmacniający wpływ kultury organizacyjnej, a przerywane oznaczają wpływ osłabiający działanie narzędzia partycypacji pracowniczej.

Wpływ poszczególnych kultur przedstawia się następująco:

- KA – kultura A (klan) wspiera rotację czynności na stanowisku pracy, regularnie organizowane spotkania pracowników z ich bezpośrednimi przełożonymi, badania opinii pracowników, koła jakości, zespoły autonomiczne, zespoły zajmujące się rozwiązywaniem problemów, osłabia natomiast działanie wzbogacania pracy;
- KB – kultura B (adhokracja) wzmacnia wzbogacanie pracy, zespoły zajmujące się rozwiązywaniem problemów i zespoły projektowe;
- KC – kultura C (rynek) wzmacnia rozszerzanie zakresu zadań, udziały w zysku, udział pracowników w procesach zarządczych poprzez przedstawicieli wybranych z grona pracowników, rotację czynności na stanowisku pracy, regularnie organizowane spotkania pracowników z ich bezpośrednimi przełożonymi, badania opinii pracowników, jest natomiast przeciwna zespołom projektowym;
- KD – kultura D (hierarchia) zwiększa skuteczność udziałów kapitałowych, rozszerzania zakresu zadań, zespołów projektowych i wzbogacania pracy.

Rysunek 21. 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 bazie przeprowadzonych badań opracowano matrycę wspierania narzędzi partycypacji pracowniczej w zależności od panującej w organizacji kultury (por. rysunek nr 22).

Rysunek 22. 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		zespół (+)	
	(+) wzbogacanie	zespoły rozwiązywania problemów		projektowe (-)	
		D Hierarchia		C Rynek	
Orientacja zewnętrzna		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			

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Matryca prezentuje w sposób graficzny wpływ poszczególnych kultur na omawiane narzędzia.

Przedstawiony model i matryca wspierania narzędzi partycypacji przez kulturę organizacyjną opisują wpływ kultury organizacyjnej na popularne narzędzia partycypacji pracowniczej. W prosty sposób można zweryfikować czy uzasadnione jest zastosowanie określonego narzędzia w istniejących warunkach. Od takiej weryfikacji zależy skuteczność i późniejszy sukces bądź porażka wprowadzanych zmian.

Opracowany model powinien być analizowany wraz z pozostałymi czynnikami badanymi w niniejszej pracy. Może się np. okazać, że w organizacji o kulturze wspierającej dane narzędzie wielkość organizacji, rozumiana jako większa liczba pracowników zatrudnionych w organizacji, będzie działać negatywnie na dane narzędzie partycypacji. Analiza poświęcona temu problemowi została zaprezentowana w dyskusji wyników.

5.3. Dyskusja wyników badań

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%)⁶³⁴. 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 jakości⁶³⁵. 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 średni udział pozostał na tym samym poziomie (por. tabela nr 55 i wykres nr 19). Wynika to z faktu wprowadzania specjalizacji w zakładach pracy, aby zmniejszyć liczbę reklamacji i zwiększyć wydajność.

⁶³⁴ D. Łochnicka, *Zakres...*, op. cit., s. 159.

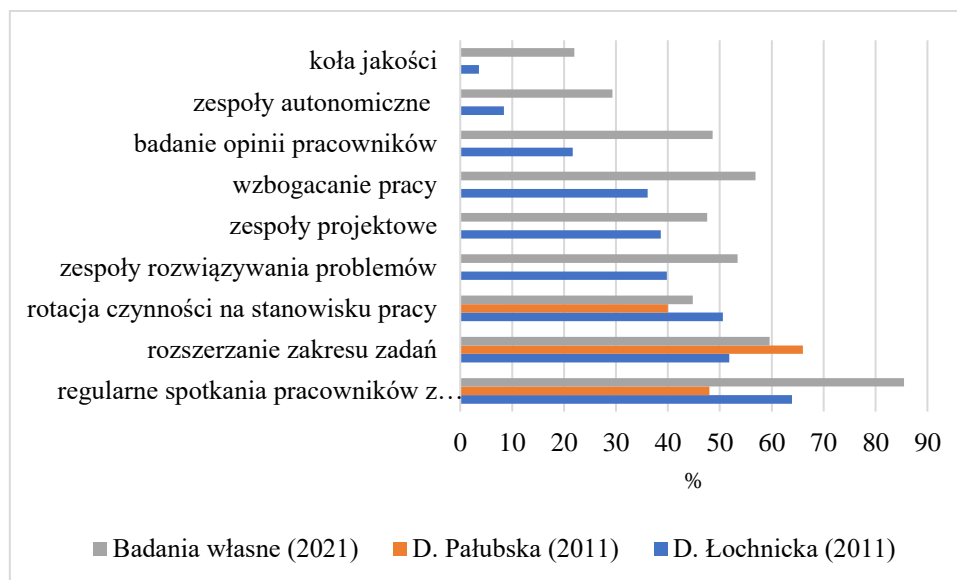
⁶³⁵ *Ibidem*, s. 164.

Tabela 55. Popularność narzędzi partycypacji w Polsce

Narzędzia partycypacji	D. Łochnicka (2011)	D. Pałubska (2011)	Badania własne (2021)
regularne spotkania pracowników z bezpośrednimi przełożonymi	63,9	48,0	85,5
rozszerzanie zakresu zadań	51,8	66,0	59,6
rotacja czynności na stanowisku pracy	50,6	40,0	44,8
zespoły rozwiązywania problemów	39,8		53,4
zespoły projektowe	38,6		47,6
wzbogacanie pracy	36,1		56,9
badanie opinii pracowników	21,7		48,6
zespoły autonomiczne	8,4		29,3
koła jakości	3,6		22,0

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

Wykres 19. 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

Przeprowadzony w poprzednich rozdziałach przegląd literatury dostarczył dowodów na wpływ kultury organizacyjnej na partycypację pracowniczą. Kultura organizacyjna

przedsiębiorstwa jest sumą wielu subkultur istniejących w organizacji. Każda ze składowych subkultur może wspierać inne narzędzia partycypacji pracowniczej.

Identyczne współistnienie kultur jak w niniejszym badaniu (klan/adhokracja i hierarchia/rynek) zostało ustalone w badaniu przeprowadzonym w organizacjach przez S.D. Ramachandran, S.C. Chong i H. Ismail⁶³⁶. Jednocześnie trzeba podkreślić, że każda organizacja łączy w sobie różne rodzaje kultur. Są to połączenia dające organizacji wymagane przez otoczenie cechy. Możliwe jest ustanowienie równowagi między wszystkimi czterema typami kultur mimo, że kultury te wspierają sprzeczne cele i zadania. Sugeruje się jednak, że dla połączeń skrajnych typów kultur bardziej prawdopodobny jest dysfunkcyjny charakter kultury organizacyjnej⁶³⁷.

Na podstawie przeprowadzonych badań stworzono tabelę przedstawiającą wpływ kultur wg K.S. Camerona i R.E. Quinna na poszczególne narzędzia partycypacji. Bazując na dostępnej literaturze umieszczono w tabeli odniesienie do spostrzeżeń innych badaczy, potwierdzających poprawność przeprowadzonych badań i otrzymanych wyników (por. tabela nr 56).

Tabela 56. Wpływ kultury na narzędzia partycypacji

Narzędzie partycypacji pracowniczej	Wsparcie kulturowe (badanie własne)	Wsparcie kulturowe (przeгляд literatury)
Rotacja czynności na stanowisku pracy	(+1) Klan (+2) Rynek	(+1) Wsparcie i rozwój zespołu (rotacja czynności) [A. Wiewiora, B. Trigunarsyah, G. Murphy, V. Coffey, 2013, s. 1166], rozwój zasobów ludzkich [T. Yu, N. Wu, 2009, s. 37], długoterminowa korzyść z rozwoju każdej osoby [L. Ližbetinová, S. Lorincová, Z. Čaha, 2016, s. 172], otwartość w dzieleniu się wiedzą [A. Wiewiora, B. Trigunarsyah, G. Murphy, V. Coffey, 2013, s. 1171] (+2) Kompetencje, nagradzanie za osiągnięcia indywidualne [C.A. Hartnell, A.Y. Ou, A. Kinicki, 2011, s. 679]

⁶³⁶ S.D. Ramachandran, S.C. Chong, H. Ismail, *Organisational culture. An exploratory study comparing faculties' perspectives within public and private universities in Malaysia*, "International Journal of Educational Management" 2011, vol. 25, no. 6, s. 623.

⁶³⁷ M. Zlatković, *Organizational...*, op. cit., s. 19.

Rozszerzanie zakresu zadań	(+1) Hierarchia (+2) Rynek	(+1) Sprawne funkcjonowanie, określony zakres obowiązków [C.A. Hartnell, A.Y. Ou, A. Kinicki, 2011, s. 680], tworzenie i utrzymywanie struktur i systemów wspierających naukę [M. Lavine, 2014, s. 194], sprawne funkcjonowanie operacyjne, przejście różnych stanowisk w organizacji [P.M. Madhani, 2014, s. 111] (+2) Agresywność, kompetencje, osiągnięcia, konkurencja, zwiększenie wpływu i udziału [C.A. Hartnell, A.Y. Ou, A. Kinicki, 2011, s. 679], agresywność, autonomia [P.M. Madhani, 2014, s. 110]
Wzbogacanie pracy	(+1) Hierarchia (-) Klan (+2) Adhokracja	(+1) Ścisłe reguły, odpowiedzialność, standaryzacja, biurokracja [H. Asaki, N. Yonemoto, R. Mori, T. Nishida, S. Kusuda, T. Nakayama, 2017, s. 389], sprawne funkcjonowanie operacyjne, przejście różnych stanowisk w organizacji [P.M. Madhani, 2014, s. 111] (-) nagradzanie grupowe, praca zespołowa [A. Wiewiora, B. Trigunarsyah, G. Murphy, V. Coffey, 2013, s. 1166] (+2) wiedza i umiejętności [C.A. Hartnell, A.Y. Ou, A. Kinicki, 2011, s. 679], innowacyjność, podejmowanie ryzyka, adaptacja [C.A. Hartnell, A.Y. Ou, A. Kinicki, 2011, s. 681], innowacyjność [D. Losonci, R. Kása, K. Demeter, B. Heidrich, I. Jenei, 2017, s. 209], innowacje [P.M. Madhani, 2014, s. 109], przewidywanie ryzyka, dynamiczne środowisko [P.M. Madhani, 2014, s. 112], eksperymenty, zwinność [T. Yu, N. Wu, 2009, s. 37], umiejętność wprowadzania zmian [A. Belasen, N. Frank, 2008, s. 129], kreatywność [N. Kapetaneas, C. Kastanioti, A. Lazakidou, P. Prezerakos, 2015, s. 124], pomysłowość [L. Ližbetinová, S. Lorincová, Z. Caha, 2016, s. 172]
Koła jakości	(+) Klan	Praca zespołowa, partycypacja, zaangażowanie pracowników i otwarta komunikacja [C.A. Hartnell, A.Y. Ou, A. Kinicki, 2011, s. 679], poczucie własności, odpowiedzialność [C.A. Hartnell, A.Y. Ou, A. Kinicki, 2011, s. 680], identyfikowanie słabości w procesach, wpływ na jakość [C.A. Hartnell, A.Y. Ou, A. Kinicki, 2011, s. 681], kolektywizm organizacyjny [P.M. Madhani, 2014, s. 111], praca zespołowa [L.

		Ližbetinová, S. Lorincová, Z. Čaha, 2016, s. 172], praca grupowa [D.I. Prajogo, C.M. McDermott, 2011, s. 715]
Zespoły autonomiczne	(+) Klan	Praca zespołowa, partycypacja, zaangażowanie pracowników i otwarta komunikacja [C.A. Hartnell, A.Y. Ou, A. Kinicki, 2011, s. 679], poczucie własności, odpowiedzialność [C.A. Hartnell, A.Y. Ou, A. Kinicki, 2011, s. 680], organizacja zbudowana jest z autonomicznych zespołów [T. Yu, N. Wu, 2009, s. 37], praca zespołowa [L. Ližbetinová, S. Lorincová, Z. Čaha, 2016, s. 172], praca grupowa [D.I. Prajogo, C.M. McDermott, 2011, s. 715], praca zespołowa [N. Kapetanias, C. Kastanioti, A. Lazakidou, P. Prezerakos, 2015, s. 124]
Zespoły projektowe	(+1) Adhokracja (-) Rynek (+2) Hierarchia	(+) Krótkoterminowość [A. Wiewiora, B. Trigunarsyah, G. Murphy, V. Coffey, 2013, s. 1166], innowacyjność, podejmowanie ryzyka, zadowolenie klienta [C.A. Hartnell, A.Y. Ou, A. Kinicki, 2011, s. 681], zespoły wielofunkcyjne [Y.K. Tong, R.D. Arvey, 2015, s. 666], przewidywanie ryzyka, dynamiczne środowisko [P.M. Madhani, 2014, s. 112], tymczasowa instytucja tworzona pod potrzeby zadania [T. Yu, N. Wu, 2009, s. 37] (-) Opór w kwestii dzielenia się wiedzą w ramach projektów [A. Wiewiora, B. Trigunarsyah, G. Murphy, V. Coffey, 2013, s. 1171], nacisk kładziony na indywidualne wyniki [P.M. Madhani, 2014, s. 109] (+2) Ścisłe reguły, odpowiedzialność, standaryzacja, biurokracja [H. Asaki, N. Yonemoto, R. Mori, T. Nishida, S. Kusuda, T. Nakayama, 2017, s. 389], sprawne funkcjonowanie operacyjne [P.M. Madhani, 2014, s. 111]
Zespoły rozwiązywania problemów	(+1) (+2) Adhokracja (+2) (+3) Klan	(+1) Krótkoterminowość [A. Wiewiora, B. Trigunarsyah, G. Murphy, V. Coffey, 2013, s. 1166], wiedza i umiejętności [C.A. Hartnell, A.Y. Ou, A. Kinicki, 2011, s. 679], innowacyjność, podejmowanie ryzyka, adaptacja [C.A. Hartnell, A.Y. Ou, A. Kinicki, 2011, s. 681], zespoły wielofunkcyjne [Y.K. Tong, R.D. Arvey, 2015, s. 666], innowacyjność [D. Losonci, R. Kása, K. Demeter, B. Heidrich, I. Jenei, 2017, s.

		<p>209], innowacje [P.M. Madhani, 2014, s. 109], przewidywanie ryzyka, dynamiczne środowisko [P.M. Madhani, 2014, s. 112], eksperymenty, zwinność [T. Yu, N. Wu, 2009, s. 37], umiejętność wprowadzania zmian [A. Belasen, N. Frank, 2008, s. 129], kreatywność [N. Kapetaneas, C. Kastanioti, A. Lazakidou, P. Prezerakos, 2015, s. 124], pomysłowość [L. Ližbetinová, S. Lorincová, Z. Čaha, 2016, s. 172]</p> <p>(+2) Decentralizacja procesów zarządczych; niewiele formalnych, sztywnych procesów [M.R. Bowers, J.R. Hall, M.M. Srinivasan, 2017, s. 555]</p> <p>(+3) Poczucie własności, odpowiedzialność [C.A. Hartnell, A.Y. Ou, A. Kinicki, 2011, s. 680], organizacja zbudowana jest z autonomicznych zespołów [T. Yu, N. Wu, 2009, s. 37], praca zespołowa [L. Ližbetinová, S. Lorincová, Z. Čaha, 2016, s. 172], praca grupowa [D.I. Prajogo, C.M. McDermott, 2011, s. 715]; praca zespołowa [N. Kapetaneas, C. Kastanioti, A. Lazakidou, P. Prezerakos, 2015, s. 124]</p>
Regularne spotkania pracowników z bezpośrednimi przełożonymi	(+1) Klan (+2) Rynek	<p>(+1) Zaufanie, wsparcie, otwarta komunikacja [C.A. Hartnell, A.Y. Ou, A. Kinicki, 2011, s. 679]</p> <p>(+2) Sprawna komunikacja, jasne cele [C.A. Hartnell, A.Y. Ou, A. Kinicki, 2011, s. 679]</p>
Badanie opinii pracowników	(+1) Klan (+2) Rynek	<p>(+1) Otwarta komunikacja, przynależność do organizacji [C.A. Hartnell, A.Y. Ou, A. Kinicki, 2011, s. 679]</p> <p>(+2) Sprawna komunikacja, jasne cele [C.A. Hartnell, A.Y. Ou, A. Kinicki, 2011, s. 679]</p>
Udział pracowników w procesach zarządczych poprzez przedstawicieli wybranych z grona pracowników	(+) Rynek	(+) Ustalanie celów, planowanie, sprawna komunikacja [C.A. Hartnell, A.Y. Ou, A. Kinicki, 2011, s. 679]

Udziały kapitałowe	(+) Hierarchia	System wynagrodzeń, który wspiera stabilność oraz długoterminową perspektywę [P.M. Madhani, 2014, s. 111]
Udziały w zysku	(+) Rynek	Wydajność pracownika jest nagradzana poprzez zwiększone nagrody finansowe, indywidualizm [P.M. Madhani, 2014, s. 112], motywowanie jednostki [P.M. Madhani, 2014, s. 109], krótkoterminowy horyzont czasowy [P.M. Madhani, 2014, s. 110], system wynagrodzeń skonstruowany tak by przetrwać i prosperować [P.M. Madhani, 2014, s. 112], zwiększona wydajność nagradzana jest zwiększonymi nagrodami finansowymi [P.M. Madhani, 2014, s. 112]

Zródło: opracowanie własne na podstawie: T. Yu, N. Wu, *A review of study on the Competing Values Framework*, "International Journal of Business Management" 2009, no. 4, s. 37; L. Ližbetinová, S. Lorincová, Z. Čaha, *The Application of the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) to Logistics Enterprises*, "Naše more" 2016, no. 63, s. 172; P.M. Madhani, *Aligning Compensation Systems With Organization Culture*, "Compensation & Benefits Review", 2014 vol. 46, s. 111; D.I. Prajogo, C.M. McDermott, *The relationship between multidimensional organizational culture and performance*, "International Journal of Operations & Production Management" 2011, vol. 31, no. 7, s. 715; M.R. Bowers, J.R. Hall, M.M. Srinivasan, *Organizational culture and leadership style: The missing combination for selecting the right leader for effective crisis management*, "Business Horizons" 2017, no. 60, s. 555; A. Wiewiora, B. Trigunarsyah, G. Murphy, V. Coffey, *Organizational culture and willingness to share knowledge: A competing values perspective in Australian context*, "International Journal of Project Management" 2013, no. 31, s. 1171; N. Kapetaneas, C. Kastanioti, A. Lazakidou, P. Prezerakos, *Organizational Culture and Individual Values in Greek Public Hospitals: A Competing Values Approach*, "Journal of Health Management" 2015, no. 17, s. 124; D. Losonci, R. Kása, K. Demeter, B. Heidrich, I. Jenei, *The impact of shop floor culture and subculture on lean production practices*, "International Journal of Operations & Production Management" 2017, vol. 37, issue 2, s. 209; A. Belasen, N. Frank, *Competing values leadership: quadrant roles and personality traits*, "Leadership & Organization Development Journal" 2008, vol. 29, no. 2, s. 129; C.A. Hartnell, A.Y. Ou, A. Kinicki, *Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions*, "Journal of Applied Psychology" 2011, vol. 96, no. 4, s. 679; M. Lavine, *Paradoxical Leadership and the Competing Values Framework*, "The Journal of Applied Behavioral Science" 2014, vol. 50, s. 194; H. Asaki, N. Yonemoto, R. Mori, T. Nishida, S. Kusuda, T. Nakayama, *Assessing archetypes of organizational culture based on the Competing Values Framework: the experimental use of the framework in Japanese neonatal intensive care units*, "International Journal for Quality in Health Care" 2017, no. 29, s. 389; Y.K. Tong, R.D. Arvey, *Managing complexity via the Competing Values Framework*, "Journal of Management Development" 2015, vol. 34, no. 6, s. 666.

