

ZN WSH Zarządzanie 2023 (3), s. 199-210

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 19.02.2023

Data recenzji/Accepted: 28.08.2023/13.09.2023

Data publikacji/Published: 30.09.2023

Źródła finansowania publikacji: środki uczelniane

DOI 10.5604/01.3001.0054.0095

Authors' Contribution:

- (A) Study Design (projekt badania)
- (B) Data Collection (zbieranie danych)
- (C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
- (D) Data Interpretation (interpretacja danych)
- (E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
- (F) Literature Search (badania literaturowe)

dr Artur Kwasek^{A B C}

Uczelnia Techniczno-Handlowa w Warszawie

ORCID 0000-0003-4386-1444

dr Maria Kocot^{A B C D E F}

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

0000-0001-5150-3765

**DZIAŁANIA DEMOTYWUJĄCE PRACOWNIKÓW
DO PRACY W POLSKICH ORGANIZACJACH
W ŚWIETLE BADAŃ WŁASNYCH**

**DEMOTIVATING ACTIONS AFFECTING EMPLOYEES
IN POLISH ORGANIZATIONS IN LIGHT
OF ORIGINAL RESEARCH**

Streszczenie: Artykuł ma na celu identyfikację i ocenę czynników, które są praktykowane w organizacjach, a mają działania demotywujące wśród zatrudnionych pracowników. W artykule zaprezentowano wyniki badań ankietowych, przeprowadzonych w 2022 roku na trzech uczelniach wyższych: Uczelni Techniczno-Handlowej im. H. Chodkowskiej w Warszawie (UTH), Akademii Finansów i Biznesu Vistula (VISTULA), Wyższej Szkoły Bankowej (WSB). Próbę badawczą stanowiło 426 respondentów. Przeprowadzone badania dały obraz demotywatorów, które wciąż są częstą praktyką w badanych organizacjach. Wśród nich znalazło się niedoceniające pracy pracownika, brak przepływu informacji, niedostateczne inwestowanie w rozwój pracownika i inne. Wiedza ta może okazać się niezwykle cenna w procesie zarządzania personelem i eliminowania negatywnych praktyk, które powodowałyby obniżenie jakości pracy pracownika.

Słowa kluczowe: motywacja, działania demotywujące, system motywacyjny, studenci

Abstract: The article aims to identify and assess factors that are practiced in organizations and have a demotivating impact on employed workers. The article presents the results of the survey conducted in 2022 at three universities: Vistula, UTH and WSB. The research sample consisted of 426 respondents. The conducted research gave a picture of demotivators, which are still a common practice in the surveyed organizations. These included underestimating the employee's work, lack of information flow, insufficient investment in employee development and others. This knowledge may turn out to be extremely valuable in the process of personnel management and elimination of negative practices that would reduce the quality of the employee's work.

Keywords: motivation, demotivating activities, incentive system, students

Wstęp

Problematyka motywacji do pracy jest szeroko omawiana w literaturze przedmiotu, odnosząc się do różnych elementów zarządzania. Pojęcie „motywacja” tłumaczone jest przez naukowców, praktyków biznesu i psychologów. Wiele miejsca poświęca się analizie skutecznego systemu motywacyjnego. Można również znaleźć ciekawe teorie motywowania pracowników, opis narzędzi motywacji i wyszczególnienie szeregu motywatorów do pracy.

Jednakże zarówno w praktyce biznesowej, jak i w nauce o zarządzaniu funkcjonuje także pojęcie demotywacji. Można stwierdzić, że temu zagadnieniu poświęca się niewiele miejsca w literaturze przedmiotu. Brak jest także badań, które unaoczniłyby to zjawisko w polskich organizacjach.

Wychodząc naprzeciw temu problemowi, autorzy niniejszego artykułu przeprowadzili badania dotyczące zbadania czynników demotywujących, praktykowanych w miejscu pracy. Rezultaty tychże badań mogą przyczynić się do ulepszania warunków pracy i podnoszenia motywacji do jej świadczenia, przyczyniając się do

eliminacji czynników, które mogłyby zakłócić to zjawisko. Temat ten został podjęty z uwagi na jego aktualność i ogromne znaczenie, a także istnienie zauważalnej luki badawczej w tym zakresie.

