

Aleksandra Szejniuk

Wyższa Szkoła Gospodarki Euroregionalnej
im. Alice De Gasperi w Józefowie

Praca determinantem zaspokajania potrzeb człowieka w świetle nowej rzeczywistości

Work as a determining factor of the human needs
in the new social reality

**„Praca jest dobrem człowieka, dobrem jego człowieczeństwa”
Jan Paweł II**

Streszczenie

Praca to zagadnienie, które towarzyszy człowiekowi od czasów starożytnych. Jej sens i pojęcie ewoluowało na przestrzeni wieków. Zachodzące przemiany spowodowały, że jest ona dziedziną rozważań wielu nauk, takich jak np. psychologia, ekonomia, prawo, medycyna, prakseologia itp. Praca jest jedną z istotnych form zaspokajania potrzeb człowieka. Stanowi podstawę jego funkcjonowania zarówno w życiu zawodowym, jak i prywatnym. Od wielu lat toczy się dyskusja na temat struktury potrzeb człowieka. Zdaniem Abrahama Masłowa ludzie dążą do zaspokajania pięciu poziomów potrzeb występujących w układzie hierarchicznym. Są to potrzeby fizjologiczne, bezpieczeństwa, przynależności do grupy uznania oraz samorealizacji. Potrzebę samorealizacji spełnia poprzez pracę, która jest wartością sama w sobie. Jest potrzebna człowiekowi do rozwoju osobowości. Stanowi podstawowy element i bodziec do działania.

Abstract

Work is an issue that accompanies the humankind from the very beginning of the human civilisation. Its meaning and importance have been changing during the civilisation development. The recent changes made this issue central for different disciplines, for example, psychology, economy, legal or medical studies, and praxeology etc. Work represents one of the most important forms of the human needs satisfaction. It remains the basis of the human existence both in terms of private and professional life.

There has been long discussion concerning the structure of the human needs. Abraham Maslow considered that people aim to satisfy the needs that are found in the five levels hierarchy. Among those basic needs there are physiological and safety needs, need for love or belonging as well as esteem and self-actualisation. The self-actualisation need is connected with work, which has an autotelic value. It is essential for human beings to develop their personalities. Work represents the basic element and action incentive.

Słowa kluczowe: *praca, potrzeby, organizacja, motywacja, ocena pracy*
Keywords: *work, needs, organisation, motivation, work assessment*

Wstęp

Ludzie od zawsze byli świadomi potrzeby pracy. Jej charakter był odpowiedni do cywilizacji rozwoju ludzkości. Dokonujące się zmiany dotyczyły przede wszystkim roli pracy i sposobu jej wykonywania. Wraz z rozwojem cywilizacyjnym jest ona sposobem zaspokajania potrzeb wyższego rzędu. Jednocześnie praca traktowana jest jako nieunikniona konieczność, która wzbogaca osobowo człowieka. Małgorzata Gableta (M. Gableta 2003 s. 9) określa pracę jako celowo zorganizowaną działalność będącą splotem, a równocześnie osiągiem czynów ludzkich, zmierzającą do uzyskania określonych rezultatów, w taki sposób, aby uczynić zadość czymś istotnym interesem.

Postęp techniczny i organizacyjny sprzyja wymaganiom dotyczącym procesowi pracy, który jest niezbędny do prawidłowego funkcjonowania organizacji.

Istota i znaczenie pracy

Zagadnienie pracy interesowało ludzi od zawsze. Jej pojęcie formułowali na wiele sposobów różni autorzy uprawiający wiele dyscyplin naukowych, np.:

Autor	Definicje pojęcia pracy
J.T. Nowacki (2004) s. 187	Praca to działalność, która jest wykonywana dla uczynienia zadość czymś ważnym potrzebom.
J. Wilsz (2009) s. 16	To celowa czynność społecznie użyteczna zapewniająca określoną pozycję w społeczeństwie.
Słownik pedagogiki pracy, Zakład Narodowy im Ossolińskich, Wyd. PAN, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk, Łódź 1986, s. 252	To każda działalność, której wynikiem jest wytwór kulturowy, dobro materialne lub usługa.