Wyniki uzyskane w ramach badań własnych znajdują potwierdzenie w literaturze przedmiotu. Kultura klanu ma pozytywny związek z jakością produktów i usług. Kultura klanu powinna ulepszać produkt i jakość usług, ponieważ członkowie zespołu dzielą się informacjami i współpracują, a w związku z tym identyfikują słabości w procesach wewnętrznych⁶³⁸. Kultura klanu wykazuje najsilniejszy związek z jakością produktów i usług. Zidentyfikowane wartości i zachowania klanu, takie jak współpraca, partycypacja, zaangażowanie pracowników i otwarta komunikacja są niezbędne do ciągłej poprawy jakości⁶³⁹. Wynika z tego wsparcie klanu dla kół jakości.

⁶³⁸ C.A. Hartnell, *Organizational...*, op. cit., s. 681.

⁶³⁹ Ibidem, s. 687.

Z porównania otrzymanych w niniejszym badaniu wyników z opracowaniem przedstawionym przez A. Wiewiora, B. Trigunarsyah, G. Murphy i V. Coffey wynika, że rotacja czynności w obydwu opracowaniach jest wspierana przez klan. Adhokracja wg A. Wiewiora, B. Trigunarsyah, G. Murphy i V. Coffey, wspiera struktury krótkoterminowe, czyli pokrywa się to ze wsparciem dla zespołów projektowych i zespołów rozwiązywania problemów, które powoływane są do rozwiązania konkretnego problemu lub wykonania określonego zadania po czym są rozwiązywane⁶⁴⁰. Kultura rynku, zgodnie z niniejszym badaniem, nie sprzyja pracy zespołów projektowych, co jest również potwierdzone przez A. Wiewiora, B. Trigunarsyah, G. Murphy i V. Coffey, gdzie stwierdzono, że kultura rynku stwarza opór w kwestii dzielenia się wiedzą w ramach projektów⁶⁴¹. Kulturą wspierającą zespoły projektowe jest również kultura hierarchii, która bazuje na biurokracji i sprawnej działalności operacyjnej⁶⁴². Zespoły rozwiązywania problemów są wspierane przez klan i adhokrację, co wynika ze skupienia się obydwu kultur na decentralizacji procesów zarządczych. Koła jakości i zespoły autonomiczne wspierane przez klan bazują na głównych założeniach kultury klanu, czyli na pracy zespołowej, partycypacji, zaangażowaniu pracowników i otwartej komunikacji⁶⁴³. Udziały kapitałowe wspierane są przez hierarchię, gdyż kultura ta tworzy długoterminowe systemy wynagrodzeń. Udziały w zysku natomiast są wspierane przez kulturę rynku, która nagradza osiągnięcia w sposób bezzwłoczny⁶⁴⁴.

Cechom poszczególnych kultur można przypisać wzmacniający lub osłabiający wpływ na narzędzia partycypacji (por. tabela nr 57). Rotacja czynności na stanowisku pracy jest wspierana przez zestaw takich cech jak centralizacja i orientacja zewnętrzna oraz decentralizacja i orientacja wewnętrzna. Rozszerzanie zakresu zadań tak jak wzbogacanie pracy funkcjonuje najskuteczniej przy centralizacji i orientacji wewnętrznej. Wzbogacania pracy nie należy stosować przy decentralizacji i orientacji wewnętrznej, ale jest skuteczne przy istnieniu decentralizacji i orientacji zewnętrznej. Koła jakości i zespoły autonomiczne osiągają najlepsze efekty przy decentralizacji i orientacji wewnętrznej. Zespoły projektowe są wspierane przez decentralizację i orientację zewnętrzną oraz przez centralizację i orientację wewnętrzną. Na zespoły projektowe źle wpływa centralizacja w połączeniu z orientacją zewnętrzną.

⁶⁴⁰ A. Wiewiora, *Organizational...*, op. cit., s. 1166.

⁶⁴¹ Ibidem, s. 1171.

⁶⁴² H. Asaki [i in.], *Assessing archetypes of organizational culture based on the Competing Values Framework: the experimental use of the framework in Japanese neonatal intensive care units*, "International Journal for Quality in Health Care" 2017, no. 29, s. 389.

⁶⁴³ C.A. Hartnell, *Organizational...*, op. cit., s. 679.

⁶⁴⁴ P.M. Madhani, *Aligning...*, op. cit., s. 111.

Tabela 57. Zastosowanie narzędzi partycypacji pracowniczej w zależności od cech kultury organizacyjnej

Narzędzie	centralizacja	decentralizacja	orientacja wewnętrzna	orientacja zewnętrzna
rotacja czynności na stanowisku pracy	x2	x1	x1	x2
rozszerzanie zakresu zadań	x		x	x
wzbogacanie pracy	x2	(-x2) x1	x2	x1
koła jakości		x	x	
zespoły autonomiczne		x	x	
zespoły projektowe	(-x1) x2	x1	x2	x1
zespoły rozwiązywania problemów		x	x	x
regularne spotkania pracowników z bezpośrednimi przełożonymi	x2	x1	x1	x2
badanie opinii pracowników	x2	x1	x1	x2
udział pracowników w procesach zarządczych poprzez przedstawicieli wybranych z grona pracowników	x			x
udziały w zysku	x			x
udziały kapitałowe	x		x	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Zespoły rozwiązywania problemów są skuteczne, gdy organizacja stosuje decentralizację, orientację wewnętrzną i orientację zewnętrzną. Regularne spotkania pracowników z bezpośrednimi przełożonymi i badanie opinii pracowników są wspierane przez zestaw takich cech jak centralizacja i orientacja zewnętrzna oraz decentralizacja i orientacja wewnętrzna.

Udział pracowników w procesach zarządczych poprzez przedstawicieli wybranych z grona pracowników oraz udziały w zysku spełniają swoje funkcje najlepiej przy centralizacji i orientacji zewnętrznej. Chcąc stosować udziały kapitałowe organizacja powinna skoncentrować się na centralizacji i orientacji wewnętrznej.

Poza czynnikami kulturowymi na stosowanie narzędzi partycypacji wpływają również inne czynniki jak pokazano w tabeli nr 58.

Tabela 58. Zastosowanie narzędzi partycypacji pracowniczej w zależności od charakterystyki przedsiębiorstwa

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

Jak wskazują badania przeprowadzone przez autora niniejszego opracowania wielkość zatrudnienia, procent przychodu z produktów własnych i rodzaj kapitału zwiększają sumaryczny wpływ kultury i wymienionych czynników na wybrane narzędzia partycypacji o kilka procent. Analizując wpływ wielkości organizacji na stosowanie narzędzi partycypacji niniejsze badanie pokazało, że stopień zainteresowania narzędziami rośnie wraz z wielkością zatrudnienia w przedsiębiorstwie. Jedynie w największych zatrudniających powyżej 250 osób wartość ta spada. Podobne wyniki uzyskali E.F. Cabrera, J. Ortega i A. Cabrera. Ustalili oni, że wielkość organizacji wpływa pozytywnie na stosowanie narzędzi partycypacji ze względu na większą popularność innowacyjnych metod zarządzania w organizacjach większych⁶⁴⁵. Od pewnego poziomu wielkości organizacje przechodzą jednak na konsultacyjny model partycypacji⁶⁴⁶. Większe organizacje mają problemy z motywacją pracowników, która może zostać zwiększona dzięki partycypacji konsultatywnej. Dzięki jej zastosowaniu rośnie satysfakcja z pracy wśród pracowników. Trudniej jest zarządzać partycypacją delegacyjną w dużych organizacjach. Partycypacja delegacyjna wymaga dużego zaufania i bardzo dobrego przepływu informacji. Mniejsze organizacje mają bardziej zaangażowanych pracowników i charakteryzują się otwartą komunikacją. W dużych organizacjach wzrastająca biurokracja i uniezależnienie wykonywania zadań od jednostki czyni delegowanie mniej popularnym⁶⁴⁷. Dalszy etap rozwoju organizacji powoduje, że organizacje rozrastając się osiągną stan, w którym skuteczna koordynacja działań zapewniona jest jedynie przez hierarchiczny styl zarządzania⁶⁴⁸. Głównie ze względu na szybkość podejmowania decyzji. Następuje wówczas odejście od partycypacyjnych metod zarządzania⁶⁴⁹. Na zespoły rozwiązywania problemów wpływa kultura i liczba osób zatrudnionych w organizacji (Q3). Wpływ liczby pracowników jest ujemny, co oznacza, że w mniejszych organizacjach kultura wywiera większy wpływ na stosowanie zespołów rozwiązywania problemów. Mniejsze organizacje częściej tworzą zespoły rozwiązywania problemów ze względu na bardziej otwartą komunikację, multizadaniowość pracowników i zaangażowanie pracowników w zadania dotyczące wielu działów. Por. badania G. Gierszewskiej i E. Masłyk-Musiał, które dowiodły, że przedsiębiorstwa wykorzystujące głównie aktywa niematerialne w tworzeniu przewagi konkurencyjnej to przedsiębiorstwa małe oraz średniej wielkości. Aktywa niematerialne to zwłaszcza wartości intelektualne takie jak

⁶⁴⁵ E.F. Cabrera, Ortega J., Cabrera A., *An exploration of the factors that influence employee participation in Europe*, "Journal of World Business" 2003, February, s. 6.

⁶⁴⁶ Ibidem, s. 12.

⁶⁴⁷ Ibidem, s. 6.

⁶⁴⁸ J. Birkinshaw, *What is...*, op. cit., s. 84.

⁶⁴⁹ G. Strauss, *Worker...*, op. cit., s. 786.

wiedza, kompetencje i umiejętności pracowników⁶⁵⁰. Na badanie opinii pracowników wpływa kultura, liczba osób zatrudnionych w organizacji (Q3) i zysk/strata wypracowana przez organizację (Q4). Mniejsze organizacje częściej badają opinię pracowników ze względu na bliższe relacje panujące w takich organizacjach. Częściej opinię pracowników badają organizacje generujące stratę. Wynika to z konieczności optymalizacji produkcji i obniżania kosztów na konkurencyjnym rynku. Przedsiębiorstwa przynoszące stratę szukają rozwiązań umożliwiających im wygenerowanie pozytywnego wyniku finansowego. Gdy już osiągają zysk zaprzestają badania opinii pracowników. Na udział pracowników w procesach zarządczych poprzez przedstawicieli wybranych z grona pracowników wpływa kultura i przychód pochodzący z produktów własnych (Q5). Częściej pracownicy biorą udział w procesach zarządczych poprzez przedstawicieli wybranych z grona pracowników w organizacjach produkujących w większości produkty własne. Wynika to z konieczności ciągłego udoskonalania produktu i innowacyjności takich organizacji. Partycypacja pracownicza zwiększa innowacyjność przedsiębiorstw⁶⁵¹.

Wprowadzając narzędzia partycypacji w organizacji należy wziąć pod uwagę panującą w niej kulturę, ale również opisane w niniejszym rozdziale czynniki. Może się okazać, że wbrew oczekiwaniom narzędzie nie tylko nie zwiększy zadowolenia pracowników i osiągnięć organizacji, ale może je nawet zmniejszyć poprzez negatywny wpływ wynikający z konfliktu wartości i celów organizacji i danego narzędzia.

⁶⁵⁰ G. Gierszewska, *Strategie...*, op. cit., s. 68.

⁶⁵¹ K.I. Szelałowska-Rudzka, *Employee...*, op. cit., s. 28.

ZAKOŃCZENIE

W niniejszej 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)⁶⁵². Ten sam autor stwierdził również, że istnieje związek między kulturą organizacyjną a zarządzaniem partycypacyjnym⁶⁵³. W ocenie autora tej pracy doktorskiej 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 zatem istotnym czynnikiem wpływającym na partycypację pracowniczą. Jak potwierdza w swoich badaniach B.R. Kattman kultura organizacyjna wywiera bardziej znaczący wpływ na organizację niż kultura narodowa⁶⁵⁴. Z przeglądu literatury wynika, że kultura organizacyjna wyjaśnia 20% wyniku działalności organizacji⁶⁵⁵, co jest spójne z wynikiem osiągniętym w badaniu przedstawionym w niniejszej rozprawie. Do analizy kultury organizacyjnej zastosowano typologię kultur K.S. Camerona i R.E. Quinna. 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:

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

⁶⁵² A.G. Jago, *A contrarian...*, op. cit., s. 647.

⁶⁵³ Ibidem, s. 649.

⁶⁵⁴ B.R. Kattman, *In today's...*, op. cit., s. 661.

⁶⁵⁵ D. Wahjudi, *The relationship...*, op. cit., s. 13.

Na bazie uzyskanych odpowiedzi stwierdzono, że najsilniej w przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych występowała hierarchia. Kolejne pod względem siły występowania były klan i adhokracja. Najmniej obecny był rynek.

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

Zgodnie z wynikami badań, w przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych klan współlistnieje z adhokracją, a hierarchia współlistnieje z rynkiem.

— 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.

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

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 doбором 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.

W świetle przeprowadzonych badań główna hipoteza badawcza: „Kultura organizacyjna determinuje dobór narzędzi partycypacji pracowniczej” została potwierdzona. Przedstawione wyniki umożliwiły stworzenie matrycy wspierania narzędzi partycypacji przez każdy z czterech typów kultur wg typologii K.S. Camerona i R.E. Quinna oraz modelu zależności między kulturą organizacyjną a narzędziami 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.
- H2: W przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych współistnieje kultura hierarchiczna i kultura rynku – hipoteza jest prawdziwa. W badanych przedsiębiorstwach współistnieje kultura hierarchiczna i kultura rynku.

— 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.

— 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.

— 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). Narzędzia partycypacji finansowej są najrzadziej stosowanymi narzędziami partycypacji pracowniczej w branży konstrukcji metalowych.

— 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. Natomiast wielkość przedsiębiorstwa (wielkość zatrudnienia) wpływa na 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.

Zebrane materiały i stworzony model dopasowania narzędzi partycypacji pracowniczej do typu kultury organizacyjnej może być wykorzystany przez zarządzających przedsiębiorstwami w celu skutecznego zastosowania narzędzi partycypacji. 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. 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 niekierowniczych⁶⁵⁶. 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.

⁶⁵⁶ K. Gadomska-Lila, *Zarządzanie różnorodnością w kontekście tożsamości organizacyjnej – wyniki badań kultury organizacyjnej wśród kadry kierowniczej i niekierowniczej*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2017, nr 3, s. 66.

BIBLIOGRAFIA

1. Abbasi M.M., Khan M.M., Rashid K., *Employee Empowerment, Service Quality and Customer Satisfaction in Pakistani Banks*, "Journal of Bank Management" 2011, t. 10
2. Abildgaard J.S., Hasson H., von Thiele Schwarz U., Tevik Løvseth L., Ala-Laurinaho A., Nielsen K., *Forms of participation: The development and application of a conceptual model of participation in work environment interventions*, "Economic and Industrial Democracy" 2020, vol. 41, DOI: 10.1177/0143831X17743576
3. Aduriz-Bravo A., *A 'Semantic' View of Scientific Models for Science Education*, "Science & Education" 2013, no. 22, DOI 10.1007/s11191-011-9431-7
4. Agogué M., Yström A., *Experimenting with Innovation Processes: the Case of Re-inventing a Museum Through Collaboration*, "CERN IdeaSquare Journal of Experimental Innovation" 2017, nr 9, DOI: 10.23726/cij.2017.480
5. Alejziak W. (2000), *Przemysł turystyczny – przyczynek do dyskusji na temat zasadności używania, definicji oraz zakresu znaczeniowego pojęcia*, w: *Przemysł turystyczny*, pod red. nauk. Schwichtenberg A., Dziegieć E., Politechnika Koszalińska, Koszalin 2000
6. Aniszewska G., *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007
7. Apanowicz J., *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej*, Difin, Warszawa 2005
8. Asaki H., Yonemoto N., Mori R., Nishida T., Kusuda S., Nakayama T., *Assessing archetypes of organizational culture based on the Competing Values Framework: the experimental use of the framework in Japanese neonatal intensive care units*, "International Journal for Quality in Health Care" 2017, no. 29, DOI: 10.1093/intqhc/mzx038
9. Bajcar B., Babiak J., *Style kierowania polskich menedżerów – uwarunkowania organizacyjne*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie” 2015, nr 79
10. Bańka W., *Kultura organizacji naturalną wartością przedsiębiorstwa*, Wyd. NOVUM, Płock 2009
11. Barrick M.R., Zimmerman R.D., *Reducing voluntary turnover, avoidable turnover through selection*, "Journal of Applied Psychology" 2005, nr 1, DOI: 10.1037/0021-9010.90.1.159
12. Batt R., *Who Benefits from Teams? Comparing Workers, Supervisors, and Managers*, "Industrial Relations" 2004, vol. 43, no. 1, DOI: 10.1111/j.0019-8676.2004.00323.x

13. Bechtold B.L., *Toward a participative organizational culture: evolution or revolution?*, “Empowerment in Organizations” 1997, vol. 5, no. 1, DOI: 10.1108/14634449710168750
14. Beck-Krala E., *Partycypacja pracowników w zarządzaniu firmą. Nowy sposób wynagradzania i motywowania*, Wolters Kluwer, Kraków 2008
15. Belasen A., Frank N., *Competing values leadership: quadrant roles and personality traits*, “Leadership & Organization Development Journal” 2008, vol. 29, no. 2, DOI: 10.1108/01437730810852489
16. Bell C., Chan M., Nel P., *The Impact of Participative and Directive Leadership on Organisational Culture: An Organisational Development Perspective*, “Mediterranean Journal of Social Sciences” 2014, vol. 5, no. 23, DOI: 10.5901/mjss.2014.v5n23p1970
17. Bellmann L., Möller I., *Are firms with financial participation of employees better off in a crisis? Evidence from the IAB Establishment Panel Survey*, “Management Revue” 2016, no. 27, DOI: 10.1688/mrev-2016-Bellmann
18. Bellmann M., *Factor analysis of geometric figures with four attributes. A comparison of PCA, varimax and varimin*, “Personality and Individual Differences” 2016, no. 90
19. Bellou V., *Achieving long-term customer satisfaction through organizational culture – evidence from the health care sector*, “Managing Service Quality” 2007, vol. 17, no. 5, DOI: 10.1108/09604520710817334
20. Bellou V., *Identifying organizational culture and subcultures within Greek public hospitals*, “Journal of Health, Organization and Management” 2008, vol. 22, no. 5, DOI: 10.1108/14777260810898714
21. Benders J., Huijgen F., Pekruhl U., O’Kelly K.P., *Useful but Unused – Group Work in Europe. Findings from the EPOC Survey*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 1999
22. Benoliel P., Somech A., *Who benefits from participative management?*, “Journal of Educational Administration” 2010, vol. 48, no. 3, DOI: 10.1108/09578231011041026
23. Benson G.S., Kimmel M., Lawler E.E., *Adoption of Employee Involvement Practices: Organizational Change Issues and Insights*, “CEO Publication” 2013, no. G 13-06
24. Bernaards C.A., Jennrich R.I., *Gradient Projection Algorithms and Software for Arbitrary Rotation Criteria in Factor Analysis*, “Educational and psychological measurement” 2005, vol. 65, DOI: 10.1177/0013164404272507

