

Spis treści

WSTĘP	7
ROZDZIAŁ 1. W kierunku otwartej kultury organizacyjnej – podstawy epistemologiczne	16
1.1. Era Przemysłu 4.0 wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorstw	16
1.2. Kultura organizacyjna – ewolucja poglądów	33
1.3. Od zamkniętych do otwartych modeli kultur organizacyjnych.....	45
1.4. Otwarta kultura organizacyjna – próba definicji.....	57
1.5. Zarządzanie kulturą organizacyjną w erze IR 4.0	71
ROZDZIAŁ 2. Wymiary otwartej kultury organizacyjnej przedsiębiorstw	78
2.1. Wymiar otwartość na przestrzeń	78
2.2. Wymiar otwartość na innowacje	85
2.3. Wymiar otwartość na zmiany	96
2.4. Wymiar otwartość wewnętrzna	99
ROZDZIAŁ 3. Metodyka badań	106
3.1. Procedura badawcza	106
3.2. Model badawczy i pomiar zmiennych	115
3.3. Narzędzia analizy statystycznej	125
3.4. Dobór próby i charakterystyka badanych przedsiębiorstw	131
ROZDZIAŁ 4. Kultura organizacyjna w praktyce przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce w erze IR 4.0 – wyniki badań	135
4.1. Ocena uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych ery IR 4.0.....	135
4.2. Uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne ery IR 4.0 względem cech przedsiębiorstw	142
4.3. Ocena wymiarów otwartej kultury organizacyjnej	153
4.4. Ocena stopnia otwartości kultury organizacyjnej badanych przedsiębiorstw	178
PODSUMOWANIE I WNIOSKI.....	194
BIBLIOGRAFIA.....	209

SPIS RYSUNKÓW.....	234
SPIS TABEL.....	236
Załącznik 1.	240
Załącznik 2.	255

Wstęp

Dynamicznie zmieniające się otoczenie i postępująca globalizacja spowodowały w XXI wieku wykreowanie czwartej rewolucji przemysłowej. W nowej erze, która jest kontynuacją trzech poprzednich rewolucji, mają miejsce przełomowe osiągnięcia technologiczne powodujące zmiany w całych przedsiębiorstwach. Chociaż Przemysł 4.0¹ zakłada istnienie złożonych inteligentnych systemów, wraz z zaawansowanymi technologiami informatycznymi i teleinformatycznymi², to tak naprawdę w procesie tym największą rolę odgrywają ludzie z ich cechami, potencjałem i kompetencjami. Dziś nowoczesne przedsiębiorstwo musi wyjść poza swoje pierwotne cele skoncentrowane na wyniku finansowym. Aby zaistnieć i przetrwać na rynku, musi w centrum swej strategii uwzględnić człowieka przyszłości, którego głównym zadaniem będzie analiza, zarządzanie procesami i wyciąganie wniosków, potrzebnych do kolejnych wdrożeń. Nowa era wyznacza bowiem kierunki zmian zarówno w sferze produkcji, jak i w sposobie myślenia ludzi, tworząc syngię wiedzy z zakresu inżynierii, informatyki i zarządzania³. Zmusza też przedsiębiorstwa nie tylko do wdrażania najnowszych technologii lub rozwiązań informatycznych i teleinformatycznych (technologie informacyjno-komunikacyjne)⁴, ale także do rozpoznania wielu nowych uwarunkowań zmian. Przez to fala 4.0, łącząc w sobie różne płaszczyzny działań, ukierunkowuje przedsiębiorstwa na przekształcenia o charakterze społecznym, ekonomicznym, politycznym czy ekologicznym⁵. Stawiając wyzwania przed różnymi grupami interesariuszy, motywuje do budowania szerokich, otwartych sieci współpracy, zarówno w sferze

¹ W opracowaniu przyjęto, że terminy Przemysł 4.0, Koncepcja 4.0, Industry 4.0, IR 4.0, era Przemysłu 4.0 będą stosowane zamiennie.

² J. Lee, H.A. Kao, S. Yang, *Service Innovation and Smart Analytics for Industry 4.0 and Big Data Environment*, Procedia CIRP 2014, vol. 16, s. 3–8; S. Shamim, S. Cang, H. Yu, Y. Li, *Management Approaches for Industry 4.0: A Human Resource Management Perspective*, [w:] Proceedings of the 2016 IEEE Congress on Evolutionary Computation (CEC), Vancouver, BC, Canada, 24–29 July 2016, IEEE PRESS, Vancouver 2016, s. 5309–5316; J. Kopp, J. Basi, *Study of Readiness of Czech Companies to the Industry 4.0.*, Journal of System Integration 2017, vol. 3, s. 40–45.

