

Motywowanie w praktyce zarządzania rozwojem ludzi i organizacji

Dr hab. inż. Zdzisław Gomółka | Uniwersytet Szczeciński | gomzdorf@wneiz.pl

Abstrakt

Cel

Celem artykułu jest podjęcie dyskusji nad relacjami procesów motywacyjnych kształtujących strukturę funkcjonalną systemu motywacyjnego, której centralnym układem odniesienia jest człowiek.

Metodologia

Identyfikacja relacji procesów motywacyjnych została poprowadzona przy wykorzystaniu systemowej analizy problemu realizacji funkcji motywacyjnej w zarządzaniu organizacją. Artykuł prezentuje podejście do badania i weryfikacji procesów motywowania ludzi w perspektywie zmian inicjowanych rozwojem organizacji. Prezentowane rozwiązania są poparte wieloletnią praktyką i doświadczeniem wyniesionym z pracy na różnych stanowiskach w przedsiębiorstwach przemysłowych.

Wnioski

Wynikiem badań jest próba oceny potencjału motywacyjnego sieci procesów kształtowania i komunikowania strategii, wartościowania pracy, oceniania i wynagradzania pracowników. Potencjał motywacyjny tej sieci kształtują standardy kultury organizacyjnej.

Oryginalność

Prezentowane rozwiązania są poparte wieloletnią praktyką i doświadczeniem wyniesionym z pracy na różnych stanowiskach w przedsiębiorstwach przemysłowych.

JEL: M12

Wprowadzenie

Współczesne warunki gospodarowania tworzą szanse rozwoju organizacji inteligentnych, uczących się, elastycznych, o płaskiej strukturze i dobrej komunikacji. Organizacji, w których strategiczne znaczenie mają takie wartości jak wiedza, kompetencje, kreatywność, moralność i etyka pracowników. Rozwój organizacji przewidywany w strategicznej wizji celów i misji określającej sens jej funkcjonowania jest ściśle uwarunkowany rozwojem i motywacją jej pracowników. Obok kompetencji i kwalifikacji w zarządzaniu rozwojem organizacji kształtowane są takie cechy osobowe pracowników jak szacunek dla drugiego człowieka, prawdomówność, uczciwość, rzetelność, odpowiedzialność, empatia. Cechy te kształtują relacje międzyludzkie i kulturę organizacji, są przenoszone na kontakty i relacje z klientami, udziałowcami, kooperantami i dostawcami; kreując pozytywny wizerunek firmy, tworzą warunki jej rozwoju.

Motywowanie pracowników w zarządzaniu rozwojem wymaga wprowadzania zmian w kulturze i zachowaniach organizacyjnych inicjowanych w procesach kształtowania i komunikowania zmian strategii organizacji, komunikowania ich konsekwencji, systemach wartościowania stanowisk pracy, systemach oceny pracowników, systemach wynagrodzeń i rozwoju pracowników. Narzędziem wspomagającym ustalanie zakresu koniecznych zmian i modyfikacji jest systemowa analiza problemu realizacji funkcji motywacyjnej w zarządzaniu rozwojem organizacji.

Determinanty motywowania w zarządzaniu rozwojem

Strategia rozwoju wiąże rozwój organizacji z rozwojem ludzi, gdy cele organizacji stają się wspólnym celem pracodawcy i pracowników. Funkcją warunkującą realizację wspólnych celów pełnią w zarządzaniu rozwojem procesy motywacyjne. Zarządzanie rozwojem widziane przez pryzmat funkcji motywacyjnej ma spełniać warunki racjonalności:

- teleologicznej w odniesieniu do wyboru celów działania (Leśkiewicz 1990: 152–2090),
- instrumentalnej w odniesieniu do środków i technologii działania,
- ponadto, w każdym przypadku, decyzje dotyczące wyboru celów i sposobów ich osiągnięcia mają spełniać postulat racjonalności,
- pragmatycznej, która wymaga racjonalnego uzasadniania dokonywanych wyborów (Życiński 1993: 309).