Znaczenie motywacji w miejscu pracy

Motywacja stanowi siłę motoryczną zachowań pracownika i pozostaje jednym z kluczowych czynników wzrostu efektywności pracy. Przez proces motywowania można rozumieć świadome oraz celowe oddziaływanie na motywy ludzkiego postępowania poprzez wytworzenie technik i narzędzi realizacji ich systemów wartości dla osiągnięcia celu motywującego¹.

Warto pamiętać, że motywacja konkretnej jednostki zmienia się w czasie i przeszerzeniu. Stąd, jak dotąd, nie określono jednego skutecznego sposobu na motywowanie. Pozostaje to uwarunkowane indywidualnymi predyspozycjami jednostki. Jednakże niemal każdy zmotywowany człowiek będzie skoncentrowany na swoim zadaniu. I odwrotnie pracownik, który nie będzie czuł wystarczającej motywacji, będzie swoją pracę wykonywał gorzej².

Ważną kwestią w zachowaniu motywacyjnym jest utrzymanie wysokiego poziomu mobilizacji, co przedstawia się w następującej relacji: silna motywacja może stworzyć silną energię w działaniu, ale możliwe jest także działanie odwrotne: słaba motywacja może uwolnić niski poziom ujawnionej energii i wszelakiej aktywności³.

Człowiek o niskiej motywacji do pracy zwykle nie będzie chciał przemęczać się pracą. Natomiast osoba, która posiada wysoką motywację, będzie pracować efektywnie bez względu na zmęczenie. Pracownicy o wysokiej motywacji do pracy swoje obowiązki zawodowe wykonują w sposób przemyślany i logiczny, wykazując pomysłowość w pokonywaniu rozmaitych przeszkód, dostosowując swoje umiejętności do zmiennych warunków rynkowych i sytuacyjnych⁴.

¹ Z. Olesiński, A. Rzepka i in., *Międzyorganizacyjne sieci współpracy gospodarczej na przykładzie Polski, Kanady i Gruzji*, Texter, 2016, s. 31-33.

² A.G. Raišienė, S. Bilan, V. Smalskys, J. Gečienė, *Emerging changes in attitudes to inter-institutional collaboration: the case of organizations providing social services in communities*, „Administrative Management Public” 2019, nr 33, s. 34-56; Y. Gabriel, M. Korczynski, *Organizations and Their Consumers: Bridging Work and Consumption*, „Organization” 2015, nr 22(5), s. 629-643.

³ M. Matosek, D. Prokopowicz, *Importance And Security of Information Provided by The Internet In The Context of The Development of Economic Entities In Poland*, „International Journal of New Economics and Social Sciences” 2017 nr 2(6), s. 225-226.

⁴ T. Wach, *Motywowanie i ocenianie pracowników*, Wyd. WSWZ, Warszawa 1997, s. 16-22; U. Sallnas, M. Bjorklund, *Consumers' influence on the greening of distribution –exploring the communication between logistics service providers, e-tailors and consumers*, „International Journal of Retail and Distribution Management” 2020, nr 11, s. 1177-1193.

Zupełnie inaczej działają pracownicy poddani działaniom demotywacyjnym. Ludzie pozbawieni wysokiej motywacji do pracy działają w sposób chaotyczny i nierzadko odrywają się od swoich obowiązków, wymagając przez to kontroli ze strony swoich przełożonych⁵.

Zrozumienie istoty motywacji i zarazem czynników, które ją wywołują i wpływają na zachowania pracowników, powinno być bardzo istotne dla przełożonych, którzy są obowiązani tworzyć systemy motywowania dla swoich podwładnych⁶.

Menedżerowie, którzy osiągnęli sukces, zdają sobie sprawę, że pracownicy nie zawsze reagują na bodźce motywacyjne. Kierownictwo organizacji, które potrafi odnaleźć klucz do efektywnego motywowania pracowników, będzie korzystało z ogromnego potencjału ludzkiej energii i zdolności. Z kolei działania demotywacyjne sprawiają, iż pracownicy przestają się angażować w wykonywanie swoich obowiązków, ograniczając zaufanie do przełożonych i współpracowników. Bardzo demotywująca jest niewłaściwa komunikacja, która sprzyja powstawaniu atmosfery plotek, niedomówień i sporów⁷.

