

Akademia WSB

Dąbrowa Górnicza, Cieszyn, Olkusz, Żywiec, Kraków

Wydział Nauk Stosowanych

mgr Agnieszka Kostempska

**SKUTECZNOŚĆ SYSTEMÓW MOTYWOWANIA
W MODELACH KULTUR ORGANIZACYJNYCH
PRZEDSIĘBIORSTW MIĘDZYNARODOWYCH
W POLSCE**

Autoreferat rozprawy doktorskiej

Praca doktorska napisana pod kierunkiem:
dra hab. inż. Łukasza Wróblewskiego, prof. AWSB

Spis treści

1. Przesłanki wyboru tematu pracy.....	3
2. Cele pracy i pytania badawcze	4
3. Przebieg badań i struktura pracy.....	6
4. Wyniki badań w kontekście pytań badawczych.....	15
5. Wnioski z badań.....	20
6. Kierunki dalszych badań.....	22
7. Wartość dodana pracy.....	23
8. Spis treści pracy	24

1. Przesłanki wyboru tematu pracy

W warunkach globalizacji i internacjonalizacji działalności gospodarczej trzeciej dekady XXI wieku, istotną rolę odgrywają przedsiębiorstwa międzynarodowe. Internacjonalizacja działalności jest niejednokrotnie warunkiem koniecznym, aby utrzymać dotychczasową pozycję przedsiębiorstwa oraz rozwijać jego działalność. Jednocześnie na skutek umiędzynarodowienia coraz liczniejsza grupa przedsiębiorstw zagranicznych prowadzi działalność w krajach odmiennych kulturowo od kraju macierzystego. Sytuacja taka występuje również w Polsce, gdzie coraz trudniej zidentyfikować typowo krajowe przedsiębiorstwa. Zaangażowanie kapitału zagranicznego przybiera różne formy (np. bezpośrednie inwestycje zagraniczne, przejęcia, fuzje itp.), a to często skutkuje koniecznością przyjęcia kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa zagranicznego, a co za tym idzie, rodzi wiele wyzwań dla polskich pracowników oraz menedżerów. Wzrost skali produkcji, unifikacja, podział i specjalizacja pracy pociągnęły za sobą konieczność synchronizacji, koordynacji, a także integracji działań ludzkich, co w konsekwencji doprowadziło do popytu na wiedzę w tej dziedzinie.

Zagadnieniu kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach międzynarodowych poświęcono wiele prac jednak tylko nieliczne pogłębiają wiedzę dotyczącą skuteczności motywowania pracowników w kontekście danego typu (modelu) kultury organizacyjnej, szczególnie jeśli rozważania dotyczą Polski.

Dokonanie przeglądu zarówno polskiej, jak i zagranicznej literatury z zakresu nauk o zarządzaniu związanej z podjętym tematem badawczym pozwala stwierdzić, że problematyka wpływu kultury organizacyjnej na motywowanie pracowników w przedsiębiorstwach międzynarodowych jest stosunkowo słabo rozpoznana. Niedostatki analiz teoretycznych oraz badań empirycznych w tym zakresie można określić, jako:

- lukę teoretyczną – istniejące w literaturze badania na temat wpływu kultury organizacyjnej na motywowanie pracowników w przedsiębiorstwach międzynarodowych mają charakter wycinkowy i fragmentaryczny;
- lukę metodologiczną – wąski zakres i fragmentaryczność prowadzonych dotychczas badań na temat wpływu kultury organizacyjnej na skuteczność motywowania pracowników w przedsiębiorstwach międzynarodowych skutkuje rozproszeniem wykorzystywanych metod i technik analityczno-diagnostycznych oraz ich

- niedostateczną przydatnością i aplikacyjnością w przedsiębiorstwach międzynarodowych funkcjonujących w polskiej gospodarce;
- lukę empiryczną – uwagę zwraca brak spójnej, zintegrowanej analizy związku między kulturą organizacyjną a skutecznością motywowania pracowników w przedsiębiorstwach międzynarodowych; istniejące w literaturze badania empiryczne w tym zakresie nie ujmują w sposób całościowy zależności pomiędzy analizowanymi zmiennymi.

Dodatkowo z przeprowadzonych badań literatury wynika, że dostępne publikacje traktują głównie albo o modelach kultury organizacyjnej, albo o motywowaniu jako jednym z aspektów zarządzania zasobami ludzkimi. W związku z powyższymi rozważaniami i w odpowiedzi na zidentyfikowaną lukę problem naukowy podjęty w niniejszej pracy dotyczy skuteczności systemów motywowania w modelach kultur organizacyjnych dużych przedsiębiorstw międzynarodowych działających w Polsce.

2. Cele pracy i pytania badawcze

Problem naukowy niniejszej pracy dotyczy skuteczności systemów motywowania w modelach kultur organizacyjnych dużych przedsiębiorstw międzynarodowych w Polsce. Autorka starała się znaleźć odpowiedź na pytanie z jakich elementów powinny być złożone skuteczne systemy motywacyjne dużych przedsiębiorstw międzynarodowych mających różne kultury organizacyjne. Stąd główny cel pracy miał charakter poznawczy. Było nim określenie zależności występującej między modelami kultur organizacyjnych, dużych przedsiębiorstw międzynarodowych działających w Polsce a skutecznością systemu motywowania.

Realizacja tak sformułowanego celu głównego wymagała osiągnięcia następujących celów szczegółowych:

- zebranie i usystematyzowanie dorobku naukowego w zakresie teorii modeli kultur organizacyjnych;
- zebranie i usystematyzowanie dorobku naukowego w zakresie teorii motywacji i systemów motywacyjnych;
- identyfikacja modeli kultur organizacyjnych dużych przedsiębiorstw międzynarodowych w Polsce;

- identyfikacja systemów motywacyjnych dużych przedsiębiorstw międzynarodowych w Polsce.

Zakres przeprowadzonych badań obejmował czternaście dużych przedsiębiorstw międzynarodowych z kapitałem pochodzącym m.in. z Francji, Hiszpanii, Włoch, Niemiec, Szwecji, Ukrainy, Finlandii i Norwegii, Stanów Zjednoczonych działających na rynku polskim w następujących branżach: deweloperskiej, produkcyjnej, budowlanej, telekomunikacyjnej, farmaceutycznej, chemicznej, analitycznej, usług dla biznesu, przemyśle lotniczym, rolno-spożywczej, technologicznej, higieny i ochrony zdrowia, informatycznej. Przedmiotem badań były związki i zależności występujące pomiędzy systemem motywacyjnym a kulturą organizacyjną dużego przedsiębiorstwa działającego w Polsce, zakres czasowy przeprowadzonych badań obejmował lata 2021-2022, zakres przestrzenny obejmował obszar Polski.

Z uwagi na tak zarysowany obszar badawczy nieodzowne było zastosowanie odpowiednich rozwiązań metodycznych. Stąd za cel metodyczny przyjęto identyfikację metod i technik badawczych, a także opracowanie oraz walidację narzędzi badawczych najważniejszych do rozpoznania znaczenia poszczególnych powiązań między systemem motywacyjnym a kulturą organizacyjną dużego przedsiębiorstwa międzynarodowego. Realizacja przyjętych celów ma wartość zarówno poznawczą, jak i aplikacyjną, ponieważ może usprawnić i podnieść skuteczność działań prowadzonych w ramach polityki personalnej.