Uzasadnienie decyzji jest warunkiem koniecznym w motywowaniu na zasadzie odpowiedzialności za działania i ich konsekwencje. Motywowanie w poczuciu odpowiedzialności wiąże „to co prywatne, z tym, co wspólne: prywatne poczucie odpowiedzialności rodzi służbę” (Tischner 1985: 126). Podejście do pracy jako służby drugiemu człowiekowi spełnia najwyższe standardy motywacji działania dla dobra wspólnego.

Jest to realne w sytuacji, gdy cele i sposoby ich osiągnięcia są zgodne ze społecznie akceptowaną i obowiązującą w organizacji hierarchią wartości. Jest to zarazem warunek nie tylko rozwoju organizacji, lecz także jej przetrwania w otoczeniu. Organizacja, która tego warunku nie spełnia, zostanie potraktowana przez otoczenie jako jego bezpośrednie zagrożenie i wcześniej czy później poddana destrukcji (Gomółka 1992: 60).

Zapewnienie zgodności celów i działań organizacji z akceptowaną społecznie hierarchią wartości, a więc zgodnie z zasadami sprawiedliwości społecznej i dobra wspólnego (Koźmiński 2011: 11), tworzy warunki motywowania rozwoju, opierając się na poszanowaniu godności człowieka odpowiedzialnego za działania i ich konsekwencje. Znaczenie tych warunków w wymiarze uniwersalnym dobitnie podkreślał Jan Paweł II: „Świadomość własnej godności, jaką w epoce nowożytnej zdobyły istoty ludzkie, zwłaszcza ludzie pracy, kobiety i mężczyźni, nabiera wymiarów uniwersalnych. Zjawisko to na przestrzeni historii zostało wyrażone nie tylko przez postępujące głoszenie i obronę praw ludzkich, ale ujawniło się także w głębokim pragnieniu bardziej żywej i bardziej konkretnej sprawiedliwości społecznej” (Jan Paweł II 1987: 256).

| Struktura funkcjonalna systemu motywacyjnego

Motywowanie pracowników widziane przez pryzmat funkcji zarządzania jest zupełnie nietypowe w tym sensie, że o ile realizację pozostałych funkcji można oceniać, opierając się na analizie dokumentacji planowania, organizowania i kontroli, o tyle ocenę wyników motywowania kształtują indywidualne, subiektywne odczucia osób motywowanych w procesach realizowanych w różnych obszarach funkcjonowania organizacji. Istotnym problemem w kształtowaniu systemu motywacyjnego jest identyfikacja wielostronnych uwarunkowań powiązań procesów motywacyjnych w zarządzaniu rozwojem organizacji. Konieczna jest wiedza o celach i warunkach funkcjonowania organizacji, o pracownikach, ich potencjale intelektualnym, emocjonalnym, zdolnościach komunikacji interpersonalnej. Wiedza ta, w warunkach wysokiej dynamiki zmian, obejmujących wszystkie obszary działania ludzi i organizacji, musi być systematycznie rozwijana, aktualizowana i weryfikowana. „Potrzeba nieustannej odnowy umysłów i serc, aby przepełniała je miłość i sprawiedliwość, uczciwość i ofiarność, szacunek dla innych i troska o dobro wspólne, szczególnie o to dobro, jakim jest Ojczyzna” (Jan Paweł II 2004).

W zarządzaniu rozwojem system motywacyjny kształtują realizowane z udziałem pracowników procesy tworzenia i realizacji strategii organizacji, wartościowania pracy, procesy oceniania

i wynagradzania pracowników. Jakość i skuteczność procesów motywacyjnych wyznacza kultura organizacyjna i wynikające z niej standardy komunikacji międzyludzkiej. Sprzężenie tych procesów w systemie motywacyjnym wskazuje na ich wzajemne uwarunkowania i zależności. Dysfunkcje którekolwiek z procesów prowadzą do wadliwego funkcjonowania całego systemu.