Istota systemu motywacyjnego

W literaturze przedmiotu system motywacyjny definiuje się jako zestaw narzędzi i metod motywowania oraz rozmaitych czynników motywacyjnych, które są ze sobą wzajemnie powiązane⁸.

System motywacyjny pojmuje się w kategorii układu wzajemnie sprzężonych ze sobą metod, bodźców i technik, jak również warunków, które będą zmierzały do zachęcenia pracowników zatrudnionych w organizacji do realizacji pożądanых celów⁹.

Każdy system motywacyjny powinien być efektywnie przemyślany i mobilizować personel organizacji do bardziej wydajnej pracy, jednocześnie w pełni zaspokajając jego potrzeby¹⁰.

System motywacyjny można uznać zatem za skrupulatnie dobrany zestaw instrumentów motywowania i jednocześnie właściwie dostosowany do potrzeb

⁵ M. Mazur, *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 158.

⁶ P. Lenik, *Motywatory pozapłacowe*, Difin, Warszawa 2012, s. 29.

⁷ Z. Zhen, Z. Xie, K. Dong, *Impact of IT governance mechanisms on organizational agility and the role of top management support and IT ambidexterity*, „International Journal of Accounting Information Systems” 2021, nr 40, s. 32-36.

⁸ B. Budzisz, W. Urban, A. Wasiluk, *Stymulowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008, s. 96; T. Oleksyn, *Sztuka kierowania*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Bogdana Jańskiego, Warszawa 2001, s. 264.

⁹ J. Lewandowski, *Zarządzanie jakością. Jakość, ergonomia, bezpieczeństwo pracy, ochrona środowiska*, Wyd. MARCUS, Łódź 1998, s. 21; B. Kożuch (red.), *Wstęp do teorii zarządzania*, Nauka – Edukacja, Warszawa 1999, s. 113.

¹⁰ M. Baron-Puda, *Wybrane zagadnienia projektowania systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwie produkcyjnym*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem” 2013, nr 2, s. 14.

zatrudnionych w organizacji pracowników. Zadaniem kierownictwa organizacji jest utworzenie skutecznego systemu motywacyjnego, tak aby pracownicy mieli wysoką motywację do pracy i posiadali świadomość własnych celów. Zadaniem kierownictwa organizacji jest zgłębianie wiedzy na temat poziomu motywacji podwładnych oraz determinant na nią wpływających¹¹.

System motywacyjny stanowi złożony element polityki personalnej organizacji. Jest on trudny w skonstruowaniu z uwagi na to, iż jest inny dla każdej jednostki organizacyjnej i musi uwzględniać kulturę organizacyjną danej organizacji oraz charakter społeczności w niej pracującej.

Analiza literatury przedmiotu, pokazuje, iż system motywacyjny można uznać za efektywny przy spełnieniu określonych warunków. Należą do nich¹²:

- konieczność uwzględniania indywidualnych celów pracownika, jego aspiracji i hierarchii wartości;
- traktowanie personelu organizacji jako kapitału, budującego potencjał organizacji;
- zapewnienie zgodności celów zatrudnionych z zamierzeniami organizacji jako całości;
- indywidualizacja narzędzi motywacji;
- stosowanie różnorodnych metod inspirowania pracowników;
- zaspokajanie potrzeb personelu;
- opracowanie technik mobilizowania pracowników do coraz wydajniejszej pracy.

Skuteczny system motywacyjny powinien również uwzględniać wszystkie funkcje płac, czyli motywacyjną, dochodową, kosztową i społeczną, musi także łącznie rozpatrywać takie kwestie jak poziom kwalifikacji, gratyfikację oraz czas pracy. Nie należy bowiem kształtować wynagrodzeń w oderwaniu od pozostałych wyżej wymienionych elementów.

Przy konstruowaniu systemu motywacyjnego w organizacji niezbędne jest również przestrzeganie kilku zasad. Należą do nich zasada indywidualizacji oraz zasada kompleksowości procesu motywowania. Ich przestrzeganie sprawia, czy w danej organizacji jest możliwe tworzenie spójnych oraz wzajemnie zintegrowanych środków motywacji. Taki proces pozwala na wpływanie na pracownika za pomocą różnych motywatorów, które są dobrane do jego indywidualnych potrzeb, kompetencji i zarazem hierarchii celów organizacji. Zatem kluczem do skutecznego motywowania staje się zastosowanie całego układu metod, które potrafią oddziaływać na pracownika. Zaniechanie tego typu działań uznawane jest za działania demotywujące pracownika, obniżające poziom wydajności jego pracy.