³ Deloitte, *Industry 4.0: Challenges and Solutions for the Digital Transformation and Use of Exponential Technologies*, <https://www2.deloitte.com> (accessed on 15 January 2019); DIN. *What is Industry 4.0?*, <http://www.din.de>, [dostęp: 15.07.2019].

⁴ M.E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*; Free Press: New York, New York, 2008; M. Iansiti, K.R. Lakhani, *Digital ubiquity: How connections, sensors, and data are revolutionizing business (digest summary)*, Harvard Business Review 2014, vol. 92, nr 11, s. 90–99.

⁵ K. Szum, A. Magruk, *Analiza uwarunkowań rozwoju Przemysłu 4.0 w województwie podlaskim*, Akademia Zarządzania 2019, vol. 3, nr 2, s. 73–91.

realnej, jak i wirtualnej⁶. W wyniku tych przekształceń uwarunkowania związane z nową erą IR 4.0 stają się dziś tłem dla wielu działań zachodzących w różnych typach organizacji.

Współczesne firmy z jednej strony muszą dostosować się do aktualnych warunków otoczenia, wyznaczonych przez nową erę, z drugiej ulegają wewnętrznym przeobrażeniom, np.: ze względu na współczesne, zróżnicowane oczekiwania pracowników różnych generacji. Otoczenie przedsiębiorstw jest dynamiczne i nieciągłe⁷, złożone, zmienne i nieprzewidywalne. W dłuższej perspektywie sytuacja taka nie pozwala firmom ograniczyć się jedynie do akceptacji, ale wymusza konieczność współtworzenia⁸. Od przedsiębiorców, kadry zarządzającej i właścicieli firm wymaga to nowego, aktywnego i otwartego podejścia do rozwiązań organizacyjnych. Nowa rewolucja przemysłowa, odpowiadając przełomowym osiągnięciom technologicznym, definiuje na nowo zmiany w przedsiębiorstwach, ich sposobie zarządzania, strukturze, strategii oraz kulturze organizacyjnej.

Kultura organizacyjna, która jest pojęciem wielowymiarowym, złożonym i dynamicznym, jest różnie w literaturze przedmiotu definiowana i interpretowana. Jedne definicje podkreślają znaczenie kultury dla sukcesu przedsiębiorstw, traktując ją jak składnik aktywów o ściśle ekonomicznym znaczeniu⁹, inne podejścia wskazują, że kultura organizacyjna jako społeczno-psychologiczny konstrukt może w znaczny sposób wpływać na kondycję przedsiębiorstwa¹⁰. Dzięki temu jest siłą dynamizującą zachowania i działania pracowników, jednocząc je z celami strategicznymi organizacji. Szczególną uwagę należy zwrócić na czynniki, które

⁶ A. Adamik, M. Nowicki, K. Szymańska, *Openness to co-creation as a method of reducing the complexity of the environment and dynamization of the competitive advantage of companies*, Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society, vol. 13, nr 2, s. 880–896, doi: 10.2478/mmeks-2018-0011. A. Adamik, M. Nowicki, *Pathologies and paradoxes of co-creation: A contribution to the discussion about corporate social responsibility in building a competitive advantage in the age of Industry 4.0*, Multidisciplinary Digital Publishing Institute, Sustainability 2019, vol. 18, nr 11, www.mdpi.com/journal/sustainability, [dostęp: 19.11. 2019].

⁷ M. Romanowska, *Trwale wartości zarządzania strategicznego*, [w:] R. Krupski (red.), *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria Zarządzanie i Marketing, Wałbrzych 2006, s. 61.

⁸ E. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 38.

⁹ E. Flamholtz proponuje, by traktować kulturę organizacyjną jak składnik majątku przedsiębiorstwa w znaczeniu księgowym. [E. Flamholz, *Conceptualizing and Measuring the Economic Value of Human Capital of the Third Kind: Corporate Culture* Journal of Human Resource Costing and Accounting 2005, vol. 2, nr 9, s. 78–93.

