

*dr Anna Michalska*¹

Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Innowacjami Organizacyjnymi
Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy im. Jana i Jędrzeja Śniadeckich w Bydgoszczy

System motywacyjny jako element kultury organizacyjnej

WPROWADZENIE

Kultura organizacyjna w sposób naturalny tworzy się w procesie powstawania przedsiębiorstwa. Wraz z rozpoczęciem funkcjonowania firmy i jej rozwojem, ludzie zaangażowani w nią zaczynają spędzać ze sobą coraz więcej czasu, komunikują się ze sobą i nadają znaczenie podejmowanym przez siebie działaniom, wtedy właśnie powstaje kultura organizacyjna przedsiębiorstwa [Kostera, 2000, s. 13].

Początkowo kultura organizacyjna jest realizacją wizji założycieli i opiera się na wprowadzonych przez nich zwyczajach oraz ideologiach. Mały rozmiar organizacji w pierwszych etapach jej funkcjonowania ułatwia narzucenie ich wizji wszystkim członkom [Robbins, DeCenzo, 2002, s. 252]. Z biegiem czasu utralają się pewne zwyczaje, powiedzenia, stopień formalizacji i relacje interpersonalne między pracownikami [Stoner, Wankel, 1992, s. 325] tworząc zespół wartości, norm, sposobów myślenia i zachowań ludzi, które ustanawiają rodzaj wzorca postępowania członków organizacji, ułatwiającego uczenie się nowych pracowników, metod działania oraz jakości i dyscypliny pracy charakterystycznej dla przedsiębiorstwa [Tyrała, 2004, s. 168]. Do momentu, kiedy nowo zatrudniony pracownik nie pozna wszystkich reguł, nie jest traktowany jako pełnoprawny członek organizacji. Naruszanie obowiązujących reguł wiąże się z potępieniem i dotkliwymi karami, natomiast podporządkowanie się im staje się główną podstawą do nagradzania i awansów [Deal, Kennedy, 1983, s. 501; Robbins, 2004, s. 433].

W literaturze znaleźć można wiele definicji pojęcia kultury organizacyjnej, badacze zgodnie twierdzą, iż występuje ona w każdej organizacji. Niektórzy autorzy podkreślają, że kultura organizacyjna spełnia w organizacji pewne funkcje:

¹ Adres korespondencyjny: ul. Fordońska 430, 85-790 Bydgoszcz; e-mail: atm3@poczta.onet.pl.

- wyznacza granice organizacji w postaci uwydatniania różnic między poszczególnymi przedsiębiorstwami,
- zapewnia członkom organizacji poczucie tożsamości,
- ułatwia poszczególnym osobom zaangażowanie się w coś więcej niż własny interes,
- zwiększa stabilność systemu społecznego, dzięki normom określającym co pracownicy powinni robić lub mówić,
- służy jako mechanizm wyjaśniający, kontrolujący, kształtujący postawy oraz zachowania pracowników, a także jako mechanizm kierujący nimi [Robbins, 2004, s. 432–433].

Z powyższych rozważań wynika, że kultura organizacyjna jest bardzo złożonym konstruktem, którego nieodłącznym, wręcz wiodącym elementem okazuje się system motywacyjny, ułatwiający utrzymanie norm i zasad oraz sprawniejsze wprowadzanie zmian w zachowaniu pracowników i funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Jest on zbudowany na bazie motywacji, czyli chęci do podjęcia działania, zależnej od możliwości zaspokojenia przez to działanie konkretnej potrzeby u danej jednostki. Potrzeba jest tu charakteryzowana jako fizjologiczny lub psychologiczny brak czegoś, powodujący, że rezultaty działania są dla jednostki atrakcyjne [Robbins, 2004, s. 94]. Zatem występując naprzeciw potrzebom pracowników i narzucając im wykonanie konkretnych zadań, menedżer jest w stanie uzyskać satysfakcjonujące efekty pracy lub zmienić zachowanie poszczególnych pracowników. Jednak, aby uzyskać właściwy efekt przełożony musi być konsekwentny w przestrzeganiu zasad w przedsiębiorstwie, opartych na kulturze organizacyjnej. Wszystkie te zasady funkcjonowania pracowników wpisane są w system motywacyjny. Sam system motywacyjny w procesie pracy należy rozumieć jako całość działań menedżerów w stosunku do podwładnych, których zadaniem jest wzbudzanie chęci pracowników do wykonania założonych zadań [Kieżun, 1998, s. 167].