25. Bhatti K.K., Qureshi T.M., *Impact Of Employee Participation On Job Satisfaction, Employee Commitment And Employee Productivity*, “International Review of Business Research Papers” 2007, nr 2, t.3
26. Birkinshaw J., Goddard J., *What is Your Management Model?*, “MIT Sloan Management Review” 2009, t. 50, nr 2
27. Birkinshaw J., Hamel G., Mol M., *Management Innovation*, “AIM Working Paper Series” 2005, no. 021-July-2005
28. Birkinshaw J., *Reinventing Management*, Jossey-Bass, San Francisco 2010
29. Block L., *The leadership–culture connection: an exploratory investigation*, “Leadership & Organization Development Journal” 2003, no. 24, DOI: 10.1108/01437730310494293
30. Błaszczuk B., *Partycypacja finansowa pracowników w przedsiębiorstwach. Szansa czy iluzja?*, „Czasopismo Instytutu Nauk Ekonomicznych PAN. Studia Ekonomiczne” 2014, nr 3
31. Bochyńska-Śmigielska E., *Determinanty zaangażowania i efektywności zawodowej*, „Zeszyty Naukowe Towarzystwa Doktorantów UJ, Nauki Społeczne” 2012, nr 4
32. Bonache J., Festing K., *Research paradigms in international human resource management: An epistemological systematisation of the field*, “Sociology; German journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung” 2020, DOI: 10.1177/2397002220909780
33. Bowers MR., Hall J. R., Srinivasan M.M., *Organizational culture and leadership style: The missing combination for selecting the right leader for effective crisis management*, “Business Horizons” 2017, no. 60, DOI: 10.1016/j.bushor.2017.04.001
34. Budin D.K., Wafa S.A., *The relationship between culture and leadership style preference among Malay-Brunei, Bajau and Kadazan-Dusun community in Sabah, Malaysia*, “Journal of Management Development” 2015, vol. 34, no. 10, DOI: 10.1108/JMD-02-2015-0019
35. Burns J.M., *Transforming Leadership. A New Pursuit of Happiness*, Grove Press, New York 2003
36. Burns *Transformational Leadership Theory*, <https://www.leadership-central.com/burns-transformational-leadership-theory.html>, [dostęp: 20 grudnia 2019]

37. Busck O., Knudsen H., Lind J., *The transformation of employee participation: Consequences for the work environment*, "Economic and Industrial Democracy" 2010, no. 31, DOI: 10.1177/0143831X09351212
38. Cabrera E.F., Ortega J., Cabrera A., *An exploration of the factors that influence employee participation in Europe*, "Journal of World Business" 2003, February, DOI: 10.1016/S1090-9516(02)00108-6
39. Cabrera E.F., Cabrera A., Ortega J., *Employee participation in Europe*, "Working Paper 01-6 Business Economics" 2001, nr 2
40. Caldwell-Harris C.L., Idiocentrism, *The Encyclopedia of Cross-Cultural Psychology*, Edited by Kenneth D. Keith, John Wiley & Sons, New York 2013, DOI:10.1002/9781118339893.wbeccp278
41. Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2015
42. Campeanu-Sonea E., Borza A., Sonea A., Mitra C.S., *Organisational culture in a transitional economy – a comparative study of Romania*, "Employee Relations" 2010, vol. 32, no. 3, DOI: 10.1108/01425451011038825
43. Carmo Silva M., Simões Gomes C.F., *Practices in project management according to Charles Handy's organizational culture typologies*, "Procedia Computer Science" 2015, no. 55, DOI: 10.1016/j.procs.2015.07.074
44. Casey C., *Come, join our family: Discipline and Integration in Corporate Organizational Culture*, "Human Relations" 1999, vol. 52, no. 2, DOI: 10.1177/001872679905200109
45. Chamizo J.A., *A New Definition of Models and Modeling in Chemistry's Teaching*, "Science & Education" 2013, no. 22, DOI: 10.1007/s11191-011-9407-7
46. Chuda A., *Metodyka diagnozy kultury organizacyjnej na podstawie modelu Camerona i Quinna*, „Zarządzanie” 2017, nr 1, DOI: 10.12775/AUNC_ZARZ.2017.009
47. Chuda A., Kardasz B., Wyrwicka M.K., *Identyfikacja wartości i ocena zastosowania koncepcji zarządzania przez wartości w wybranych przedsiębiorstwach skandynawskich w Polsce*, „Roczniki Ekonomii i Zarządzania” 2019, nr 1, DOI: 10.18290/reiz.2018.10.1-6
48. Chyłek M., *Współczesne zarządzanie przedsiębiorstwem a partycypacja pracownicza*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie” 2011, nr 90

49. Cierniak-Emerych A., Piwowar-Sulej K., *Employee empowerment – terminological and practical perspective*, “Institute of Economic Research Working Papers” 2017, nr 19, DOI: 10.24136/oc.v8i2.19
50. Coleman A., *Holacracy: Startups Can Learn From Zappos, Says CEO Tony Hsieh*, <https://www.forbes.com/sites/> , aktualizacja 2015 [dostęp: 18 maja 2021]
51. Collins D., Ross R.A., Ross T.L., *Who Wants Participative Management? The Managerial Perspective*, “Group & Organisation Studies” 1989, vol. 14, no. 4, DOI: 10.1177/105960118901400405
52. Collom E., *Two Classes and One Vision? Managers’ and Workers’ Attitudes Toward Workplace Democracy*, “Work and Occupations” 2003, vol. 30, no. 1, DOI: 10.1177/0730888402239327
53. Cooke F.L. *Concepts, contexts, and mindsets: Putting human resource management research in perspectives*, “Human Resource Management Journal” 2018, no. 1, DOI: 10.1111/1748-8583.12163
54. Cotton J.L., Vollrath D.A., Froggatt K.L., Lengnick-Hall M.L., Jennings K.R., *Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes*, “Academy of Management Review” 1988, vol. 13, no. 1
55. Cova M.I., *Labor organization changes in a participative context. An approach in Venezuelan metallurgical industries*, “International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management, XV Congreso de Ingeniería de Organización”, Cartagena 2011
56. Czakon W., *W kierunku rozwoju badań ilościowych w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, 2016, nr 3
57. Czarniawska B., *Narratives in social science research*, SAGE, Thousand Oaks – London – New Delhi 2004
58. Czerska M., *Zmiana kulturowa w organizacji: wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Wyd. Difin, Warszawa 2003
59. Czerwonka M., *O nowy ład finansowy w Polsce. Rekomendacje dla animatorów życia gospodarczego*, w: *Przedsiębiorczość*, pod red. nauk. J. Ostaszewski, Kolegium Zarządzania i Finansów, Instytut Finansów, Oficyna Wydawnicza, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2015
60. Czopek A., *Analiza porównawcza efektywności metod redukcji zmiennych – analiza składowych głównych i analiza czynnikowa*, „Studia Ekonomiczne” 2013, nr 132

61. Davidson T.L., *What are travel and tourism: are they really an industry?*, w: *Global Tourism*, pod red. nauk. W.F. Theobald, Elsevier Inc., Burlington 2005
62. Davis J., Mengersen K., Bennett S., Mazerolle L., *Viewing systematic reviews and meta-analysis in social research through different lenses*, "SpringerPlus" 2014, no. 3, DOI: 10.1186/2193-1801-3-511
63. Deery M.A., Shaw R.N., *An investigation of the relationship between employee turnover and organizational culture*, "Journal of Hospitality & Tourism Research" 1999, vol. 23, no. 4, DOI: 10.1177/109634809902300404
64. Deshpandé R., Farley J.U., *Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey*, "International Journal of Research in Marketing" 2004, vol. 21, DOI: 10.1016/j.ijresmar.2003.04.002
65. Detert J.R., Schroeder R.G., Mauriel J.J., *A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations*, "Academy of Management Review" 2000, vol. 25, no. 4, DOI: 10.2307/259210
66. Dodge S., De Smet T., Meldrim J., Lennon N., Perrin D., Ferriera S., Leber Z., Friedrich D., Gabriel S., Lander E.S., Kieffer D., Repenning N., *Using Dynamic Work Design to Help Cure Cancer and Other Diseases*, "MIT Sloan School Working Paper" 2016, no. 5159-16
67. Dorczak R., *Ograniczoność typologii kultur organizacyjnych – próba poszukiwania specyfiki kultury organizacyjnej instytucji edukacyjnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, tom XIV, zeszyt 13, część III
68. Dundon T., Wilkinson A., Marchington M., Ackers P., *The meanings and purpose of employee voice*, "International Journal of Human Resource Management" 2004, vol. 15, DOI: 10.1080/095851904100016773359
69. Dušan M., *The influence of national culture on organizational subcultures and leadership styles in Serbian enterprises: an empirical analysis*, "Sociologija" 2003, vol. XLV, no. 4, DOI: 10.2298/SOC0304317M
70. Dyczkowski T., Dyczkowska J., *Participative planning and information flow within management control*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2016, vol. 88, DOI: 10.5604/16414381.1212001
71. Eliyana A., Ma'arif S., Muzakki M., *Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance*, „European

- Research on Management and Business Economics” 2019, nr 25, DOI: 10.1016/j.iedeen.2019.05.001
72. EUROFOUND, *New Forms of Work Organisation – Can Europe Realise its Potential? EPOC Research Group*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 1997
73. Firth-Cozens J., Mowbray D., *Leadership and the quality of care*, “Quality in Health Care” 2001, nr 10, DOI: 10.1136/qhc.0100003
74. Flamholtz E., Randle Y., *Kultura firmy*, Wyd. ICAN Institute, Warszawa 2018
75. Frankfort-Nachmias Ch., Nachmias D., *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zys i S-ka, Poznań 2001
76. Frost J., Osterloh M., Weibel A., *Governing knowledge work: transactional and transformational solutions*, “Organizational Dynamics” 2010, nr 39, DOI: 10.1016/j.orgdyn.2010.01.002
77. Furmanik M., *Kultura organizacyjna w szkołach różnych krajów*, „Zarządzanie Publiczne” 2012, nr 1, DOI: 10.4467/20843968ZP.13.010.1083
78. Gadomska-Lila K., *Budowanie kultury innowacyjności w świetle badań empirycznych*, „Współczesne Zarządzanie” 2011, nr 1
79. Gadomska-Lila K., *Charakterystyka i uwarunkowania proinnowacyjnej kultury organizacyjnej – wyniki badań*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 2
80. Gadomska-Lila K., *Kulturowe aspekty doskonalenia przedsiębiorstwa na przykładzie międzynarodowego koncernu*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 358, DOI: 10.15611/pn.2014.358.04
81. Gadomska-Lila K., *Metodologia badań kultury organizacyjnej*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty” 2011, nr 3, DOI: 10.5604/01.3001.0009.5746
82. Gadomska-Lila K., *Zarządzanie różnorodnością w kontekście tożsamości organizacyjnej – wyniki badań kultury organizacyjnej wśród kadry kierowniczej i niekierowniczej*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2017, nr 3, DOI: 10.5604/01.3001.0010.6274.
83. Garrad L., Chamorro-Premuzic T., *How to Make Work More Meaningful for Your Team*, “Harvard Business Review Digital Articles” 2017, no. 2–4
84. Geary J., Sisson K., *Conceptualising Direct Participation in Organization Change: The EPOC Project*, European Foundation of the Improvement of Living and Working Conditions, Loughlinstown House, Shankill 1994

85. Gerry E., Klingberg S., *A Survey of Participative Management in California State University Libraries*, "College & Research Libraries" 1988, January, DOI: 10.5860/crl_49_01_47
86. Gierszewska G., *The Japanese model of knowledge management*, "Foundations of Management" 2012, vol. 4, no. 1, DOI: 10.2478/fman-2013-0001
87. Gierszewska G., Masłyk-Musiał E., *Strategie polskich przedsiębiorstw w świetle badania empirycznego*, „Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego” 2006, nr 1
88. Gierszewska G., Seretny M., *Sustainable behavior – the need of change in consumer and business attitudes and behavior*, "Foundations of Management" 2019, vol. 11, DOI: 10.2478/fman-2019-0017
89. Gill C., Krieger H., *Direct and representative participation in Europe: recent survey evidence*, "The International Journal of Human Resource Management" 1999, no. 10, DOI: 10.1080/095851999340279
90. Goffee R., Jones G., *What holds the modern company together?*, "Harvard Business Review" 1996, November–December
91. Gold M., O’Kelly K.P., Ribarova E., Atanasova I., *Bezpośrednia partycypacja w Europie. Raport porównawczy*, European Commission – Employment, Social Affairs and Inclusion DG, Budget Heading 04.03 01 06, Sofia 2018
92. Goman C.K., *8 Tips for Collaborative Leadership*, "Forbes" February 2014, <https://www.forbes.com/sites/carolkinseygoman/2014/02/13/8-tips-for-collaborative-leadership/#61cd57375fd9> [dostęp: 29 grudnia 2019]
93. Gospodarek T., *Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009
94. Górniak J., *Analiza czynnikowa i analiza głównych składowych*, „ASK” 1998, nr 7
95. Gregory B.T., Harris S.G., Armenakis A.A., Shook C.L., *Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes*, "Journal of Business Research" 2009, no. 62, DOI: 10.1016/j.jbusres.2008.05.021
96. Harrison R., *Understanding your organization’s character*, "Harvard Business Review" 1972, May–June

97. Hartnell C.A., Ou A.Y., Kinicki A., *Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions*, "Journal of Applied Psychology" 2011, vol. 96, no. 4, DOI: 10.1037/a0021987
98. Harwika W., *The Impact of Servant Leadership on Organizational Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives*, "Procedia Social and Behavioral Sciences" 2016, no. 219, DOI: 10.1016/j.sbspro.2016.04.032
99. Haskins M.E., Liedtka J., Rosenblum J., *Beyond teams: Toward an ethic of collaboration*, "Organizational dynamics" 1998, vol. 26, DOI: 10.1016/S0090-2616(98)90004-3
100. Heller F., *Participation and Power: A Critical Assessment*, "Applied Psychology: An International Review" 2003, no. 52, DOI: 10.1111/1464-0597.00128
101. Hettiarachchi H.A.H., Jayarathna S.M.D.Y., *The effect of Employee Work Related Attitudes on Employee Job Performance: A Study of Tertiary and Vocational Education Sector in Sri Lanka*, "IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)" 2014, t. 16, nr 4
102. Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M., *Cultures and Organizations, Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, McGraw-Hill, New York 2010
103. Holmwood J., *Functionalism and its Critics, w: Modern Social Theory: an introduction*, pod red. nauk. A. Harrington, Oxford University Press, Oxford 2005
104. <http://baza.pontinfo.com.pl/przel.php>, [7 grudnia 2021]
105. <http://emetale.eu/problemy-przemyslu-metalowego>, [20 września 2021]
106. <http://objectlook.pl/>, [19 lipca 2022]
107. <https://branzametalowa.pl/artykuly/charakterystyka-branzy-metalowej/>, [16 sierpnia 2021]
108. <https://businessinsider.com.pl/biznes/wojna-w-ukrainie-zatrzesla-rynkiem-stalio-to-co-nas-czeka/nzpj97t>, [17 lipca 2022]
109. <https://ciocielaser.pl/zalety-spawania-robotem/>, [19 lipca 2022]
110. <https://easyrobots.pl/czy-spawanie-zrobotyzowane-to-przyszlosc-przemyslu-zobacz-co-potrafi-zrobic-robot-do-spawania/>, [18 lipca 2022]
111. https://ekrs.ms.gov.pl/rdf/pd/search_df, [20 września 2021]
112. <https://erobot.com.pl/spawanie-zrobotyzowane/>, [18 lipca 2022]

113. <https://getprodio.com/pl/wojna-na-ukrainie-szansa-czy-przyslowiowy-gwozdz-do-trumny-dla-firm-produkcyjnych/>, [16 lipca 2022]
114. <https://radmot.pl/wiedza-o-obrobce-skrawaniem-cnc/perspektywy-2021>, [23 września 2021]
115. https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/landingi-editor-uploads/1Z4Kfzb1%2FWielki_awans_przemyslowy.pdf, [19 września 2021]
116. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-przemyslu-2021,5,15.html>, [8.07.2022]
117. <https://www.bnf.pl>, [20 grudnia 2021]
118. <https://www.newsweek.pl/biznes/polski-sektor-metalowy/0869np1>, [30 września 2021]
119. <https://www.timsa.pl/wojna-w-ukrainie-a-gpw-jak-reaguja-najwrazliwsze-branze/>, [18 lipca 2022]
120. Ibrahim L., Bahyaye H.A., *Participative Management and Employee Perspective: Its Impact on Decision Making and Productivity in Nigeria*, “Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management” 2019, vol. 19, no. 7
121. Ignys A., *Analiza Wykorzystania Bezpośredniej Partykypacji Pracowniczej Jako Formy Angazowania Pracowników w Zarzadzanie Współczesnymi Organizacjami*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2014, nr 10
122. Inanc H., Zhou Y., Gallie D., Felstead A., Green F., *Direct Participation and Employee Learning at Work*, “Work and Occupations” 2015, vol. 42, DOI: 10.1177/0730888415580650
123. Jago A.G., *A contrarian view: Culture and participative management*, “European Management Journal” 2017, no. 35, DOI: 10.1016/j.emj.2016.10.001
124. Janczewska D., *Wykorzystanie strategii innowacyjnych opartych na kształtowaniu społeczeństwa informacyjnego w procesie poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa – na przykładzie przedsiębiorstw z grupy MŚP z branży przemysłu metalowego*, „Przedsiębiorczość – Edukacja” 2009, nr 5, DOI: 10.24917/20833296.5.13
125. Jasiński Z., *Czynniki kształtujące jakość zespołów pracowniczych*, w: *W kierunku jakości kapitału ludzkiego*, pod red. nauk. A. Pochtowski, Inst. Pr. i Spr. Soc., Warszawa 2007

126. Jeszka A.M., *Problemy badawcze i hipotezy w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 5, DOI:10.2478/oam-2013-0041
127. Jones D.C., Kato T., *The Impact of Teams on Output, Quality, and Downtime: an Empirical Analysis Using Individual Panel Data*, “Industrial and Labor Relations Review” 2011, vol. 64, no. 2, DOI: 10.1177/001979391106400201
128. Jöns I., Hodapp M., Weiss K., *Kurzskala zur Erfassung der Unternehmenskultur*, Universität Mannheim: Fachrichtung Psychologie, <http://psydok.psycharchives.de/jspui/handle/20.500.11780/349>, s. 6, aktualizacja 2005 [dostęp: 7 maja 2020]
129. Jung T., Scott T., Davies H.T.O., Bower P., Whalley D., McNally R., Mannion R., *Instruments for Exploring Organizational Culture: A Review of the Literature*, “Public Administration Review” 2009, vol. 69, no. 6, DOI: 10.1111/j.1540-6210.2009.02066.x
130. Kaiser H.F., *The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis*, “Psychometrika” 1958, vol. 23, DOI: 10.1007/BF02289233
131. Kaler J., *Understanding Participation*, “Journal of Business Ethics” 1999, vol. 21, no. 2/3
132. Kaliannana M., Adjovub S.N., *Effective employee engagement and organizational success: a case study*, “Procedia Social and Behavioral Sciences” 2015, nr 172
133. Kapetaneas N., Kastanioti C., Lazakidou A., Prezerakos P., *Organizational Culture and Individual Values in Greek Public Hospitals: A Competing Values Approach*, “Journal of Health Management” 2015, no. 17, DOI: 10.1177/0972063415575785
134. Karolczak P., *Zaangażowanie pracowników a ich motywacja do pracy. Analiza teoretyczna problemu*, „Przegląd Nauk Ekonomicznych” 2018, nr 29
135. Kattman B.R., *In today's global environment organizational culture dominates national culture!*, “An International Journal” 2014, vol. 21, no. 4, DOI: 10.1108/BIJ-06-2012-0044
136. Kaufman R.T., *The Effects of Improshare on Productivity*, “Industrial and Labor Relations Review” 1992, vol. 45, no. 2
137. Kaur S., Singh G., *A Study on Employee Participation in Decision Making*, “Unitar E-Journal” 2009, vol. 5, no. 1
138. Kesting P., Song L.J., Qin Z., Krol M., *The role of employee participation in generating and commercialising innovations: insights from Chinese high-tech firms*,