¹⁰ J. Martin, *Cultures in organizations: three erpectives*, Oxford University Press, New York 1992; J.P. Kotter, J.L. Heskett, *Corporate culture and performance*, Free Press, New York 1992; E.H. Schein, *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 2004; T.E. Deal, A.A. Kennedy, *Corporate cultures*, Basic Books, New York 2000.

mają na nią bezpośredni wpływ. Na pewno kultury organizacyjne przedsiębiorstw zmieniają się w odpowiedzi na zmiany wewnętrzne – zachodzące w organizacjach i zewnętrzne – zachodzące w ich otoczeniu¹¹. Dlatego teoretycy i badacze zarządzania od dawna są zainteresowani kulturą organizacyjną, jej cechami, potencjałem i implikacjami ważnymi dla rozwoju organizacji w na tle przełomowych zmian. W tym celu trzeba nauczyć się zarządzać kulturą organizacyjną, a przede wszystkim zmianami zachodzącymi w nowych wymiarach, które jednocześnie kreują jej nowe cechy. Takie przekonanie zostało potwierdzone w literaturze, m.in.: przez: D.F. Kuratko czy J.S. Hornsbygo i M.G. Goldsbygo¹². Autorzy zwrócili też uwagę, że wraz z początkiem XXI wieku przedsiębiorstwa wchodzi w wiek nowej ery IR 4.0, która określa główny kierunek dla ich rozwoju. Kierunek ten silnie związany jest z procesem otwierania się przedsiębiorstw w różnych obszarach ich funkcjonowania, jest też silnie powiązany z ludźmi oraz z przygotowaniem ich do przejścia przez erę IR 4.0 czy nawet do wejścia w kolejną już erę IR 5.0¹³.

Dlatego technologiczne przełomy wraz z nową erą zmieniają też uwarunkowania kulturowe, to znaczy – kwestionując od lat uznawane wartości, takie jak: ochrona ważnych zasobów, konkurowanie innowacyjnością czy wyłączność – zmuszają przedsiębiorstwa do porzucenia klasycznych sposobów konkurowania i komunikacji¹⁴. W erze IR 4.0 nowe wartości oparte na współdziałaniu, dzieleniu się wiedzą, sieciowości, szybkości reagowania i tworzeniu wartości dla klienta stają się niezbędne, aby przedsiębiorstwa mogły prowadzić nowe działania skoncentrowane na otwartości w różnych aspektach funkcjonowania¹⁵.

Zarówno literatura przedmiotu, jak i praktyka gospodarcza dostarczają wiele dowodów na to, że otwartość przedsiębiorstw jest ważnym czynnikiem dla ich funkcjonowania w erze IR 4.0. Obecnie problematyka ta przyciąga uwagę naukowców z różnych obszarów zarządzania. Piszą o tym w swoich pracach m.in.: J. Birkinshaw (2017) T. Gegenhuber i L. Dobusch (2017), S. Brenk wraz

¹¹ Ł. Sułkowski, *Elementy kultur organizacyjnych przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie 2013, tom XIV (6/III), s. 13–20.

¹² D.F. Kuratko, *The Entrepreneurial Imperative of the 21st Century*, Business Horizons 2009, nr 52, s. 421–428; J.S. Hornsby, M.G. Goldsby, *Corporate Entrepreneurial Performance at Koch Industries: A Social Cognitive Framework*, Business Horizons 2009, nr 52, s. 413–419.

¹³ Niektórzy badacze uważają, że obecnie stoimy już u progu ery IR 5.0: Zob. więcej: <https://przemysl-40.pl/index.php/2020/01/20/latarnie-przemyslu-4-0-a-d-2020> [dostęp: 09.07.2020 r.].

¹⁴ K. Głomb, M. Jakubowski, A. Krawczyk, T. Kulisiewicz, Z. Nowakowski, A. Złotnicki, T. Gajderowicz, *Kompetencje przyszłości w czasach cyfrowej dysrupcji. Studium wyzwań dla Polski w perspektywie 2030 roku*, Warszawa 2019.