Przeprowadzone badanie było oparte na teorii Davida McClellanda i jego współpracowników, zakładającej, że w miejscu pracy występują najczęściej trzy następujące motywy działania:

- potrzeba osiągnięć – polegająca na dążeniu do wyróżniania się w osiągnięciach w zakresie określonego zbioru norm, zdobywaniu powodzenia,
- potrzeba władzy – realizowana poprzez powodowanie, aby inne osoby postępowały w sposób zgodny z założeniem jednostki,
- potrzeba przynależności – widoczna w dbaniu o przyjacielskie, bliskie stosunki międzyludzkie [Robbins, 2004, s. 101].

Badanie zostało przeprowadzone za pomocą kwestionariusza ankiety, składającego się z 23 pytań zamkniętych, dotyczących zagadnień kultury organizacyjnej oraz systemu motywacyjnego stosowanego w przedsiębiorstwie. W kwestionariuszu ankiety umieszczono również metryczkę zawierającą siedem pytań, które umożliwiły zebranie danych demograficznych.

Głównym celem przeprowadzonego badania było poznanie systemu motywacyjnego stosowanego w przedsiębiorstwie. Cel ten został osiągnięty poprzez realizację następujących celów szczegółowych:

- poznanie opinii pracowników na temat skuteczności systemu motywacyjnego,
- sprawdzenie, czy potrzeby: osiągnięć, władzy i przynależności są zaspokajane poprzez system motywacyjny,
- zbadanie, czy osoby badane identyfikują się z przedsiębiorstwem.

Zgodnie z wyznaczonymi celami postawiono hipotezę główną, zakładającą, że system motywacyjny stosowany w badanym przedsiębiorstwie wzmacnia kulturę organizacyjną poprzez realizację potrzeb pracowników. W celu weryfikacji hipotezy głównej postawiono następujące hipotezy częściowe:

- respondenci uważają, że stosowany w przedsiębiorstwie system motywacyjny jest skuteczny,
- potrzeby: osiągnięć, władzy i przynależności są zaspokajane poprzez system motywacyjny stosowany w przedsiębiorstwie,
- osoby badane identyfikują się z przedsiębiorstwem.

CHARAKTERYSTYKA BADANYCH OSÓB

W badaniu wzięło udział 275 pracowników zakładu gazowniczego prosperującego w województwie kujawsko-pomorskim. Wśród respondentów było 193 mężczyzn i 82 kobiety. Uwzględniając dane zawarte w metryczce przedstawiono klasyfikację osób badanych ze względu na wiek, staż pracy i wykształcenie w podziale na płeć.

Tabela 1. Klasyfikacja osób badanych ze względu na wiek i płeć [%]

Płeć	Wiek					Razem
	23–30 lat	31–38 lat	39–46 lat	47–54 lat	55–62 lat	
Kobiety	6,2	6,9	9,1	4,3	3,3	29,8
Mężczyźni	9,1	14,2	14,5	21,5	10,9	70,2
Razem	15,3	21,1	23,6	25,8	14,2	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Osoby, które wzięły udział w badaniu zostały przydzielone do jednego z pięciu przedziałów wiekowych. W przedziale wiekowym między 47. a 54. rokiem życia umieszczono 25,8% respondentów, wśród nich znalazło się 21,5% mężczyzn i 4,3% kobiet. Do kolejnego przedziału wiekowego między 39 a 46 lat zakwalifikowano 23,6% osób ankietowanych, wśród nich było 14,5% mężczyzn i 9,1% kobiet. Reprezentanci przedziału wiekowego między 31 a 38 lat stanowili grupę liczącą 21,1% osób, które wzięły udział w badaniu, wśród nich znalazło

się 14,2% mężczyzn i 6,9% kobiet. W przedziale wiekowym między 23 a 30 lat umieszczono 15,3% respondentów, wśród których znalazło się 9,1% mężczyzn i 6,2% kobiet. Do ostatniego przedziału wiekowego między 55 a 62 lat zakwalifikowano 14,2% osób ankietowanych, wśród nich było 10,9% mężczyzn i 3,3% kobiet.