¹¹ J. Osuch, *Motywacja jako czynnik zarządzania*, „Acta Scientifica Academiae Ostroviensis. Zeszyty Naukowe Sectio A” 2012, s. 112.

¹² A. Sajkiewicz (red.), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 2000, s. 218; M. Sahota, *An Agile Adoption and Transformation Survival Guide: Working with Organizational Culture*, Nowy Jork 2012, s. 3-10.

Konsekwencje braku odpowiedniej motywacji w firmach

Ogromnym błędem ze strony zwierzchnictwa organizacji jest niepodjęcie prób motywowania swoich pracowników. Nawet najbardziej efektywnie wykonujący swoje obowiązki pracownicy potrzebują motywacji do jeszcze bardziej wydajnej pracy. Istotne zatem jest, by każdy zwierzchnik uruchamiał działania zwiększające motywację pracowników. W tym celu powinien starać się dociec, co motywuje każdego z pracowników indywidualnie. Z kolei pracownicy o niskiej motywacji wymagają szczególnego podejścia, aby znaleźć te bodźce, które skłonią ich do efektywniejszej pracy. Często pracują oni chaotycznie, odrywają się od swoich obowiązków, nie potrafią równolegle realizować różnych zadań. To wszystko sprawia, iż wymagają kontroli swoich zwierzchników. Dogłębna analiza problemu motywacji oraz czynników, które ją będą wywoływać, powinna być zawsze praktykowana przez kierownictwo organizacji, tworzące systemy motywowania dla swoich pracowników. Ponadto systemy motywacyjne i systemy oceniania pracownika powinny stanowić istotną część strategii danej organizacji¹³.

Zdarza się, iż duża część pracowników jest niezadowolona z wykonywanej pracy, co skutkuje decyzją o jej zmianie w ciągu najbliższych 2 lat. Zjawisko to jest bardzo niebezpieczne, ponieważ człowiek jest najważniejszym kapitałem każdej organizacji. Brak kompetentnego zespołu pracowniczego sprawi, iż dążenie do ambitnych celów i osiągnięcie pozytywnych wyników na rynku jest bardzo trudne. Obecnie każdy pracownik powinien przynosić organizacji ewidentne korzyści. Praca zawodowa wymaga od pracownika zaangażowania, a dobrze zmotywowany pracownik przyniesie duże korzyści działowi kadr oraz całej organizacji. Tak więc organizacje powinny wypracować skuteczne środki motywacyjne, które pobudzą do pracy. Zadaniem kierownictwa organizacji jest ciągłe poszukiwanie nowych instrumentów motywowania, tak aby praca przynosiła zatrudnionym wiele satysfakcji. Niestety, kierownictwo badanych przedsiębiorstw zdaje się nie zauważać tych prawidłowości, dlatego w rezultacie ankietowani pracownicy tak nisko oceniają funkcjonowanie systemu motywacyjnego.

Analiza badań własnych

W niniejszym artykule wykorzystano wyniki badań, które zostały przeprowadzone w grudniu 2022 r. Ich celem stała się analiza motywacji do podejmowania aktywności zawodowej wśród studentów.

¹³ H. Stverkova, M. Pohludka, *Business Organizational Structures of Global Companies: Use of the Territorial Model to Ensure Long Term Growth*, „Social Science” 2018, nr 7(12), s. 98; E.M. García-Granero, L. Piedra-Muñoz, E. Galdeano-Gómez, *Measuring eco-innovation dimensions: The role of environmental corporate culture and commercial orientation*, „Research Policy” 2020, nr 49(8), s. 28-31.

