



Kierownik Katedry: Prof. dr hab. inż. Jacek SZOŁTYSEK

Katowice, 31 sierpnia 2023 r.

RECENZJA

pracy doktorskiej mgr Agnieszki KOSTEMPSKIEJ
pt.: „**Skuteczność systemów motywowania w modelach kultur organizacyjnych
przedsiębiorstw międzynarodowych w Polsce**”,
napisanej pod kierunkiem naukowym
dr hab. Łukasza Wróblewskiego, prof. AWSB
w Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej

1. Niniejszą recenzję sporządziłem w oparciu o treść uchwały Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości AWSB nr 144/2022/2023 z dnia 10 lipca 2023r. w sprawie powołania recenzentów rozprawy doktorskiej mgr Agnieszki Kostempskiej, powołującej mnie do tej funkcji. Rozprawa jest oceniana w zakresie spełnienia wymogów art. 13.1. Ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuk i (Dz. U. 2003, nr 65, poz. 595 z późn. zmianami)¹.
2. Recenzowana rozprawa liczy 256 stron tekstu zwartego, na który składają się: spis treści, wstęp, 5 rozdziałów, zakończenie, bibliografia obejmująca w 137 pozycji zwartych, 83 artykuły i 6 źródeł netograficznych, sporo z tych źródeł opublikowano w j. angielskim. Ponadto: spis tabel i rysunków oraz aneks – narzędzie badawcze.
3. Problematyka rozprawy doktorskiej nie jest nowa, ale jest ciągle interesująca i – mimo, jak by się mogło wydawać, jej dobrego rozpoznania teoretycznego – ciągle warta eksploracji naukowej, by móc zwiększać skuteczność jej wykorzystywania w praktyce. W zasadzie internacjonalizacja po zakończeniu pandemii Covid-19 oraz

¹ **Art. 13. 1.** Rozprawa doktorska, przygotowywana pod opieką promotora, powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego lub oryginalne dokonanie artystyczne oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej lub artystycznej, a także umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej.

trwającej wojny w Ukrainie staje przed wieloma wyzwaniami, związanymi z gwałtowną zmianą podejścia do kwestii zaufania w stosunkach między państwami, nowego ważenia racji stanu poszczególnych państw i wykorzystywania własnych atutów handlowych oraz surowcowych i produktowych do wywierania nacisku politycznego na swoich kontrahentów. Ponadto, wymuszane przez sytuację polityczną oraz klimatyczną procesy migracyjne spowodują internacjonalizację kadry w rozmaitych przedsiębiorstwach. Te okoliczności, niezależnie od tego, czy proces internacjonalizacji będzie rozwijał się, czy też popadnie w stagnację, problematyka funkcjonowania w uwarunkowaniach wielokulturowych jest ciągle aktualna, stąd wybór tematyki należy uznać za ważny i perspektywiczny zarówno w kontekście zastosowań, jak i koncepcji o charakterze poznawczo- teoretycznym.

4. **Cel rozprawy** został sformułowany w układzie: cel główny (nadrzędny) i towarzyszące mu cele szczegółowe. **Celem głównym rozprawy** jest „określenie zależności między modelem kultury organizacyjnej dużego przedsiębiorstwa międzynarodowego a skutecznością wdrożonego przez niego systemu motywowania w polskich warunkach” [str. 7 rozprawy], **cele szczegółowe** obejmują zebranie i usystematyzowanie dorobku naukowego w zakresie: teorii modeli kultur organizacyjnych, oraz teorii motywacji i systemów motywacyjnych. Ponadto identyfikację: modeli kultur organizacyjnych dużych przedsiębiorstw międzynarodowych w Polsce i systemów motywacyjnych dużych przedsiębiorstw międzynarodowych w Polsce. Określony został **cel metodyczny**: identyfikacja metod i technik badawczych, a także opracowanie oraz walidacja narzędzi badawczych najważniejszych do rozpoznania znaczenia poszczególnych powiązań między systemem motywacyjnym a kulturą organizacyjną dużego przedsiębiorstwa międzynarodowego. Trudno tej konstrukcji odmówić racjonalności.
5. Identyfikacja związków i zależności polegała na odpowiedzeniu na **pytania badawcze**, których Autorka sformułowała 6 [str. 8 rozprawy].
 - 1) jaka kultura organizacyjna dominuje w dużych przedsiębiorstwach międzynarodowych funkcjonujących w Polsce;
 - 2) czy istnieją istotne różnice w postrzeganiu kultury organizacyjnej dużych przedsiębiorstw międzynarodowych przez menedżerów i pracowników tych przedsiębiorstw;