Diagnoza i monitorowanie przebiegu motywowania pracowników w zarządzaniu rozwojem musi obejmować wszystkie obszary ich aktywności w organizacji.

Partycypacja pracowników w kształtowaniu strategii organizacji

Proces identyfikacji struktury funkcjonalnej systemu motywacyjnego inicjuje systemowa analiza strategii organizacji. Strategia określa wymagania dotyczące kompetencji, kwalifikacji i cech osobowych pracowników, którzy będą ją realizować.

Udział w dyskusji o wizji i misji, o ocenie wyników analizy zasobów organizacji i jej otoczenia, w projektowaniu, ocenie i wyborze wariantów strategicznych, współudział w procesach modyfikowania i zmian strategii ułatwia rozumienie celów organizacji, roli, jaką odgrywają pracownicy w ich osiągnięciu oraz odpowiedzialności, jaką za ich osiągnięcie ponoszą. Tworzy też strategiczny potencjał motywacyjny rozwoju, współpracy i odpowiedzialności ludzi w realizacji wspólnych celów. Współudział pracowników w kształtowaniu strategii organizacji jest warunkiem zapewnienia niezbędnej zgodności między realizowaną strategią a kulturą organizacji, warunkiem, który także wyznacza poziom kompetencji strategicznych kierownictwa¹ (Machaczka 1998: 153).

Procesy wartościowania pracy

Pomost między strategią a jej realizacją tworzą procesy wartościowania pracy. W tym obszarze są definiowane minima kwalifikacyjne stanowisk pracy, uwzględniające warunki wdrażania strategii i wynikające z nich kryteria doboru pracowników do zadań oraz kryteria oceny jakości i wyników pracy.

Potencjał motywacyjny stanowisk pracy tworzą racjonalnie uzasadnione wymagania określające sens, wagę i znaczenie pracy na danym stanowisku, zakres partycypacji w całości zadań organizacji, zakres autonomii, kontroli i samooceny jakości pracy. „Praca jest dobrem człowieka – dobrem jego człowieczeństwa – przez pracę bowiem człowiek nie tylko przekształca przyrodę, dostosowując ją do swoich potrzeb, ale także urzeczywistnia siebie jako człowiek, a także poniekąd staje się człowiekiem”. (Jan Paweł II 1982). Jak podkreślał P.F. Drucker, praca stawiająca wysokie wymagania jest powodem do dumy z fachowości i dokonań. „Koncentracja na wymaganym minimum zawsze niszczy ludzką motywację. Natomiast zawsze ją buduje koncentracja na

¹ Warunki takie tworzy m.in. realizacja koncepcji empowerment (Bugdol 2006:42–73; Piwowarczyk 2006).

wymaganiach najwyższych, jakie można spełniać dzięki stałym wysiłkom i dzięki zdolnościom.” (Drucker 1998: 325). Należy więc stawiać pracownikom wysokie wymagania, ale jednocześnie trzeba też tworzyć odpowiadające tym wymaganiom warunki, możliwości ich spełnienia.

Zmiany wynikające z realizacji i modyfikowania strategii rozwoju mają swoje odbicie w definiowaniu wymagań nowych stanowisk pracy, weryfikacji i zmian cech i treści pracy. Zmiany te mają istotny wpływ na wszystkie wymiary stanowisk pracy. Konieczna staje się weryfikacja wymaganych kwalifikacji i kompetencji, standardów kultury osobistej i cech osobowych. Cechy te wpływają na zdolności oceny sensu pracy i przyjmowania odpowiedzialności za wyniki pracy pracowników.

