

Szczecin, 06.03.2023 r.

dr hab. Katarzyna Gadomska-Lila, prof. US
Katedra Organizacji i Zarządzania
Instytut Zarządzania
Wydział Ekonomii, Finansów i Zarządzania
Uniwersytet Szczeciński

RECENZJA

**rozprawy doktorskiej mgr. inż. Przemysława Majewskiego
pt. „Kultura organizacyjna a narzędzia partycypacji pracowniczej w przedsiębiorstwach
z branży konstrukcji metalowych”, napisanej pod kierunkiem naukowym
prof. dr hab. Joanny M. Moczydłowskiej oraz dr Urszuli Kobylińskiej w Akademii WSB**

Formalne i prawne podstawy wykonania recenzji

Formalną podstawę opracowania niniejszej recenzji stanowi pismo Dziekan Wydziału w Dąbrowie Górniczej, dr hab. Katarzyny Szczepańskiej-Woszczyzny, prof. AWSB, z dnia 13.12.2023 r., informujące o powierzeniu mi roli recenzenta.

Podstawą prawną dla prowadzonego postępowania jest art. 187 ustawy z dnia 20.07.2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2020 poz. 85 z późniejszymi zmianami), w myśl którego: „rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie albo dyscyplinach oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej”.

Ocena doboru problematyki badawczej i tematu rozprawy

Podjęta przez mgr. inż. Przemysława Majewskiego problematyka dotycząca kultury organizacyjnej oraz partycypacji pracowniczej jest aktualna i ważna, zarówno z punktu

widzenia teorii, jak i praktyki zarządzania. Wpisuje się ona w przedmiot badań dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości, w szczególności subdyscypliny zarządzanie zasobami ludzkimi. W obliczu wielu wyzwań, z jakimi przychodzi się mierzyć współczesnym przedsiębiorstwom, jak problemy z retencją pracowników, spadek zaangażowania czy walka o talenty, uzasadnione jest poszukiwanie metod, sposobów, narzędzi, które zachęcą pracowników do pozostania w organizacji i zaangażowania w realizację jej celów. Implementacja określonych rozwiązań wymaga sprzyjającego środowiska, co wskazuje na istotną rolę kultury organizacyjnej. Często kultura jest czynnikiem krytycznym, od którego zależy powodzenie stosowanych w organizacji rozwiązań. Dotyczy to również narzędzi partycypacji pracowniczej. Z tego względu próby empirycznego badania związków między typem kultury organizacyjnej a narzędziami partycypacji pracowniczej należy uznać za przydatne. Interesujący jest podmiot badań, w ramach którego Doktorant analizuje przedmiotowe związki – przedsiębiorstwa z branży konstrukcji metalowych. Kontekst zmian, jakie przechodzą, a także wyzwań, jakim muszą sprostać potwierdza, że jest to interesujący obiekt badań. Rozwiązania sprzyjające partycypacji zatrudnionych w nich pracowników mogą się okazać użyteczne w odpowiedzi na potrzeby praktyki zarządzania tego typu przedsiębiorstwami i reagowania na zachodzące zmiany.

Ocena celu i hipotez rozprawy

W procesie definiowania celów i hipotez, Doktorant w pierwszej kolejności zdefiniował lukę badawczą wskazując, że „istnieje potrzeba zdiagnozowania zależności między kulturą organizacyjną a narzędziami partycypacji pracowniczej oraz ujęcie tej zależności w ramy poznawcze modelu” (s. 12). Główny problem badawczy sformułował w postaci pytania: „Jaka jest zależność między kulturą organizacyjną a narzędziami partycypacji pracowniczej w przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych?” (s. 13), które rozwinął w postaci pytań szczegółowych, dotyczących dominujących typów kultury organizacyjnej czy najczęściej wykorzystywanych narzędzi partycypacji pracowniczej w przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych oraz związków między nimi, a także związków między stosowanymi narzędziami partycypacji pracowniczej a takimi atrybutami przedsiębiorstw jak zysk czy źródło pochodzenia kapitału itp. Główny cel rozprawy został określony jako „poznanie zależności między kulturą organizacyjną, a narzędziami partycypacji pracowniczej oraz odzwierciedlenie tej zależności w postaci modelu” (s. 12). Doktorant sformułował również pięć celów

szczególonych odnoszących się kolejno do pytań badawczych (s. 13). Zwraca uwagę, że zakres celów szczegółowych, poza jednym, został zawężony do przedsiębiorstw z branży konstrukcji metalowych, przy czym brakuje uzasadnienia takiego zabiegu.