- “The International Journal of Human Resource Management” 2016, no. 27, DOI: 10.1080/09585192.2015.1060512
139. Kim J., MacDuffie J.P., Pil F.K., *Employee voice and organizational performance: Team versus representative influence*, “Human Relations” 2010, no.63, DOI: 10.1177/0018726709348936
140. Kim S., *Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management*, “Public Administration Review” 2002, vol. 62, no. 2
141. Klein A.S., Masi R.J., Weidner II C.K., *Organization culture, distribution, and amount of control, and perceptions of quality*, “Group and Organization Management” 1995, vol. 20, no. 2
142. Knudsen H., Busck O., Lind J., *Work environment quality: the role of workplace participation and democracy*, “Work, Employment and Society” 2011, no. 25, DOI: 10.1177/0950017011407966
143. Kołodziejczyk J., *Przywództwo edukacyjne a przemoc rówieśnicza*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2019
144. Konopka D., Zybala A., *Direct participation in Poland*, Warsaw School of Economics, Warszawa 2018
145. Koopman P.L., Wierdsma A.F.M., *Participative Management*, w: *Handbook of Work and Organizational Psychology*, pod red. nauk. P.J.D. Drenth, H. Thierry, C.J. de Wolff, Psychology Press, Hove 1998
146. Kostera M., *The three faces of leadership: Manager, artist, priest*, “Organizational Dynamics” 2006, nr 1, DOI: 10.1016/j.orgdyn.2005.12.003
147. Kowalewski K., Moczydłowska J.M., *Patologie i dysfunkcje w organizacji*, Wyd. Difin, Warszawa 2020
148. Kowalska-Napora E.A., Chajęcki M., *Kultura organizacyjna – zarządzanie, reperkusje*, Wyd. Marek Derewiecki, Warszawa 2019
149. Kozłowski M., *Pracownicza partycypacja finansowa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, DOI: 10.18778/7525-885-1
150. Kożuch B., Jończyk J., *Zaangażowanie organizacyjne a efektywność zasobów ludzkich*, w: *Efektywność gospodarowania kapitałem ludzkim*, pod red. nauk. P. Bohdziewicz, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011
151. Krajewski M., *O metodologii nauk i zasadach pisarstwa naukowego*, Płock 2010

152. Krishnan J., Press E., *The North American Industry Classification System and Its Implications for Accounting Research*, "Contemporary Accounting Research" 2003, vol. 20, no. 4, DOI: 10.2139/ssrn.329241
153. Kumar S., *Establishing linkages between emotional intelligence and transformational leadership*, "Industrial Psychiatry Journal" 2014, vol. 23, issue 1, DOI:10.4103/0972-6748.144934
154. Lachiewicz S., *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, PWE, Warszawa 2007
155. Lachiewicz S., Nogalski B., *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010
156. Laloux F., *Pracować inaczej*, Studio Emka, Warszawa 2016
157. Lam S.S.K., Chen X.P., Schaubroeck J., *Participative decision making and employee performance in different cultures: the moderating effects of allocentrism/idiocentrism and efficacy*, "Academy of Management Journal" 2002, vol. 45, no. 5, DOI: 10.2307/3069321
158. Laudański Z., Bańkowski K., Flaszka M., *Eksploracyjna analiza czynnikowa w badaniach struktury zespołu zmiennych obserwowalnych*, „Biuletyn IHiAR” 2021, nr 263
159. Lavine M., *Paradoxical Leadership and the Competing Values Framework*, "The Journal of Applied Behavioral Science" 2014, vol. 50, DOI: 10.1177/0021886314522510
160. Lee C.W., *Participatory Practices in Organizations*, "Sociology Compass" 2015, no. 9, DOI: 10.1111/soc4.12252
161. Lewandowski M., *Przywództwo a praca w sieci w dobie gospodarki cyfrowej*, w: *Problemy współczesnego zarządzania*, pod red. nauk. A. Matczewski, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2001
162. Liang J., Huang X., Chen Z.X., *Why Offering Participative Opportunities Does Not Necessarily Facilitate Speaking Up*, "Academy of Management Annual Meeting Proceedings" 2013, no. 1, DOI: 10.5465/AMBPP.2013.124
163. Liddell W.W., *Macroeconomic processes and regional economies management – Project GLOBE: A Large Scale Cross-Cultural Study of Leadership*, "Problems and Perspectives in Management" 2005, nr 3

164. Liphadzi M., Aigbavboa C., Thwala W., *Relationship between leadership styles and project success in the South Africa construction industry*, "Procedia Engineering" 2015, no. 123, DOI: 10.1016/j.proeng.2015.10.091
165. Lipka A., Król M., Waszczak S., *Kreatywność językowa w ekonomii i zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2019
166. Lisiński M., *Prawa nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 5, DOI: 10.33141/po.2018.05.01
167. Lisiński M., *Metody naukowe w metodologii nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 4, DOI: 10.33141/po.2016.04.02
168. Lisiński M., *Problemy badawcze i metody ich rozwiązywania w naukach o zarządzaniu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2017, nr 8
169. Lisiński M., *Współczesne problemy rozwoju metodologii nauk o zarządzaniu*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 4
170. Liu A.M.M., Shuibo Z., Meiyung L., *A framework for assessing organisational culture of Chinese construction enterprises*, "Engineering, Construction and Architectural Management" 2006, vol. 13, no. 4, DOI:10.1108/09699980610680153
171. Ližbetinová L., Lorincová S., Čaha Z., *The Application of the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) to Logistics Enterprises*, "Naše more" 2016, no. 63, DOI: 10.17818/NM/2016/SI17
172. Loewe P., Dominiquini J., *Overcoming the barriers to effective innovation*, "Strategy & Leadership" 2006, vol. 34, no. 1, DOI: 10.1108/10878570610637858
173. Losonci D., Kása R., Demeter K., Heidrich B., Jenei I., *The impact of shop floor culture and subculture on lean production practices*, "International Journal of Operations & Production Management" 2017, vol. 37, issue 2, DOI: 10.1108/IJOPM-11-2014-0524
174. Łochnicka D., *Przedsiębiorczość pracownicza i jej wpływ na efektywność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016
175. Łochnicka D., *Zakres i efekty stosowania bezpośredniej partycypacji pracowniczej w polskich przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 2013, nr 4
176. MacInnis D.J., *A framework for conceptual contributions in marketing*, "Journal of Marketing" 2011, no. 75, DOI: 10.1509/jmkg.75.4.136

177. Madhani P.M., *Aligning Compensation Systems With Organization Culture*, “Compensation & Benefits Review” 2014, vol. 46, DOI: 10.1177/0886368714541913
178. Majewski P., *Zarządzanie organizacją zieloną a wspieranie lokalnych społeczności*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2020, nr 37, DOI: 10.17512/znpcz.2020.1.04
179. Mankins M., *The Defining Elements of a Winning Culture*, “Harvard Business Review” 2013, <https://hbr.org/2013/12/the-definitive-elements-of-a-winning-culture> [dostęp: 2 stycznia 2021]
180. Marcisz J., *Kultura organizacyjna i jej specyfika*, w: *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia*, pod red. nauk. I. Gawron, T. Myjak, Wydawnictwo Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu, Nowy Sącz 2017
181. Margulies N., Black S., *Perspectives on the Implementation of Participative Approaches*, “Human Resource Management” 1987, vol. 26, no. 3, DOI: 10.1002/HRM.3930260306
182. Markey R., Townsend K., *Contemporary trends in employee involvement and participation*, “Journal of Industrial Relations” 2013, no. 55, DOI: 10.1177/0022185613489389
183. Martin J., Cormican K., Sampaio S.C.B., Wu Q., *Shared leadership and team performance: An analysis of moderating factors*, “Procedia Computer Science” 2018, no. 138, DOI: 10.1016/j.procs.2018.10.089
184. Martínez González J.A., Kobylińska U., *Influence of personal variables on entrepreneurial intention: a comparative study between Poland and Spain*, “Engineering Management in Production and Services” 2019, vol. 11, issue 1, DOI: 10.2478/emj-2019-0005
185. Maurer R., *Open-book management*, “The Journal for Quality and Participation”, Cincinnati 2001, no 1
186. *Mazowiecka branża metalowa potencjał i trendy*, 4CF sp. z o.o., Warszawa 2018
187. Mazur B., *Model badawczy kultury organizacyjnej i jego zastosowania*, w: *Różnorodność zarządzania – Wybrane aspekty metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, pod red. nauk. M. Bojar, G. Gliszczyński, B. Mazur, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2018

188. Mazur B., *Wpływ kultury na rozwój zasobów ludzkich w organizacjach*, "Economics and Management" 2013, no. 4, DOI: 10.12846/j.em.2013.04.03
189. Mazur B., *Zarządzanie z kulturą organizacyjną. Kierunki wpływu wymiarów kulturowych na zarządzanie zasobami ludzkimi*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2014, tom XV, zeszyt 11, część II
190. Mazur B., *Zastosowanie zarządzania wyszczuplającego na przykładzie Toyota – Valenciennes (Francja)*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, tom XIV, zeszyt 13, część II
191. McCabe D., *Waiting for dead men’s shoes: Towards a cultural understanding of management innovation*, "Human Relations" 2002, no. 55, DOI: 10.1177/0018726702055005426
192. McGregor L., Doshi N., *How Company Culture Shapes Employee Motivation*, "Harvard Business Review" 2015, November
193. McShane S.L., Von Glinow M.A., *Organizational behavior: emerging knowledge and practice for the real world*, McGraw-Hill/Irwin, New York 2010
194. Meek V.L., *Organizational Culture: Origins and Weaknesses*, "Organization Studies" 1988, no. 9
195. Mendel T., *Argumenty przemawiające za partycypacją pracowniczą*, w: *Partycypacja pracownicza – echa przeszłości czy perspektywy rozwoju*, pod red. nauk. S. Rudolf, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001
196. Mendel T., *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2001
197. Mihalcea A., *Leadership, personality, job satisfaction and job performance*, "Procedia Social and Behavioral Sciences" 2014, no. 127. DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.03.287
198. Mikuła B., *Diagnozowanie stopnia partycypacji bezpośredniej pracowników*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2001, nr 564
199. Mikuła B., *Klimat organizacyjny a kultura organizacyjna – próba systematyzacji pojęć*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2000, nr 3
200. Moczydłowska J.M., *Empowerment – nowe spojrzenie na aktywowanie potencjału ludzkiego organizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanistycznej Humanitas Zarządzanie” 2014, no. 1

201. Moczydłowska J.M., Kowalewski K., *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Wyd. Difin, Warszawa 2014
202. Moczydłowska J.M., *Partycypacja pracowników w zarządzaniu mikro i małym przedsiębiorstwem: (na podstawie badań w Polsce północno-wschodniej)*, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2011, nr 62
203. Moczydłowska J.M., Sadkowska J., *Project culture as a key project success factor: the perspective of Polish project managers*, “WSEAS Transactions on Business and Economics” 2021, World Scientific and Engineering Academy and Society (WSEAS) Press, vol. 18, DOI:10.37394/23207.2021.18.78
204. Moormann J., Grau C., *Impact of organizational culture on business process performance: an investigation in the financial services industry*, “Advances in Social Science, Education, and Humanities Research” 2017, nr 68, DOI: 10.2991/icat2e-17.2016.30
205. Mrówka R., *Pojęcie zaangażowania pracowników we współczesnych naukach ekonomicznych i praktyce gospodarczej*, w: *Nauki ekonomiczne w świetle nowych wyzwań gospodarczych*, pod red. nauk. R. Bartkowiak, J. Ostaszewski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010
206. Nappinnai M.V., Premavathy N., *Employee attrition and retention in a global competitive scenario*, „International Journal of Research in Business Management” 2013, t. 1, nr 6
207. Nazarian A., Atkinson P., Foroudi P., *Influence of national culture and balanced organizational culture on the hotel industry's performance*, “International Journal of Hospitality Management” 2017, no. 63, DOI: 10.1016/j.ijhm.2017.01.003
208. Nightingale J., *On the Definition of 'Industry' and 'Market'*, “The Journal of Industrial Economics” 1978, vol. 27, no. 1
209. Nogalski B., *Kierunki badań i rozwoju nauk o zarządzaniu – kontekst strategiczny*, w: *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, pod red. nauk. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2008
210. Nolan R.N., *Big History, Global Corporations, Virtual Capitalism*, Harvard Business School Publishing, Boston 2016
211. Nowacki R., *Znaczenie innowacyjności w rozwoju przedsiębiorstwa*, w: *Podjęcie innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, pod red. nauk. R. Nowacki, M.W. Staniewski, Wyd. Difin, Warszawa 2010

212. Noworól K., *Wyzwania partycypacji w zarządzaniu publicznym*, „Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego”, Kraków 2020
213. Nurse L., Devonish D., *Worker participation in Barbados: contemporary practice and prospects*, “The International Journal of Human Resource Management” 2008, vol. 19, no. 10, DOI: 10.1080/09585190802324320
214. Nwibere B.M., *The influence of corporate culture on managerial leadership style: the Nigerian experience*, “International Journal of Business and Public Administration” 2013, vol. 10, no. 2
215. *O partycypacji obywatelskiej*, <http://www.batory.org.pl>, aktualizacja 2018 [dostęp: 4 maja 2019]
216. O'Reilly C.A., Chatman J., Caldwell D.F., *People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit*, “Academy of Management Journal” 1991, nr 3, DOI: 10.2307/256404
217. Ogbeibu S., Senadjki A., Gaskin J., *Organisational cultures and the evoked effects of leader ability on employee creativity*, “American Journal of Business” 2020, vol. 35, no. 3/4, DOI: 10.1108/AJB-09-2019-0068
218. Özsahin M., Zehir C., Acar A.Z., *Linking leadership style to firm performance: the mediating effect of the learning orientation*, “Procedia Social and Behavioral Sciences” 2011, no. 24, DOI: 10.1016/j.sbspro.2011.09.089
219. Pahuja H., *Workers Participation Management in India*, “International Journal of Science, Technology & Management” 2015, vol. 4, no. 1
220. Pardo-del-Val M., Martinez-Fuentes C., Roig-Dobon S., *Participative management and its influence on organizational change*, “Management Decision” 2012, vol. 50, no. 10, DOI: 10.1108/00251741211279639
221. Pawnik W., *Polacy w świecie technopolu – między społecznym dziedzictwem erozji etosu pracy a innowacją organizacyjną Fredericka Winsłowa Taylora*, w: *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Spójność społeczno-ekonomiczna a modernizacja gospodarki*, pod red. nauk. M.G. Woźniak, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2010, nr 17
222. Pfeffer J., *What Most People Don't Know About Leadership*, “Forbes” September 2015, <https://www.forbes.com> [dostęp: 27 grudnia 2019]

223. Pitts B.G., Fielding L.W., Miller L.K., *Industry Segmentation Theory and the Sport Industry: Developing a Sport Industry Segment Model*, "Sport Marketing Quarterly" 1994, vol. 3, no. 1
224. Piwowarski J., *Nauki o bezpieczeństwie. Zagadnienia elementarne*, Wyd. Apeiron, Kraków 2016
225. Pluta A., *Kanon wartości pracowników i wartości organizacji, jako podstawa do wdrożenia koncepcji Organizacji Turkusu*, „Marketing i Rynek” 2017, nr 4
226. Poutsma E., Hendrickx J., Huijgen F., *Employee Participation in Europe: In Search of the Participative Workplace*, "Economic and Industrial Democracy" 2003, no. 24, DOI: 10.1177/0143831X03024001599
227. Poutsma E., Kalmi P., Pendleton A.D., *The Relationship between Financial Participation and Other Forms of Employee Participation: New Survey Evidence from Europe*, "Economic and Industrial Democracy" 2006, no. 27, DOI: 10.1177/0143831X06069006
228. Prajogo D.I., McDermott C.M., *The relationship between multidimensional organizational culture and performance*, "International Journal of Operations & Production Management" 2011, vol. 31, no. 7, DOI: 10.1108/01443571111144823
229. Prajogo D.I., McDermott C.M., *The relationship between total quality management practices and organizational culture*, "International Journal of Operations & Production Management" 2005, t. 25, nr 11, DOI: 10.1108/01443570510626916
230. Przystalski A., *Własnościowe aspekty partycypacji pracowniczej*, „Uniwersyteckie Czasopismo Socjologiczne” 2013, nr 8
231. Quinn R.E., Rohrbaugh J., *A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis*, "Management Science" 1983, t. 29, nr 3, DOI: 10.1287/mnsc.29.3.363
232. Răducan R., Răducan R., *Leadership and Management*, "Procedia Social and Behavioral Sciences" 2014, no. 149, DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.08.322
233. Raetzer S., Self R.L., Klein N., *Closing the Gap: Reinventing Organizations for Innovation and the Disruptors Who Drive It*, "CERN IdeaSquare Journal of Experimental Innovation" 2019, nr 3, DOI: 10.23726/cij.2019.920
234. Ramachandran S.D., Chong S.C., Ismail H., *Organisational culture. An exploratory study comparing faculties' perspectives within public and private universities in*

- Malaysia, "International Journal of Educational Management" 2011, vol. 25, no. 6, DOI: 10.1108/09513541111159086
235. Ramsay H., *Cycles of control: Worker participation in sociological and historical perspective*, "Sociology" 1977, no. 11, DOI: 10.1177/003803857701100304
236. Richardson M., Danford A., Stewart P., Pulignano V., *Employee participation and involvement: Experiences of aerospace and automobile workers in the UK and Italy*, "European Journal of Industrial Relations" 2010, no. 16, DOI: 10.1177/0959680109355309
237. Rigby D., Bilodeau B., *Management Tools & Trends*, Bain & Company, Boston 2018
238. Robinson S., *Conceptual modelling for simulation Part I: definition and requirements*, "Journal of the Operational Research Society" 2008, no. 59, DOI: 10.1057/palgrave.jors.2602368
239. Rolkova M., Farkasova V., *The Features of Participative Management Style*, "Procedia Economics and Finance" 2015, no. 23, DOI: 10.1016/S2212-5671(15)00391-3
240. Roozitalab A., Majidi M., *Factors Affecting On Improvement Employee Empowerment (Case Study: Saipa Corporation)*, "International Review" 2017, no. 1, DOI: 10.5937/intrev1702009R
241. Rosemann M., vom Brocke J., *The six core elements of business process management*, w: *Handbook on Business Process Management*, pod red. nauk. vom Brocke J., Rosemann M., vol. 1, Berlin Heidelberg 2010, DOI: 10.1007/978-3-642-00416-2_5
242. Rudolf S., *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
243. Rudolf S., Skorupińska K., *Bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012
244. Russel R., *Forms and Extent of Employee Participation in the Contemporary United States*, "Work and Occupations" 1988, vol. 15, no. 4, DOI: 10.1177/0730888488015004002

245. Sadkowska J., *Innowacje organizacyjne w działalności podmiotów gospodarczych*, w: *Gospodarka oparta na wiedzy i innowacyjność przedsiębiorstw w Polsce: wybrane zagadnienia*, pod red. nauk. K. Mieszkowski, K. Piech, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2011
246. Sadkowska J., *Kultura ryzyka w projekcie – istota, uwarunkowania, oddziaływanie*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2019, nr 1, DOI: 10.5604/01.3001.0013.2060
247. Sadkowska J., *Kulturowe aspekty zarządzania projektami w przedsiębiorstwach rodzinnych*, Wyd. Difin, Warszawa 2020
248. Sadkowska J., Lipiec J., *Dlaczego chcę pracować w firmie rodzinnej – perspektywa studentów kierunków ekonomicznych z rodzin przedsiębiorców*, w: *Firmy Rodzinne – rozwój i konkurencyjność*, pod red. nauk. A. Marjański, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2020
249. Samad S., *The Influence of Innovation and Transformational Leadership on Organizational Performance*, “Procedia Social and Behavioral Sciences” 2012, nr 57. DOI: 10.1016/j.sbspro.2012.09.1215
250. Sang Long C., Yean Thean L., Khairuzzaman W., Ismail W., Jusoh A., *Leadership Styles and Employees' Turnover Intention: Exploratory Study of Academic Staff in a Malaysian College*, „World Applied Sciences Journal” 2012, nr 19, DOI: 10.5829/idosi.wasj.2012.19.04.155
251. Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, John Wiley & Sons, San Francisco 2010
252. Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 2004
253. Schimanek T., *Partycypacja obywatelska w społeczności lokalnej*, FISE Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Chromapress, Warszawa 2015
254. Schnabel A., Webster J., *Participating on Equal Terms? The Gender Dimensions of Direct Participation in Organisational Change: Findings from the EPOC Survey*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 1999
255. Schregle J., *Workers' participation in decisions within undertakings*, “International Labour Review” 1976, vol. 113, no. 1