Na pracę składają się takie elementy, które określają jej świadomość co do zaspokajania potrzeb ludzkich. Ze względów organizacyjnych praca dotyczy indywidualnego pracownika bądź całego zespołu. Człowiek, wybierając pracę, bierze pod uwagę wiele czynników, z których należy wymienić takie jak (ks. Tischner J, Jedliński R, 2001, s. 35):

- praca powinna być sensowna, potrzebna i użyteczna,
- praca powinna być godna i wolna,
- praca powinna być dokładna,
- praca powinna być oszczędna i gospodarna,
- praca powinna być dobrze nagradzana,
- praca powinna być szanowana,
- praca powinna być wykonywana w godnych warunkach,
- praca powinna rozwijać i dowartościowywać wykonawcę.

Istotnym obszarem w odniesieniu do pojęcia pracy jest obszar psychologii i socjologii pracy. Zgodnie z poglądami zarówno psychologów społecznych, jak i socjologów praca określana jest podobnie jak w naukach o organizacji i zarządzaniu. A zatem jest celową i świadomą działalnością, której wymierne społecznie korzyści są wyceniane na rynku w postaci dochodu. W zależności od profilu działalności przedsiębiorstwa praca jest ważna i niezbędna do prawidłowego jej funkcjonowania. (Marten L., 2003, s. 25) Poza tym praktyka przedsiębiorstwa wykształciła procedury, których głównym celem było dostosowanie prac do wykonawców, jak również stworzenie podstaw do wynagradzania za pracę. Sposób zachowania członków organizacji w pewnym stopniu określają czynniki społeczno-kulturowe w danym kraju. (Szejniuk A., 2017, s. 311). Równie istotne znaczenie mają czynniki związane ze środowiskiem pracy. Dotyczy to warunków pracy, infrastruktury, a także ochrony środowiska.

Sytuacja na rynku pracy jest dobrem, które każdy chciałby zatrzymać. Jest źródłem zarobkowania, dając możliwość zaspokajania wszelkiego rodzaju potrzeb człowieka. Hierarchia potrzeb według Abrahama Masłowa (G. Morgan 2002) uwzględnia potrzeby:



Teorię Abrahama Maslowa wykorzystuje się również w organizacji pracy w celu motywowania pracowników. Zaspokajanie potrzeb przez firmę na różnych szczeblach hierarchii określają poszczególne jej elementy. Płaca i bezpieczne warunki pracy opisują potrzeby fizjologiczne człowieka.

Potrzebę bezpieczeństwa zaspokajają pewność zatrudnienia, pakiet socjalny i ubezpieczenia gwarantowane przez firmę. Z kolei możliwość pracy w przyjaznej atmosferze w ulubionym zespole dotyczy potrzeby społecznej. Praca wzmacniająca tożsamość pracowników, uznanie przez przełożonych za dobrą pracę, awanse nagrody oraz premie zaspokajają potrzebę szacunku. Realizowanie ciekawych pomysłów, możliwość uczenia się w pożądanym kierunku sprzyja zaspokajaniu potrzeby samorealizacji.

Praca jest rozumiana jako wartość uniwersalna. Zygmunt Wiatrowski (Wiatrowski Z., 2007, s. 54) stwierdza, że:

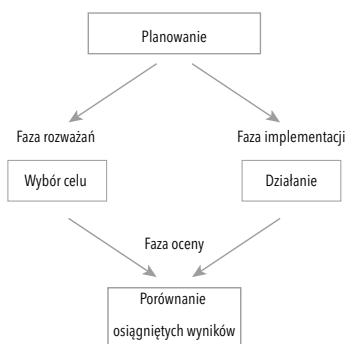
- każdy człowiek ma prawo do pracy
- każdy człowiek powinien uzyskać przygotowanie do pracy
- każdy człowiek ma prawo do pozyskania minimum środków gwarantujących stan ludzkiej egzystencji
- bezrobocie godzi w imię człowieka.