Próbkę badawczą stanowiło 426 respondentów. Uczestnicy badania zostali wybrani w sposób losowy za pośrednictwem internetowego kwestionariusza. Dane zostały zgromadzone przy użyciu ankiety online, realizowanej w oparciu o komputerowo wspomagane wywiady internetowe (CAWI). W toku badań autorzy uzyskali dane socjodemograficzne. Najliczniejszą część ankietowanych stanowili studenci Akademii Finansów i Biznesu Vistula (VISTULA). W dalszej kolejności byli to studenci Uczelni Techniczno-Handlowej im. H. Chodkowskiej w Warszawie (UTH) i Wyższej Szkoły Bankowej (WSB). W badaniu przeważały kobiety w wieku 21-25 lat. Najwięcej osób było mieszkańcami dużego miasta (powyżej 200 tys. mieszkańców). Z kolei najmniej respondentów pochodziło z małych miast (20-50 tys. mieszkańców). W badaniu przeważali studenci studiów niestacjonarnych (licencjat 3 rok), którzy pracują na etacie. Znaczną część jednak stanowili pracownicy zatrudnieni na umowę zlecenie lub o dzieło.

Tabela 1. Dane socjodemograficzne ankietowanych

Table 1. Sociodemographic Data of Respondents

Zmienne	Częstość	Procent
1. Uczelnia		
WSB	126	27,27
UTH	99	21,43
VISTULA	237	51,30
Razem	462	100,00
2. Płeć		
Kobieta	289	62,55
Mężczyzna	173	37,45
Razem	462	100,00
3. Wiek		
poniżej 21 lat	112	24,24
21–25 lat	237	51,30
26–30 lat	40	8,66
31–35 lat	21	4,55
powyżej 35 lat	52	11,26
Razem	462	100,00
4. Miejsce zamieszkania		
Wieś	46	9,96
Miasteczko (do 20 tys. mieszkańców)	36	7,79
Małe miasto (20-50 tys. mieszkańców)	29	6,28
Średnie miasto (50-200 tys. mieszkańców)	35	7,58
Duże miasto (powyżej 200 tys. mieszkańców)	316	68,40
Razem	462	100,00
5. Typ studiów		
Stacjonarne (dzienne)	224	48,48

Niestacjonarne (zaoczne)	238	51,52
Razem	462	100,00
6. Aktywność zawodowa		
Nie pracuje	63	13,64
Pracuje na etacie	189	40,91
Pracuje na umowie zlecenie lub dzieło	155	33,55
Prowadzi własny biznes	43	9,31
Prowadzi gospodarstwo rolne	7	1,52
Pracuje na stałe i prowadzi działalność gospodarczą	5	1,08
Razem	462	100,00
7. Poziom studiów		
licencjat 1 rok	0	0,00
licencjat 2 rok	66	14,29
licencjat 3 rok	169	36,58
magister 1 rok	97	21,00
magister 2 rok	130	28,14
Razem	462	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ankietowani przyznali, że w ich miejscu pracy praktykowanych jest szereg czynników, które pobudzających motywację do pracy. Najczęściej są to szacunek okazywany pracownikom, kultura organizacji, system pochwał i dobre przywództwo. Wykaz tych czynników zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2. Czynniki pobudzające motywację do pracy

Table 2. Factors stimulating work motivation

Zmienne	Częstość	Procent
Szacunek okazywany pracownikom	509	24,74
Kultura organizacji	280	13,61
Pochwały (również publiczne)	274	13,32
Dobre przywództwo	266	12,93
Etyka w biznesie	205	9,97
Udzielanie informacji zwrotnej	178	8,65
Nieformalne relacje	156	7,58
Realizacja wizji firmy	104	5,06
System oceny (lub samooceny)	85	4,13

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Pomimo wyszczególnienia powyższych aspektów, w trakcie przeprowadzanych badań okazało się, że pracownicy polskich organizacji czują się niedoceniani w pracy. Nierzadkim problemem jest brak przepływu informacji i brak inwestowania w rozwój pracownika. Ankietowani narzekali na niedostateczną dbałość o pracownika, odbywanie pracy w atmosferze plotek i pomówień. Często też nagrody przyznawane są niesprawiedliwie. Odpowiedzi ankietowanych przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Czynniki demotywujące praktykowane w organizacjach

Table 3. Demotivating factors practiced in organizations

Zmienne	Częstość	Procent
Niedocenianie pracy pracownika	193	17,73
Brak przepływu informacji	145	14,82
Brak inwestowania w rozwój pracownika	130	13,29
Inne	112	11,45
Brak dbałości o pracownika	106	10,84
Atmosfera plotek i pomówień	99	10,12
Brak działań demotywujących	87	8,89
Niesprawiedliwe przyznawanie nagród	85	8,69
Korupcja	21	2,15