W celu weryfikacji najistotniejszych związków i zależności występujących w badanym obszarze sformułowano – w nurcie badań interpretatywnych – następujące pytania badawcze:

- jaka kultura organizacyjna dominuje w dużych przedsiębiorstwach międzynarodowych funkcjonujących w Polsce;
- czy istnieją istotne różnice w postrzeganiu kultury organizacyjnej dużych przedsiębiorstw międzynarodowych przez menedżerów i pracowników tych przedsiębiorstw;
- jaki model systemu motywacyjnego stosowany jest w dużych przedsiębiorstwach międzynarodowych funkcjonujących w Polsce;
- jak oceniają skuteczność systemu motywowania pracownicy dużych przedsiębiorstw międzynarodowych funkcjonujących w Polsce;

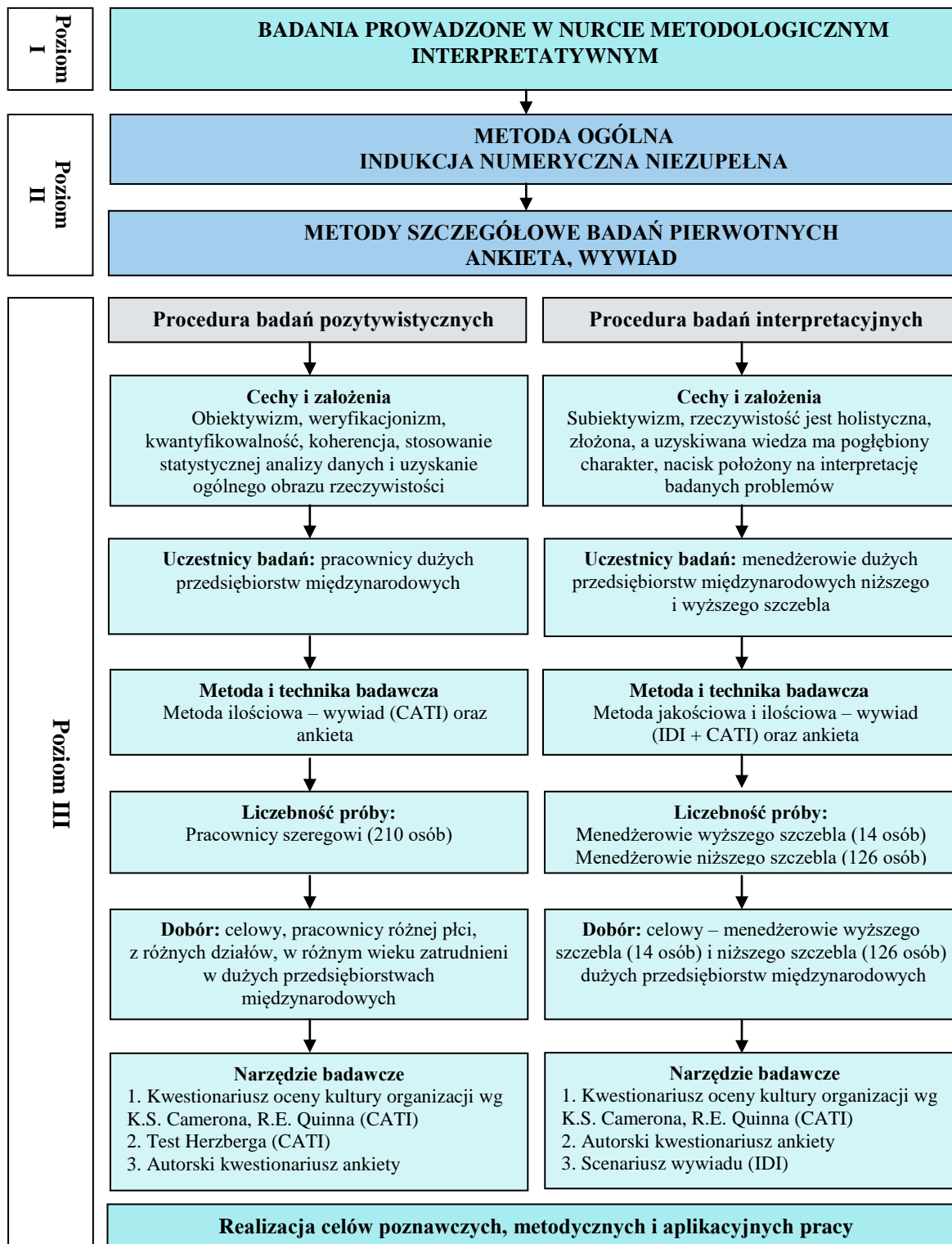
- jakie związki i zależności występują między systemem motywowania a kulturą organizacyjną dużego przedsiębiorstwa międzynarodowego działającego w Polsce;
- jak powinien być skonfigurowany skuteczny system motywowania dużego przedsiębiorstwa międzynarodowego uwzględniający konkretny model kultury organizacyjnej w tym przedsiębiorstwie.

3. Przebieg badań i struktura pracy

W opinii autorki proces badawczy mający na celu rozpoznanie skuteczności systemów motywowania w modelach kultur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych w Polsce powinien być realizowany zgodnie z paradygmatem interpretatywnym. Wnioski, które wynikną z budowanych w ten sposób twierdzeń będą miały charakter analityczny i pociągną za sobą konieczność postępowania zgodnie z określonymi zaleceniami i procedurami. Stąd też, właśnie w tym nurcie metodologicznym, w zgodzie ze wzorcem postępowania badawczego charakterystycznego dla paradygmatu metodologicznego interpretatywnego przeprowadzone zostały badania łączące procedurę badań pozytywistycznych i interpretacyjnych.

Punktem wyjścia do opracowania koncepcji badania była konceptualizacja problemu badawczego. W procedurze interpretacyjnej stosuje się tzw. bracketing – czyli branie w nawias całej swojej wiedzy o świecie. Badacz stara się nie stawiać uprzednio założeń, aby nie oceniać rzeczywistości przez ich pryzmat. Następnie przeprowadza się badania rozpoznawcze w analizowanym środowisku – ważne jest tutaj osobiste zaangażowanie badacza, opisuje badane zjawisko i następnie prowadzi się interpretację uzyskanych wyników¹. Strukturę przeprowadzonych badań empirycznych zaprezentowano na rysunku 1.

¹ J. Bogdanienko, *Podstawy badań naukowych*, Szkoła Główna Planowania i Statystyki, Warszawa 1983.



Rysunek 1. Struktura przeprowadzonych badań empirycznych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

W realizowanym procesie badawczym zastosowano różne, wzajemnie komplementarne metody i techniki badawcze (ilościowe i jakościowe), zgodnie z zasadą triangulacji. Takie podejście pozwoliło na uzyskanie możliwie pełnej wiedzy,

przyczyniając się do sformułowania trafnych wniosków i odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Badania ilościowe pozwoliły na uzyskanie danych, przydatnych do zdiagnozowania związków między kulturą organizacyjną dużych przedsiębiorstw międzynarodowych a systemami motywowania.