Błędy w wartościowaniu stanowisk pracy, będące następstwem braku wizji i celów lub ich wadliwego przełożenia na zadania, są istotną przyczyną niepowodzeń w motywowaniu pracowników. Jednym z najlepszych sposobów zapewnienia poprawnego przebiegu procesów wartościowania pracy w zarządzaniu rozwojem jest opracowana przez R. Kaplana i D. Nortona koncepcja Balanced Scorecard, która „pozwała na włączenie wszystkich pracowników do opracowania strategii, na wykorzystanie ich wiedzy, doświadczenia i inicjatyw” (Pierścionek 2003: 52).

| Procesy oceniania pracowników

Definiowane w procesach wartościowania stanowisk pracy kryteria oceny pracy stanowią podstawę ocen pracowników. Uprawnienia oceniania pracowników w zarządzaniu organizacją wynikają z władzy opartej na moralnej odpowiedzialności (Drucker 1998: 305). Ocenianie jest warunkiem motywacji pracowników w tym sensie, że brak oceny działania oznacza brak motywacji, ocena niesprawiedliwa zniechęca i prowokuje do nadużyć odwetowych, natomiast rzetelna i sprawiedliwa ocena jest warunkiem koniecznym, choć niewystarczającym motywacji do zachowań zgodnych z celami organizacji.

Wyniki oceniania są głównym źródłem aktualizacji wiedzy o pracownikach, identyfikują też jakość funkcjonowania systemu motywacyjnego. Ocenie podlegają nie tylko wyniki osiągnięte na danym stanowisku, ale także sposób, w jaki zostały osiągnięte.

Badania i ocena sposobu osiągania wyników pracy powinny obejmować zarówno rozwój i doskonalenie kompetencji i kwalifikacji zawodowych pracownika, jak i ocenę rozwoju pożądaných cech osobowych i kultury osobistej. Badania i ocena rozwoju pożądaných cech osobowych i postawy etycznej pracowników wymagają profesjonalnego przygotowania i stosowania standardów metodologicznych zapewniających niezbędną obiektywność dokonywanych ocen (Goldberg 1990: 1216–1229). Problem ten jest dostrzegany już na etapie rekrutacji i selekcji pracowników.

W ocenie sposobu osiągania wyników powracającym zagadnieniem jest problem oceny uczciwości i sumienności pracownika (Sackett 1998: 202–210). Badania testowe prowadzone na etapie zatrudniania pracownika muszą podlegać walidacji w praktyce rzeczywistych jego zachowań.

wań w organizacji i nie mogą *a priori* dyskredytować kandydata i piętnować osób, którym się nie powiodło (wyniki muszą być także przed kandydatami utajnione). Większość zachowań szkodliwych trudno jednak wykryć i udowodnić w warunkach istnienia wielu różnorodnych czynników skłaniających do uczciwego lub nieuczciwego zachowania pracownika w różnych okolicznościach. Oznacza to z jednej strony konieczność zapobiegania powstawaniu sytuacji prowokujących do zachowań nieuczciwych, a z drugiej konieczność oceniania i doceniaania zachowań etycznych. W propozycji rozwiązań tego problemu warto zwrócić uwagę na sposób pomiaru i ocenę wartości cech pracowników w metodzie 540°, gdzie wartości etyczne pracowników mogą być oceniane anonimowo zarówno przez współpracowników (przełożonych i podwładnych), jak i reprezentantów otoczenia: klientów, kooperantów, dostawców.

Warto też zauważyć, że wysokie wymagania etycznych zachowań podwładnych mogą stawiać i oceniać je przełożeni, którzy sami postępują w sposób nienaganny, wzorowo przestrzegając standardów etycznych i moralnych. Włączenie do procesów oceniania zachowań etycznych, uznawanych za istotną wartość organizacji, i świadomość, że takie zachowania są przedmiotem oceny pracowników, stanowią niezbędne składniki procesów motywacyjnych.

Wyniki procesów oceniania pracowników w zarządzaniu rozwojem aktualizują bazę wiedzy o pracownikach (Gomółka 2000: 45–46), w której oprócz charakterystyk strukturalnych (m.in. staż, stanowiska, funkcje, struktura wynagrodzenia, ścieżka kariery) aktualizowane są charakterystyki wartościujące:

- potencjał intelektualny (*Intelligence Quotient*) pracowników i zespołów (wiedza, teoretyczne kompetencje zawodowe, doświadczenie, kreatywność, innowacyjność, umiejętność rozwiązywania problemów),
- potencjał emocjonalny (*Emotional Quotient*) pracowników i zespołów (cechy osobowości, aspiracje, wartości etyczne i moralne, kultura osobista, empatia, asertywność, przywództwo, odpowiedzialność),
- potencjał relacji społecznych (komunikatywność, dzielenie się wiedzą, relacje z pracownikami, organizacjami społecznymi, mediami, klientami, dostawcami, instytucjami publicznymi).