Tabela 2. Klasyfikacja osób badanych ze względu na staż pracy i płeć [%]

Płeć	Staż pracy					Razem
	0 – 5 lat	6 – 11 lat	12 – 17 lat	18 – 23 lat	24 – 29 lat	
Kobiety	7,6	2,9	6,2	4,4	8,7	29,8
Mężczyźni	5,5	7,3	13,1	26,1	18,2	70,2
Razem	13,1	10,2	19,3	30,5	26,9	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Reprezentanci stażu pracy w przedziale od 18 do 23 lat stanowili grupę liczącą 30,5% badanych osób, wśród nich było 26,1% mężczyzn i 4,4% kobiet. Wśród badanych osób, które zadeklarowały staż pracy między 24 a 29 lat (26,9%) znalazło się 18,2% mężczyzn i 8,7% kobiet. W przedziale stażu pracy między 12 a 17 lat została umieszczona grupa respondentów licząca 19,3%, wśród nich było 13,1% mężczyzn i 6,2% kobiet. Do przedziału stażu pracy między 0 a 5 lat zakwalifikowano 13,1% osób ankietowanych, wśród nich znalazło się 7,6% kobiet i 5,5% mężczyzn. W najmniej licznej grupie (10,2%) znaleźli się reprezentanci stażu pracy między 6 a 11 lat, wśród których było 7,3% mężczyzn i 2,9% kobiet.

Tabela 3. Klasyfikacja osób badanych ze względu na wykształcenie i płeć [%]

Płeć	Wykształcenie			Razem
	Zawodowe	Średnie	Wyższe	
Kobiety	8,3	12,0	9,5	29,8
Mężczyźni	22,2	25,1	22,9	70,2
Razem	30,5	37,1	32,4	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Respondenci w liczbie 37,1% zadeklarowali posiadanie wykształcenia średniego, wśród nich znalazło się 25,1% mężczyzn i 12,0% kobiet. Wyższe wykształcenie posiadało 32,4% badanych osób, wśród nich było 22,9% mężczyzn i 9,5% kobiet. Osoby ankietowane w liczbie 30,5% zadeklarowały posiadanie wykształcenia zawodowego, wśród nich było 22,2% mężczyzn i 8,3% kobiet.

WYNIKI BADANIA

Analiza uzyskanych danych została przeprowadzona przy pomocy programu Microsoft Excel i przedstawiona w prezentowanych tabelach.

Tabela 4. Klasyfikacja osób badanych ze względu na wybór najważniejszego czynnika motywacyjnego w miejscu pracy i płeć [%]

Czynniki	Płeć		Razem
	Kobiety	Mężczyźni	
Możliwość awansu	6,5	28,4	34,9
Chęć uzyskania wysokiej oceny	3,3	13,1	16,4
Możliwość podejmowania decyzji	5,1	16,4	21,5
Uznanie przełożonego	8,3	1,1	9,4
Uznanie wśród współpracowników	4,4	6,9	11,3
Możliwość podnoszenia kwalifikacji	2,2	4,3	6,5
Razem	29,8	70,2	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Zadaniem osób, które wzięły udział w badaniu było wskazanie najważniejszego czynnika motywacyjnego w ich miejscu pracy. Respondenci w liczbie 34,9% za najważniejszy motywator do pracy uznali możliwość awansu, wśród nich znalazło się 28,4% mężczyzn i 6,5% kobiet. Kolejnym ważnym motywatorem dla 21,5% ankietowanych osób, okazała się możliwość podejmowania decyzji, wśród nich było 16,4% mężczyzn i 5,1% kobiet. Chęć uzyskania wysokiej oceny podczas ewaluacji okazała się silnym motywatorem dla 16,4% respondentów, wśród nich znalazło się 13,1% mężczyzn i 3,3% kobiet. Uznanie wśród pracowników działa motywująco na grupę 11,3% osób, które wzięły udział w badaniu, wśród nich było 6,9% mężczyzn i 4,4% kobiet. Osoby ankietowane w liczbie 9,4% uznały, że motywuje ich do pracy uznanie przełożonego, wśród tych osób znalazło się 8,3% kobiet i 1,1% mężczyzn. Najmniej osób, które wzięły udział w badaniu (6,5%) uznało za motywującą możliwość podnoszenia kwalifikacji, wśród nich znalazło się 4,3% mężczyzn i 2,2% kobiet.