Badanie zostało zrealizowane na próbie czternaście dużych przedsiębiorstw międzynarodowych prowadzących działalność w Polsce. Podmioty te zostały dobrane w sposób celowy. Do udziału w badaniu zaproszone zostały duże przedsiębiorstwa międzynarodowe działające w różnych branżach, o różnej strukturze własnościowej oraz kraju pochodzenia kapitału właścicielskiego. Każde z czternastu badanych przedsiębiorstw międzynarodowych było reprezentowane przez:

- 1 przedstawiciel top management (łącznie -14 osób),
- 9 przedstawicieli kadry menedżerskiej niższego stopnia (łącznie – 126 osób),
- 15 pracowników szeregowych (łącznie – 210 osób).

Podstawowe informacje dotyczące badanych korporacji zawiera tabela 1.

Tabela 1. Duże przedsiębiorstwa międzynarodowe, których menedżerowie i pracownicy wzięli udział w badaniach

Lp.	Kraj pochodzenia kapitału	Branża	Okres działalności przedsiębiorstwa międzynarodowego	
			w kraju macierzystym	w Polsce
1	Francja	Deweloperska	64	20
2	Francja	Produkcja i dystrybucja odzieży sportowej	44	20
3	Hiszpania	Budowlana	75	75
4	Francja	Telekomunikacyjna	92	92
5	Niemcy	Farmaceutyczna, chemiczna	350	30
6	Szwecja	Bazy danych i analizy biznesowe	170	20
7	Finlandia i Norwegia	Usługi dla biznesu	186	26
9	Stany Zjednoczone	Przemysł lotniczy	83	83
10	Polska – Ukraina	Rolno-spożywcze	26	26
11	Włochy	Technologiczna	30	30
12	Szwecja	Higiena i ochrona zdrowia	52	22
13	Francja	budowlana	51	25
14	Stany Zjednoczone	Informatyczna	110	85

Zródło: Badania własne.

W pierwszej kolejności przeprowadzono analizę danych zastanych (desk research). Analiza obejmowała dokumenty oraz raporty dotyczące systemów

motywacyjnych, które funkcjonują w czternastu badanych dużych przedsiębiorstwach międzynarodowych. Równolegle prowadzone były badania *Kwestionariuszem oceny kultury organizacji* wg K.S. Camerona, R.E. Quinna (Organisational Culture Assessment Instrument – OCAI) wśród menedżerów (126 osób) i pracowników (210 osób) - tabela 2 i 3.

Tabela 2. Podstawowe informacje dotyczące prowadzonych badań ilościowych (menedżerowie)

Wyszczególnienie	Badania
Metoda badawcza	Wywiad
Technika badawcza	Computer-Assisted Telephone Interview (CATI)
Narzędzie badawcze	Kwestionariusz oceny kultury organizacji wg K.S. Camerona, R.E. Quinna
Dobór próby	Celowy; menedżerowie niższego szczebla
Wielkość próby	126 menedżerów niższego szczebla
Zakres przestrzenny badania	Duże przedsiębiorstwa międzynarodowe w Polsce
Data badania	Październik–listopad 2022

Źródło: Badania własne.

Tabela 3. Podstawowe informacje dotyczące prowadzonych badań ilościowych (pracownicy)

Wyszczególnienie	Badania
Metoda badawcza	Wywiad
Technika badawcza	Computer-Assisted Telephone Interview (CATI)
Narzędzie badawcze	Kwestionariusz oceny kultury organizacji wg K.S. Camerona, R.E. Quinna
Dobór próby	Celowy; pracownicy różnej płci, z różnych działów, w różnym wieku
Wielkość próby	210 pracowników
Zakres przestrzenny badania	Duże przedsiębiorstwa międzynarodowe w Polsce
Data badania	Październik–listopad 2022

Źródło: Badania własne.

Menedżerowie niższego szczebla (126 osób) i pracownicy (210 osób) dużych przedsiębiorstw międzynarodowych odpowiadali na pytania kwestionariusza składającego się z dwóch części. W pierwszej z nich odpowiadali na sześć pytań, dotyczących obecnej sytuacji w przedsiębiorstwie (jak jest?). W części drugiej ponownie odpowiadali na te same pytania, ale odnosząc się do stanu pożądanego (jak być powinno w perspektywie najbliższych kilku lat?). Przy każdym pytaniu podane zostały 4 kategorie odpowiedzi. Każda z nich była wskaźnikiem występowania innego rodzaju kultury organizacyjnej w danym przedsiębiorstwie:

- kultury klanu,
- kultury adhokracji,
- kultury rynku,
- kultury hierarchii.

Udzielając odpowiedzi na każde pytanie respondenci mieli do dyspozycji 100 punktów, które mogli w dowolny sposób przyporządkować do poszczególnych kategorii odpowiedzi, w zależności od tego, w jakim stopniu zgadzają się lub nie zgadzają z ich treścią. Poszczególne bloki stwierdzeń dotyczyły różnych aspektów kultury organizacyjnej: ogólnej charakterystyki organizacji, stylu przywództwa, sposobu zarządzania, spójności organizacji, obszarów traktowanych jako priorytetowe, a także mierników sukcesu danego przedsiębiorstwa. Wyniki zostały obliczone jako średnia dla każdego z czterech rodzajów kultury organizacyjnej. Narzędzie oceny kultury organizacyjnej zostało zastosowane do pozyskania opinii dwóch grup respondentów: przedstawicieli kadry menedżerskiej i pracowników dużych przedsiębiorstw międzynarodowych.

Kolejnym krokiem było przeprowadzenie wywiadów (CATI) Testem Herzberga w grupie pracowników (210 osób) wszystkich 14 korporacji (tabela 4).

Tabela 4. Podstawowe informacje dotyczące prowadzonych badań ilościowych (pracownicy)

Wyszczególnienie	Badania
Metoda badawcza	Wywiad
Technika badawcza	Computer-Assisted Telephone Interview (CATI)
Narzędzie badawcze	Test Herzberga
Dobór próby	Celowy; pracownicy różnej płci, z różnych działów, w różnym wieku
Wielkość próby	210 pracowników
Zakres przestrzenny badania	Duże przedsiębiorstwa międzynarodowe w Polsce
Data badania	Październik–listopad 2022

Zródło: Badania własne.

Test Herzberga posłużył autorce do pomiaru motywacji pracowników do pracy. Składał się z 26 par stwierdzeń i z każdej pary badani pracownicy dużych przedsiębiorstw międzynarodowych wybierali jedno stwierdzenie, z którym zgadzają się w największym stopniu. Każde z tych stwierdzeń zostało oznaczone literą, osobno dla ośmiu różnych czynników, które mogą motywować pracowników do wykonywania obowiązków zawodowych:

- A: finansowe narzędzia motywacji;
- B: pozafinansowe narzędzia motywacji;
- C: odpowiedzialność;
- D: relacje z przełożonymi;
- E: możliwość awansu;
- F: możliwość osiągnięcia założonych celów;
- G: rodzaj wykonywanej pracy;
- H: praca w grupie.