256. Scott T., Mannion R., Davies H., Marshall M., *The Quantitative Measurement of Organizational Culture in Health Care: A Review of the Available Instruments*, "Health Services Research" 2003, vol. 38, DOI: 10.1111/1475-6773.00154
257. Sen R., *Employee participation in India*, International Labour Office, Industrial and Employment Relations Department, "Geneva: ILO, Working Paper" 2012, no. 40
258. Serafin K., *Kultura organizacyjna jako element wspierający realizację strategii przedsiębiorstwa*, „Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 222
259. Shagholi R., Hussin S., Siraj S., Naimie Z., Assadzadeh F., Moayedi F., *Current thinking and future view: participatory management a dynamic system for developing organizational commitment*, "Procedia Social and Behavioral Sciences" 2010, no. 2, DOI: 10.1016/j.sbspro.2010.03.006
260. Silla I., Gracia F.J., Peiró J.M., *Upward Voice: Participative Decision Making, Trust in Leadership and Safety Climate Matter*, "Sustainability" 2020, no. 12, DOI: 10.3390/su12093672
261. Sisson K., Chouraqui A., Fröhlich D., Hege A., Huijgen F., Krieger H., O'Kelly K., Pekruhl U., Spyropoulos G., *New Forms of Work Organisation – Can Europe Realise its Potential?*, EPOC Research Group, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 1997
262. Sköldberg K., *Poetic logic of administration: Styles and Changes of Style in the Art of Organizing*, Routledge, London 2002
263. Skorupińska K., *Bezpośrednia partycypacja pracownicza a podejście innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Studia Prawno-ekonomiczne” 2013, t. 89
264. Snyder H, Witell L., Gustafsson A., Fombelle P., Kristensson P., *Identifying categories of service innovation: A review and synthesis of the literature*, "Journal of Business Research" 2016, no. 69, DOI: 10.1016/j.jbusres.2016.01.009
265. Sökmen A., Sökmen A., *The Effect of Participative Leadership on Turnover Intentions*, "Gazi Universitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi" 2014, nr 1
266. startup.pfr.pl/pl/aktualnosci/esop-czyli-jak-wynagrodzic-najlepszych-pracownikow/, [dostęp: 01 lipca 2021]
267. Stefanovska-Petkovska M., Bojadziev M., Mucunski Z., *Does Participative Management Produce Satisfied Employees? Evidence from the automotive industry*, "Serbian Journal of Management" 2015, nr 10, DOI: 10.5937/sjm10-7160

268. Stevens C.D., Ash R.A., *Selecting Employees For Fit: Personality And Preferred Managerial Style*, "Journal of Managerial Issues" 2001, vol. 13, no. 4
269. Stocki R., Prokopowicz P., Żmuda G., *Pełna partycypacja w zarządzaniu. Tajemnica sukcesu największych eksperymentów menedżerskich świata*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012
270. Strauss G., *Worker participation – Some under-considered issues*, "Industrial Relations: A Journal of Economy and Society" 2006, no. 45, DOI: 10.1111/j.1468-232X.2006.00451.x
271. Stunża G.D., *Edukacja wersja beta. Pokolenie Z i pokolenie Alfa a kompetencje uczestnictwa w kulturze*, „Kultura Popularna” 2017, nr 1, DOI: 10.5604/01.3001.0010.0046
272. Sudoł S., *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, Dom Organizatora, Toruń 2007
273. Sułkowski Ł., *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 6
274. Sułkowski Ł., *Epistemologia i metodologia zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012
275. Sułkowski Ł., *Krytyczna wizja kultury organizacyjnej*, „Problemy Zarządzania” 2011, nr 4, t. 1
276. Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002
277. Sułkowski Ł., Lenart-Gansiniec R., *Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2021
278. Sułkowski Ł., *Neopozytywistyczna mitologia w nauce o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, nr 1
279. Sułkowski Ł., *Utopia zarządzania*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 11
280. Summers J., Hyman J., *Employee participation and company performance. A review of the literature*, Joseph Rowntree Foundation, York 2005
281. Suprapti B., Asbari M., Cahyono Y., Mufid A., *Leadership style, organizational culture and innovative behavior on public health center performance during pandemic COVID-19*, "Journal Industrial Engineering & Management Research" 2020, vol. 1, no. 2, DOI: 10.7777/jiemar.v1i2
282. Szarucki M., *Koncepcja doboru metod w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2016, nr 247

283. Szatkowski A., *Rozwój personelu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002
284. Szczepańska-Woszczyzna K., Z. Dacko-Pikiewicz Z., *Kultura organizacyjna – punkt wyjścia innowacyjności organizacji*, w: *Teoria i praktyka zarządzania w obliczu nowych wyzwań*, pod red. nauk. J. Kaczmarek, W. Szymła, UEK, Kraków 2015
285. Szelałowska-Rudzka K., *Partycypacja pracowników jako sposób minimalizowania oporu ludzi przed zmianami organizacyjnymi – komunikat z badań*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 217
286. Szelałowska-Rudzka K.I., *Zakres partycypacji bezpośredniej pracowników uwarunkowany konsultatywnym stylem kierowania*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 350, DOI: 10.15611/pn.2014.350.32
287. Szelałowska-Rudzka K.I., *Employee Direct Participation – The Essence and Advantages*, „Zeszyty Naukowe Akademii Morskiej w Gdyni” 2016, nr 94
288. Szelałowska-Rudzka K.I., *Partycypacja bezpośrednia pracowników jako czynnik rozwoju organizacji*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania US” 2015, nr 39, t. 3
289. Szydło J., *Kulturowe ramy zarządzania*, Wyd. Sophia, Warszawa 2018
290. Światała M., Mościcki M., *Identyfikacja profilu kultury organizacyjnej usługodawcy logistycznego z wykorzystaniem modelu wartości konkurujących*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 306
291. Tomášková E., Kopfová A., *Management style at market orientation*, “Economics and Management” 2011, no. 16
292. Tong Y.K., Arvey R.D., *Managing complexity via the Competing Values Framework*, “Journal of Management Development” 2015, vol. 34, no. 6, DOI: 10.1108/JMD-04-2014-0029
293. Tonnessen T., *Continuous innovation through company wide employee participation*, “The TQM Magazine” 2005, vol. 17, no. 2, DOI: 10.1108/09544780510583254
294. Toor S., Ofori G., *Leadership versus Management: How They Are Different and Why*, “Leadership and Management in Engineering” 2008, no. 8, DOI: 10.1061/(ASCE)1532-6748(2008)8:2(61)

295. Torraco R.J., *Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples*. “Human Resource Development Review” 2005, no. 4, DOI: 10.1177/1534484305278283
296. Townsend K., Wilkinson A., Burgess J., *Filling the gaps: Patterns of formal and informal participation*, “Economic and Industrial Democracy” 2012, no. 34, DOI: 10.1177/0143831X12448442
297. Tranfield D., Denyer D., Smar P., *Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review*, “British Journal of Management” 2003, no. 14, DOI: 10.1111/1467-8551.00375
298. Trefry M.G., *A Double-Edged Sword: Organizational Culture in Multicultural Organizations*, “International Journal of Management” 2006, vol. 23, no. 3, part 2
299. Tsai Y., *Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction*, “BMC Health Services Research” 2011, nr 11, DOI: 10.1186/1472-6963-11-98
300. Valverde-Moreno M., Torres-Jimenez M., Lucia-Casademunt A.M., *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, DOI: 10.1108/EJTD-10-2019-0184
301. Valverde-Moreno M., Torres-Jimenez M., Lucia-Casademunt A.M., Muñoz-Ocaña Y., *Cross Cultural Analysis of Direct Employee Participation: Dealing With Gender and Cultural Values*, “Frontiers in Psychology” 2019, no. 10, DOI: 10.3389/fpsyg.2019.00723
302. Van Der Westhuizen D.W., Pacheco G., Webber D.J., *Culture, participative decision making and job satisfaction*, “International Journal of Human Resource Management” 2012, vol. 23, issue 13, DOI: 10.1080/09585192.2011.625967
303. Vilkinas T., Cartan G., *The integrated competing values framework: its spatial configuration*, “Journal of Management Development” 2006, vol. 25, no. 6, DOI: 10.1108/02621710610670092
304. Wagner S., Parker C.P., Christiansen N.D., *Employees that think and act like owners: effects of ownership beliefs and behaviors on organizational effectiveness*, “Personnel Psychology” 2003, no. 56, DOI: 10.1111/j.1744-6570.2003.tb00242.x

305. Wahjudi D., Singgih M.L., Suwignjo P., Baihaqi I., *The relationship between organisational culture and firm performance: an empirical study on Indonesian manufacturing firms*, "International Journal of Productivity and Quality Management" 2016, DOI: 10.1504/IJPQM.2016.075702
306. Wang W., Yang X., *Does Informal Participation Increase Job Satisfaction in Public Organizations? A Study on Civil Servants in Beijing, China*, "Public Personnel Management" 2015, vol. 44, DOI: 10.1177/0091026015586264
307. Warszewska M., Widerszal-Bazyl M., *Formy bezpośredniej partycypacji pracowników w zarządzaniu firmą*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2003, nr 4
308. Webster J., Watson R.T., *Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review*, "Management Information Systems Quarterly" 2002, no. 6, DOI: 10.1080/12460125.2020.1798591
309. Wetzel R., Dewettinck K., *Collaborative Structure: Organisational Design for High Performance Organisations*, w: *Managing for Performance Excellence*, pod red. nauk. R. Slagmulder, K. Verweire, K. Dewettinck, Lannoo Campus Publishers, Leuven 2012
310. White J.K., *The Scanlon Plan: Causes and Correlates Success*, "Academy of Management Journal" 1979, vol. 22, no. 2, DOI: 10.5465/255591
311. Wiewiora A., Trigunarsyah B., Murphy G., Coffey V., *Organizational culture and willingness to share knowledge: A competing values perspective in Australian context*, "International Journal of Project Management" 2013, no. 31, DOI: 10.1016/j.ijpro-man.2012.12.014
312. Wilson N., Peel M.J., *The Impact on Absenteeism and Quits of Profit-Sharing and Other Forms of Employee Participation*, "Industrial and Labor Relations Review" 1991, vol. 44, no. 3, DOI: 10.1177/001979399104400304
313. Winkelmann J., *On Idealizations and Models in Science Education*, "Science & Education" 2021, DOI: 10.1007/s11191-021-00291-2
314. Wojtczuk-Turek A., *Rola liderów w dopasowaniu pracowników do organizacji, pracy i zespołu*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2018, nr 1, DOI: 10.5604/01.3001.0012.1425
315. Wong G., Greenhalgh T., Westhorp G., Buckingham J., Pawson R., *RAMESES publication standards: Meta-narrative reviews*, "BMC Medicine" 2013, no. 11, DOI: 10.1186/1741-7015-11-20

316. Wratny J., *Partycypacja pracownicza w perspektywie XXI wieku*, w: *Praca i polityka społeczna w perspektywie XXI wieku*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2000
317. Wratny J., *Prawo pracowników do informacji i konsultacji w świetle dyrektywy 2002/14 WE*, „Państwo i Prawo” 2006, nr 8
318. Wudarszewski G., *Walidacja Kwestionariusza Kultury Organizacyjnej Harrisona i Handy w warunkach polskich*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska sectio H – Oeconomia” 2018, vol. 52, DOI: 10.17951/h.2018.52.1.211
319. Wudarszewski G., *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, DOI: 10.29015/ceejme.618
320. Wyszowska Z., *Style kierowania a przejawy kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2014, nr 39
321. Xenikou A., Simosi A., *Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit Performance*, “Journal of Managerial Psychology” 2006, vol. 21, no. 6, DOI: 10.1108/02683940610684409
322. Yu T., Wu N., *A review of study on the Competing Values Framework*, “International Journal of Business Management” 2009, no. 4, DOI: 10.5539/ijbm.v4n7p37
323. Zakrzewska-Bielawska A., *Modele badawcze w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2018, nr 2
324. Zawadzki K., *Uhuda autonomii? O granicach swobody pracowników w gospodarce kreatywnej*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2016, nr 1, DOI: 10.5604/01.3001.0009.7510
325. Zawadzki K., *Zarządzanie różnorodnością w dobie niedoboru rodzimych pracowników*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2017, vol. 18, nr 2
326. Zawadzki K., *Pozytywne zarządzanie zasobami ludzkimi w erze gospodarki 4.0*, w: *Praca i rynek pracy w perspektywie gospodarki 4.0*, pod red. nauk. Z. Wiśniewski, C. Sadowska-Snarska, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2020
327. Zbaracki M.J., *The Rhetoric and Reality of Total Quality Management*, “Administrative Science Quarterly” 1998, vol. 43, no. 3, DOI: 10.2307/2393677

328. Zeb A., Akbar F., Hussain K., Saf, A., Rabnawaz M., Zeb F., *The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance*, "Business Process Management Journal" 2021, vol. 27, no. 2, DOI: 10.1108/BPMJ-11-2019-0464
329. Zehir C., Ertosun Ö.G., Zehir S., Müceldili B., *The Effects of Leadership Styles and Organizational Culture over Firm Performance: Multi-National Companies in Istanbul*, "Procedia Social and Behavioral Sciences" 2011, no. 24, DOI: 10.1016/j.sbspro.2011.09.032
330. Zlatković M., *Organizational Effectiveness in Bosnia and Herzegovina: A Competing Values Approach*, "Strategic Management" 2018, vol. 23, no. 4, DOI: 10.5937/StraMan1804015Z
331. Zupok S., *Kreowanie wartości dla klienta*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2015, nr 3

WYKAZ TABEL

Tabela 1. Definicje kultury organizacyjnej	19
Tabela 2. Cechy wspólne definicji kultury organizacyjnej	23
Tabela 3. Wpływ kultury organizacyjnej na organizację	32
Tabela 4. Typologie kultur organizacyjnych.....	41
Tabela 5. Kryteria podziału kultur organizacyjnych	45
Tabela 6. Najważniejsze wymiary badane przez instrumenty badające kulturę organizacyjną.....	68
Tabela 7. Przykładowe instrumenty do badania kultury organizacyjnej.....	71
Tabela 8. Definicje partycypacji pracowniczej.....	81
Tabela 9. Wymiary partycypacji	86
Tabela 10. Poziomy partycypacji	89
Tabela 11. Definicje zarządzania partycypacyjnego.....	90
Tabela 12. Komponenty zarządzania partycypacyjnego.....	94
Tabela 13. Formy partycypacji według głębi wpływu	98
Tabela 14. Sposoby realizacji partycypacji bezpośredniej	100
Tabela 15. Podział form i narzędzi w zależności od zakresu zainteresowania partycypacji pracowniczej.....	102
Tabela 16. Poziomy partycypacji pracowniczej.....	103
Tabela 17. Podział partycypacji ze względu na intensywność.....	105
Tabela 18. Podział form partycypacji pracowniczej ze względu na cel.....	105
Tabela 19. Płaszczyzny podziału form partycypacji pracowniczej.....	106
Tabela 20. Podstawa wypłaty zysku	109
Tabela 21. Wytyczne UE dotyczące programów partycypacji finansowej.....	114
Tabela 22. Narzędzia partycypacji bezpośredniej.....	121
Tabela 23. Przypisanie narzędzi partycypacji pośredniej do rodzajów partycypacji pośredniej	127
Tabela 24. Podział zalet partycypacji ze względu na źródło postrzegania	141
Tabela 25. Zalety i wady narzędzi partycypacji.....	146
Tabela 26. Cechy kultury partycypacyjnej.....	168
Tabela 27. Najpopularniejsze style przywództwa panujące w kulturach wg. R. Deshpande i J.U. Farley'a	170
Tabela 28. Branżowy podział przemysłu	173
Tabela 29. Charakterystyka wybranych przedsiębiorstw z branży konstrukcji metalowych	180
Tabela 30. Podstawowe wskaźniki charakteryzujące branżę konstrukcji stalowych w Polsce w latach 2003–2007	185
Tabela 31. Zagrożenia identyfikowane przez wybrane przedsiębiorstwa z branży konstrukcji metalowych	195
Tabela 32. Definicje modelu	203
Tabela 33. Zestawienie celów poznawczych i hipotez szczegółowych	212
Tabela 34. Podejścia do przeglądów literatury	215
Tabela 35. Stanowisko respondenta w badanych przedsiębiorstwach	224
Tabela 36. Staż pracy badanych respondentów	225

Tabela 37. Wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwie	226
Tabela 38. Osiągnięcie zysku przez przedsiębiorstwo w 2019 r.....	226
Tabela 39. Procent przychodu z produktów własnych.....	227
Tabela 40. Porównanie osiągniętego zysku z przychodem z produktów własnych.....	228
Tabela 41. Rozkład procentowy przedsiębiorstw w poszczególnych województwach	229
Tabela 42. Porównanie procentowe badanych przedsiębiorstw w rozkładzie na poszczególne województwa.....	230
Tabela 43. Źródło pochodzenia kapitału zakładowego	231
Tabela 44. Analiza rzetelności dla kultury klanu, adhokracji, rynku i hierarchii	232
Tabela 45. Statystyki opisowe zmiennych kulturowych	235
Tabela 46. Siła występowania kultur w badanych przedsiębiorstwach	236
Tabela 47. Korelacja kultur	237
Tabela 48. Zestawienie procentowe przedsiębiorstw stosujących narzędzia partycypacji	238
Tabela 49. Zależność pomiędzy liczbą zatrudnionych w przedsiębiorstwie a stosowaniem narzędzi partycypacji.....	240
Tabela 50. Zależność pomiędzy wynikiem finansowym przedsiębiorstwa a stosowaniem narzędzi partycypacji.....	241
Tabela 51. Zależność pomiędzy udziałem procentowym przychodu z produktów własnych przedsiębiorstwa a stosowaniem narzędzi partycypacji.....	242
Tabela 52. Zależność pomiędzy pochodzeniem kapitału przedsiębiorstwa a stosowaniem narzędzi partycypacji.....	243
Tabela 53. Stopień wpływu kulturowego na użycie narzędzia partycypacji	248
Tabela 54. Stopień wpływu kulturowego na użycie narzędzia partycypacji z uwzględnieniem czynników Q3, Q4 i Q5.....	250
Tabela 55. Popularność narzędzi partycypacji w Polsce.....	256
Tabela 56. Wpływ kultury na narzędzia partycypacji	257
Tabela 57. Zastosowanie narzędzi partycypacji pracowniczej w zależności od cech kultury organizacyjnej	263
Tabela 58. Zastosowanie narzędzi partycypacji pracowniczej w zależności od charakterystyki przedsiębiorstwa.....	264