Tabela 5. Klasyfikacja osób badanych ze względu na poczucie, że zakres obowiązków jest adekwatny do otrzymywanego wynagrodzenia i płeć [%]

Odpowiedź	Płeć		Razem
	Kobiety	Mężczyźni	
Zdecydowanie tak	22,9	33,5	56,4
Raczej tak	4,4	28,4	32,8
Raczej nie	1,8	4,7	6,5
Zdecydowanie nie	0,7	3,6	4,3
Razem	29,8	70,2	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Respondenci zostali poproszeni o ustosunkowanie się do pytania o to, czy mają poczucie, że zakres pełnionych przez nich obowiązków jest adekwatny do otrzymywanego przez nich wynagrodzenia. Okazało się, iż ponad połowa

(56,4%) osób, które wzięły udział w badaniu uważa, że zakres ich obowiązków jest zdecydowanie adekwatny do otrzymywanego przez nich wynagrodzenia, wśród nich znalazło się 33,5% mężczyzn i 22,9% kobiet. Grupa osób ankietowanych licząca 32,8% twierdzi, że zakres ich obowiązków jest raczej adekwatny do otrzymywanego wynagrodzenia, wśród tych osób było 28,4% mężczyzn i 4,4% kobiet. Osoby, które zadeklarowały, że mają poczucie, iż raczej nie są adekwatnie wynagradzane za wykonywany zakres obowiązków, stanowią grupę liczącą 6,5%, wśród nich było 4,7% mężczyzn i 1,8% kobiet. Najmniej liczną grupę (4,3%) tworzą osoby, które wzięły udział w badaniu i uważają, iż zakres ich obowiązków zdecydowanie nie jest adekwatnie wynagradzany, wśród nich znalazło się 3,6% mężczyzn i 0,7% kobiet.

Tabela 6. Klasyfikacja osób badanych ze względu na ocenę skuteczności systemu motywacyjnego i płeć [%]

Odpowiedź	Płeć		Razem
	Kobiety	Mężczyźni	
Jest skuteczny i nie wymaga zmian	17,5	51,6	69,1
Jest skuteczny, jednak wymaga zmian	11,2	12,4	23,6
Nie jest skuteczny i należy go całkowicie zmienić	1,1	6,2	7,3
Razem	29,8	70,2	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Osoby, które wzięły udział w badaniu w liczbie 69,1% uważają, iż system motywacyjny stosowany w przedsiębiorstwie jest skuteczny i nie wymaga zmian; wśród tych osób znalazło się 51,6% mężczyzn i 17,5% kobiet. Grupa respondentów licząca 23,6% uważa, że system motywacyjny stosowany w ich przedsiębiorstwie jest skuteczny, jednak wymaga pewnych modyfikacji, wśród tych osób było 12,4% mężczyzn i 11,2% kobiet. Najmniej liczną grupę (7,3%) stanowiły osoby ankietowane, które uważają, że system motywacyjny stosowany w ich przedsiębiorstwie nie jest skuteczny i wymaga całkowitej zmiany, wśród tych osób znalazło się 6,2% mężczyzn i 1,1% kobiet.

Tabela 7. Klasyfikacja osób badanych ze względu na zdanie o możliwości zmiany miejsca pracy i płeć [%]

Odpowiedź	Płeć		Razem
	Kobiety	Mężczyźni	
Podjąłbym decyzję bez wahania	0,4	5,4	5,8
Wymagałoby to mojego zastanowienia	12,7	15,3	28,0
Nie interesuje mnie zmiana pracodawcy	16,7	49,5	66,2
Razem	29,8	70,2	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Ponad połowa respondentów (66,2%) nie jest zainteresowana zmianą miejsca pracy; wśród tych osób znalazło się 49,5% mężczyzn i 16,7% kobiet. Osoby ankietowane w liczbie 28,0% stwierdziły, że taka propozycja zmiany miejsca pracy wymagałaby od nich zastanowienia, wśród tych osób było 15,3% mężczyzn i 12,7% kobiet. Decyzję o zmianie miejsca pracy bez wahania podjęłoby 5,8% osób, które wzięły udział w badaniu, wśród nich znalazło się 5,4% mężczyzn i 0,4% kobiet.