Ustalony w procesach oceniania pracownika zbiór wartości jego cech nie jest ostateczny i musi podlegać weryfikacji. Zmianom podlegają nie tylko cechy pracownika, ale także cechy stanowiska pracy, na które został zaangażowany. Niezbędnym warunkiem poprawnego funkcjonowania systemu motywacyjnego jest tutaj zarówno stałe weryfikowanie procesów permanentnej oceny pracowników, jak i aktualizacja programów ocen okresowych.

Wyniki procesów oceniania pracowników weryfikują potencjał rozwojowy pracowników i wpływają m.in. na:

- kształtowanie ścieżek kariery,
- awanse,
- zwolnienia,

- przesunięcia,
- płace i premie,
- wynagrodzenia dodatkowe,
- planowanie personelu,
- ocenę wyników i jakości szkoleń,
- modyfikację kryteriów selekcji,
- komunikację interpersonalną.

Wykorzystanie wyników oceny w praktyce doboru pracowników do zadań pozwala w istotnym stopniu dopasować pracowników do wymagań stanowisk pracy, a to warunkuje skuteczność i jakość procesów motywacyjnych.

| Procesy wynagradzania pracowników

Warunkiem skutecznego wykorzystania potencjału motywacyjnego procesów oceniania pracowników jest sprzężenie wyników oceny z systemem wynagradzania, budowane zgodnie z podejściem „co jeszcze możemy dla Ciebie zrobić, abyś mógł dać z siebie dla firmy wszystko”.

Brak powiązań wyników oceny pracownika z wynagrodzeniem, wynagradzanie w oderwaniu od wyników oceny, brak lub opóźniona informacja o konsekwencjach oceny tworzą istotne źródła zakłóceń procesów motywacji². W tradycyjnym systemie wynagrodzeń dominuje płaca zasadnicza, której wysokość jest wynikiem oceny treści pracy, poziomu jej złożoności i wynikającej stąd kategorii zaszeregowania.

Wynagradzanie za rozwój kompetencji, umiejętności, wiedzy, zaangażowanie, postawę etyczno-moralną wymaga kształtowania nowych, elastycznych systemów wynagradzania, zorientowanych bardziej na osiągnięcia i rozwój pracowników niż stanowisk, na jakich pracują³. Takie rozwiązania – elastyczne, o wysokim potencjale motywacyjnym – zapewniają coraz bardziej doceniane kafeteryjne systemy wynagrodzeń. W tym systemie pracodawca określa całkowitą wartość pakietu, a pracownik, w określonym zakresie, indywidualnie wybiera składniki, które ten pakiet wypełnią. Strukturę pakietu tworzą wyrażone w wartościach pieniężnych świadczenia, m.in.:

- za nakład pracy i kwalifikacje: płaca zasadnicza,
- za wyniki pracy (ilościowe, jakościowe, kosztowe): premie i nagrody,
- za wzrost wartości rynkowej organizacji: akcje, opcje na akcje, premie odroczone,

² Indywidualne wyniki oceny pracownika są do wiadomości ocenianego i zespołu oceniającego. Błędem są próby wykorzystania wyników ocen pracowników do ustalania i ogłaszania w firmie list rankingowych. Ranking pracowników staje się często źródłem konfliktów, podejrzliwości, ograniczania zaufania i chęci współpracy; krytycznie obniża potencjał motywacyjny pracowników.

³ Szczegółowe regulacje zakresów i sposobu pracy na stanowiskach w efekcie często prowadzą do rozbudowy nadmiarowych sieci sprzężeń zwrotnych, które paraliżują konieczną swobodę działania i motywację ludzi, ograniczają zdolności adaptacyjne i elastyczność funkcjonowania organizacji.