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Konkluzje

Przeprowadzone badania literaturowe i empiryczne oraz zgromadzony w pracy materiał statystyczny uprawniają do sformułowania szeregu wniosków, które stanowią podsumowanie dotychczasowych rozważań:

1. Ukształtowanie efektywnie działającego systemu motywacyjnego uznaje się za podstawę działalności każdej organizacji. Jednocześnie proces motywowania pracowników jest bardzo skomplikowany, ponieważ nie istnieje wyczerpująca ilość czynników, potrafiących w pełni motywować pracowników i zarazem takich, z których pracownicy byłiby całkowicie usatysfakcjonowani.

2. Proces zarządzania personelem wymaga skutecznej motywacji, dlatego współczesna organizacja powinna budować efektywny system motywacyjny. Brak takiego systemu może prowadzić do spadku aktywności zawodowej pracowników, którzy ograniczają się wówczas jedynie do wykonywania podstawowych obowiązków i pobierania wynagrodzenia. Badania empiryczne wykazały, iż pomimo, że w badanych przedsiębiorstwach stosowane są różne motywatory, pracownicy nie do końca są nimi usatysfakcjonowani.

3. Istnieje szereg działań, które demotywują pracownika. Najczęściej jest to niedocenianie pracy pracownika, brak przepływu informacji, brak inwestowania

w rozwój pracownika, brak dbałości o pracownika, a także istnieje atmosfera plotek i pomówień.

Takie zjawiska należałoby koniecznie wykluczyć. W przeciwnym razie ukształtowany system motywacyjny nie będzie skuteczny. Należy też całkowicie wyeliminować kwestie, które zaburzają możliwość komunikowania się, takie jak brak możliwości wypowiedziania się, brak doceniania pracownika, nieustanna krytyka, stosowanie poniżających, upokarzających gestów i spojrzeń, praktykowanie obraźliwych aluzji, bez jasnego wyrażania się wprost. Wysoce negatywne pozostają działania, dążące do zaburzenia społecznego odbioru osoby, czyli plotki, wyśmiewanie życia prywatnego i podejmowanie prób ośmieszenia. Bardzo niepożądane pozostają też działania poniżające pracownika, takie jak polecenie wykonywania zadań poniżej umiejętności, czy nakazywanie wykonywania zadań, które przerastają kompetencje pracownika w celu jego ośmieszenia oraz „zarzucanie” nowymi obowiązkami.

Trzeba mieć też na względzie, iż czynniki demotywuujące mogą prowadzić do trwałego uszczerbku na zdrowiu psychicznym pracownika. Pracownik, który zmagał się z problemem mobbingu w poprzednim miejscu pracy, może nie być w stanie znaleźć ponownego zatrudnienia. Świadczenie pracy w niemiłej atmosferze, opartej na strachu i braku zaufania, z pewnością przyniesie negatywne konsekwencje nie tylko dla samego pracownika, ale i dla całej organizacji.

W przyszłości ciekawe byłoby przeprowadzenie odrębnych badań naukowych dotyczących równoczesnego zbadania czynników motywujących i demotywuujących. Pozwoliłyby one na porównanie ich i określenie, które w opinii respondentów przeważają i co należy zrobić, aby zredukować do minimum te drugie.

Bibliografia

- Baron-Puda M., *Wybrane zagadnienia projektowania systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwie produkcyjnym*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem” 2013, nr 2.
- Budzisz B., Urban W., Wasiluk A., *Stymulowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008.
- Gabriel Y., Korczynski M., *Organizations and Their Consumers: Bridging Work and Consumption*, „Organization” 2015, nr 22 (5).
- García-Granero E.M., Piedra-Muñoz L., Galdeano-Gómez E., *Measuring eco-innovation dimensions: The role of environmental corporate culture and commercial orientation*, “Research Policy” 2020, nr 49(8).
- Koźuch B. (red.), *Wstęp do teorii zarządzania*, Nauka – Edukacja, Warszawa 1999.
- Lenik P., *Motywatory pozapłacowe*, Difin, Warszawa 2012.
- Lewandowski J., *Zarządzanie jakością. Jakość, ergonomia, bezpieczeństwo pracy, ochrona środowiska*, Wyd. MARCUS, Łódź 1998.