- 3) jaki model systemu motywacyjnego stosowany jest w dużych przedsiębiorstwach międzynarodowych funkcjonujących w Polsce;
- 4) jak oceniają skuteczność systemu motywowania pracownicy dużych przedsiębiorstw międzynarodowych funkcjonujących w Polsce;
- 5) jakie związki i zależności występują między systemem motywowania a kulturą organizacyjną dużego przedsiębiorstwa międzynarodowego działającego w Polsce;
- 6) jak powinien być skonfigurowany skuteczny system motywowania dużego przedsiębiorstwa międzynarodowego uwzględniający konkretny model kultury organizacyjnej w tym przedsiębiorstwie.

Istotność pytań badawczych i sposobu odpowiedzi na nie świadczy o wartości pracy naukowej. Pytania powinny dotyczyć istoty badanych zagadnień oraz pozwalać na jak najszerszą odpowiedź na nie. Wokół nich organizowane są badania. Podejście Doktorantki, sposób sformułowania pytań sugeruje, że będzie się ona posługiwała głównie metodami jakościowymi – nie tworzy Ona w procesie badawczym przypuszczeń, hipotez, pytania stawia w ogólny sposób, niekiedy szkoda, że nie bierze pod uwagę jak największej liczby czynników, które mogą istotnie warunkować zjawiska – mam tu na myśli pytania „jaki/jaka/jakie”, „czy” bez otwarcia na „dlaczego”, „w jakim zakresie”, „czym powodowana” itd. by spełniały one funkcje nie tylko opisowe czy kontekstowe, ale również oceniające, wyjaśniające, eksploracyjne czy nawet generatywne.

6. Właściwie zastosowane **metody badawcze** pozwalają na odpowiedzi na zadane pytania i wnioskowanie z dużą dozą wiarygodności. Autorka zastosowała metody i techniki badawcze (ilościowe i jakościowe), zgodnie z zasadą triangulacji. Triangulacja jest postrzegana jako zabieg metodologiczny nastawiony na obiektywizację procesu badawczego, oraz na redukcję prawdopodobieństwa błędnej interpretacji wyników obserwacji oraz generalizacji (w stopniu akceptowalnym), a o to chodzi w procesie badawczym, by wyniki były w możliwie jak największym stopniu obiektywne. Triangulacja w doktoracie nie dotyczyła tylko kwestii związanych z procesem badawczym, ale pozwoliła na łączenie różnych metod, technik i narzędzi badawczych oraz źródeł danych (wtórne, pierwotne). W efekcie czego badania ilościowe pozwoliły na uzyskanie danych przydatnych do

zdiagnozowania związków między kulturą organizacyjną dużych przedsiębiorstw międzynarodowych a systemami motywowania.