PODSUMOWANIE

Kultura organizacyjna, jako konstrukt występujący w każdej organizacji i charakteryzujący się za każdym razem innymi cechami, jest niezbędna do utrzymania dobrej formy przedsiębiorstwa. Czas, w którym powstaje może być bardzo długi, ale daje to możliwość ustabilizowania pewnych form zachowania niezbędnych do utworzenia właściwego systemu motywacyjnego. Poprzez stabilizowanie się kultury organizacyjnej i zwracanie uwagi na pracownika jako jednostkę, która ma swoje potrzeby, możliwe jest utworzenie warunków, kiedy pracownik będzie miał motywację do pracy wystarczającą do zaspokojenia potrzeb i wzbudzenia w nim kreatywności. Taki stan z kolei prowadzi do identyfikacji pracownika z przedsiębiorstwem i utożsamiania się z jego kulturą organizacyjną, zapewniając realizację potrzeb takich jak: potrzeba władzy, osiągnięć czy przynależności. Pracownik, u którego zostaną zaspokojone potrzeby na właściwym poziomie odczuwa zadowolenie z wykonywanej pracy i z większą wytrwałością angażuje się w działania przedsiębiorstwa.

Podczas przeprowadzonego badania sprawdzano wiele czynników składających się na kulturę organizacyjną i będących podstawą do tworzenia i funkcjonowania systemu motywacyjnego. Analiza uzyskanych danych umożliwiła wysunięcie następujących wniosków:

1. Respondenci, w zdecydowanej większości, uważają, że stosowany w przedsiębiorstwie system motywacyjny jest skuteczny.
2. Ponad połowa osób ankietowanych twierdzi, że zakres ich obowiązków jest adekwatny w stosunku do otrzymywanego wynagrodzenia, co wzmacnia ich identyfikację z własnym stanowiskiem pracy i przedsiębiorstwem.
3. Czynnikiem najbardziej motywującymi do pracy okazały się: możliwość awansu, możliwość podejmowania decyzji i chęć uzyskania wysokiej oceny podczas systematycznej ewaluacji. Zatem respondenci zauważają i korzystają z możliwości zaspokojenia potrzeby osiągnięć i władzy.
4. Większość respondentów deklaruje, iż nie jest zainteresowana zmianą miejsca pracy, co potwierdza zaspokojenie potrzeby przynależności i wskazuje na silną identyfikację osób badanych z przedsiębiorstwem.

5. Cel główny przeprowadzonego badania, w postaci poznania systemu motywacyjnego stosowanego w przedsiębiorstwie został osiągnięty za pomocą realizacji trzech celów szczegółowych.
6. Hipoteza główna, zakładająca, iż system motywacyjny stosowany w badanym przedsiębiorstwie wzmacnia kulturę organizacyjną poprzez realizację potrzeb pracowników, została pozytywnie zweryfikowana za pomocą trzech hipotez częściowych.

Poprzez realizację podstawowych potrzeb pracowniczych można uzyskać bardzo dobre efekty pracy i lojalność pracowników. Dobrze opracowany i dostosowany do pojedynczych jednostek system motywacyjny może bardzo wspomóc działalność przedsiębiorstwa i umożliwić skuteczniejsze osiąganie wyznaczonych celów. Pracownik ma możliwość odczuwania satysfakcji z wykonywanych działań i chętniej angażuje się w realizację zadań oraz dostosowuje się do zasad panujących w przedsiębiorstwie.

BIBLIOGRAFIA

- Deal T.E., Kennedy A.A., 1983, *Culture: A New Look through Old Lenses*, "Journal of Applied Behavioral Sciences", listopad, <http://dx.doi.org/10.1177/002188638301900411>.
- Kieżun W., 1998, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Kostera M., 2000, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa.
- Robbins S.P., 2004, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Robbins S.P., DeCenzo D.A., 2002, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch., 2002, *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Tyrała P., 2004, *Zachowania organizacyjne w procesach zarządzania. Współzależność czynników osobowościowych i prakseologicznych*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.