¹⁵ P.M. Caligiuri, R.R. Jacobs, J.L. Farr, *The attitudinal and behavioral openness scale: Scale development and construct validation*, International Journal of Intercultural Relations 2000, vol. 24, nr 5, s. 24–27.

z autorami (2018) i inni¹⁶. Dodatkowo coraz więcej organizacji międzynarodowych (np. *DialogTage*, *Daimler*, *IBM*, *HealthCo*, *FoodCo* i inne) przyjmuje strategiczne założenia, ukierunkowując swoje działania w ramach różnych otwartych obszarów¹⁷. Prace między innymi J. Westa i M. Bogersa i innych łączą to zagadnienia z otwartością strategiczną¹⁸. Związana z tym terminem koncepcja otwartej strategii zakłada prowadzenie działań mających na celu dynamiczną, tj. otwartą działalność przedsiębiorstwa pod wpływem sił zewnętrznych. Podejście, które polega na zaangażowaniu dużej liczby interesariuszy¹⁹ i bazuje na aktywnej wymianie wiedzy i informacji, powoduje, że kluczowe aspekty „otwartości” muszą być wspierane przez otwartą kulturę organizacyjną²⁰.

Otwarta kultura organizacyjna przedsiębiorstw w erze IR 4.0 stanowi kategorię odmienną od postrzeganej tradycyjnie. Współczesne spojrzenie na jej potencjał odzwierciedla nowe środowisko pracy, w którym kultura z „tajnej” zmienia się na „integracyjną i przejrzystą”²¹. Zdolność ta wymaga nabycia nowych umiejętności współpracy z różnego typu partnerami i sferami oraz gotowości do systematycznej i świadomej kreowanej dynamiki wielu procesów biznesowych, w tym przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw²². Można też powiedzieć, że otwartość kulturowa ma się odnosić do pewnego rodzaju przejrzystości przedsiębiorstwa oraz jego transparentności w działaniu. Oznacza to, że aby przedsiębiorstwa prowadziły działania otwarte, ich menedżerowie muszą uczyć się, jak efektywnie zarządzać relacjami z otoczeniem, jak i kiedy je zmieniać, jak pokonywać bariery, które je blokują oraz jakie mechanizmy wybrać, aby być otwartym zgodnie z planowaną strategią. Muszą też stworzyć swoistego rodzaju komunikację pomiędzy

¹⁶ Zob. więcej: J. Birkinshaw, *Reflections on Open Strategy*, Long Range Planning 2017, vol. 50, nr 3, s. 423–426; T. Gegenhuber, L. Dobusch, *Making an Impression Through Openness: How Open Strategy-Making Practices Change in the Evolution of New Ventures*, Long Range Planning 2017, vol. 50, s. 337–354; S. Brenk, C. Burmeister, D. Luettgens, F.T. Piller, *Value Creation Openness: A New Perspective on Business Model Design and Competitive Advantage*, Academy of Management Proceedings 2018, vol. 2018, nr 1.

¹⁷ T. Gegenhuber, L. Dobusch, *Making an Impression Through Openness...*, op. cit.

¹⁸ J. West, M. Bogers, *Open Innovation: Current Status and Research Opportunities*, Innovation 2017, vol. 19, nr 1, s. 43–50; A. Tavakoli, D. Schlagwein, D. Schoder, *Open strategy: literature review, reanalysis of cases and conceptualisation as a practice*, Journal of Strategic Information Systems 2017, vol. 26, nr 3, s. 163–184.

¹⁹ J. Hautz, D. Seidl, R. Whittington, *Open Strategy: Dimensions, Dilemmas, Dynamics*, Long Range Planning 2017, vol. 50, nr 3, s. 298–309.

²⁰ R. Adner, *Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy*, Journal of Management 2017, vol. 43, nr 1.

²¹ S. Brenk, C. Burmeister, D. Luettgens, F.T. Piller, *Value Creation Openness...*, op. cit.

²² M. Zakrzewska, S. Jarosz, M. Sołtysik, *The Core of Managerial Competences in Managing Innovation Projects*, Scientific Papers of Silesian University of Technology 2020 – Organization & Management Series, doi: 10.29119/1641-3466.2020.148.60.

różnymi zewnętrznymi interesariuszami. Aby otworzyć organizację na zewnątrz, należy też stworzyć warunki do jej otwartości wewnątrz przedsiębiorstwa. Sprzyjać temu powinna kultura organizacyjna o wysokim stopniu otwartości.

W nowej erze otwartość kulturowa organizacji ułatwić ma więc angażowanie przedstawicieli przedsiębiorstw w tworzenie szerokich relacji z różnymi interesariuszami czy wzajemne dzielenie się danymi²³. W ten sposób taka kultura odzwierciedli w praktyce umiejętności: przyswajania, rozumienia, nauczania, dzielenia się wiedzą czy komunikacji i adaptacji do wymagań ery IR 4.0.