Wyniki zostały obliczone jako suma odpowiedzi dla każdego z wymienionych czynników motywacji. Rezultaty pomiaru zostały zinterpretowane z wykorzystaniem matrycy odpowiedzi, zawierającej informacje na temat sposobu analizy, w zależności od liczby uzyskanych punktów dla każdego motywatora. W ten sposób uzyskano wiedzę na temat struktury motywacji zawodowej w badanych przedsiębiorstwach. Ten ranking wartości związanych z pracą pozwalał na określenie hierarchii ważności poszczególnych czynników.

W następnej kolejności przeprowadzono, wśród pracowników dużych przedsiębiorstw międzynarodowych oraz menedżerów niższego szczebla, badanie autorskim narzędziem, jakim był kwestionariusz ankiety (tabela 5).

Tabela 5. Podstawowe informacje dotyczące prowadzonych badań ankietowych (pracownicy razem z menedżerami niższego szczebla)

Wyszczególnienie	Badania
Metoda badawcza	Ankieta
Technika badawcza	Ankieta rozdawana
Narzędzie badawcze	Autorski kwestionariusz ankiety
Dobór próby	Celowy; pracownicy i menedżerowie różnej płci, z różnych działów, w różnym wieku
Wielkość próby	210 pracowników + 126 menedżerów niższego szczebla
Zakres przestrzenny badania	Duże przedsiębiorstwa międzynarodowe w Polsce
Data badania	Październik–listopad 2022

Źródło: Badania własne.

Autorski kwestionariusz ankiety zawierał 24 pytania (z przewagą pytań zamkniętych). Dzięki temu narzędziu pozyskany został zestaw informacji na temat poziomu satysfakcji z pracy i wpływających na nią czynników, a także różnych sposobów motywowania pracowników, stosowanych w badanych przedsiębiorstwach międzynarodowych (w tym rozwiązań systemowych). Co istotne, obejmowały one

zarówno czynniki o charakterze finansowym, jak i niefinansowym. Uzyskane wyniki były również dodatkowym wyjaśnieniem informacji zebranych z wykorzystaniem narzędzia oceny kultury organizacyjnej oraz testu motywacji do pracy.

Ostatnim etapem badań bezpośrednich, które zaprojektowane i przeprowadzone zostały przez autorkę, były indywidualne wywiady pogłębione z czternastoma osobami ścisłego kierownictwa (menedżerowie reprezentujący działy kadr, personalne lub HR) dużych przedsiębiorstw międzynarodowych (tabela 6). Badania te pozwoliły połączyć wcześniejsze dociekania i zbudować matrycę obrazującą powiązania występujące między kulturą organizacyjną dużych przedsiębiorstw międzynarodowych znajdujących się w różnym stadium rozwoju w Polsce a stosowanym systemem motywacji.

Tabela 6. Podstawowe informacje dotyczące prowadzonych indywidualnych wywiadów pogłębionych

Wyszczególnienie	Badania
Metoda badawcza	Wywiad
Technika badawcza	Individual In-depth Interview (IDI)
Narzędzie badawcze	Scenariusz wywiadu
Dobór próby	Celowy: menedżerowie najwyższego szczebla
Wielkość próby	14 menedżerów dużych przedsiębiorstw międzynarodowych
Zakres przestrzenny badania	Duże przedsiębiorstwa międzynarodowe w Polsce
Data badania	Październik–listopad 2022

Źródło: Badania własne.

W wywiadach posłużono się ustalonym wcześniej schematem dyspozycji – głównych wątków tematycznych, składających się na scenariusz wywiadu. Wywiady miały charakter eksploracyjny, aby uzupełnić, wyjaśnić i dodatkowo zrozumieć wybrane zagadnienia, związane z przedmiotem badania. Ze względu na występującą w okresie realizacji badania pandemii Covid-19, wywiady IDI zrealizowano w trybie zdalnym. Głównym celem tej części badania było pogłębienie i doprecyzowanie informacji z badań ilościowych. Celem wywiadu IDI z menedżerami było również pozyskanie informacji na temat subiektywnej oceny kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa i systemu motywacyjnego w organizacji. Zgromadzono następujące dane:

- krótka charakterystyka przedsiębiorstwa (wielkość przedsiębiorstwa, branża, okres działalności w kraju macierzystym i w Polsce);

- struktura właścicielska, pochodzenie kapitału przedsiębiorstwa, zmiany właścicielskie (jeśli miały miejsce);
- krótka charakterystyka kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa (sposób zarządzania, podejmowania decyzji, podzielane wartości itp.);
- mocne strony kultury organizacyjnej;
- słabe strony kultury organizacyjnej (czego brakuje, co powinno się zmienić?);
- na ile kultura organizacyjna jest wystandardyzowana, ustanowiona przez zagraniczną centralę, a na ile zawiera specyficzne cechy polskie;
- jaki jest zakres autonomii polskiego oddziału przedsiębiorstwa we współtworzeniu kultury organizacyjnej;
- co jest uniwersalnym elementem kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa? a co jest elementem polskiej specyfiki w tej kulturze? w jakim stopniu korporacja czerpie z polskich uwarunkowań kulturowych, np. kultury organizacyjnej polskich przedsiębiorstw;
- jakie rozwiązania są najbardziej skuteczne z punktu widzenia funkcjonowania przedsiębiorstwa i motywowania pracowników?
- jakie sposoby motywowania pracowników są stosowane w przedsiębiorstwach (finansowe, pozafinansowe);
- ocena skuteczności stosowanych sposobów motywowania;
- w jakim stopniu potrzeby różnych grup pracowników są uwzględniane w systemie motywacyjnym przedsiębiorstwa.

Pozyskane informacje zostały wykorzystane na etapie analizy i interpretacji uzyskanych wyników.

Przyjętym celom pracy oraz postępowaniu badawczemu podporządkowana została struktura rozprawy, w której można wyróżnić dwie główne warstwy: teoretyczną oraz empiryczną. Praca składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów, podsumowania oraz załączników metodycznych.

Rozdział pierwszy poświęcony został kulturze organizacyjnej oraz jej kluczowej roli w procesie zarządzania zasobami ludzkimi. Omówiono w nim najistotniejsze pojęcia i definicje, którymi posługiwano się w pracy. Następnie zwrócono uwagę na ścisły związek pomiędzy wybranym modelem zarządzania zasobami ludzkimi a panującą w danym przedsiębiorstwie kulturą organizacyjną. W dalszej części autorka wskazała na zmiany społeczno-ekonomiczne jakie dokonały się w XX i XXI wieku,

a które w istotny sposób wpłynęły na pojęcie i rozumienie kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach międzynarodowych.

W rozdziale drugim uwaga została skupiona na systemie motywacji. W pierwszej kolejności dokonano przeglądu literatury w odniesieniu do różnych teorii motywacji. Następnie zaprezentowano szeroki wachlarz związany z celami przedsiębiorstwa, stosowanymi instrumentami oraz procesami związanymi z wdrażaniem systemów motywacyjnych. W tej części pracy omówiono również wpływ systemów motywacyjnych na zadowolenie pracowników oraz wyniki finansowe dużych przedsiębiorstw międzynarodowych działających w Polsce.