W dysertacji sformułowano hipotezę główną „Kultura organizacyjna determinuje dobór narzędzi partycypacji pracowniczej” (s. 13) oraz sześć hipotez szczegółowych, które również ograniczono do przedsiębiorstw z branży konstrukcji metalowych. Nie jest jasne, na jakiej podstawie poszczególne hipotezy zostały wyprowadzone. Zastanawia również dlaczego hipoteza trzecia została zapisana w postaci dwóch odrębnych hipotez dotyczących kolejno kultury klanu i hierarchicznej, a jednocześnie nie uwzględnia kultury rynku i adhokracji. Z kolei hipoteza piąta jest złożona – odnosi się do wielu elementów i nie wskazuje jaki konkretnie wpływ jest zakładany. Sposób sformułowania hipotez ma swoje konsekwencje na etapie ich weryfikacji. W przedmiotowym postępowaniu większość hipotez szczegółowych zostało odrzuconych, co w mojej ocenie w dużym stopniu wynika z samego sposobu ich sformułowania (np. hipoteza 3a, która została odrzucona mimo że wskazano sześć narzędzi partycypacji pracowniczej, na które kultura klanu wpływa pozytywnie i jedno, wobec którego Doktorant wskazuje wpływ negatywny), a także z niewystarczającego oparcia hipotez w literaturze przedmiotu.

W ramach poszukiwania odpowiedzi na postawione pytania badawcze oraz w celu weryfikacji przyjętych hipotez Doktorant zaprojektował postępowanie badawcze, obejmujące badania ilościowe. Zważywszy na zaprezentowane w rozprawie wyniki przeglądu literatury oraz badań własnych można stwierdzić, że zasadniczo założone cele zostały zrealizowane. Jednocześnie należy postawić pozytywną prognozę, że w trakcie realizacji tego projektu Doktorant zgromadził cenne doświadczenia, które umożliwią rozwój warsztatu naukowego i będą procentowały w dalszej pracy badawczej.

Ocena zakresu pracy, źródeł informacji i metod badawczych

Postawione pytania badawcze oraz zdefiniowane cele wyznaczyły ramy rozprawy. Przedmiot badań dotyczył kulturowych uwarunkowań doboru narzędzi partycypacji pracowniczej, w szczególności identyfikacji typów kultury sprzyjających doborowi określonych narzędzi. Podmiot badań stanowiły przedsiębiorstwa z branży konstrukcji metalowych. W badaniach wzięli udział przedstawiciele 290 przedsiębiorstw – w ich

prezentacji brakuje jednak konsekwencji, gdyż raz wskazano na „osoby zarządzające lub z działu kadr“ (s. 220), a raz – „osoby zarządzające i pracujące w dziale kadr“ (s. 221).

Doktorant przeprowadził zarówno studia literaturowe, jak i badania empiryczne. Wykorzystana w rozprawie literatura jest właściwie dobrana i trafnie interpretowana. Autor przywołał 331 pozycji bibliograficznych, stanowiących opracowania zwarte, publikacje w czasopismach naukowych oraz źródła internetowe. Badania empiryczne mgr inż. Przemysław Majewski przeprowadził z wykorzystaniem metod ilościowych. Narzędzie badawcze stanowił kwestionariusz ankietowy, który w części dotyczącej kultury organizacyjnej bazował na modelu wartości konkurujących Camerona i Quinna. Nie jest jednak jasne, dlaczego Doktorant nie zastosował oryginalnej miary. Docenić należy, że badania właściwe zostały poprzedzone badaniami pilotażowymi.

Zastosowane metody pozwoliły zgromadzić wystarczający materiał, aby na jego podstawie możliwe było odniesienie się do celów, pytań i hipotez.

Ocena układu pracy i ocena merytoryczna rozprawy

Układ pracy jest logiczny, oparty na porządku teoria-metoda-empiria i spełnia przyjęte, w ramach dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości, standardy. Rozprawa składa się z pięciu rozdziałów, wstępu, zakończenia, wykazu tabel, wykresów, rysunków, bibliografii, a także załączników zawierających zastosowany w badaniach kwestionariusz ankiety oraz streszczeń w j. polskimi i angielskim. Całość obejmuje 336 stron. Mimo istotnej objętości dysertacji, prezentacja wyników, ich dyskusja oraz wnioski zajmują niespełna 40 stron, co pozostawia niedosyt w porównaniu z bardzo obszerną częścią teoretyczną, dotyczącą zagadnień kultury organizacyjnej i partycypacji pracowniczej, liczącą ok. 170 stron.