Pomimo powszechnie uznawanej roli kultury organizacyjnej w dążeniu do otwartości przedsiębiorstw w literaturze przedmiotu poszczególne jej elementy lub cechy w odniesieniu do ery IR 4.0 są rzadko omawiane²⁴. Badacze częściej zwracają uwagę na otwartość strategiczną przedsiębiorstw w erze IR 4.0, opisując analizę, zakres i realizację otwartej strategii²⁵, a nie doceniając roli i znaczenia kultury organizacyjnej.

Potwierdzeniem istotnych zależności zachodzących między erą IR 4.0 a innymi elementami organizacyjnymi są badania prowadzone przez M.A. K. Bahrina i innych²⁶. Zidentyfikowali oni relacje zachodzące między kulturą organizacyjną a pozostałymi systemami organizacyjnymi, które prowadzą do dynamicznego rozwoju komponentów wyznaczonych przez nową erę. Ciągłe jednak autorzy licznych prac łączą rozwój przedsiębiorstw funkcjonujących w erze IR 4.0 z kulturą organizacyjną. S. Schneider, J.L. Barsoux (2003), S. Yesil, A. Kaya (2012) oraz M. Błasiak – ekspert w PWC (2017), uważają kulturę organizacyjną za jeden z najważniejszych i jednocześnie najczęściej pomijanych czynników wpływających na skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem we współczesnym świecie²⁷.

²³ H.W. Chesbrough, M.M. Appleyard, *Open Innovation and Strategy*, „California Management Review” 2007, vol. 50, nr 1, s. 57–77.

²⁴ T. Gegenhuber, L. Dobusch, *Making an Impression...*, op. cit.

²⁵ A. Amrollahi, A. H. Ghapanchi, A. Talaei-Khoei, *Using Crowdsourcing Tools for Implementing Open Strategy: A Case Study in Education*, 20th Americas Conference on Information Systems, AMCIS, 2014.

²⁶ M.A.K. Bahrin, M.F. Othman, N.H.N. Azli, M.F. Talib, *Industry 4.0: a review on industrial automation and robotic*, Journal Technology 2016, vol. 78, nr 6–13.

²⁷ Zgodnie z tematem należy tu wskazać również prace wybranych autorów: G. Aniszewska (2007), K.S. Cameron, R.E. Quinn (2006), M. Czerna (2005), T.E. Deal, A.A. Kennedy (1983), A. Glińska-Noweś (2007), Ch. Hampden-Turner (1981), G. Hofstede (1980), R. Krupski (2012), J. Martin (1992), J. Paliszkiwicz (2010), H.E. Schein (1983, 1984), Cz. Sikorski (1999, 2002, 2010), S. Stańczyk (2008), A. Stuart (1985), Ł. Sułkowski (2011), D.D. Tienne, P. Mallette (2012), Cz. Zajac (2012), M. Elmquist (2009), L. Zbiegień-Maciąg (2005), H. Chesbrough (2006), A. Deering, A. Murphy, (2003), V. Van de Vrande, P.J. Jeroen de Jong, M. Vanhaverbrke, M. Maurice de Rochemont (2009); raport: pwc.pl/przemysl4.0 (2017).

Kultura organizacyjna jest jednym z ważniejszych terminów w naukach o zarządzaniu. Jednocześnie jest to pojęcie dość niejednoznaczne, zarówno w odniesieniu do praktyki, jak i teorii zarządzania²⁸. Nośność i ranga pojęcia kultury organizacyjnej pozwalają uznać ją za ważny czynnik zmian przedsiębiorstw funkcjonujących w erze IR 4.0²⁹.

Przeprowadzone studia literaturowe wykazały niedostatek rozwiązań z zakresu zarządzania organizacjami uwzględniających powiązanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstw z uwarunkowaniami rozwoju dla ery IR 4.0. Dla skutecznego i sprawnego funkcjonowania w erze Przemysłu 4.0 niezbędna jest więc ocena istniejącej kultury organizacyjnej przedsiębiorstw oraz identyfikacja uwarunkowań bezpośrednio wpływających na jej zmianę³⁰. Dość często w literaturze utożsamia się skuteczność i sprawność zarządzania przedsiębiorstwem z efektywnością. Według H. Emerson „efektywność jest właściwą rzeczą robioną we właściwy sposób” (1913). Oznacza to, że jest to ważny czynnik oceniający działalność przedsiębiorstw. Dzięki niemu można ocenić zgodność rezultatu, działanie z jego zaplanowanym celem. K. Camerona (1986) efektywność odnosi się do wewnętrznych i zewnętrznych kryteriów oceny, gdzie ważnym motorem zmiany są przekształcenie kultury organizacyjnej. Dotyczy to w szczególności małych i średnich przedsiębiorstw. Badania obejmujące tę grupę firm należą ciągle do rzadkości.