7. **Rozdział pierwszy** „Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi” poświęcony został kulturze organizacyjnej oraz jej kluczowej roli w procesie zarządzania zasobami ludzkimi, zgodnie z logiką postępowania badawczego, poświęcony został problematyce zdefiniowania, czy może, jak pisał Kotarbiński „wyklarowanie” podstawowych pojęć. Pojęcia wybierano w oparciu o przegląd literatury przedmiotu, wskazując na te, które zastosowano w pracy. Istotną część tego rozdziału zajmują zagadnienia modeli zarządzania zasobami ludzkimi oraz kultury organizacyjnej. Zidentyfikowano również 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. Bardzo dobrym rozwiązaniem jest przytaczanie podsumowania każdego rozdziału.
8. **Rozdział drugi** „System motywowania w przedsiębiorstwie międzynarodowym” bazuje na obszernym przeglądzie literatury w odniesieniu do różnych teorii motywacji. Ta część kończy się przyjęciem definicji systemu motywowania. Ponadto dokonano przeglądu celów, instrumentów oraz procesu kształtowania systemu motywacyjnego, omówiono kwestie skuteczności systemu motywowania w zależności od kulturowego zróżnicowania, jak również wpływ systemów motywacyjnych na zadowolenie pracowników oraz wyniki finansowe dużych przedsiębiorstw międzynarodowych działających w Polsce.
9. **Rozdział trzeci** „Kultura organizacyjna jako determinanta skutecznego systemu motywowania” poświęcono kwestiom kształtowania się kultur organizacyjnych w kontekście postępujących procesów globalizacji oraz zasady wprowadzania zmian kulturowych do przedsiębiorstw międzynarodowych. Skoro podmioty wielokulturowe są jednym z przejawów globalizacji, omówione zostały atrybuty kultur narodowych jako czynnika warunkującego charakter kultury organizacyjnej. Omówione zostały też kwestie zasad wprowadzania zmian kulturowych do przedsiębiorstwa międzynarodowego. **Pytanie:** Zdaniem Autorki proces zmiany kulturowej może być kształtowany w sposób świadomy, planowy i celowy, choć uzależniony jest od granic czasowych (s. 132). Jakie muszą być koniecznie spełnione warunki i czy w każdej początkowej kulturze jest możliwe takie działanie? Czy w każdej „kulturowej mieszance” można prowadzić celowe zmiany kulturowe? Kto na

tym przegrywa, a kto wygrywa? 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.

10. **Rozdział czwarty:** „Kultura organizacyjna oraz system motywacyjny przedsiębiorstw międzynarodowych – analiza wtórna danych zastanych” została dokonana w odniesieniu do kultury organizacyjnej oraz systemu motywowania. Omówione zostały aktualne tendencje w koncepcjach motywowania w zależności od kultury organizacyjnej. **Pytanie:** jak, analizując pozycję Polski na rys. 12, można – zakładając przedsiębiorstwo zatrudniające 1/3 Chińczyków, 1/3 Polaków i 1/3 Włochów, zaprojektować wspólny / jednakowy system motywowania pracowników? W dalszej części przeanalizowano rolę kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz jej wpływ na proces skutecznego motywowania pracowników. **Pytanie:** Na rys.19 zobrazowano oczekiwania wobec miejsca pracy w Polsce – oddzielnie dla kobiet i mężczyzn. Widać tu zdecydowane różnice (mimo niewielkiej różnicy w udziałach procentowych) między przedstawicielami obu płci. Czy takie różnice mogą przemawiać za większym wynagrodzeniem dla mężczyzn w kontekście ich przydatności dla pracodawców i mniejszego zakresu oczekiwań w obszarze „twardym” (jasne przywództwo, ciekawa praca, dobre produkty, reputacja, lokalizacja, dobra sytuacja finansowa firmy)? Na koniec rozdziału Autorka odnosi się do analizy skuteczności zastosowanych w przedsiębiorstwie instrumentów motywowania z wybranym modelem kultury organizacyjnej. **Pytanie:** Jak rozumiana jest tu skuteczność, jak ją w praktyce szacować?

11. **W rozdziale piątym:** „Skuteczność systemu motywowania w dużych przedsiębiorstwach międzynarodowych a model kultury organizacyjnej – wyniki oraz wnioski z badań pierwotnych” zaprezentowane zostały wyniki badań jakościowych – wywiadów z menedżerami oraz badań opinii pracowników – 14 przedsiębiorstw międzynarodowych. Dla każdego przedsiębiorstwa zaprezentowane zostały wyniki w postaci zestawienia tabelarycznego opinii menedżerów i pracowników dotyczące różnych aspektów kultury organizacyjnej i czynników motywujących do pracy. W kontekście kultury badano opinie o stanie obecnym i pożądanym. Szkoda, że nie zestawiono tych wyników w postaci wykresów radarowych, które ułatwiają interpretację wyników. Każde przedsiębiorstwo ponadto porównywano ze średnim z