Zasadniczą część rozprawy poprzedza wstęp, w którym Doktorant zarysował podstawowe obszary badań, zdefiniował cele i hipotezy, postawił pytania badawcze oraz zasygnalizował metody realizacji postępowania badawczego. We wstępie zaprezentowano także krótką charakterystykę treści poszczególnych rozdziałów. Ta część rozprawy stanowi wprowadzenie do analizowanej problematyki, jednak warto było ją uzupełnić o przekonujące uzasadnienie wyboru tematu, zwłaszcza w kontekście podmiotu badań – dlaczego w przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych wskazana jest partycypacja pracownicza,

jakie narzędzia można w tym celu zastosować i jaki wpływ na ich wprowadzenie może mieć kultura organizacyjna.

Część teoretyczna obejmuje rozważania dotyczące dwóch tytułowych zagadnień – kultury organizacyjnej i partycypacji pracowniczej. Dokonując szerokiego przeglądu krajowej i zagranicznej literatury Doktorant zaprezentował poszczególne kategorie w różnych aspektach. W rozdziale poświęconym kulturze organizacyjnej dokonał systematyzacji wiedzy dotyczącej rozumienia kultury, funkcji jakie pełni w organizacji, typów i narzędzi wykorzystywanych w procesie jej diagnozy, a także znaczenia wartości i procesu zarządzania przez wartości w organizacjach. Poruszył również wiele dodatkowych – bardzo ciekawych – wątków, jak kwestie wielokulturowości, subkultur czy uwarunkowań kultury, choć niektóre warto było bardziej usystematyzować. Rozważania prowadzone w tym rozdziale stanowią interesujące studium dotyczące kultury i jej roli w organizacji. Z kolei w rozdziale poświęconym partycypacji pracowniczej Doktorant trafnie zaprezentował genezę i istotę tego zjawiska, dokonał przeglądu narzędzi partycypacji, a także przytoczył zidentyfikowane w literaturze klasyfikacje. Wykazał przy tym duże zainteresowanie tematem partycypacji pracowników w podejmowaniu decyzji. W tej części warto było dedefiniować pewne pojęcia, jak partycypacja pracownicza i zarządzanie partycypacyjne, gdyż w obecnej postaci rozróżnienie to jest nieostre, ponadto należało wskazać, jakie było kryterium doboru poszczególnych form partycypacji, na których skoncentrowana została uwaga badawcza, a także w szerszym zakresie odnieść się do alternatywnych propozycji klasyfikacji partycypacji, jak np. podział z uwzględnieniem poziomu indywidualnego, HR i strategicznego (Wikhamna i innych, 2021), tym bardziej, że klasyfikacja ta dotyczy małych i średnich przedsiębiorstw, tak licznie reprezentowanych w badaniach Doktoranta. Interesującym tematem do dyskusji jawią się również przesłanki stosowania partycypacji wskazywane przez Autora, jak czynniki ekonomiczne (s. 131-132) czy chęć dogonienia konkurencji (s. 151). Zastanawia, jak Autor postrzega współczesne wyzwania wobec organizacji i czy w partycypacji pracowniczej upatruje sposobu na sprostanie niektórym z tych wyzwań. W tej części rozprawy ważny fragment, szczególnie z punktu widzenia tematu i celów dysertacji, stanowi podrozdział dotyczący kulturowych aspektów partycypacji pracowniczej. Mgr inż. Przemysław Majewski podejmuje w nim wiele wątków, dotyczących m.in kultur narodowych, organizacyjnych, w tym kultury partycypacyjnej, kultury proinnowacyjnej czy kultury wspierającej zarządzanie partycypacyjne, a także przywództwa.