Z uwagi na niedostatek prac poświęconych kulturze organizacyjnej w kontekście ery IR 4.0 istnieje wciąż luka poznawcza w tym obszarze zagadnień. Podejmując próbę jej uzupełnienia, jako **cel poznawczy** pracy wyznaczono określenie wymiarów otwartej kultury organizacyjnej przedsiębiorstw funkcjonujących w erze IR 4.0, a także ich operacjonalizację i weryfikację empiryczną. **Celem metodycznym** opracowania jest opracowanie narzędzia do badania kultury organizacyjnej przedsiębiorstw funkcjonujących w erze IR 4.0. Z kolei **celem utylitarnym** jest sformułowanie zaleceń i rekomendacji w zakresie kształtowania otwartej kultury organizacyjnej przedsiębiorstw w celu efektywniejszego ich funkcjonowania w erze IR 4.0.

²⁸ Ł. Sułkowski, *Kultura organizacyjna od podstaw*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk w Łodzi, Łódź 2020.

²⁹ World Economic Forum, *Jobs of Tomorrow, Mapping Opportunity in the New Economy* 2020.

³⁰ J.A. Chatman, D.F. Caldwell, C.A. O'Reilly, B. Doerr, *Organizational culture and performance in high-technology firms: The effects of culture content and strength*, Berkeley, CA, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191308516300120?via%3Dihub>, [dostęp: 6.07.2020].

Tak sformułowanym celom opracowania podporządkowano zakres i metody badań, wykorzystując triangulację metod badawczych³¹ i tworząc badania ilościowe przeprowadzone metodą badań ankietowych na próbie 393 przedsiębiorstw z badaniami eksperckimi³².

Zakres **przedmiotowy** badań stanowiły trzy grupy problemów:

- określenie czynników determinujących kulturę organizacyjną przedsiębiorstw funkcjonujących w erze IR 4.0,
- rozpoznanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstw funkcjonujących w erze IR 4.0 i wymiarów jej otwartości,
- ocena wpływu otwartej kultury organizacyjnej na efektywność przedsiębiorstwa.

Zakres podmiotowy objął swym zasięgiem małe i średnie przedsiębiorstwa, czyli podmioty gospodarcze wyodrębnione prawnie, organizacyjnie, terytorialnie i ekonomicznie, prowadzące działalność gospodarczą: handlową, usługową i produkcyjną.

Zakres przestrzenny badań uwzględniał przedsiębiorstwa zlokalizowane i funkcjonujące w Polsce, zaś **zakres czasowy** badań objął okres od 2018 do 2019 roku.

Dostrzegając zależności zachodzące pomiędzy uwarunkowaniami ery IR 4.0 a kulturą organizacyjną przedsiębiorstw, zwłaszcza potrzebą jej otwartości, sformułowano **hipotezę główną**.

Hg: Otwarta kultura organizacyjna przedsiębiorstw funkcjonujących w erze IR 4.0 ma pozytywny wpływ na ich efektywność, którą w badaniach ilościowych poddano testowaniu.

Postawione cele wyznaczyły logikę treści monografii. Ma ona charakter teoretyczno-empiryczny, złożona jest z czterech rozdziałów (dwóch o charakterze teoretycznym i dwóch empirycznych) oraz wniosków.

W **rozdziale pierwszym** omówiono istotę funkcjonowania przedsiębiorstw w erze IR 4.0, koncentrując się na jej założeniach i uwarunkowaniach, z którymi muszą radzić sobie współcześni zarządzający. Te rozważania pozwoliły na wysunięcie wniosku, że kultura organizacyjna przedsiębiorstw w erze IR 4.0 powinna być kulturą otwartą. Na tym tle przedstawiono ewolucję poglądów na temat kultury organizacyjnej – od zamkniętych do otwartych modeli kultur organizacyjnych. Proces dla zarządzania prowadzącego do wzrostu efektywności przedsię-

³¹ Por. N. Denzin, *Sociological Methods: A Sourcebook*, Aldine Transaction 2006.