badania. Ciekawie kształtuje się opis uzyskanych dla każdego podmiotu wyników. Przeprowadzona analiza stała się dalej punktem wyjścia do próby ujęcia modelowego skuteczności systemów motywowania w kulturze organizacyjnej dużych przedsiębiorstw międzynarodowych w Polsce. Ujęcie to zawiera określony zbiór (katalog) obligatoryjnych oraz fakultatywnych elementów warunkujących skuteczność motywowania w odniesieniu do stosowanej w danym przedsiębiorstwie kultury organizacyjnej. Struktura przeprowadzonych badań empirycznych, zaprezentowana na rys. 21 (s. 213) pokazuje kompleksowość podejścia do zgłębiania rzeczywistości w nurcie pozytywistycznym (badanie pracowników dużych przedsiębiorstw międzynarodowych) oraz interpretacyjnym (menedżerowie niższego i wyższego stopnia). Tej procedurze trudno odmówić racjonalności. **Pytanie:** W jaki sposób odbywał się dobór celowy próby? Jak określono wielkość próby? W rozdziale 5.3. znajdujemy ciekawą dyskusję na temat kultury organizacyjnej badanych firm. I tu również przydałby się jeden wykres radarowy jako podstawa do dyskusji.

5.4. Motywowanie w warunkach zróżnicowania kulturowego to stosunkowo obszerny i jednocześnie bogaty treściowo rozdział, poprzedzający rozważania o skuteczności systemów motywacyjnych w badanych przedsiębiorstwach. **Pytanie** - czym jest skuteczność systemów motywacyjnych i jak ją oceniać? Na s 240 znajdujemy informację: „Skuteczność systemu motywacyjnego oceniana jest raczej pozytywnie, podobnie jak w kolejnej organizacji z kapitałem francuskim”. Jak opis i ocena następująca dalej w tekście ma się do pojmowania skuteczności w prakseologii? 5.6. Odnosi się do próby uogólnienia wniosków z badań. Ciekawe spostrzeżenie zawiera tab. 45 – czyżby motywowanie płacowe we wszystkich kulturach było wspólne, zatem pominięte a różnicowanie następowało w systemach motywowania pozapłacowych?

12. Zakończenie – zostało poświęcone sprawozdaniu z realizacji wyznaczonych zadań badawczych. „Mimo obfitości literatury nie ma w literaturze przedmiotu jednolitej zgodności, co do podstawowych kategorii i pojęć” - pisze Autorka – „Ta wielość terminów i definicji wynika z natury nauk o zarządzaniu”. Niestety z tak sformułowaną tezą nie można się zgodzić. Już ponad 40. lat temu T. Kotarbiński pisał: „Czym się tedy zajmują prakseologowie? Przede wszystkim **uprawiają klarowanie pojęć [...] ujawniają wieloznaczność terminów [...] konstruują definicje**