Osiąganie istotnych rezultatów pracy zależy przede wszystkim od motywacji człowieka. Pobudzanie motywacji stanowi niezwykle złożony proces. Analiza odpowiednich motywatorów pozwala wybrać konkretne bodźce. Ich zastosowanie wywołuje pożądane zachowanie pracowników, którzy zwiększa efektywność działania. Motywacja stanowi jeden z najważniejszych czynników, który przyczynia się do zwiększenia efektywności pracy. Wykorzystanie funkcji motywacyjnej pozwala na włączanie controllingu w proces zarządzania przedsiębiorstwem. Pozwala na kierowanie działaniami pracowników w celu osiągnięcia zamierzonych celów przez przedsiębiorstwa.

Znaczenie motywacji w procesie pracy

Motywacja jest procesem świadomym, którego cel to zaspokajanie potrzeb każdego człowieka. Podstawą motywacji jest umiejętność podejmowania decyzji. Według Petera Gollwitzera (20007, s. 220) motywacja przebiega fazowo. Zaczyna się od wyznaczania celu do jego osiągnięcia (faza rozważań). Kolejny etap to faza implementacji, która jest działaniem wykonawczym ustalonego planu. Ostatnim etapem jest faza oceny, kiedy porównuje się osiągnięte wyniki z zaplanowanymi zamierzeniami.

Model faz działania wg Petera Gollwitzera



Źródło: G Wiczcorkowska, Kierowanie motywacją, rola zachowań, Warszawa 2007, s. 222.

Istotne znaczenie w procesie motywacji ma ilość energii, która jest niezbędna do osiągnięcia zamierzonego celu. Aktywność człowieka warunkuje oddziaływanie na jego motywację. Jest ona uzależniona od dążenia do zaspokajania potrzeb ludzkich.

Czynnikami, które wpływają na motywację, są: (W. Łukaszewski, 2000, s. 427–445)

- osiągnięcia – pracownicy muszą mieć poczucie, że dzięki ich pracy cel został osiągnięty,
- uznanie – pracownicy muszą mieć poczucie, że kadra kierownicza zdaje sobie sprawę z ważności zadań, jakie spełniają w obrębie organizacji,
- praca sama w sobie – pracownicy powinni mieć poczucie, że praca, którą wykonują, odpowiada ich potencjałowi,
- rozwój – pracownicy mają szansę na awans i poczucie, że ich wysiłki zawodowe mogą spowodować awans,
- odpowiedzialność – pracownicy muszą mieć wystarczająco dużo swobody w podejmowaniu własnych decyzji.

Człowiek kieruje się w swoim działaniu zaspokajaniem potrzeb. Zmuszony jest do pracy w grupach lub organizacjach, w których funkcjonuje. A zatem konieczne jest motywowanie członków organizacji do zachowań pożądaných, zbieżnych z celami firmy. Przełożeni powinni oddziaływać na podwładnych za pomocą narzędzi motywacyjnych. Ich stosowanie pozwala osiągać określone postawy i zachowania pracowników. Wykorzystywane bodźce powinny być dostosowane do cech osobowościowych, hierarchii potrzeb, wykształcenia oraz sytuacji, w jakiej znajdują się ludzie.

Skuteczność motywowania wymaga dostosowania się do otoczenia zewnętrznego w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje. Obejmuje ono przede wszystkim cele społeczne, uwarunkowania polityczne, a także system prawny. Wytyczne dotyczące praw człowieka i jego pracy podkreślają rangę realizacji interesów pracowników w organizacji. Dotyczy to przede wszystkim reguł postępowania i warunków porozumienia w układzie pracodawca – pracownik. (Szejniuk A., 2015, s. 49) Należy uwzględnić również otoczenie wewnętrzne, a zatem rozwiązania występujące wewnątrz firmy, które mają wpływ na skuteczność motywowania. Dotyczy to struktury organizacyjnej, wielkości, rodzaju produkcji, a także kwalifikacji pracowników.