Streszczenie

Kultura organizacyjna każdego przedsiębiorstwa opiera się na ideach i misji przedsiębiorstwa, które są kulturowane często przez właścicieli firmy. Od samego początku funkcjonowania przedsiębiorstwa chcą oni wprowadzić pewne zasady postępowania wśród pracowników i dzięki temu uzyskać ich lojalność oraz wzbudzić kreatywność. Na bazie ich zabiegów i pomysłów powstaje właśnie kultura organizacyjna, a wraz z nią elementy systemu motywacyjnego. W rezultacie sprawdzenia wielu czynników powstaje stabilny system motywacyjny stosowany w przedsiębiorstwie.

Celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie części wyników badania przeprowadzonego w jednym z dużych przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie województwa kujawsko-pomorskiego. Głównym celem badania było poznanie systemu motywacyjnego stosowanego w przedsiębiorstwie. Cel ten został osiągnięty poprzez realizację następujących celów szczegółowych: poznanie opinii pracowników na temat skuteczności systemu motywacyjnego, sprawdzenie

czy potrzeby: osiągnięć, władzy i przynależności są zaspokajane poprzez system motywacyjny, zbadanie czy osoby badane identyfikują się z przedsiębiorstwem.

Hipoteza główna zakładała, że system motywacyjny stosowany w badanym przedsiębiorstwie wzmacnia kulturę organizacyjną poprzez realizację potrzeb pracowników. W celu weryfikacji hipotezy głównej postawiono następujące hipotezy cząstkowe: respondenci uważają, że stosowany w przedsiębiorstwie system motywacyjny jest skuteczny, potrzeby: osiągnięć, władzy i przynależności są zaspokajane poprzez system motywacyjny stosowany w przedsiębiorstwie, osoby badane identyfikują się z przedsiębiorstwem. Badanie zostało przeprowadzone za pomocą kwestionariusza ankiety, składającego się z 23 pytań zamkniętych, dotyczących zagadnień kultury organizacyjnej oraz systemu motywacyjnego stosowanego w przedsiębiorstwie. Część uzyskanych wyników przedstawiono w tabelach. Cele badania zostały zrealizowane, natomiast analiza uzyskanych danych umożliwiła pozytywną weryfikację postawionych hipotez.

Słowa kluczowe: motywacja, system motywacyjny, kultura organizacyjna, potrzeby, identyfikacja z przedsiębiorstwem

The Motivation System as an Element of the Organizational Culture

Summary

The organizational culture of each company is based on the ideals and mission of the enterprises, which are often cultivated by the owners of the company. From the very beginning of the business, the owners want to introduce some rules of behavior among employees and believe that the consequence will bring their loyalty and inspire creativity. On the basis of their treatments and ideas organizational culture is created and in the same time motivation system components are checked. As a result of these treatments a stable motivation system is created and used in the enterprise with good results.

The purpose of this paper is to present part of the results of the study conducted in one of the large enterprises operating in the Kuyavian-Pomeranian province. The main objective of the study was to learn about the motivation system used in the enterprise. This objective was achieved through the following specific objectives: employees' perception of the effectiveness of the motivation system, checking if needs as: achievement, power and affiliation are met through the motivation system, to investigate whether subjects identify themselves with the company.

The main hypothesis assumed that the motivation system applied in the audited company strengthens the organizational culture by meeting the needs of employees. In order to verify the main hypothesis the following partial ones emerged: the respondents believe that used in the enterprise motivation system is effective, needs as: achievement, power and affiliation are met through the motivation system used in the enterprise, subjects identify themselves with the company. The survey was conducted using a questionnaire consisting of 23 closed questions focused on issues of organizational culture and motivation system used in the enterprise. Some of the results are presented in the tables. The objectives of the study have been completed, while the analysis of the data obtained has enabled a positive verification of hypotheses.

Keywords: motivation, motivation system, organizational culture, needs, identification with the company

JEL: M59