- za rozwój pracownika: świadczenia szkoleniowe (studia, studia podyplomowe, doktoranckie, MBA, treningi osobowości, komunikacji interpersonalnej, doskonalenie umiejętności), rzeczowe (samochód, komputer, telefon), socjalne (edukacja dzieci, opieka medyczna, ubezpieczenia na życie).

Potencjał motywacyjny pakietowego systemu wynagrodzeń zależy od proporcji, jakie tworzą jego składniki. Dla porównania, w Polsce płaca zasadnicza stanowiła 74%, świadczenia pozapieniężne 7% puli wynagrodzeń, podczas gdy w Europie Zachodniej płaca zasadnicza to 52%, a świadczenia pozapieniężne 18% puli wynagrodzeń (Rosa 2002). Właściwa struktura systemu pakietowego ułatwia takie dostosowywanie potencjału motywacyjnego wynagrodzeń do indywidualnych potrzeb pracowników, które:

- redukuje powstawanie zbyt mocnej lub zbyt słabej motywacji pracownika (spełnia warunki określone prawem Bircha),
- powoduje sprzężenie wynagrodzenia z wynikami ocen wiedzy, umiejętności i kultury pracowników,
- wymusza dostosowanie poziomu wynagrodzeń do rynku pracy (wynagrodzenia wyższe niż oferowane na rynku pracy obniżają konkurencyjność rynkową organizacji, zaś niższe grożą odejściem pracowników). Wymaga to stałej konfrontacji wysokości wynagrodzeń z sytuacją na lokalnym rynku pracy, m.in. na podstawie danych publikowanych w raportach o wynagrodzeniach (Juchnowicz, Rostkowski 2002),
- wzmacnia motywację przez udział pracownika w planowaniu i projektowaniu wynagrodzenia,
- ułatwia realizację wynagrodzeń za rozwój kompetencji, umiejętności i zaangażowania drogą awansu poziomego (broadbanding).

Rozwój traktowany jako inwestycja w pracownika jest też coraz ważniejszą, nie zawsze uświadamianą formą jego wynagradzania, formą, która motywuje i sprzyja łączeniu rozwoju indywidualnego z rozwojem organizacji.

| Wspomaganie procesów motywacyjnych

Wprowadzanie zmian w systemach kształtujących procesy motywacji pracowników związane jest ze stawianiem wysokich wymagań dotyczących jakości komunikowania. Przekazywanie informacji o konsekwencjach zmian w strategii rozwoju organizacji, w systemie wartościowania stanowisk pracy, systemie ocen i wynagradzania pracowników wymaga zwrotnych potwierdzeń, że zostały one dobrze zrozumiane i zaakceptowane. Świadomość uczestnictwa i indywidualnego udziału pracownika w życiu organizacji powstaje wtedy, gdy funkcjonowanie organizacji jest przejrzyste i zrozumiałe. Jest to możliwe w warunkach dobrego informowania i komunikowania się uczestników organizacji, popartego stosowaniem wysokich standardów kultury organizacyjnej. Konieczna w procesach motywacji jakość działania systemu informacyjnego i komunikacji w organizacji może być osiągnięta przy wykorzystaniu współczesnych technologii informacyjnych (Kisielnicki 2002). Współczesne technologie informacyjne (IT) pozwalają prezentować obraz funkcjonowania organizacji w jej intranetowej przestrzeni wirtualnej, w formie

wizualizacji wykonywanych zadań, przepływów pracy, strumieni materiałowych, środków finansowych, procesów wprowadzania zmian (Gomółka 2009: 43–76). W intranetowej cyberprzestrzeni organizacji wszyscy pracownicy mogą się komunikować i aktywnie uczestniczyć w kreowaniu scenariuszy współdziałania. IT zapewnia łatwy dostęp do informacji potrzebnej do dobrego wykonywania pracy i osiągnięcia rezultatów oraz dzielenia się wiedzą z innymi pracownikami. Komputerowa animacja przebiegu procesów i ich rezultatów ułatwia rozumienie działania organizacji i widzenie roli każdego pracownika. Rozumienie sensu wprowadzanych zmian warunkuje ich akceptację i uruchamia procesy motywacji. Tworzenie takich warunków jest także kierunkiem doskonalenia funkcjonowania i rozwoju organizacji oraz pracowników.