WYKAZ WYKRESÓW

Wykres 1. Wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych.	179
Wykres 2. Wynik finansowy badanych przedsiębiorstw	179
Wykres 3. Forma prawna przedsiębiorstw	180
Wykres 4. Produkcja sprzedana w branży metalowej w mld PLN (konstrukcje stalowe) w latach 1996–2006	185
Wykres 5. Produkcja konstrukcji stalowych w krajach Unii Europejskiej w 2005 r.....	186
Wykres 6. Zmiana odsetka osób zatrudnionych w przemyśle w krajach UE między 2007 r. a 2017 r., w pkt. proc.....	189
Wykres 7. Import Niemiec – udziały Polski i Włoch w proc.....	190
Wykres 8. Produkcja sprzedana wyrobów z metali w Polsce	190
Wykres 9. Stanowisko respondenta w badanych przedsiębiorstwach	224
Wykres 10. Staż pracy badanych respondentów	225
Wykres 11. Wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwie.....	226
Wykres 12. Osiągnięcie zysku przez przedsiębiorstwo w 2019 r.	227
Wykres 13. Procent przychodu z produktów własnych	228
Wykres 14. Porównanie osiągniętego zysku z przychodem z produktów własnych	229
Wykres 15. Źródło pochodzenia kapitału zakładowego	231
Wykres 16. Siła występowania kultur organizacyjnych w badanych przedsiębiorstwach	236
Wykres 17. Zestawienie procentowe przedsiębiorstw stosujących narzędzia partycypacji ..	239
Wykres 18. Stopień wpływu kulturowego na użycie narzędzia partycypacji	249
Wykres 19. Popularność narzędzi partycypacji w Polsce	256

WYKAZ RYSUNKÓW

Rysunek 1. Fazy procesu zarządzania poprzez wartości.....	36
Rysunek 2. Dekompozycja kultury organizacyjnej.....	46
Rysunek 3. Typologia kultur organizacyjnych Harrisona i Handy	48
Rysunek 4. CVF (Competing Values Framework)	51
Rysunek 5. Przyporządkowanie stylów przywództwa	55
Rysunek 6. Profile lidera dla CVF (Competing Values Framework).....	56
Rysunek 7. Zależność między wynagrodzeniem/premią a kulturą organizacyjną.....	58
Rysunek 8. Strategia wynagrodzeń w różnych kulturach organizacyjnych	58
Rysunek 9. Rodzaje kultury organizacyjnej wyodrębnione przez R. Goffee i G. Jones'a	60
Rysunek 10. Diagram cebuli	62
Rysunek 11. Trzy poziomy kultury organizacyjnej według E.H. Scheina.....	63
Rysunek 12. Predefiniowane wymiary kulturowe na przykładzie typologii K.S. Camerona i R.E. Quinna	69
Rysunek 13. Trzy wymiary efektywności	76
Rysunek 14. Macierz innowacji narzędzi partycypacyjnych	155
Rysunek 15. Transfer narzędzi partycypacji przez menedżerów	164
Rysunek 16. Liczba przedsiębiorstw z branży metalowej w Polsce	178
Rysunek 17. Logika postępowania badawczego	208
Rysunek 18. Liczba badanych przedsiębiorstw z branży konstrukcji metalowych (według województw).....	230
Rysunek 19. Współistnienie kultur	237
Rysunek 20. Koncepcyjny model zależności między kulturą organizacyjną a narzędziami partycypacji pracowniczej.....	246
Rysunek 21. Model zależności między kulturą organizacyjną a narzędziami partycypacji pracowniczej.....	253
Rysunek 22. Matryca wspierania narzędzi partycypacji przez kulturę organizacyjną.....	254

ANEKS

Załącznik 1

KWESTIONARIUSZ

I. METRYCZKA RESPONDENTA:

1. Jakie stanowisko zajmuje Pan/i w firmie:

- a) menedżerskie b) inne

2. Jaki jest Pana/i staż w danej firmie:

- a) mniej niż rok b) 1–5 lat c) 6–10 lat d) więcej niż 10 lat

3. Ile osób jest zatrudnionych w firmie:

- a) 1–9 b) 10–49 c) 50–249 d) 250 i więcej

4. Zysk osiągnięty w 2019r.:

- a) tak b) nie

5. Jaki procent przychodu pochodzi z produktów własnych, a jaki z produktów wykonywanych na podstawie dokumentacji klienta:

- a) 0% własnych b) 1–49% własnych c) 50% i więcej własnych

6. Województwo:

.....

7. Kapitał:

- a) polski b) zagraniczny

II. BADANIE KULTURY ORGANIZACYJNEJ:

<i>Proszę ocenić w jakim stopniu dana odpowiedź odzwierciedla sytuację w przedsiębiorstwie (1–zdecydowanie nie, 5–zdecydowanie tak)</i>		1	2	3	4	5
I. Jaka jest ogólna charakterystyka przedsiębiorstwa?						
A	Firma jest bardzo przyjaznym miejscem pracy, w którym ludzie chętnie ze sobą współdziałają. Przypomina wielką rodzinę.					
B	Dominującymi cechami firmy są energia i przedsiębiorczość. Ludzie chętnie podejmują ryzyko.					
C	W firmie liczą się przede wszystkim wyniki. Główną troską jest zdobycie przewagi na rynku.					
D	W firmie obowiązuje ścisła hierarchia i kontrola. Tym, co robią ludzie, zazwyczaj rządzą formalne procedury.					
<i>Proszę ocenić w jakim stopniu dana odpowiedź odzwierciedla sytuację w przedsiębiorstwie (1–zdecydowanie nie, 5–zdecydowanie tak)</i>		1	2	3	4	5
II. Jaki jest styl przywództwa w przedsiębiorstwie?						
A	Przywództwo w firmie powszechnie utożsamia się ze służeniem radą i pomocą oraz roztaczaniem opieki.					
B	Przywództwo w firmie powszechnie utożsamia się z przedsiębiorczością, nowatorstwem i podejmowaniem ryzyka.					
C	Przywództwo w firmie powszechnie utożsamia się ze stanowczością oraz orientacją na wyniki.					
D	Przywództwo w firmie powszechnie utożsamia się z koordynowaniem oraz sprawnym organizowaniem.					
<i>Proszę ocenić w jakim stopniu dana odpowiedź odzwierciedla sytuację w przedsiębiorstwie (1–zdecydowanie nie, 5–zdecydowanie tak)</i>		1	2	3	4	5
III. Jaki jest styl zarządzania pracownikami?						
A	W firmie preferuje się pracę zespołową, dąży do powszechnej zgody oraz uczestnictwa.					
B	W firmie preferuje się samodzielne podejmowanie ryzyka, swobodę a także oryginalność.					
C	W firmie preferuje się ostrą rywalizację, stawiane są wysokie wymagania i liczą się przede wszystkim osiągnięcia.					
D	W firmie preferuje się bezpieczeństwo zatrudnienia, podporządkowanie oraz przewidywalność.					
<i>Proszę ocenić w jakim stopniu dana odpowiedź odzwierciedla sytuację w przedsiębiorstwie (1–zdecydowanie nie, 5–zdecydowanie tak)</i>		1	2	3	4	5

IV. Co zapewnia spójność przedsiębiorstwa?						
A	Spójność firmy jest zapewniona przez lojalność i wzajemne zaufanie.					
B	Spójność firmy jest zapewniona przez zaangażowanie w innowacje i rozwój.					
C	Spójność firmy jest zapewniona przez nacisk na osiąganie wyników i chęć zwyciężania.					
D	Spójność firmy jest zapewniona przez formalne zasady i regulaminy.					
<i>Proszę ocenić w jakim stopniu dana odpowiedź odzwierciedla sytuację w przedsiębiorstwie (1–zdecydowanie nie, 5–zdecydowanie tak)</i>		1	2	3	4	5
V. Na co kładzie się największy nacisk?						
A	W firmie kładzie się nacisk na zaufanie, otwartość i współdziałanie.					
B	W firmie kładzie się nacisk na podejmowanie nowych wyzwań oraz szukanie nowatorskich rozwiązań oraz możliwości.					
C	W firmie kładzie się nacisk na osiąganie ambitnych celów i zwyciężanie na rynku.					
D	W firmie kładzie się nacisk na trwałość i niezmienność. Ważne są sprawność, kontrola i praca bez zakłóceń.					
<i>Proszę ocenić w jakim stopniu dana odpowiedź odzwierciedla sytuację w przedsiębiorstwie (1–zdecydowanie nie, 5–zdecydowanie tak)</i>		1	2	3	4	5
VI. Jakie są kryteria sukcesu w przedsiębiorstwie?						
A	Za miarę sukcesu uważa się pracę zespołową, zaangażowanie pracowników i troskę o ludzi.					
B	Za miarę sukcesu uważa się wytwarzanie/oferowanie oryginalnych i nowatorskich produktów lub usług.					
C	Za miarę sukcesu uważa się pokonywanie konkurentów i osiągnięcie pozycji lidera na rynku.					
D	Za miarę sukcesu uważa się sprawność działania.					

III. BADANIE FORM PARTYCYPACJI:

Proszę postawić znak X w odpowiedniej kratce

Lp.	Czy następujące narzędzia partycypacji funkcjonują w organizacji?	Nie występowało (0)	Było to jednorazowe działanie, nie stosujemy, gdyż okazało się nieskuteczne (1)	Przyjęło się, wykorzystujemy nadal, gdyż okazało się skuteczne (2)
I. Partycypacja bezpośrednia				
1	rotacja czynności na stanowisku pracy			
2	rozszerzanie zakresu zadań			
3	wzbogacanie pracy			
4	koła jakości			
5	zespoły autonomiczne			
6	zespoły projektowe			
7	zespoły rozwiązywania problemów			
8	regularne spotkania pracowników z bezpośrednimi przełożonymi			
9	badanie opinii pracowników			
II. Partycypacja pośrednia				
10	udział pracowników w procesach zarządczych poprzez przedstawicieli wybranych z grona pracowników			
III. Partycypacja finansowa				
11	udziały w zysku			
12	udziały kapitałowe			

IV.OBJAŚNIENIA:

Skuteczność – osiągnięcie celów biznesowych

Rotacja czynności na stanowisku pracy – polega na przesuwaniu pracowników w obrębie działu lub całego przedsiębiorstwa na różne stanowiska.

Rozszerzanie zakresu zadań – polega na zwiększeniu liczby zadań przydzielanych pracownikowi w celu zmniejszenia monotonii pracy oraz podniesienia jego satysfakcji, poprzez lepsze wykorzystanie umiejętności i kwalifikacji pracownika.

Wzbogacanie pracy – polega na przekazywaniu pracownikom większych uprawnień do planowania własnej pracy i decydowania o jej wykonywaniu. Pracownik przejmuje zadania związane z jej planowaniem, kierowaniem i ponoszeniem za nią pełnej odpowiedzialności.

Koła jakości – celem działania jest najczęściej rozwiązywanie problemów dotyczących pracy wykonywanej przez członków koła. Jest to możliwe dzięki doświadczeniu i wiedzy wszystkich uczestników koła. Uczestnictwo w kołach jakości ma charakter dobrowolny.

Zespoły autonomiczne – cechują się dużą autonomią, a wszelkie funkcje zarządcze pozostają w gestii grupy, niezależnie od menedżera. Celem grupy jest wykonywanie ściśle określonej pracy, na podstawie umowy z pracodawcą, w trakcie trwania godzin pracy.

Zespoły projektowe – powoływane są jednorazowo w celu rozwiązania ważnego, niepowtarzalnego przedsięwzięcia. Zadaniem powołanego zespołu jest realizacja cyklu działań, począwszy od pomysłu do jego realizacji.

Zespoły rozwiązywania problemów – zespoły te powoływane są do identyfikacji i rozwiązania najważniejszych lub najpilniejszych problemów organizacji.

Regularne spotkania pracowników z bezpośrednimi przełożonymi – podczas spotkań pracownik może zgłaszać propozycje i sugestie zmian dotyczące np. swojego stanowiska pracy lub poszczególnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Badanie opinii pracowników – narzędzie oceny pozwalające rozpoznać postawy panujące wśród pracowników i zidentyfikować czynniki, które wpływają na poziom ich satysfakcji i zaangażowania.

Załącznik 2

Tabela A1. Stosowanie narzędzi partycypacji w badanych przedsiębiorstwach

Zastosowanie narzędzia partycypacji	Tabela licznosci: Q32 rotacja czynności na stanowisku pracy			
	Liczba	Skumulow. Liczba	Procent	Skumulow. Procent
Nie jest już stosowane (1)	42	42	14,48	14,48
Przyjęło się (2)	130	172	44,83	59,31
Nie występowało (0)	118	290	40,69	100,00
Zastosowanie narzędzia partycypacji	Tabela licznosci: Q33 rozszerzanie zakresu zadań			
	Liczba	Skumulow. Liczba	Procent	Skumulow. Procent
Nie jest już stosowane (1)	26	26	8,96	8,96
Przyjęło się (2)	173	199	59,65	68,62
Nie występowało (0)	91	290	31,38	100,00
Zastosowanie narzędzia partycypacji	Tabela licznosci: Q34 wzbogacanie pracy			
	Liczba	Skumulow. Liczba	Procent	Skumulow. Procent
Nie jest już stosowane (1)	27	27	9,31	9,31
Przyjęło się (2)	165	192	56,90	66,21
Nie występowało (0)	98	290	33,79	100,00
Zastosowanie narzędzia partycypacji	Tabela licznosci: Q35 koła jakości			
	Liczba	Skumulow. Liczba	Procent	Skumulow. Procent
Nie jest już stosowane (1)	26	26	8,96	8,96
Przyjęło się (2)	64	90	22,07	31,03
Nie występowało (0)	200	290	68,96	100,00
Zastosowanie narzędzia partycypacji	Tabela licznosci: Q36 zespoły autonomiczne			
	Liczba	Skumulow. Liczba	Procent	Skumulow. Procent
Nie jest już stosowane (1)	27	27	9,31	9,31
Przyjęło się (2)	85	112	29,31	38,62
Nie występowało (0)	178	290	61,38	100,00
Zastosowanie narzędzia partycypacji	Tabela licznosci: Q37 zespoły projektowe			
	Liczba	Skumulow. Liczba	Procent	Skumulow. Procent
Nie jest już stosowane (1)	44	44	15,17	15,17
Przyjęło się (2)	138	182	47,59	62,76
Nie występowało (0)	108	290	37,24	100,00
Zastosowanie narzędzia partycypacji	Tabela licznosci: Q38 zespoły rozwiązywania problemów			
	Liczba	Skumulow. Liczba	Procent	Skumulow. Procent

Nie jest już stosowane (1)	33	33	11,38	11,38
Przyjęło się (2)	155	188	53,45	64,83
Nie występowało (0)	102	290	35,17	100,00
Zastosowanie narzędzia partycypacji	Tabela liczości: Q39 regularne spotkania pracowników z bezpośrednimi przełożonymi			
	Liczba	Skumulow. Liczba	Procent	Skumulow. Procent
Nie jest już stosowane (1)	29	29	10,00	10,00
Przyjęło się (2)	248	277	85,52	95,52
Nie występowało (0)	13	290	4,48	100,00
Zastosowanie narzędzia partycypacji	Tabela liczości: Q40 badanie opinii pracowników			
	Liczba	Skumulow. Liczba	Procent	Skumulow. Procent
Nie jest już stosowane (1)	33	33	11,38	11,38
Przyjęło się (2)	141	174	48,62	60,00
Nie występowało (0)	116	290	40,00	100,00
Zastosowanie narzędzia partycypacji	Tabela liczości: Q41 udział pracowników w procesach zarządczych poprzez przedstawicieli wybranych z grona pracowników			
	Liczba	Skumulow. Liczba	Procent	Skumulow. Procent
Nie jest już stosowane (1)	11	11	3,790	3,79
Przyjęło się (2)	124	135	42,76	46,55
Nie występowało (0)	155	290	53,45	100,00
Zastosowanie narzędzia partycypacji	Tabela liczości: Q42 udziały w zysku			
	Liczba	Skumulow. Liczba	Procent	Skumulow. Procent
Nie jest już stosowane (1)	10	10	3,45	3,45
Przyjęło się (2)	33	43	11,38	14,83
Nie występowało (0)	247	290	85,17	100,00
Zastosowanie narzędzia partycypacji	Tabela liczości: Q43 udziały kapitałowe			
	Liczba	Skumulow. Liczba	Procent	Skumulow. Procent
Nie jest już stosowane (1)	6	6	2,07	2,07
Przyjęło się (2)	22	28	7,59	9,65
Nie występowało (0)	262	290	90,34	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Tabela A2. Wpływ liczby zatrudnionych w przedsiębiorstwie na stosowanie narzędzi partycypacji

Podsumowująca tabela dwudzielcza: częstości obserwowane Liczność oznacz. komórek > 10; Liczba zatrudnionych w przedsiębiorstwie (Q3)					
	Q3 1-9	Q3 10-49	Q3 50-249	Q3 250 i więcej	Wiersz Razem
rotacja czynności na stanowisku pracy					
Nie jest już stosowane (1)	5	11	16	10	42
% kolumny	15,63%	21,57%	23,19%	50,00%	
% ogółu	2,91%	6,40%	9,30%	5,81%	24,42%
Przyjęło się (2)	27	40	53	10	130
% kolumny	84,38%	78,43%	76,81%	50,00%	
% ogółu	15,70%	23,26%	30,81%	5,81%	75,58%
Ogół	32	51	69	20	172
% ogółu	18,60%	29,65%	40,12%	11,63%	100,00%
rozszerzanie zakresu zadań					
	Q3 1-9	Q3 10-49	Q3 50-249	Q3 250 i więcej	Wiersz Razem
Nie jest już stosowane (1)	7	9	8	2	26
% kolumny	16,67%	13,24%	11,59%	10,00%	
% ogółu	3,52%	4,52%	4,02%	1,01%	13,07%
Przyjęło się (2)	35	59	61	18	173
% kolumny	83,33%	86,76%	88,41%	90,00%	
% ogółu	17,59%	29,65%	30,65%	9,05%	86,93%
Ogół	42	68	69	20	199
% ogółu	21,11%	34,17%	34,67%	10,05%	100,00%
wzbogacanie pracy					
	Q3 1-9	Q3 10-49	Q3 50-249	Q3 250 i więcej	Wiersz Razem
Nie jest już stosowane (1)	10	11	6	0	27
% kolumny	23,81%	19,64%	8,45%	0,00%	
% ogółu	5,21%	5,73%	3,13%	0,00%	14,06%
Przyjęło się (2)	32	45	65	23	165
% kolumny	76,19%	80,36%	91,55%	100,00%	
% ogółu	16,67%	23,44%	33,85%	11,98%	85,94%
Ogół	42	56	71	23	192
% ogółu	21,88%	29,17%	36,98%	11,98%	100,00%
koła jakości					
	Q3 1-9	Q3 10-49	Q3 50-249	Q3 250 i więcej	Wiersz Razem

Nie jest już stosowane (1)	3	10	10	3	26
% kolumny	37,50%	30,30%	25,00%	33,33%	
% ogółu	3,33%	11,11%	11,11%	3,33%	28,89%
Przyjęło się (2)	5	23	30	6	64
% kolumny	62,50%	69,70%	75,00%	66,67%	
% ogółu	5,56%	25,56%	33,33%	6,67%	71,11%
Ogół	8	33	40	9	90
% ogółu	8,89%	36,67%	44,44%	10,00%	100,00%
zespoły autonomiczne					
	Q3 1-9	Q3 10-49	Q3 50-249	Q3 250 i więcej	Wiersz Razem
Nie jest już stosowane (1)	1	9	11	6	27
% kolumny	5,56%	29,03%	21,57%	50,00%	
% ogółu	0,89%	8,04%	9,82%	5,36%	24,11%
Przyjęło się (2)	17	22	40	6	85
% kolumny	94,44%	70,97%	78,43%	50,00%	
% ogółu	15,18%	19,64%	35,71%	5,36%	75,89%
Ogół	18	31	51	12	112
% ogółu	16,07%	27,68%	45,54%	10,71%	100,00%
zespoły projektowe					
	Q3 1-9	Q3 10-49	Q3 50-249	Q3 250 i więcej	Wiersz Razem
Nie jest już stosowane (1)	10	15	11	8	44
% kolumny	32,26%	28,85%	14,67%	33,33%	
% ogółu	5,49%	8,24%	6,04%	4,40%	24,18%
Przyjęło się (2)	21	37	64	16	138
% kolumny	67,74%	71,15%	85,33%	66,67%	
% ogółu	11,54%	20,33%	35,16%	8,79%	75,82%
Ogół	31	52	75	24	182
% ogółu	17,03%	28,57%	41,21%	13,19%	100,00%
zespoły rozwiązywania problemów					
	Q3 1-9	Q3 10-49	Q3 50-249	Q3 250 i więcej	Wiersz Razem
Nie jest już stosowane (1)	5	11	11	6	33
% kolumny	15,15%	17,46%	14,67%	35,29%	
% ogółu	2,66%	5,85%	5,85%	3,19%	17,55%
Przyjęło się (2)	28	52	64	11	155