analityczne – sprawozdawcze i regulujące, **zaostrzają znaczenia terminów**".² W 1985 roku nad trudnościami z definiowaniem, czy nazewnictwem nauk o zarządzaniu ubolewał L. Krzyżanowski. W „Podstawach nauki zarządzania” pisał: „Z faktu, że terminy o zasadniczym znaczeniu nie są wprowadzane do nauki zarządzania za pomocą wyraźnie sformułowanych definicji, lecz są na ogół przyjmowane z mowy potocznej, przeważnie w ich intuicyjnym znaczeniu, wynika, iż są one obarczone licznymi niedociągnięciami. Są one na ogół **nieostre**, tzn. że **nie mają dokładnie ustalonego zakresu**, nie mają też prawie nigdy **ustalonej treści**, ich **znaczenie jest często chwiejne, zmienne**, w każdym razie **niejednoznaczne**, przez co stają się źródłem wielu nieporozumień w dyskusjach naukowych, w konfrontacjach nauki z praktyką, a co więcej – źródłem niejednego błędu w rozważaniach poszczególnych uczonych”.³ Bez ścisłych terminów niemożliwa jest intersubiektywna komunikowalność, a ponadto mnożenie terminów jest wbrew tzw. brzytwie Ockhama: „bez konieczności nie należy zakładać wielości. Na darmo dzieje się za pośrednictwem wielości to, co może dokonać się przez mniejszą ilość”, zmodyfikowaną przez Grice w 1978 r. pod postacią „zmodyfikowanej brzytwy Ockhama” - nie należy mnożyć sensów ponad konieczność.⁴ Tym bardziej, że „problem naukowy niniejszej pracy dotyczy skuteczności systemów motywowania...” (s. 249), a w pracy to pojęcie nie zostało zdefiniowane. Tym pojęciem Autorka posługuje się 204 razy w pracy doktorskiej. „Autorka starała się znaleźć odpowiedź na pytanie z jakich elementów powinny być skonfigurowane skuteczne systemy motywacyjne dużych przedsiębiorstw międzynarodowych mających różne kultury organizacyjne”. Nie wiedząc precyzyjnie czym jest ta skuteczność trudno jest świadomie kalibrować system w taki sposób, by dobrać elementy tak, aby ta skuteczność była zgodna z oczekiwaną. **Pytanie:** A jaka skuteczność jest oczekiwana? Połączenie kultury organizacyjnej i systemów motywacyjnych jest faktycznie ciekawym wyzwaniem i wymaga zidentyfikowania kultury danego podmiotu, być może dokonanie zmian w tym obszarze i następnie dobrania systemu motywacji. „Ocena skuteczności istniejących systemów motywacyjnych w badanych organizacjach jest zbliżona do

² Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum Wrocław 1982, s. 19-22

³ Krzyżanowski L., *Podstawy nauki zarządzania*, PWN Warszawa 1985, s.82.

⁴ Grice H.P., *Further notes on logic and conversation*, w: P. Cole & J.L. Morgan [red.], *Syntax and Semantics*, t.9, Academic Press, New York 1978

neutralnej lub ambiwalentnej” (s.253). **Pytanie:** Co takie stwierdzenie oznacza? Czy należy rozumieć, że systemy motywowania pracowników są nieskuteczne? Skąd to wiemy?

13. **Ocena całościowa pracy** jest pozytywna. Rozprawa ma silne strony, do których zaliczyć można zarówno zakres podjętej tematyki, dobre jej rozpoznanie i logiczne wnioskowanie. Bardzo dobrze też dobrana została procedura badawcza, dobrze zidentyfikowany, ciekawy problem o charakterze naukowym. Poważną ułomnością jest częściowy brak precyzji, związany z odstępieniem od precyzyjnego definiowania podstawowych pojęć. Język naukowy (mam tu na myśli metajęzyk teorii i język dyskursu o teorii) nie powinien (a nawet nie może) posługiwać się pojęciami niezdefiniowanymi (w tej kategorii myślę również o pojęciach o niejednoznacznej interpretacji). Doktorantka wykazała się dobrym doбором aktualnych i rzetelnych źródeł. Wyniki badań są ciekawe i mają użyteczność praktyczną.
14. **Reasumując:** Doktorantka zrealizowała wszystkie cele pracy, rozprawiła się z powodzeniem z problemami objętymi sformułowanymi pytaniami badawczymi i na tej podstawie potwierdziła słuszność sformułowanych przypuszczeń. Podjęty problem ma charakter naukowy, został dobrze zidentyfikowany i osadzony w dobrze dobranej warstwie dorobku naukowego. Temat rozprawy odpowiada treści, celowi, pytaniom badawczym, przypuszczeniom, konstrukcja pracy jest poprawna. Recenzowana rozprawa spełnia w świetle powyższych konkluzji wymogi stawiane rozprawom doktorskim Ustawą z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. 2003 nr 65 poz.595).
15. Jako recenzent rozprawy wnoszę o dopuszczenie mgr Agnieszki Kostempskiej do publicznej dyskusji nad przygotowaną rozprawą.