Najważniejszym celem rozdziału trzeciego było przedstawienie kultury organizacyjnej jako determinanty skutecznego systemu motywowania. Omówiono kwestie kształtowania się kultur organizacyjnych w kontekście postępujących procesów globalizacji oraz zasady wprowadzania zmian kulturowych do przedsiębiorstw międzynarodowych. Na zakończenie przedstawiono relacje strategii przedsiębiorstwa w odniesieniu do kultury organizacyjnej oraz wskazano atrybuty kultur narodowych jako czynnika warunkującego charakter wdrażanej w przedsiębiorstwie kultury organizacyjnej.

Wyżej wymienione trzy rozdziały pracy powstały w oparciu o studium literatury przedmiotu - analizę treści, opartą na źródłach wtórnych m.in. tematycznych publikacjach naukowych, publikacjach w czasopismach branżowych z zakresu zarządzania. W procesie badań teoretycznych wykorzystano następujące techniki badawcze: analiza krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu, badanie dokumentów źródłowych, analiza przypadków opisanych w literaturze, metoda syntezy wyników badań i wnioskowania. Reasumując autorka w części teoretycznej szczególną uwagę poświęciła omówieniu istoty systemu motywowania oraz przybliżyła funkcjonujące modele kultur organizacyjnych, skupiając szczególną uwagę na zaletach oraz wadach poszczególnych zagadnień oraz ich miejsca w szeroko rozumianym procesie zarządzania organizacją.

Analiza danych wtórnych zastanych w odniesieniu do kultury organizacyjnej oraz systemu motywowania została zaprezentowana w rozdziale czwartym. W pierwszej kolejności dokonano omówienia aktualnych tendencji światowych w koncepcjach motywowania w zależności od kultury organizacyjnej. W dalszej części przeanalizowano rolę kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz jej wpływ na proces skutecznego motywowania pracowników. Na koniec rozdziału uwaga

autorki została skupiona na analizie skuteczności zastosowanych w przedsiębiorstwie instrumentów motywowania w powiązaniu z wybranym modelem kultury organizacyjnej.

W rozdziale piątym, finalnym zaprezentowana została metodyka podjętych badań w ujęciu kultury organizacyjnej dużych przedsiębiorstw międzynarodowych w Polsce w kontekście badanych menedżerów oraz pracowników. Następnie dokonano analizy przypadków dużych przedsiębiorstw międzynarodowych działających na polskim rynku. Przeprowadzona analiza stała się dalej punktem wyjścia do opracowania matrycy obrazującej powiązania kultury organizacyjnej dużych przedsiębiorstw międzynarodowych znajdujących się w różnej fazie rozwoju z systemem motywacyjnym. Ujęcie to zawiera określony zbiór (katalog) obligatoryjnych oraz fakultatywnych elementów warunkujących skuteczność motywowania w odniesieniu do stosowanej w danym przedsiębiorstwie kultury organizacyjnej.

W zakończeniu sformułowano wnioski o charakterze poznawczym, aplikacyjnym i metodycznym. Udzielono także odpowiedzi na postawione w pracy pytania badawcze. Uzupełnieniem pracy są załączniki metodyczne – wykorzystane w badaniu narzędzia badawcze.

4. Wyniki badań w kontekście pytań badawczych

Pierwsze z pytań badawczych dotyczyło indykacji, jaka kultura organizacyjna dominuje w dużych przedsiębiorstwach międzynarodowych funkcjonujących w Polsce. W opinii badanych pracowników szeregowych i menedżerów niższego szczebla w dużych przedsiębiorstwach międzynarodowych najczęściej występuje kultura rynku, następnie kultura hierarchii, dalej – klanu, najmniej wskazań odnosiło się do kultury adhokracji. Z przeprowadzonych przez autorkę badań wynika, że pożądane są zmiany proporcji między różnymi rodzajami kultur organizacyjnych, a mianowicie zmniejszenia udziału kultury rynku oraz hierarchii na rzecz klanu i adhokracji.

Kolejne pytanie badawcze wymagało odpowiedzi czy istnieją istotne różnice w postrzeganiu kultury organizacyjnej dużych przedsiębiorstw międzynarodowych przez menedżerów i pracowników tych przedsiębiorstw. Zarówno menedżerowie, jak i pracownicy szeregowi wskazali, że w dużym przedsiębiorstwie międzynarodowym, w którym są zatrudnieni dominuje kultura rynku. W ocenie zarówno pracowników, jak

i menedżerów dwa główne modele kultur organizacyjnych (klanu i hierarchii) obecne są w korporacjach międzynarodowych. Badani z obydwu grup byli również zgodni, że kultura adhokracji w dużych przedsiębiorstwach międzynarodowych jest najrzadziej obserwowana, odgrywa najmniejszą rolę. Opinie dotyczące stanu pożądanego są rozbieżne, ponieważ menedżerowie oczekują utrzymania obecnego stanu rzeczy z jednoczesnym wzmocnieniem komponentu adhokracji (kosztem hierarchii). Z kolei badani pracownicy chcieliby zmniejszenia wagi kultury rynku oraz zwiększenia udziału pozostałych rodzajów kultury organizacyjnej.

Trzecie pytanie badawcze dotyczyło systemu motywowania stosowanego w dużych przedsiębiorstwach międzynarodowych funkcjonujących w Polsce. Z przeprowadzonych badań wynika, że nowoczesne systemy motywacyjne są wypadkową wielu składników. Każde z badanych przedsiębiorstw ma własny system, który jest mniej lub bardziej skuteczny. Uzyskane wyniki badań pozwoliły na odtworzenie struktury systemu motywowania, pozwalając na identyfikację hierarchii wybranych wartości, które wpływają na sposób wykonywania powierzonych obowiązków, a także poziom satysfakcji z pracy. Wyniki badań wskazują jakie instrumenty motywowania są ważne z perspektywy menedżerów i pracowników oraz jaka jest siła ich wpływu na poziom motywacji zawodowej. Zbudowane z tych instrumentów systemy motywowania są zróżnicowane i trudno znaleźć jeden, który funkcjonowałby w większości przedsiębiorstw międzynarodowych. Pracownicy i menedżerowie wypowiadając się na temat systemów motywowania koncentrują się przede wszystkim na instrumentach, które są ich składowymi. Najbardziej rozpowszechnionym sposobem motywowania jest dbałość o ochronę zdrowia, a więc np. zapewnienie pracownikom dostępu do pakietów medycznych. Na drugim miejscu wymieniano wydarzenia o charakterze integracyjnym (np. imprezy okolicznościowe). Dużą popularnością cieszą się również: umożliwianie pracownikom korzystania ze służbowych samochodów, telefonów, czy komputerów przenośnych, ubezpieczenia, zapewnianie dostępu do edukacji i innych usług rozwojowych, a także współfinansowanie różnych form spędzania czasu wolnego oraz wypoczynku. Nie brakowało również głosów, które wskazywały, że system motywowania w przedsiębiorstwie międzynarodowym jest niejasny, nierzadko ograniczony wyłącznie do płacowych środków motywowania.