% kolumny	84,85%	82,54%	85,33%	64,71%	
% ogółu	14,89%	27,66%	34,04%	5,85%	82,45%
Ogół	33	63	75	17	188
% ogółu	17,55%	33,51%	39,89%	9,04%	100,00%
regularne spotkania pracowników z bezpośrednimi przełożonymi					
	Q3 1-9	Q3 10-49	Q3 50-249	Q3 250 i więcej	Wiersz Razem
Nie jest już stosowane (1)	5	9	9	6	29
% kolumny	8,93%	9,78%	9,00%	20,69%	
% ogółu	1,81%	3,25%	3,25%	2,17%	10,47%
Przyjęło się (2)	51	83	91	23	248
% kolumny	91,07%	90,22%	91,00%	79,31%	
% ogółu	18,41%	29,96%	32,85%	8,30%	89,53%
Ogół	56	92	100	29	277
% ogółu	20,22%	33,21%	36,10%	10,47%	100,00%
badanie opinii pracowników					
	Q3 1-9	Q3 10-49	Q3 50-249	Q3 250 i więcej	Wiersz Razem
Nie jest już stosowane (1)	5	11	9	8	33
% kolumny	12,50%	20,75%	13,04%	66,67%	
% ogółu	2,87%	6,32%	5,17%	4,60%	18,97%
Przyjęło się (2)	35	42	60	4	141
% kolumny	87,50%	79,25%	86,96%	33,33%	
% ogółu	20,11%	24,14%	34,48%	2,30%	81,03%
Ogół	40	53	69	12	174
% ogółu	22,99%	30,46%	39,66%	6,90%	100,00%
udział pracowników w procesach zarządczych poprzez przedstawicieli wybranych z grona pracowników					
	Q3 1-9	Q3 10-49	Q3 50-249	Q3 250 i więcej	Wiersz Razem
Nie jest już stosowane (1)	4	3	3	1	11
% kolumny	12,90%	7,14%	5,36%	16,67%	
% ogółu	2,96%	2,22%	2,22%	0,74%	8,15%
Przyjęło się (2)	27	39	53	5	124
% kolumny	87,10%	92,86%	94,64%	83,33%	
% ogółu	20,00%	28,89%	39,26%	3,70%	91,85%
Ogół	31	42	56	6	135
% ogółu	22,96%	31,11%	41,48%	4,44%	100,00%
udziały w zysku					

	Q3 1-9	Q3 10-49	Q3 50-249	Q3 250 i więcej	Wiersz Razem
Nie jest już stosowane (1)	5	3	2	0	10
% kolumny	26,32%	21,43%	25,00%	0,00%	
% ogółu	11,63%	6,98%	4,65%	0,00%	23,26%
Przyjęło się (2)	14	11	6	2	33
% kolumny	73,68%	78,57%	75,00%	100,00%	
% ogółu	32,56%	25,58%	13,95%	4,65%	76,74%
Ogół	19	14	8	2	43
% ogółu	44,19%	32,56%	18,60%	4,65%	100,00%
udziały kapitałowe					
	Q3 1-9	Q3 10-49	Q3 50-249	Q3 250 i więcej	Wiersz Razem
Nie jest już stosowane (1)	3	2	1	0	6
% kolumny	21,43%	33,33%	14,29%	0,00%	
% ogółu	10,71%	7,14%	3,57%	0,00%	21,43%
Przyjęło się (2)	11	4	6	1	22
% kolumny	78,57%	66,67%	85,71%	100,00%	
% ogółu	39,29%	14,29%	21,43%	3,57%	78,57%
Ogół	14	6	7	1	28
% ogółu	50,00%	21,43%	25,00%	3,57%	100,00%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Tabela A3. Wpływ udziału procentowego przychodu przedsiębiorstwa z produktów własnych na stosowanie narzędzi partycypacji

Podsumowująca tabela dwudzielcza: częstości obserwowane Liczność oznacz. komórek > 10; Jaki procent przychodu pochodzi z produktów własnych, a jaki z produktów wykonywanych na podstawie dokumentacji klienta (Q5)				
	Q5 0% własnych	Q5 1-49% własnych	Q5 50% i więcej własnych	Wiersz Razem
rotacja czynności na stanowisku pracy				
Nie jest już stosowane (1)	0	13	29	42
% kolumny	0,00%	26,00%	25,66%	
% ogółu	0,00%	7,56%	16,86%	24,42%
Przyjęło się (2)	9	37	84	130

% kolumny	100,00%	74,00%	74,34%	
% ogółu	5,23%	21,51%	48,84%	75,58%
Ogół	9	50	113	172
% ogółu	5,23%	29,07%	65,70%	100,00%
rozszerzanie zakresu zadań				
	Q5 0% własnych	Q5 1–49% własnych	Q5 50% i więcej własnych	Wiersz Razem
Nie jest już stosowane (1)	2	11	13	26
% kolumny	25,00%	19,64%	9,63%	
% ogółu	1,01%	5,53%	6,53%	13,07%
Przyjęło się (2)	6	45	122	173
% kolumny	75,00%	80,36%	90,37%	
% ogółu	3,02%	22,61%	61,31%	86,93%
Ogół	8	56	135	199
% ogółu	4,02%	28,14%	67,84%	100,00%
wzbogacanie pracy				
	Q5 0% własnych	Q5 1–49% własnych	Q5 50% i więcej własnych	Wiersz Razem
Nie jest już stosowane (1)	2	10	15	27
% kolumny	20,00%	16,67%	12,30%	
% ogółu	1,04%	5,21%	7,81%	14,06%
Przyjęło się (2)	8	50	107	165
% kolumny	80,00%	83,33%	87,70%	
% ogółu	4,17%	26,04%	55,73%	85,94%
Ogół	10	60	122	192
% ogółu	5,21%	31,25%	63,54%	100,00%
koła jakości				
	Q5 0% własnych	Q5 1–49% własnych	Q5 50% i więcej własnych	Wiersz Razem
Nie jest już stosowane (1)	1	8	17	26
% kolumny	25,00%	25,81%	30,91%	
% ogółu	1,11%	8,89%	18,89%	28,89%
Przyjęło się (2)	3	23	38	64
% kolumny	75,00%	74,19%	69,09%	
% ogółu	3,33%	25,56%	42,22%	71,11%
Ogół	4	31	55	90
% ogółu	4,44%	34,44%	61,11%	100,00%

zespoły autonomiczne				
	Q5 0% własnych	Q5 1–49% własnych	Q5 50% i więcej własnych	Wiersz Razem
Nie jest już stosowane (1)	0	4	23	27
%kolumny	0,00%	10,81%	31,51%	
% ogółu	0,00%	3,57%	20,54%	24,11%
Przyjęło się (2)	2	33	50	85
%kolumny	100,00%	89,19%	68,49%	
% ogółu	1,79%	29,46%	44,64%	75,89%
Ogół	2	37	73	112
% ogółu	1,79%	33,04%	65,18%	100,00%
zespoły projektowe				
	Q5 0% własnych	Q5 1–49% własnych	Q5 50% i więcej własnych	Wiersz Razem
Nie jest już stosowane (1)	1	18	25	44
%kolumny	16,67%	30,51%	21,37%	
% ogółu	0,55%	9,89%	13,74%	24,18%
Przyjęło się (2)	5	41	92	138
%kolumny	83,33%	69,49%	78,63%	
% ogółu	2,75%	22,53%	50,55%	75,82%
Ogół	6	59	117	182
% ogółu	3,30%	32,42%	64,29%	100,00%
zespoły rozwiązywania problemów				
	Q5 0% własnych	Q5 1–49% własnych	Q5 50% i więcej własnych	Wiersz Razem
Nie jest już stosowane (1)	1	4	28	33
%kolumny	11,11%	5,80%	25,45%	
% ogółu	0,53%	2,13%	14,89%	17,55%
Przyjęło się (2)	8	65	82	155
%kolumny	88,89%	94,20%	74,55%	
% ogółu	4,26%	34,57%	43,62%	82,45%
Ogół	9	69	110	188
% ogółu	4,79%	36,70%	58,51%	100,00%
regularne spotkania pracowników z bezpośrednimi przełożonymi				
	Q5 0% własnych	Q5 1–49% własnych	Q5 50% i więcej własnych	Wiersz Razem

Nie jest już stosowane (1)	0	10	19	29
% kolumny	0,00%	10,99%	11,52%	
% ogółu	0,00%	3,61%	6,86%	10,47%
Przyjęło się (2)	21	81	146	248
% kolumny	100,00%	89,01%	88,48%	
% ogółu	7,58%	29,24%	52,71%	89,53%
Ogół	21	91	165	277
% ogółu	7,58%	32,85%	59,57%	100,00%
badanie opinii pracowników				
	Q5 0% własnych	Q5 1–49% własnych	Q5 50% i więcej własnych	Wiersz Razem
Nie jest już stosowane (1)	1	5	27	33
% kolumny	6,25%	9,43%	25,71%	
% ogółu	0,57%	2,87%	15,52%	18,97%
Przyjęło się (2)	15	48	78	141
% kolumny	93,75%	90,57%	74,29%	
% ogółu	8,62%	27,59%	44,83%	81,03%
Ogół	16	53	105	174
% ogółu	9,20%	30,46%	60,34%	100,00%
udział pracowników w procesach zarządczych poprzez przedstawicieli wybranych z grona pracowników				
	Q5 0% własnych	Q5 1–49% własnych	Q5 50% i więcej własnych	Wiersz Razem
Nie jest już stosowane (1)	0	6	5	11
% kolumny	0,00%	11,11%	6,58%	
% ogółu	0,00%	4,44%	3,70%	8,15%
Przyjęło się (2)	5	48	71	124
% kolumny	100,00%	88,89%	93,42%	
% ogółu	3,70%	35,56%	52,59%	91,85%
Ogół	5	54	76	135
% ogółu	3,70%	40,00%	56,30%	100,00%
udziały w zysku				
	Q5 0% własnych	Q5 1–49% własnych	Q5 50% i więcej własnych	Wiersz Razem
Nie jest już stosowane (1)	1	5	4	10

% kolumny	25,00%	18,52%	33,33%	
% ogółu	2,33%	11,63%	9,30%	23,26%
Przyjęło się (2)	3	22	8	33
% kolumny	75,00%	81,48%	66,67%	
% ogółu	6,98%	51,16%	18,60%	76,74%
Ogół	4	27	12	43
% ogółu	9,30%	62,79%	27,91%	100,00%
udziały kapitałowe				
	Q5 0% własnych	Q5 1–49% własnych	Q5 50% i więcej własnych	Wiersz Razem
Nie jest już stosowane (1)	0	4	2	6
% kolumny		17,39%	40,00%	
% ogółu	0,00%	14,29%	7,14%	21,43%
Przyjęło się (2)	0	19	3	22
% kolumny		82,61%	60,00%	
% ogółu	0,00%	67,86%	10,71%	78,57%
Ogół	0	23	5	28
% ogółu	0,00%	82,14%	17,86%	100,00%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Tabela A4. Wpływ pochodzenia kapitału przedsiębiorstwa na stosowanie narzędzi partycypacji

Podsumowująca tabela dwudzielcza: częstotliwości obserwowane Liczność oznacz. komórek > 10; Źródło pochodzenia kapitału: polski, zagraniczny (Q6)			
	Q7 polski	Q7 zagraniczny	Wiersz Razem
rotacja czynności na stanowisku pracy			
Nie jest już stosowane (1)	41	1	42
% kolumny	24,85%	14,29%	
% ogółu	23,84%	0,58%	24,42%
Przyjęło się (2)	124	6	130
% kolumny	75,15%	85,71%	
% ogółu	72,09%	3,49%	75,58%
Ogół	165	7	172
% ogółu	95,93%	4,07%	100,00%
rozszerzanie zakresu zadań			
	Q7 polski	Q7 zagraniczny	Wiersz Razem

Nie jest już stosowane (1)	23	3	26
% kolumny	11,98%	42,86%	
% ogółu	11,56%	1,51%	13,07%
Przyjęło się (2)	169	4	173
% kolumny	88,02%	57,14%	
% ogółu	84,92%	2,01%	86,93%
Ogół	192	7	199
% ogółu	96,48%	3,52%	100,00%
wzbogacanie pracy			
	Q7 polski	Q7 zagraniczny	Wiersz Razem
Nie jest już stosowane (1)	24	3	27
% kolumny	12,97%	42,86%	
% ogółu	12,50%	1,56%	14,06%
Przyjęło się (2)	161	4	165
% kolumny	87,03%	57,14%	
% ogółu	83,85%	2,08%	85,94%
Ogół	185	7	192
% ogółu	96,35%	3,65%	100,00%
koła jakości			
	Q7 polski	Q7 zagraniczny	Wiersz Razem
Nie jest już stosowane (1)	23	3	26
% kolumny	27,71%	42,86%	
% ogółu	25,56%	3,33%	28,89%
Przyjęło się (2)	60	4	64
% kolumny	72,29%	57,14%	
% ogółu	66,67%	4,44%	71,11%
Ogół	83	7	90
% ogółu	92,22%	7,78%	100,00%
zespoły autonomiczne			
	Q7 polski	Q7 zagraniczny	Wiersz Razem
Nie jest już stosowane (1)	26	1	27
% kolumny	24,30%	20,00%	
% ogółu	23,21%	0,89%	24,11%
Przyjęło się (2)	81	4	85

% kolumny	75,70%	80,00%	
% ogółu	72,32%	3,57%	75,89%
Ogół	107	5	112
% ogółu	95,54%	4,46%	100,00%
zespoły projektowe			
	Q7 polski	Q7 zagraniczny	Wiersz Razem
Nie jest już stosowane (1)	44	0	44
% kolumny	25,29%	0,00%	
% ogółu	24,18%	0,00%	24,18%
Przyjęło się (2)	130	8	138
% kolumny	74,71%	100,00%	
% ogółu	71,43%	4,40%	75,82%
Ogół	174	8	182
% ogółu	95,60%	4,40%	100,00%
zespoły rozwiązywania problemów			
	Q7 polski	Q7 zagraniczny	Wiersz Razem
Nie jest już stosowane (1)	32	1	33
% kolumny	17,58%	16,67%	
% ogółu	17,02%	0,53%	17,55%
Przyjęło się (2)	150	5	155
% kolumny	82,42%	83,33%	
% ogółu	79,79%	2,66%	82,45%
Ogół	182	6	188
% ogółu	96,81%	3,19%	100,00%
regularne spotkania pracowników z bezpośrednimi przełożonymi			
	Q7 polski	Q7 zagraniczny	Wiersz Razem
Nie jest już stosowane (1)	29	0	29
% kolumny	10,90%	0,00%	
% ogółu	10,47%	0,00%	10,47%
Przyjęło się (2)	237	11	248
% kolumny	89,10%	100,00%	
% ogółu	85,56%	3,97%	89,53%
Ogół	266	11	277
% ogółu	96,03%	3,97%	100,00%
badanie opinii pracowników			

	Q7 polski	Q7 zagraniczny	Wiersz Razem
Nie jest już stosowane (1)	33	0	33
% kolumny	19,53%	0,00%	
% ogółu	18,97%	0,00%	18,97%
Przyjęło się (2)	136	5	141
% kolumny	80,47%	100,00%	
% ogółu	78,16%	2,87%	81,03%
Ogół	169	5	174
% ogółu	97,13%	2,87%	100,00%
udział pracowników w procesach zarządczych poprzez przedstawicieli wybranych z grona pracowników			
	Q7 polski	Q7 zagraniczny	Wiersz Razem
Nie jest już stosowane (1)	10	1	11
% kolumny	7,69%	20,00%	
% ogółu	7,41%	0,74%	8,15%
Przyjęło się (2)	120	4	124
% kolumny	92,31%	80,00%	
% ogółu	88,89%	2,96%	91,85%
Ogół	130	5	135
% ogółu	96,30%	3,70%	100,00%
udziały w zysku			
	Q7 polski	Q7 zagraniczny	Wiersz Razem
Nie jest już stosowane (1)	10	0	10
% kolumny	23,26%		
% ogółu	23,26%	0,00%	23,26%
Przyjęło się (2)	33	0	33
% kolumny	76,74%		
% ogółu	76,74%	0,00%	76,74%
Ogół	43	0	43
% ogółu	100,00%	0,00%	100,00%
udziały kapitałowe			
	Q7 polski	Q7 zagraniczny	Wiersz Razem
Nie jest już stosowane (1)	6	0	6
% kolumny	21,43%		

% ogółu	21,43%	0,00%	21,43%
Przyjęło się (2)	22	0	22
% kolumny	78,57%		
% ogółu	78,57%	0,00%	78,57%
Ogół	28	0	28
% ogółu	100,00%	0,00%	100,00%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Tabela A5. Model regresji dla rotacji czynności na stanowisku pracy

	Podsumowanie regresji zmiennej zależnej: Q44a R=0,41 R ² =0,17 Popraw. R ² =0,16 F(2,16)=16,83 p<0,05			
N=172	b*	Bł. std. z b*	t(169)	p
W. wolny			-0,99	0,321498
Kultura A	0,29	0,07	4,14	0,000055
Kultura C	0,28	0,07	3,96	0,000110

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Tabela A6. Model regresji dla rozszerzania zakresu zadań

	Podsumowanie regresji zmiennej zależnej: Q45a R=0,32 R ² =0,09 Popraw. R ² =0,09 F(2,19)=10,96 p<0,05			
N=198	b*	Bł. std. z b*	t(195)	p
W. wolny			3,19	0,001671
Kultura C	0,18	0,08	2,17	0,031447
Kultura D	0,17	0,08	1,98	0,048882

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Tabela A7. Model regresji dla wzbogacania pracy

	Podsumowanie regresji zmiennej zależnej: Q46a R=0,51 R ² =0,26 Popraw. R ² =0,24 F(3,19)=21,71 p<0,05			
N=192	b*	Bł. std. z b*	t(188)	p
W. wolny			1,81	0,071996
Kultura D	0,39	0,07	5,81	0,000000
Kultura A	-0,25	0,07	-3,49	0,000589

Kultura B	0,25	0,07	3,28	0,001249
-----------	------	------	------	----------

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Tabela A8. Model regresji dla kół jakości

N=89	Podsumowanie regresji zmiennej zależnej: Q47a R=0,38 R ² =0,15 Popraw. R ² =0,14 F(1,87)=14,90 p<0,05			
	b*	Bł. std. z b*	t(87)	p
W. wolny			-0,86	0,394017
Kultura A	0,38	0,10	3,86	0,000217

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Tabela A9. Model regresji dla zespołów autonomicznych

N=109	Podsumowanie regresji zmiennej zależnej: Q48a R=0,37 R ² =0,13 Popraw. R ² =0,13 F(1,11)=16,72 p<0,05			
	b*	Bł. std. z b*	t(107)	p
W. wolny			-0,13	0,894247
Kultura A	0,37	0,09	4,09	0,000084

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Tabela A10. Model regresji dla zespołów projektowych

N=182	Podsumowanie regresji zmiennej zależnej: Q49a R=0,31 R ² =0,09 Popraw. R ² =0,08 F(3,18)=6,29 p<0,05			
	b*	Bł. std. z b*	t(178)	p
W. wolny			1,48	0,141018
Kultura B	0,24	0,08	2,95	0,003646
Kultura D	0,23	0,09	2,59	0,010305
Kultura C	-0,20	0,09	-2,17	0,031429