W motywowaniu pracowników, a zwłaszcza w kwestii skuteczności owej motywacji, obowiązuje zasada kompleksowości. Jest ona rozumiana jako działanie związane z oddziaływaniem na ludzi w procesie pracy. Motywacja do pracy ma nakłonić pracownika do zachowań zgodnych z oczekiwaniami pracodawcy. Dobrze funkcjonujący system motywacyjny ma wpływ na efektywność i zadowolenie z pracy. Skuteczność motywowania zależy od spełnienia następujących zasad (Zajac S., 2014, s. 194):

- indywidualizacji
- konkretności
- systematyczności kompleksowości
- naukowości.

Zasada indywidualności związana jest ze sposobem traktowania każdego pracownika ze względu na jego kwalifikacje i predyspozycje.

Ocena wszystkich członków danego przedsiębiorstwa według jasno określonych kryteriów dotyczy zasady konkretności. Stałe odnoszenie się do dokonań pracowników, stosowanie odpowiednich bodźców oraz ciągłe dostarczanie metod motywowania to zasady, które powinny obowiązywać w organizacji. Prawidłowo funkcjonujące systemy motywacyjne sprzyjają pozyskiwaniu do organizacji pracowników o najwyższych kwalifikacjach.

Ocenianie w procesie pracy

Ocenianie jest procesem, który pojawia się w każdej dziedzinie życia. Jest istotnym elementem stosunków społecznych w procesie pracy. Wykorzystuje się ocenianie do określenia potencjału danej grupy pracowniczej. Pozwala ono kształtować przyszłą politykę zatrudnienia w organizacji.

Ocenianie może służyć wielu celom szczegółowym, które klasyfikuje się w zależności od przedsiębiorstwa. Należą do nich (Pocztowski A., 2008, s. 261–262):

- cele administracyjne
- cele informacyjne
- cele motywacyjne
- cele psychospołeczne
- cele organizacyjne.

Wymienione cele pozwalają na pozyskiwanie informacji do kształtowania polityki personalnej organizacji. Ocenianie to proces, który powinien być dokonywany na wszystkich etapach pracy pracowników. Jego stosowanie pozwala eliminować błędy w codziennej pracy. Częstotliwość oceniania zależy od wielu czynników (Oleksym T., 2009, s. 420), takich jak:

- praktyki organizacji w zakresie różnych aspektów zarządzania kapitałem ludzkim, związanych z procesem oceniania, np. podwyżek, wynagrodzeń itp.,
- oceny sprawozdawcze dla organizacji nadrzędnych, np. urzędów skarbowych,
- możliwość wprowadzania zmian w obszarach zweryfikowanych za pomocą systemu ocen okresowych.

Przeprowadzenie oceniania powinno być odpowiednio przygotowane. Dlatego system oceniania wymaga od kierownictwa przestrzegania ustalonych zasad. Do najważniejszych zalicza się takie zasady jak: (Pocztowski A., 2008, s. 268)

- zasada systemowości,
- zasada elastyczności,
- zasada jawności,
- zasada kompleksowości,
- zasada obiektywności.

Wymienione zasady związane są ze sposobem oceniania, który powinien być bezwzględnie przestrzegany. System oceniania musi być zrozumiały i przejrzysty. Ponadto ocenianie powinno być przeprowadzone przez osoby upoważnione, które szybko wymiernie oceniają pracę pracowników na danym stanowisku. W procesie tym powinno przestrzegać się obowiązujących norm społecznych, z uwzględnieniem poszanowania praw człowieka i jego wartości. A zatem obiektywna ocena powinna zawierać zagadnienia, które pozwalają pracownikowi na kształtowanie jego kariery zawodowej. Zatem ocenianie daje korzyści nie tylko pracodawcy, ale także ogółowi pracowników w organizacji. Efektem takiego działania jest wzrost zyskowności i efektywności przedsiębiorstwa. Służy to poprawie wydajności pracy, zwiększeniu jej jakości, a przede wszystkim kształtowaniu polityki personalnej firmy. Dzięki procesowi oceniania