Zakończenie

Systemowa analiza problemu motywowania w zarządzaniu organizacją pozwala identyfikować wielostronne uwarunkowania i sprzężenia procesów kształtujących system motywacyjny jako szczególnie wrażliwy na zmiany i dysfunkcje w zarządzaniu. Kształtowanie systemu motywacyjnego za zasadzie brania odpowiedzialności za działania i ich konsekwencje wymaga stosowania wysokich standardów kultury organizacyjnej budowanej na wartościach poszanowania godności człowieka, wartościach etycznych i moralnych. Skuteczne motywowanie wymaga stałej aktualizacji wiedzy o pracownikach i warunkach funkcjonowania organizacji. Aktualizację tej wiedzy i racjonalne reagowanie na zmiany w organizacji i jej otoczeniu ułatwiają współczesne technologie informacyjne. Systemowe podejście do badania i kształtowania systemu motywacyjnego otwiera nowe możliwości i kierunki doskonalenia funkcjonowania organizacji dla podnoszenia jakości życia ludzi w organizacji i ludzi w jej otoczeniu.

B i b l i o g r a f i a

- Bugdol J.** (2006) *Wartości organizacyjne*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Drucker P.F.** (1998) *Praktyka zarządzania*. Kraków: Czytelnik Nowoczesność Akademia Ekonomiczna.
- Goldberg L.R.** (1990) An alternative description of personality. The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 59, No.
- Gomółka Z.** (1992) *Elementy ogólnej teorii systemów*. Szczecin: Uniwersytet Szczeciński.
- Gomółka Z.** (2000) *Cybernetyka w zarządzaniu*. Warszawa: Placet.
- Gomółka Z.** (2009) *Doskonalenie funkcjonowania organizacji*. Warszawa: Difin.
- Jan Paweł II** (1982) *Encyklika Laborem Exercens*. www.vatican.com.
- Jan Paweł II** (2004) List Jana Pawła II z okazji 25. rocznicy pierwszej pielgrzymki do Ojczyzny. *L'Osservatore Romano*, nr 7–8.
- Jan Paweł II** (1987) *Do robotników Solvay'u. Dokumenty społecznej nauki Kościoła*. Rzym–Lublin.
- Juchnowicz M., Rostkowski T.** (2002) Podglądanie konkurencji czyli jak korzystać z raportów o wynagrodzeniach. *Personel i Zarządzanie*, nr 21.
- Kisielnicki J.** (2002) IT jako narzędzie wspomagające zżl. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 6.
- Koźmiński A.K.** (2011) Sprawiedliwość i dobro wspólne. Wskazówki dla przedsiębiorców i menedżerów zawarte w encyklice Ojca Świętego Benedykta XVI Caritas in veritate. *Master of Business Administration*, nr 1.
- Leśkiewicz Z.** (1990) *Paradygmat racjonalności w gospodarowaniu*. Szczecin: Uniwersytet Szczeciński.
- Machaczka J.** (1998) *Zarządzanie rozwojem organizacji*. Warszawa–Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pierścionek Z.** (2003) *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Piwovarczyk J.** (2006) *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza.
- Rosa M.** (2002) Zarobki polskich menedżerów. *Manager*, nr 9.
- Sackett P.R.** (1998) Badania uczciwości w procesie doboru. W: Witkowski T. (red.), *Nowoczesne metody i techniki doboru personelu*. Kraków: WPSB.
- Tischner J.** (1985) *Polska jest Ojczyzną*. Paryż: Editions du Dialogue.
- Życiński J.** (1993) *Granice racjonalności*. Warszawa: PWN.