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Tabela A11. Model regresji dla zespołów rozwiązywania problemów

N=206	Podsumowanie regresji zmiennej zależnej: Q50a R=0,29 R ² =0,08 Popraw. R ² =0,07 F(2,20)=9,10 p<0,05			
	b*	Bł. std. z b*	t(203)	p

W. wolny			1,95	0,051920
Kultura B	0,18	0,08	2,23	0,026965
Kultura A	0,14	0,08	1,73	0,085694

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Tabela A12. Model regresji dla regularnych spotkań pracowników z bezpośrednimi przełożonymi

	Podsumowanie regresji zmiennej zależnej: Q51a R=0,25 R ² =0,06 Popraw. R ² =0,06 F(2,27)=9,41 p<0,05			
N=276	b*	Bł. std. z b*	t(273)	p
W. wolny			3,24	0,001332
Kultura A	0,22	0,06	3,84	0,000151
Kultura C	0,11	0,06	1,96	0,050614

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Tabela A13. Model regresji dla badania opinii pracowników

	Podsumowanie regresji zmiennej zależnej: Q52a R=0,36 R ² =0,13 Popraw. R ² =0,12 F(2,17)=12,86 p<0,05			
N=172	b*	Bł. std. z b*	t(169)	p
W. wolny			-0,53	0,594972
Kultura A	0,34	0,07	4,76	0,000004
Kultura C	0,12	0,07	1,71	0,088105

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Tabela A14. Model regresji dla udziału pracowników w procesach zarządczych poprzez przedstawicieli wybranych z grona pracowników

	Podsumowanie regresji zmiennej zależnej: Q53a R=0,30 R ² =0,09 Popraw. R ² =0,08 F(1,13)=13,00 p<0,05			
N=134	b*	Bł. std. z b*	t(132)	p
W. wolny			5,72	0,000000
Kultura C	0,30	0,08	3,60	0,000441

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Tabela A15. Model regresji dla udziałów w zysku

Podsumowanie regresji zmiennej zależnej: Q53a R=0,30 R ² = 0,09 Popraw. R2=0,08 F(1,13)=12,00 p<0,05				
N=134	b*	Bł. std. z b*	t(132)	p
W. wolny			5,72	0,000000
Kultura C	0,30	0,08	3,60	0,000441

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Tabela A16. Model regresji dla udziałów kapitałowych

Podsumowanie regresji zmiennej zależnej: Q55a R=0,37 R ² =0,14 Popraw. R2=0,10 F(1,25)=4,08 p<0,05				
N=27	b*	Bł. std. z b*	t(25)	p
W. wolny			0,53	0,606708
Kultura D	0,37	0,18	2,02	0,054342

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Tabela A17. Model regresji dla rotacji czynności na stanowisku pracy z uwzględnieniem czynników Q3, Q4 i Q5

Podsumowanie regresji zmiennej zależnej: Q44a R=0,41 R ² =0,17 Popraw. R2=0,16 F(2,17)=16,83 p<0,05				
N=172	b*	Bł. std. z b*	t(169)	P
W. wolny			-0,99	0,321498
Kultura A	0,29	0,07	4,14	0,000055
Kultura C	0,28	0,07	3,96	0,000110

statystyka	Zmn. zal.:Q44a
	Wartość
R wielorakie	0,41
Wielorakie R2	0,17
Skorygowane R2	0,16
F(2,169)	16,83
p	0,000000215597908
Błąd std. estymacji	1,11

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Tabela A18. Model regresji dla rozszerzania zakresu zadań z uwzględnieniem czynników Q3, Q4 i Q5

Podsumowanie regresji zmiennej zależnej: Q45a R=0,32 R ² =0,09 Popraw. R2=0,09 F(2,19)=10,96 p<0,05				
N=198	b*	Bł. std. z b*	t(195)	P
W. wolny			3,19	0,001671
Kultura C	0,18	0,08	2,17	0,031447
Kultura D	0,17	0,08	1,98	0,048882

statystyka	Stat. podsum.; Zmn. zal.:Q45a
	Wartość
R wielorakie	0,32
Wielorakie R2	0,09
Skorygowane R2	0,09
F(2,195)	10,96
p	0,0000308557428
Błąd std. estymacji	0,87

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Tabela A19. Model regresji dla wzbogacania pracy z uwzględnieniem czynników Q3, Q4 i Q5

Podsumowanie regresji zmiennej zależnej: Q46a R=0,51 R ² =0,26 Popraw. R2=0,24 F(3,19)=21,71 p<0,05				
N=192	b*	Bł. std. z b*	t(188)	P
W. wolny			1,81	0,071996
Kultura D	0,39	0,07	5,81	0,000000
Kultura A	-0,25	0,07	-3,49	0,000589
Kultura B	0,25	0,07	3,28	0,001249

statystyka	Stat. podsum.; Zmn. zal.:Q46a
	Wartość
R wielorakie	0,51
Wielorakie R2	0,26
Skorygowane R2	0,24
F(3,188)	21,71
p	0,0000000000405483459
Błąd std. estymacji	0,88

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Tabela A20. Model regresji dla kół jakości z uwzględnieniem czynników Q3, Q4 i Q5

Podsumowanie regresji zmiennej zależnej: Q47a R=0,38 R ² =0,15 Popraw. R2=0,14 F(1,87)=14,90 p<0,05				
N=89	b*	Bł. std. z b*	t(87)	P
W. wolny			-0,86	0,394017
Kultura A	0,38	0,10	3,86	0,000217

statystyka	Stat. podsum.; Zmn. zal.:Q47a
	Wartość
R wielorakie	0,38
Wielorakie R2	0,15
Skorygowane R2	0,14
F(1,87)	14,90
p	0,000216885281
Błąd std. estymacji	1,17

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Tabela A21. Model regresji dla zespołów autonomicznych z uwzględnieniem czynników Q3, Q4 i Q5

Podsumowanie regresji zmiennej zależnej: Q48a R=0,37 R ² =0,13 Popraw. R2=0,13 F(1,11)=16,72 p<0,05				
N=109	b*	Bł. std. z b*	t(107)	P
W. wolny			-0,13	0,894247
Kultura A	0,37	0,09	4,09	0,000084

statystyka	Stat. podsum.; Zmn. zal.:Q48a
	Wartość
R wielorakie	0,37
Wielorakie R2	0,13
Skorygowane R2	0,13
F(1,107)	16,71
p	0,0000842608933
Błąd std. estymacji	1,16

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Tabela A22. Model regresji dla zespołów projektowych z uwzględnieniem czynników Q3, Q4 i Q5

Podsumowanie regresji zmiennej zależnej: Q49a R=0,31 R ² =0,09 Popraw. R2=0,08 F(3,18)=6,29 p<0,05				
N=182	b*	Bł. std. z b*	t(178)	P
W. wolny			1,48	0,141018
Kultura B	0,24	0,08	2,95	0,003646
Kultura D	0,23	0,09	2,59	0,010305
Kultura C	-0,20	0,09	-2,17	0,031429

statystyka	Stat. podsum.; Zmn. zal.:Q49a
	Wartość
R wielorakie	0,31
Wielorakie R2	0,09
Skorygowane R2	0,08
F(3,178)	6,29
p	0,000443991332
Błąd std. estymacji	1,07

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Tabela A23. Model regresji dla zespołów rozwiązywania problemów z uwzględnieniem czynników Q3, Q4 i Q5

Podsumowanie regresji zmiennej zależnej: Q50a R=0,32 R ² =0,10 Popraw. R2=0,08 F(2,20)=11,58 p<0,05				
N=206	b*	Bł. std. z b*	t(203)	P
W. wolny			4,89	0,000002
Kultura B	0,27	0,07	4,08	0,000064
Q3	-0,18	0,07	-2,76	0,006366

statystyka	Stat. podsum.; Zmn. zal.:Q50a
	Wartość
R wielorakie	0,32
Wielorakie R2	0,10
Skorygowane R2	0,08
F(2,203)	11,58
p	0,0000172803902
Błąd std. estymacji	0,98

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Tabela A24. Model regresji dla regularnych spotkań pracowników z bezpośrednimi przełożonymi z uwzględnieniem czynników Q3, Q4 i Q5

Podsumowanie regresji zmiennej zależnej: Q51a R=0,25 R ² =0,06 Popraw. R2=0,06 F(2,27)=9,41 p<0,05				
N=276	b*	Bł. std. z b*	t(273)	P
W. wolny			3,24	0,001332
Kultura A	0,22	0,06	3,84	0,000151
Kultura C	0,11	0,06	1,96	0,050614

statystyka	Stat. podsum.; Zmn. zal.:Q51a
	Wartość
R wielorakie	0,25
Wielorakie R2	0,06
Skorygowane R2	0,06
F(2,273)	9,41
p	0,000111658061
Błąd std. estymacji	0,96

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Tabela A25. Model regresji dla badania opinii pracowników z uwzględnieniem czynników Q3, Q4 i Q5

Podsumowanie regresji zmiennej zależnej: Q52a R=0,49 R ² =0,24 Popraw. R2=0,22 F(4,17)=13,33 p<0,05				
N=172	b*	Bł. std. z b*	t(167)	P
W. wolny			1,97	0,050622
Kultura A	0,28	0,07	4,04	0,000082
Q3	-0,32	0,07	-4,50	0,000013
Q4	-0,20	0,07	-2,89	0,004345
Kultura C	0,17	0,07	2,45	0,015108

statystyka	Stat. podsum.; Zmn. zal.:Q52a
	Wartość
R wielorakie	0,49
Wielorakie R2	0,24
Skorygowane R2	0,22
F(4,167)	13,33
P	0,00000000190166416
Błąd std. Estymacji	1,03

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Tabela A26. Model regresji dla udziału pracowników w procesach zarządczych poprzez przedstawicieli wybranych z grona pracowników z uwzględnieniem czynników Q3, Q4 i Q5

Podsumowanie regresji zmiennej zależnej: Q53a R=0,34 R ² =0,12 Popraw. R2=0,10 F(2,13)=8,75 p<0,05				
N=134	b*	Bł. std. z b*	t(131)	p
W. wolny			3,31	0,001193
Kultura C	0,28	0,08	3,44	0,000765
Q5	0,17	0,08	2,05	0,042482

statystyka	Stat. podsum.; Zmn. zal.:Q53a
	Wartość
R wielorakie	0,34
Wielorakie R2	0,12
Skorygowane R2	0,10
F(2,131)	8,75
P	0,000269916811
Błąd std. Estymacji	0,99

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Tabela A27. Model regresji dla udziałów w zysku z uwzględnieniem czynników Q3, Q4 i Q5

Podsumowanie regresji zmiennej zależnej: Q54a R=0,35 R ² =0,12 Popraw. R2=0,10 F(1,39)=5,51 p<0,05				
N=41	b*	Bł. std. z b*	t(39)	p
W. wolny			2,81	0,007643
Kultura C	0,35	0,15	2,35	0,024021

statystyka	Stat. podsum.; Zmn. zal.:Q54a
	Wartość
R wielorakie	0,35
Wielorakie R2	0,12
Skorygowane R2	0,10
F(1,39)	5,51
P	0,0240207594
Błąd std. Estymacji	1,04

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Tabela A28. Model regresji dla udziałów kapitałowych z uwzględnieniem czynników Q3, Q4 i Q5

	Podsumowanie regresji zmiennej zależnej: Q55a R=0,37 R ² =0,14 Popraw. R2=0,10 F(1,25)=4,08 p<0,05			
N=27	b*	Bł. std. z b*	t(25)	p
W. wolny			0,53	0,596708
Kultura D	0,37	0,18	2,02	0,054342

statystyka	Stat. podsum.; Zmn. zal.:Q55a
	Wartość
R wielorakie	0,37
Wielorakie R2	0,14
Skorygowane R2	0,10
F(1,25)	4,08
P	0,0543419793
Błąd std. Estymacji	1,06

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

STRESZCZENIE PRACY W JĘZYKU POLSKIM

Celem niniejszej pracy było poznanie zależności między kulturą organizacyjną, a narzędziami partycypacji pracowniczej oraz odzwierciedlenie tej zależności w postaci modelu. Analiza bogatej literatury przedmiotu uzasadnia postawienie tezy, że wśród determinant mających kluczowe znaczenie dla efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem znajdują się kultura organizacyjna oraz partycypacja pracownicza. Niniejsza praca doktorska opiera się na założeniu, że kultura organizacyjna jest jedną z kluczowych zmiennych wpływających na dobór narzędzi partycypacji pracowniczej. W badaniach wykorzystano typologię kultury K.S. Camerona i R.E. Quinna wprowadzającą cztery typy kultur: klanu, adhokracji, rynku i hierarchii. Przedmiotem badań były przedsiębiorstwa z branży konstrukcji metalowych. Wybór tej branży wynika z jej bardzo dynamicznego rozwoju oraz znaczenia dla gospodarki Polski i Europy.

W pracy postawiono hipotezę główną mówiącą, że kultura organizacyjna determinuje dobór narzędzi partycypacji pracowniczej. Hipotezę główną uszczegółowiono w postaci 6 hipotez szczegółowych, które poddano empirycznej weryfikacji. Odniesiono je do szczegółowych celów pracy. Osiągnięcie celów pracy wymagało wykorzystania trzech metod badawczych. Pierwszą była analiza literatury krajowej i zagranicznej (desk research). Drugą stanowił sondaż diagnostyczny z użyciem narzędzia w postaci kwestionariusza ankiety wykorzystanego za pomocą techniki wywiadu telefonicznego wspomaganego komputerowo (CATI – Computer Assisted Telephone Interview). Trzecią metodą była analiza czynnikowa przeprowadzona techniką głównych składowych z rotacją Varimax.

Aby opracować model zależności między kulturą organizacyjną i narzędziami partycypacji pracowniczej zrealizowano cztery etapy postępowania badawczego. Etap pierwszy polegał na dokonaniu krytycznego przeglądu literatury przedmiotu dotyczącej kultury organizacyjnej i narzędzi partycypacji pracowniczej oraz informacji branżowych i danych statystycznych dotyczących przedsiębiorstw z branży konstrukcji metalowych. Etap pierwszy zakończono identyfikacją luki badawczej. W trakcie etapu drugiego opracowano metodykę badań, w tym dobrano narzędzia badawcze oraz przeprowadzono badanie pilotażowe z użyciem kwestionariusza ankiety z kadrą kierowniczą i pracownikami działów kadr w wybranych 5 przedsiębiorstwach. Wykonano analizę adekwatności metody badawczej w ramach danej próby i zmodyfikowano zastosowane narzędzie badawcze: tj. kwestionariusz ankiety i opracowano narzędzie do badań właściwych. Etap trzeci polegał na przeprowadzeniu właściwych badań empirycznych z użyciem kwestionariusza ankiety z kadrą kierowniczą i pracownikami działów

kadr w wybranych 290 przedsiębiorstwach. Etap czwarty zamykał postępowanie badawcze. Wykonano analizę statystyczną i wnioskowanie dla zebranych danych oraz opracowano model zależności między typami kultury organizacyjnej a narzędziami partycypacji pracowniczej w badanych przedsiębiorstwach.

Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny. Składa się z pięciu rozdziałów. W pracy przedstawiono wyniki badań potwierdzające wpływ kultury organizacyjnej na zastosowanie narzędzi partycypacji pracowniczej. Kultura organizacyjna wyjaśnia 20% wyniku działalności organizacji, więc jest istotnym czynnikiem wpływającym na partycypację pracowniczą. W wyniku przeprowadzonych badań stwierdzono, 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. 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 oraz model zależności między kulturą organizacyjną a narzędziami partycypacji pracowniczej. Ustalono również 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. Dodatkowo 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. Dzięki przeprowadzonym badaniom potwierdzono hipotezę główną oraz 2 hipotezy, spośród 6 postawionych hipotez szczegółowych. 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. Według wiedzy autora niniejsza rozprawa jest pierwszym studium rozpatrującym wpływ kultury organizacyjnej na narzędzia partycypacji pracowniczej.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, partycypacja pracownicza, przedsiębiorstwa z branży metalowej.

ABSTRACT – STRESZCZENIE PRACY W JEZYKU ANGIELSKIM

The aim of this study was to understand the relationship between organizational culture and the tools of employee participation and to reflect this relationship in the form of a model. The analysis of the extensive literature on the subject justifies the thesis that organizational culture and employee participation are among the determinants of key importance for effective management of the enterprise. This doctoral dissertation is based on the assumption that organizational culture is one of the key variables influencing the selection of employee participation tools. The research used the typology of the culture of K.S. Cameron and R.E. Quinn, which introduced four types of cultures: clan, adhocracy, market and hierarchy. The subjects of the research were enterprises from the metal construction industry. The choice of this industry results from its very dynamic development and importance for the economy of Poland and Europe.

The main hypothesis was put forward in the work, saying that organizational culture determines the selection of tools of employee participation. The main hypothesis was divided into 6 detailed hypotheses, which were subjected to empirical verification. They were related to the specific objectives of the study. Three research methods were required to achieve the goals of the work. The first was the analysis of domestic and foreign literature (desk research). The second was a diagnostic survey with the use of a tool in the form of a questionnaire used by means of the Computer Assisted Telephone Interview (CATI) technique. The third method was the factor analysis performed using the principal components technique with Varimax rotation.

In order to develop a model of the relationship between organizational culture and tools of employee participation, four stages of the research procedure were carried out. The first stage consisted of a critical review of the literature on the subject on the organizational culture and tools of employee participation, as well as industry information and statistical data on enterprises from the metal construction industry. The first stage was completed with the identification of the research gap. During the second stage, the research methodology was developed, including the selection of research tools and a pilot study with the use of a questionnaire with managers and employees of human resources departments in selected 5 enterprises. An analysis of the adequacy of the research method within a given sample was performed. In consequence the research tool used during the survey was modified, i.e. the questionnaire, and a proper research tool was developed. The third stage consisted in conducting appropriate empirical research with the use of the final questionnaire with

management and personnel from human resources departments in selected 290 enterprises. The fourth stage closed the research procedure. Statistical analysis and inference were performed for the collected data and a model of dependence between the types of organizational culture and the tools of employee participation in the surveyed enterprises was developed.

The work is theoretical and empirical. It consists of five chapters. The paper presents the results of research confirming the influence of organizational culture on the use of employee participation tools. Organizational culture explains 20% of an organisation's performance, so it is an important factor influencing employee participation. As a result of the conducted research, it was found that there is a relationship between the effectiveness of the tools of employee participation and the organizational culture prevailing in enterprises from the metal construction industry. Organizational culture strengthens or weakens the selected participation tools. Based on the conducted research, a matrix was prepared of supporting participation tools by individual organizational cultures. A table of supporting the tools of employee participation by individual features of organizational culture and a model of dependence between organizational culture and tools of employee participation was also created. It was also determined how the selection of participation tools is influenced by the following factors: the number of employees in the enterprise; profit; percentage of revenue from own products or customer documentation; source of capital. Additionally, it was found that the amount of employees, the percentage of income from own products and the type of capital increase the influence of culture on selected participation tools by several percent. This is a significant value explaining many aspects of the organization's functioning.

In the light of the presented research, the main goal of this dissertation was achieved, which was to learn about the relationship between organizational culture and tools of employee participation and to reflect this relationship in the form of a model. Thanks to the conducted research, the main hypothesis and 2 hypotheses were confirmed, out of 6 detailed hypotheses. The research results were used to create not only implications for the management theory itself, but also practical conclusions and recommendations that may serve to improve the existing management methods, and above all, to effectively introduce tools for employee participation in enterprises. According to the author's knowledge, this dissertation is the first study examining the influence of organizational culture on the tools of employee participation.

Keywords: organizational culture, employee participation, enterprises from the metal industry.