Kolejne pytanie badawcze dotyczyło oceny skuteczności systemu motywowania przez pracowników dużych przedsiębiorstw międzynarodowych funkcjonujących

w Polsce. Z badań wynika, że na skuteczność systemu motywowania największy wpływ wywiera poziom wynagrodzenia, natomiast drugim pod względem ważności czynnikiem jest atmosfera w pracy i budowanie relacji z innymi. Kolejnym faktorem jest pewność zatrudnienia, co wiąże się z poczuciem stabilizacji oraz bezpieczeństwa. Co istotne połowa badanych pracowników deklaruje wysoki poziom satysfakcji z wysokości otrzymywanych zarobków, natomiast odmienne stanowisko wyraża trzech na dziesięciu respondentów. Ocena skuteczności istniejących systemów motywacyjnych w badanych organizacjach jest zbliżona do neutralnej lub ambiwalentnej. Również odpowiedzialność za podejmowanie ważnych decyzji jest sferą obojętną dla motywacji respondentów. Na poziom satysfakcji z pracy w największym stopniu wpływają faktory, które można podzielić na dwie główne grupy. Do pierwszej z nich można zaliczyć kwestie finansowe, a więc wysokość podstawowego wynagrodzenia, czy różnych dodatków (jak np. premie). Drugą grupę czynników stanowią zagadnienia związane z szeroko rozumianym budowaniem prawidłowych relacji w miejscu pracy, w tym ze współpracownikami oraz przełożonymi. Zdaniem respondentów skuteczność systemów motywowania jest uzależniona od uwzględnienia potrzeb różnych grup, czy segmentów w ramach organizacji (np. ze względu na staż pracy, stanowisko, rodzaj powierzonych obowiązków, komórkę organizacyjną), pożądana jest dywersyfikacja w/w systemów motywacyjnych. Pracownicy badanych dużych przedsiębiorstw międzynarodowych dostrzegają wprawdzie wagę bodźców finansowych i pozafinansowych, a także relacji z przełożonymi, możliwości realizacji założonych zadań, czy awansu zawodowego, lecz nie determinują one ich aktywności zawodowej. Z badań wynika również, że odpowiedzialność za podejmowanie ważnych decyzji jest sferą obojętną dla motywacji respondentów. W razie potrzeby badani nie mają problemu ze zmianą charakteru wykonywanej pracy, choć dostrzegają potrzebę i wagę specjalizacji. Doceniane są korzyści płynące z pracy zespołowej, która nie sprawia trudności większości uczestników badania, choć jednocześnie nie przeceniają oni jej znaczenia dla skuteczności motywacji do wykonywania obowiązków zawodowych.

Piąte pytanie badawcze dotyczyło związków i zależności występujących między systemem motywowania a kulturą organizacyjną dużego przedsiębiorstwa międzynarodowego działającego w Polsce. W tym względzie przeprowadzone badania wskazały, iż relacja między kulturą organizacyjną a systemem motywacyjnym jest bardzo trudna do uchwycenia, bowiem jest uzależniona od wielu uwarunkowań

indywidualnych. W tym m.in. branży, wielkości przedsiębiorstwa, okresu prowadzenia działalności, cyklu życia organizacji, a także stosowanych instrumentów motywowania pracowników. W tabeli 7 zaprezentowano badane duże przedsiębiorstwa międzynarodowe uwzględniając ich dominujący model kultury organizacyjnej, fazę rozwoju w cyklu życia organizacji oraz dominujące instrumenty motywowania pracowników. Z przeprowadzonego badania wynika, że przedsiębiorstwa mogą sprawnie funkcjonować w ramach różnych rodzajów kultur organizacyjnych, stosując bardzo zróżnicowane systemy motywacyjne.

Tabela 7. Wyniki badań ilościowych realizowanych w grupie pracowników szeregowych i menedżerów niższego szczebla zatrudnionych w dużych przedsiębiorstwach międzynarodowych

Przedsiębiorstwo międzynarodowe	Dominujący model kultury organizacyjnej	Faza rozwoju w cyklu życia organizacji	Dominujące instrumenty motywowania pracowników
1	Kultura rynku	wzrost	– finansowe narzędzia motywacji – pozafinansowe narzędzia motywacji – relacje z przełożonymi
2	Kultura klanu	wzrost	– możliwość osiągnięcia założonych celów – praca w grupie
3	Kultura rynku/ hierarchii	dojrzałość	– możliwość awansu, – finansowe narzędzia motywacji
4	Kultura klanu	dojrzałość	– rodzaj wykonywanej pracy – możliwość osiągnięcia założonych celów, – odpowiedzialność
5	Kultura klanu	dojrzałość	– rodzaj wykonywanej pracy – możliwość osiągnięcia założonych celów – odpowiedzialność
6	Kultura rynku	dojrzałość	– finansowe narzędzia motywacji – możliwość awansu – możliwość osiągnięcia założonych celów
7	Kultura klanu/ hierarchii	dojrzałość	– rodzaj wykonywanej pracy – finansowe narzędzia motywacji
8	Kultura rynku	wzrost	– finansowe narzędzia motywacji
9	Kultura hierarchii	dojrzałość	– finansowe narzędzia motywacji – praca w grupie
10	Kultura hierarchii	wzrost	– pozafinansowe narzędzia motywacji – praca w grupie
11	Kultura hierarchii	wzrost	– relacje z przełożonymi – możliwość awansu – rodzaj wykonywanej pracy
12	Kultura adhokracji	wzrost	– możliwość osiągnięcia założonych celów – rodzaj wykonywanej pracy
13	Kultura klanu	dojrzałość	– pozafinansowe narzędzia motywacji – finansowe narzędzia motywacji
14	Kultura rynku	dojrzałość	– finansowe narzędzia motywacji – możliwość osiągnięcia założonych celów

Zródło: Badania własne.

Ostatnie pytanie badawcze wymagało zestrojenia kultury organizacyjnej dużego przedsiębiorstwa międzynarodowego ze skutecznym systemem motywowania pracowników. Na podstawie badań można przyjąć, że kombinacje czynników motywacyjnych mogą być bardzo różne i trudno zaobserwować uniwersalne prawidłowości. Przedsiębiorstwa mogą sprawnie funkcjonować w ramach różnych rodzajów kultur organizacyjnych, stosując bardzo zróżnicowane systemy motywacyjne. Relacja między kulturą organizacyjną a systemem motywacyjnym jest bardzo trudna do uchwycenia, jest uzależniona od wielu uwarunkowań indywidualnych, w tym m.in. branży, wielkości przedsiębiorstwa (liczby zatrudnianych pracowników), jak również okresu prowadzenia działalności (fazy życia, czy etapu rozwoju przedsiębiorstwa). Przygotowana matryca pozwoliła na uzyskanie danych, przydatnych do ukazania związków między kulturą organizacyjną w dużym przedsiębiorstwie międzynarodowym a systemami motywowania przy uwzględnieniu cyklu życia organizacji tabela 8.