Prowadzona dyskusja skłania do refleksji nad wieloma ważnymi zagadnieniami, jak relacje między kulturą i przywództwem w kontekście włączania pracowników w procesy decyzyjne, a także systematyzuje wiedzę w pewnych obszarach, jak np. podejście do kwestii partycypacji pracowników w różnych krajach, jednak w tej części dysertacji (zakończenie części teoretycznej) spodziewałam się swego rodzaju podsumowania rozważań dotyczących związku kultury organizacyjnej i partycypacji pracowniczej, czyli tytułowego modelu, ze wskazaniem założeń przyjętych do jego opracowania, który stanowiłby podstawę weryfikacji empirycznej na dalszych etapach postępowania. Oczekiwać by można, że na podstawie literatury przedmiotu sformułowane zostaną określone zależności, tzn. wskazane pewne cechy, właściwości bądź konkretne typy kultury organizacyjnej, które sprzyjają wdrażaniu określonych narzędzi partycypacji pracowniczej lub hamują tego typu inicjatywy. Jak rozumiem taki koncepcyjny model zależności został zaproponowany w rozdziale piątym, jednak nie jest on zbyt czytelny, a jego usytuowanie pozostaje dyskusyjne.

Podsumowując, część teoretyczna dowodzi, że Doktorant przeprowadził szerokie studia literaturowe, dobrze rozpoznał pole badawcze i potwierdził aktualność podjętej problematyki oraz jej znaczenie dla teorii i praktyki zarządzania. Usystematyzowanie niektórych wątków oraz propozycja modelu opisującego zależności między typami kultur organizacyjnych i narzędziami partycypacji pracowniczej, wyłaniającego się z literatury przedmiotu, stanowiłyby dopełnienie rozważań prowadzonych w podjętym temacie i merytoryczne zwieńczenie części teoretycznej.

W kolejnej części dysertacji Doktorant szczegółowo opisał branżę metalową w Polsce. Wykazał się przy tym bardzo dobrą znajomością tej grupy przedsiębiorstw, uwarunkowań w jakich działają oraz wyzwań z jakimi się mierzą. Fragment ten stanowi wprowadzenie do prezentacji podmiotu badań, stąd uważam, że z powodzeniem mógłby zostać włączony do rozdziału metodycznego, jako kontekst dla prezentacji próby badawczej. Rozdział czwarty Autor zadedykował metodyce badań. Odnosi się w nim do istoty i znaczenia modeli w naukach o zarządzaniu i jakości, wskazuje cele, pytania badawcze i hipotezy, prezentuje metody gromadzenia i analizy danych, a także schemat realizacji postępowania badawczego, by na koniec dokonać szczegółowej charakterystyki próby badawczej. Prowadzone rozważania potwierdzają, że Doktorant opracował program własnych badań empirycznych z wykorzystaniem metod ilościowych. Badania zasadnicze poprzedził badaniami

pilotażowymi, co umożliwiło weryfikację narzędzia badawczego. Docenić należy duże zaangażowanie mgr. inż. Przemysława Majewskiego na etapie gromadzenia danych, czego skutkiem jest zgromadzenie materiału badawczego z 290 przedsiębiorstw z branży konstrukcji metalowych. Zakres metod zastosowanych do analizy zgromadzonych danych nie jest szeroki, jednak wystarczający do realizacji celów i weryfikacji hipotez. Ta część rozprawy wskazuje, że Doktorant dokonał pewnego rozeznania w zakresie metod prowadzenia badań w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości i przy wsparciu Opiekunów naukowych zaprojektował i przeprowadził postępowanie badawcze, które mimo pewnych ograniczeń dostarczyło określonej wiedzy na temat związków kultury organizacyjnej i partycypacji pracowniczej w przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych. Jednocześnie wyrażam przekonanie, że doświadczenia zdobyte podczas realizacji tego projektu pozytywnie wpłyną na warsztat badawczy Doktoranta i dalszy rozwój kompetencji w tym zakresie, na co wskazuje m.in. świadomość ograniczeń zrealizowanego postępowania badawczego.

Ostatnia część rozprawy prezentuje wyniki badań empirycznych, jakie Doktorant zrealizował w przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych, starając się zidentyfikować zależność między typami kultur organizacyjnych a narzędziami partycypacji pracowniczej stosowanymi przez te przedsiębiorstwa. Zgromadzone wyniki pozwoliły poszerzyć wiedzę na temat tego, jaki typ kultury dominuje w badanej grupie przedsiębiorstw, czy stosują one partycypację pracowniczą, jakie narzędzia partycypacji wykorzystują najczęściej oraz jak kultura determinuje ich dobór. Prezentacja wyników ma bardziej charakter deskryptywny niż analityczny, jednak docenić należy, że Autor podjął próbę dyskusji zgromadzonych wyników w odniesieniu do wyników badań innych autorów. Mimo że dotyczyły one innej grupy podmiotów (nie ograniczały się do przedsiębiorstw z branży konstrukcji metalowych), to pozwoliły zbudować pełniejszy obraz zastosowania partycypacji pracowniczej w rodzimych przedsiębiorstwach. Część poświęconą dyskusji oraz wnioskom warto jednak było rozwinąć. Zaproponowany przez Autora model zależności między kulturą organizacyjną a narzędziami partycypacji pracowniczej wskazuje na próbę uchwycenia tych związków, jednak w dość uproszczonej formie. Stanowi on dobry punkt wyjścia do dalszych badań nad kulturowymi uwarunkowaniami partycypacji pracowniczej, z wykorzystaniem bardziej zaawansowanego instrumentarium, np. modelowania równań strukturalnych, co pozwoliłoby również uchwycić mediujący i/lub moderujący wpływ niektórych zmiennych, jak np. rodzaj kapitału.