Matosek M., Prokopowicz D., *Importance And Security of Information Provided by The Internet In The Context of The Development of Economic Entities In Poland*, „International Journal of New Economics and Social Sciences” 2017 nr 2(6).

Mazur M., *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.

Oleksyn T., *Sztuka kierowania*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Bogdana Jańskiego, Warszawa 2001.

Olesiński Z., Rzepka A., Sabat A., *Międzyorganizacyjne sieci współpracy gospodarczej na przykładzie Polski, Kanady i Gruzji*, Texter, 2016.

Osuch J., *Motywacja jako czynnik zarządzania*, „Acta Scientifica Academiae Ostroviensis. Zeszyty Naukowe Sectio A” 2012.

Raišienė A.G., Bilan S., Smalskys V., Gečienė J., *Emerging changes in attitudes to inter-institutional collaboration: the case of organizations providing social services in communities*, „Administratie si Management Public” 2019.

Sahota M., *An Agile Adoption and Transformation Survival Guide: Working with Organizational Culture*, Nowy Jork 2012.

Sajkiewicz A. (red.), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 2000.

Sallnas U., Bjorklund M., *Consumers' influence on the greening of distribution – exploring the communication between logistics service providers, e-tailers and consumers*, „International Journal of Retail and Distribution Management” 2020, nr 11.

Stverkova H., Pohludka M., *Business Organistaional Structures of Global Companies: Use of the Territorial Model to Ensure Long Term Growth*, „Social Science” 2018, nr 7(12).

Wach T., *Motywowanie i ocenianie pracowników*, Wyd. WSWZ, Warszawa 1997.

Zhen Z., Xie Z., Dong K., *Impact of IT governance mechanisms on organizational agility and the role of top management support and IT ambidexterity*, „International Journal of Accounting Information Systems” 2021, nr 40.

Nota o Autorach:

Artur Kwasek – doktor nauk ekonomicznych w obszarze nauk o zarządzaniu. Pracę naukową rozpoczął w 1994 roku w Wyższej Szkole Zarządzania / Polish Open University w Warszawie. Uczelnia jako pierwsza w Polsce wdrożyła: metodę otwartego i aktywnego uczenia się, system e-learning, zasady praktycznego nauczania, stosowała standardy naukowe i akademickie oparte na najlepszych światowych wzorcach.

Obecnie pracuje w Uczelni Techniczno-Handlowej im. H. Chodkowskiej w Warszawie (UTH), wspomaga uczelnię we wdrażaniu nauczania zdalnego.

Maria Kocot – doktor nauk ekonomicznych, adiunkt Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach (pracuje w Katedrze Informatyki Ekonomicznej), autorka artykułów naukowych z zakresu zarządzania i ekonomii. Interesuje się zagadnieniami związanymi z informatyką ekonomiczną. Pisarka i poetka, laureatka ogólnopolskich nagród literackich.

Authors' resume:

Artur Kwasek – PhD in economics in the field of management sciences.

He started his scientific work in 1994 at the Wyższa Szkoła Zarządzania / Polish Open University in Warsaw. The university was the first in Poland to implement: the method of open and active learning, e-learning system, principles of practical teaching, applied scientific and academic standards based on the best world patterns, had affiliation and validation of programs by British universities Thames Valley University and Oxford Brookes University.

Currently: he works at the University of Technology and Economics in Warsaw, supports universities in implementing distance learning.

Maria Kocot – doctor of economic sciences, assistant professor at the University of Economics in Katowice (works at the Department of Economic Informatics), author of scientific articles in the field of management and economics. She is interested in the economic informatics. Writer and poem, laureate of nationwide literary awards.

Kontakt/Contact:

dr Artur Kwasek

Uczelnia Techniczno-Handlowa w Warszawie

Katedra Ekonomii i Zarządzania

ul. Jutrzenki 135

02-231 Warszawa

e-mail: artur.kwasek@uth.edu.pl

dr Maria Kocot

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Katedra Informatyki Ekonomicznej 1 Maja 50

40-287 Katowice

e-mail: maria.kocot@ue.katowice.pl

The contribution of particular co-authors to preparation of the paper:**Wkład poszczególnych autorów w przygotowanie publikacji:**

Artur Kwasek – 50%, Maria Kocot – 50%