Tabela 8. Związki między kulturą organizacyjną przedsiębiorstw międzynarodowych, cyklem ich życia a systemem motywowania

Model kultury organizacyjnej	Cykl życia organizacji				Systemy motywowania	
	narodziny	wzrost	dojrzałość	schyłek		
Kultura rynku	-	X	X	-	płacowe	
	-	-	-	-	pozapłacowe	(dobre relacje z przełożonymi, opieka medyczna, świadczenia socjalne, organizowanie imprez okazjonalnych, wyjazdy integracyjne, zapewnienie pracownikom służbowych telefonów, laptopów, samochodów)
Kultura klanu	-	-	-	-	płacowe	
	-	X	X	-	pozapłacowe	(szkolenia, elastyczny czas pracy, komfort pracy, pewność zatrudnienia, ubezpieczenia, awans)
Kultura adhokracji	-	-	-	-	płacowe	
	-	X	-	-	pozapłacowe	(elastyczny czas pracy, możliwość zabierania do miejsca pracy dzieci i zwierząt, uprawianie sportu w godzinach pracy, praca zespołowa)
Kultura hierarchii	-	-	-	-	płacowe	
	-	-	X	-	pozapłacowe	(praca zespołowa, poprawne relacje koleżeńskie, szkolenia, wyjazdy integracyjne)

Źródło: Badania własne.

5. Wnioski z badań

W przedsiębiorstwach międzynarodowych działających w Polsce często sam rodzaj kultury był inaczej definiowany przez kadrę menedżerską i pracowników. Takie zjawisko może świadczyć o niejasnych i niezrozumiałych zasadach panujących w organizacji. Idąc dalej może to dowodzić, że jej implikacja na inny niż macierzysty rynek, nastęrczyła wielu problemów w kontekście uwzględnienia specyfiki kultury narodowej.

Wdrażane systemy motywacyjne w oparciu o kulturę organizacji powinny być elastyczne i na bieżąco aktualizowane odpowiadając na zmiany potrzeb i systemu wartości pracowników zatrudnionych w organizacji. Tylko takie podejście pozwoli utrzymać kluczowych pracowników, którzy faktycznie będą kapitałem przedsiębiorstwa, a w konsekwencji będzie się to przekładało na sukces finansowy organizacji.

Trendy zachodnioeuropejskie czy amerykańskie są wyraźnie widoczne w panującej kulturze organizacyjnej przedsiębiorstw i znajdują swoje odzwierciedlenie w obowiązujących systemach motywacyjnych. W efekcie, w jednych przedsiębiorstwach kultura jest formalna i proceduralna, panują w niej powszechnie akceptowalne wartości, jasno i zrozumiale zaznaczona jest struktura i hierarchia. Za mocne strony w takiej organizacji pracownicy i kadra menedżerska uważają czytelny przepływ informacji, procedury czy formalne zależności. W takim przedsiębiorstwie przejrzyste i klarownie ustalona jest ścieżka awansu co wpływa na komfort pracy pracowników. Natomiast za słabe strony kultury organizacyjnej uważany jest brak elastyczności, sztywne procedury czy też opór w zakresie wprowadzanych zmian. Z kolei w innych przedsiębiorstwach największe znaczenie ma możliwość osiągnięcia założonych celów, natomiast pozostałe czynniki są obojętne dla poziomu motywacji w pracy.

W zrealizowanym procesie badawczym zgodnie z zasadą triangulacji zastosowano różne, wzajemnie komplementarne procedury, metody, techniki i narzędzia badawcze (ilościowe i jakościowe). Triangulacja dotyczyła nie tylko kwestii związanych z podejściem metodologicznym, ale pozwoliła na łączenie różnych źródeł danych. Badania i opracowana matryca pozwoliły na uzyskanie danych, przydatnych do ukazania związków między kulturą organizacyjną w dużym przedsiębiorstwie międzynarodowym, cyklem życia organizacji a systemami motywowania.

Przedstawione rezultaty badań pozwoliły na wyłonienie tych systemów motywowania, które wykazują się najwyższą skutecznością w modelach kultur organizacyjnych dużych przedsiębiorstw międzynarodowych. W modelu uwzględniono także cykl życia organizacji. W kulturze rynku, w dużej organizacji międzynarodowej, która znajduje się w cyklu wzrostu, a także dojrzałości najskuteczniejszym systemem motywowania jest system płacowy. W kulturze klanu, badani pracownicy dużych przedsiębiorstw międzynarodowych będących w cyklu wzrostu i dojrzałości wskazali system motywowania pozapłacowy jako najbardziej skuteczny. Również w kulturze adhokracji, w cyklu wzrostowym organizacji wyszczególniono system pozapłacowy jako najbardziej skuteczny. Analogiczne wskazania powiązane są z kulturą hierarchii i dużym przedsiębiorstwem międzynarodowym, znajdującym się w cyklu dojrzałości, tu również pozapłacowe systemy motywowania są najskuteczniejsze.

W badanych dużych przedsiębiorstwach międzynarodowych trudno mówić o spójnym obrazie rozkładu występowania różnych rodzajów kultury organizacyjnej, ponieważ – jak pokazuje zrealizowana diagnoza – postrzeganie owej kultury zależy od stanowiska, rodzaju wykonywanej pracy, czy reprezentowanej komórki organizacyjnej. Inaczej rzecz ujmując, analiza każdego przedsiębiorstwa musi uwzględniać różne perspektywy, w tym m.in. z podziałem na wyodrębnione grupy (segmenty) zawodowe, komórki organizacyjne, czy oddziały terenowe, a także specyficzne cechy społeczno-demograficzne, jak np. wiek i staż pracy.

Podsumowując, należy podkreślić, że skuteczne systemy motywowania powinny być zdywersyfikowane, a więc oparte na precyzyjnej diagnozie i uwzględnianiu zróżnicowanych potrzeb różnych grup pracowników. Tego rodzaju podejście najczęściej wiąże się z tworzeniem rozbudowanego koszyka instrumentów motywacyjnych, z którego mogą skorzystać jednostki o bardzo różnych (a czasami specjalnych) potrzebach. Skuteczny system umożliwi pracownikom wybór zindywidualizowanej ścieżki wsparcia. Co za tym idzie, stosowanie zestawu narzędzi, uwzględniających niehomogeniczność uznawanych wartości i potrzeb pracowników, sprzyja skuteczności systemu motywowania w zróżnicowanej kulturowo organizacji.

6. Kierunki dalszych badań

Przeprowadzona analiza literatury i wyników badań pozwoliła na zrealizowanie podstawowych celów rozprawy. Dla pełniejszego poznania kultury organizacyjnej i skuteczności systemów motywowania w przedsiębiorstwach międzynarodowych w Polsce, wartościowe byłoby przeprowadzenie badań na szerszą skalę z uwzględnieniem większej liczby przedsiębiorstw międzynarodowych oraz respondentów z jednej organizacji. W kolejnych badaniach dla uzyskania pełniejszego obrazu można wykorzystać narzędzia badawcze walidowane na gruncie polskim, np. polską wersję skali motywacji zewnętrznej i wewnętrznej do pracy opracowaną przez M. Chrupałę-Pniak i D. Grabowskiego – WEIMS-PL (*Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale*, WEIMS).