Podsumowując empiryczną część rozprawy, podkreślić należy jej użyteczne walory. Zgromadzone przez Autora wyniki dostarczają bowiem określonych wskazówek w zakresie kształtowania kultury organizacyjnej i doboru narzędzi partycypacji pracowniczej dla praktyki gospodarczej.

Końcowy fragment rozprawy doktorskiej – zakończenie zawiera syntetyczne podsumowanie projektu badawczego, w tym analizę stopnia osiągnięcia założonych celów oraz weryfikacji hipotez.

Konkludując, przyjęta konstrukcja rozprawy wraz z postawionymi celami oraz hipotezami sprawiła, że Doktorant konsekwentnie realizował zamiar badawczy, łącząc przegląd literatury i badania empiryczne dotyczące związków kultury organizacyjnej i narzędzi partycypacji pracowniczej w przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych.

Ocena strony formalnej i zagadnień terminologicznych rozprawy

Poziom edytorski rozprawy jest wysoki. Wywód prowadzony jest sprawnie. Doktorant posługuje się językiem komunikatywnym, zrozumiałym dla szerokiego grona odbiorców. Zasadniczo wykazał się dobrą znajomością pojęć charakterystycznych dla dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. W niektórych fragmentach rozprawy warto było jednak zachować większą konsekwencję w operowaniu pojęciami takimi jak typy/cechy/wymiary/modele kultury. Pewne sformułowania pozostają niezrozumiałe, jak „podział zalet partycypacji ze względu na źródło postrzegania” (s.141) czy „procent przychodu z produktów własnych lub dokumentacji klienta” (s. 14), a także pewne symbole, np. plusy i minusy w tabelach.

Formalna strona rozprawy spełnia standardy stawiane rozprawom doktorskim. Elementy graficzne, a także bibliografia zostały sporządzone z należytą starannością. Przypisy w wielu miejscach są bardzo obszerne (np. we wstępie czy w podpisach pod tabelami), co zaburza percepcję treści. Trafnym zabiegiem porządkującym są liczne zestawienia tabelaryczne oraz rysunki. Zastanawia jedynie dlaczego Doktorant opisując próbę badawczą i niektóre wyniki badań zdecydował się na zabieg prezentacji wyników badań jednocześnie w tabelach i na wykresach, powtarzając niejako treści. Powtórzeń warto było uniknąć również w treści rozprawy (np. definicja kultury wg Jacquesa na s. 9 i s. 16), a tam, gdzie koniecznym było ponowne wskazanie określonych zagadnień, warto było zachować większą troskę o ich zgodność (np. opis uczestników badania na s. 220 i s. 221).

Konkluzje recenzji

Przeprowadzona ocena pozwala stwierdzić, że rozprawa doktorska mgr. inż. Przemysława Majewskiego, napisana pod kierunkiem naukowym prof. dr hab. Joanny M. Moczydłowskiej oraz dr Urszuli Kobylińskiej, w świetle obowiązujących przepisów prawa, spełnia wymogi stawiane rozprawom doktorskim. Doktorant opanował wiedzę teoretyczną z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości, a także potwierdził, że posiada umiejętność prowadzenia samodzielnych badań naukowych. Doświadczenia zgromadzone w trakcie realizacji badań empirycznych z pewnością przyczynią się do rozwoju warsztatu naukowego Doktoranta, zwłaszcza w aspekcie metodycznym. W związku z tym występuję z wnioskiem o przyjęcie rozprawy doktorskiej i dopuszczenie mgr. inż. Przemysława Majewskiego do publicznej obrony.

Katarzyna Grabowska-Lile