³² Metodykę i wyniki badań eksperckich omówiono w rozdziale 3. i 4.

biorstwa. Poczynione ustalenia badawcze stały się przyczynkiem do zdefiniowania otwartej kultury organizacyjnej przedsiębiorstw funkcjonujących w erze IR 4.0, która będzie wsparciem.

W **rozdziale drugim** opracowania, na podstawie definicji otwartej kultury organizacyjnej, przedstawiono jej główne wymiary, tj.: otwartość na przestrzeń, otwartość na innowacje, otwartość na zmiany i otwartość wewnętrzną. Wymienione wymiary, będące częścią teoretycznego modelu wyjaśniającego funkcjonowanie organizacji w erze IR 4.0, umożliwiły określenie nowego profilu kultury organizacyjnej.

Rozdział trzeci przedstawia podstawy metodyczne podjętych badań. Określono etapy postępowania badawczego, wskazano cel oraz zakres badań, a także wykorzystane metody i techniki badawcze. Omówiono zastosowane miary i narzędzia analizy statystycznej oraz zaproponowano narzędzie do badania kultury organizacyjnej przedsiębiorstw w erze IR 4.0. Ostatnią część rozdziału poświęcono charakterystyce przedsiębiorstw biorących udział w badaniu.

Rozdział czwarty omawia wyniki badań empirycznych. Rozpoczyna go część poświęcona ocenie uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych ery IR 4.0. Następnie opisano i oceniono wymiary otwartej kultury organizacyjnej badanych przedsiębiorstw. Dalsza część rozdziału przedstawia ocenę stopnia otwartości kultury organizacyjnej badanych przedsiębiorstw. Dokonano oceny przyjętych wymiarów otwartej kultury organizacyjnej względem zmiennych metrykalnych. Dzięki temu uzyskano wskaźniki syntetyczne, co umożliwiło określenie miar korelacji między zmiennymi wskaźnikowymi, ocenę różnic kulturowych w zależności od grup badanych przedsiębiorstw oraz ich efektywność finansową i pozafinansową.

Należy też podkreślić, iż w ramach realizowanych prac badawczych zachowano odpowiednie rygory metodologiczne nakierowane na zapewnienie wysokiego stopnia obiektywności i rzetelności wnioskowania.

Monografię kończą podsumowania i wnioski. W tej części sformułowano najważniejsze wnioski wynikające z przeprowadzonych badań, które pozwoliły na weryfikację wyznaczonych hipotez i udzielenie odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Umożliwiło to ocenę poziomu realizacji wyznaczonych celów monografii i określenie wkładu pracy w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości. W tej części pracy zwrócono także uwagę na wynikające z badań ograniczenia, wskazując jednocześnie kierunki do dalszych prac badawczych.

Autorka wyraża jednocześnie nadzieję, że niniejsze opracowanie może stanowić przyczynek do lepszego zrozumienia i poznania relacji zachodzących między kulturą organizacyjną przedsiębiorstw funkcjonujących w erze IR 4.0 a ich efektywnością. Publikacja zawiera wiele rekomendacji praktycznych, które mogą być uwzględnione przez kadre kierowniczą i właścicieli prowadzących swoje przedsiębiorstwa. Autorka wyraża też nadzieję, że omawiane treści będą przydatne studentom, doktorantom oraz słuchaczom studiów podyplomowych.

Książka ta nie powstałaby bez wsparcia wielu ważnych dla mnie osób. Serdecznie dziękuję za wieloletnią pomoc i motywację oraz nieocenioną życzliwość Pani Profesor dr hab. Agnieszce Zakrzewskiej-Bielawskiej – Dyrektora Instytutu Zarządzania PŁ.

Z całego serca dziękuję recenzentkom – Pani Profesor dr. hab. Aldonie Glińskiej-Noweś i Pani Profesor dr hab. Renacie Lisowskiej – za bardzo wnikliwą ocenę mojej pracy, cenne uwagi i wiele ważnych wskazówek, które nadały ostateczny kształt książki.

Podziękowania składam również Ekspertom za ich merytoryczne i praktyczne opinie.

Szczególne podziękowania kieruję do moich Koleżanek i Kolegów z Instytutu Zarządzania PŁ. Wasze wsparcie i dobre słowo jest nieocenione.