Badania opisane w literaturze potwierdzają m.in. zależności pomiędzy motywacją pracowników, kulturą organizacyjną, stylem przywództwa i skutecznością pracowników, a także pomiędzy motywacją pracowników i satysfakcją z pracy, kulturą organizacyjną oraz skutecznością pracy². Można wnioskować, że pełniejszy obraz unaoczniałaby analiza wieloczynnikowa, której wyniki mogłoby przyczynić się do sformułowania wniosków uwzględniających wielowymiarowość zagadnienia kultury organizacyjnej, a także motywacji i motywowania pracowników w przedsiębiorstwach międzynarodowych działających w Polsce.

Na funkcjonowanie wszystkich przedsiębiorstw bezdyskusyjny wpływ miała ogólnoswiatowa pandemia koronawirusa SARS-CoV-2, która wymusiła zmiany zarówno w sposobach świadczenia pracy, jak i usług. Część organizacji zmieniła swój tryb pracy na zdalny, który nie pozostał bez wpływu na motywację pracowników, ich podejście do pracy, wydajność, ale także i satysfakcję ze swojej pracy. Interesujące zatem byłoby poznanie, w jaki sposób te zmiany wpłynęły na kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa oraz sposób motywowania pracowników i ich motywację do pracy.

² M. Paais, J.R. Pattiruhu, *Effect of Motivation, Leadership and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance*, "Journal of Asian Finance, Economics and Business" 2020, t. 7, nr 8, s. 577-588; N.N. Dewi, R. Wibowo, *The effect of leadership style, organizational culture and motivation on employee performance*, "Management Science Letters" 2020, nr 10, s. 2037-2044.

7. Wartość dodana pracy

Niniejsze opracowanie wnosi wkład (takie jest moje przekonanie) w rozwój nauki o zarządzaniu i jakości, w szczególności w subdyscyplinie zarządzanie zasobami ludzkimi poprzez:

- wskazanie teoretycznych podstaw kształtowania systemu motywacji pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych działających w Polsce z uwzględnieniem różnych kultur organizacyjnych tych organizacji,
- opracowanie przebiegu badań i autorskich narzędzi badawczych, a także ukazanie sposobów rozwiązania problemów metodycznych występujących w procesie badań empirycznych dotyczącym kształtowania skutecznych systemów motywowania w modelach kultur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych w Polsce,
- zgromadzenie materiału empirycznego odnoszącego się do potrzeb pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach międzynarodowych w zakresie systemów motywowania,
- zgromadzenie materiału empirycznego odnoszącego się do oczekiwań przedsiębiorstw międzynarodowych względem zatrudnionych pracowników,
- zgromadzenie obszernego materiału empirycznego odnoszącego się do kultury organizacyjnej i systemów motywacyjnych obowiązujących w przedsiębiorstwach międzynarodowych w Polsce,
- empiryczna weryfikacja przyjętych założeń na temat wpływu kultury organizacyjnej na systemy motywowania w przedsiębiorstwach międzynarodowych,
- opracowanie autorskiej matrycy ukazującej związek między kulturą organizacyjną w dużym przedsiębiorstwie międzynarodowym, cyklem życia organizacji a systemami motywowania.

Autorka wyraża nadzieję, że zawarte w pracy treści staną się źródłem inspiracji dla teoretyków i praktyków zajmujących się problematyką kultury organizacyjnej w aspekcie budowania systemów motywacyjnych.

8. Spis treści pracy

Wstęp	6
Rozdział 1	
Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi	12
1.1 Zarządzanie przedsiębiorstwem międzynarodowym w warunkach globalizacji i internacjonalizacji	12
1.2 Kultura organizacyjna a zarządzanie zasobami ludzkimi	26
1.3 Funkcja motywowania w różnych modelach kultur organizacyjnych	42
1.4 Ewolucja kultur organizacyjnych wywołana zmianami zarządzania zasobami ludzkimi	50
Rozdział 2	
System motywowania w przedsiębiorstwie międzynarodowym	74
2.1 System motywowania w ujęciu różnych teorii motywacji	74
2.2 Uniwersalne cele, instrumenty oraz proces kształtowania systemu motywacyjnego	86
2.3 Skuteczność systemu motywowania a różnorodność kulturowa	102
Rozdział 3	
Kultura organizacyjna jako determinanta skutecznego systemu motywowania	116
3.1 Kształtowanie kultur organizacyjnych w kontekście procesów globalizacji	116
3.2 Atrybuty kultur narodowych jako czynnika warunkującego charakter kultury organizacyjnej	121
3.3 Zasady wprowadzania zmian kulturowych do przedsiębiorstwa międzynarodowego.	129
3.4 Relacja strategia przedsiębiorstwa a kultura organizacyjna	139
Rozdział 4	
Kultura organizacyjna oraz system motywacyjny przedsiębiorstw międzynarodowych – analiza wtórna danych zastanych	146
4.1 Tendencje światowe w koncepcjach motywowania pracowników w zależności od modelu kultury organizacyjnej	146
4.2 Rola kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem i jej wpływ na proces skutecznego motywowania pracowników	154
4.3 Skuteczność instrumentów motywowania w powiązaniu z wybranym modelem kultury organizacyjnej	165

Rozdział 5

Skuteczność systemu motywowania w dużych przedsiębiorstwach międzynarodowych a model kultury organizacyjnej – wyniki oraz wnioski z badań pierwotnych	171
5.1 Kultura organizacyjna jako determinanta skuteczności systemu motywowania w warunkach zróżnicowania kulturowego – wnioski z analizy przypadków dużych przedsiębiorstw międzynarodowych	171
5.1.1 Przedsiębiorstwo międzynarodowe 1	171
5.1.2 Przedsiębiorstwo międzynarodowe 2	174
5.1.3 Przedsiębiorstwo międzynarodowe 3	176
5.1.4 Przedsiębiorstwo międzynarodowe 4	179
5.1.5 Przedsiębiorstwo międzynarodowe 5	182
5.1.6 Przedsiębiorstwo międzynarodowe 6	185
5.1.7 Przedsiębiorstwo międzynarodowe 7	188
5.1.8 Przedsiębiorstwo międzynarodowe 8	190
5.1.9 Przedsiębiorstwo międzynarodowe 9	193
5.1.10 Przedsiębiorstwo międzynarodowe 10	195
5.1.11 Przedsiębiorstwo międzynarodowe 11	198
5.1.12 Przedsiębiorstwo międzynarodowe 12	201
5.1.13 Przedsiębiorstwo międzynarodowe 13	203
5.1.14 Przedsiębiorstwo międzynarodowe 14	206
5.2 Metodyka podjętych badań pierwotnych	209
5.3 Kultura organizacyjna dużych przedsiębiorstw międzynarodowych w Polsce – perspektywa badanych menedżerów oraz pracowników	221
5.4 Motywowanie w warunkach zróżnicowania kulturowego – wyniki badania ilościowego wśród pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych	226
5.5 Ocena skuteczności systemów motywacyjnych dużych przedsiębiorstw międzynarodowych funkcjonujących w Polsce – wnioski z badań	236
5.6 Skuteczność systemów motywowania w kulturach organizacyjnych dużych przedsiębiorstw międzynarodowych w Polsce – próba uogólnienia wyników badań	242
Zakończenie	249
Bibliografia	257
Spis tabel	269
Spis rysunków	271
Aneks -narzędzia badawcze	272
Streszczenie w języku polskim	288
Streszczenie w języku angielskim	290