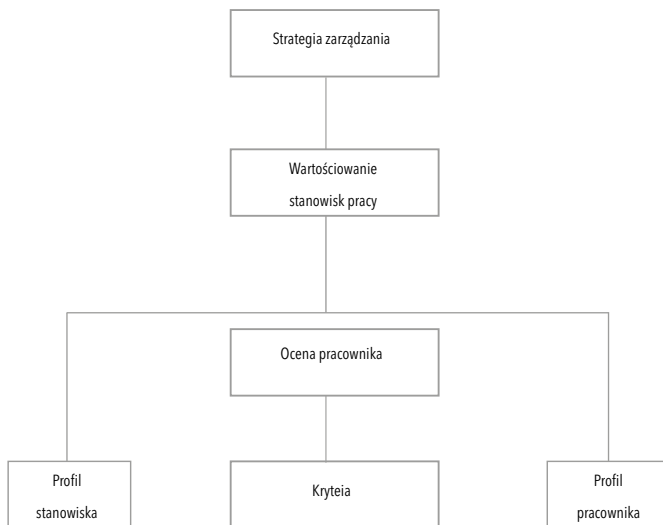
pracodawca może poznać potencjał pracowników. Dostarcza on informacji o poziomie ich efektywności. Ponadto umożliwia stworzenie profesjonalnej kadry pracowniczej. Z kolei korzyści dla pracowników, wynikające z systemu oceniania, to obiektywna ocena własnych zdolności, poprawa komunikacji z przełożonym, zrozumienie wartości wykonywanej pracy, a także świadomość swojej pozycji w przedsiębiorstwie. Ocenianie pracowników jest procesem bardzo złożonym i odpowiedzialnym, ponieważ daje świadectwo pracy, a ponadto wyznacza ścieżkę ich kariery zawodowej. Bardzo łatwo można popełnić błąd, za który najczęściej odpowiedzialny jest człowiek. Błędy dotyczą również czynników technicznych (Litwin L., 2004, s. 336), takich jak:

- niewłaściwe odczytanie intencji, jakie przyświecają procesowi oceniania,
- niezrozumienie reguł, procedury i przebiegu procesu,
- zbyt duża liczba kryteriów oceniania, co skutkuje trudnościami w formułowaniu oceny końcowej,
- źle rozłożony nacisk na poruszane zagadnienia, nieadekwatność,
- brak przejrzystości i klarowności kryteriów oceniania,
- brak kontroli systemu oceniania,
- modyfikacja procesu oceniania na podstawie potrzeby chwili.

Ryzyko popełniania błędów można zmniejszyć poprzez wzięcie pod uwagę możliwości ich wystąpienia. Ponadto warto przestrzegać przyjętych zasad i kryteriów postępowania, a przede wszystkim racjonalnie zarządzać procesem oceniania.

Należy stwierdzić, że proces oceniania pracowników jest zjawiskiem powszechnym. Stanowi podstawowy element pracy. Sam proces powinien być rzetelny i uczciwy, dokonywany regularnie i cyklicznie. Pracownicy biorący udział w procesie oceniania muszą mieć świadomość konieczności jego stosowania. Obecnie podkreśla się znaczenie kultury firmy, która sprzyja ocenie jako elementowi poważnego traktowania zasobów ludzkich. A zatem wyniki ocen powinny być brane pod uwagę podczas tworzenia systemu motywacyjnego. Skuteczność systemu ocen w praktyce biznesowej jest warunkiem kreowania celów strategicznych, a także adaptowania się firmy i jej pracowników do zmieniającego się otoczenia.

Model wykorzystania efektów oceny pracownika w zarządzaniu kadrami organizacji



Źródło: J. Łucewicz, Ocenianie pracowników [w] T. Litwin (red) Zarządzanie kadrami, C.H Beck Warszawa 2002, s. 212.

Ocenianie pracowników traktuje się jako funkcję, dzięki której realizują się podstawowe wartości, jakie wyznacza w swojej kulturze organizacja. Te wartości określają sprawiedliwość i równość w ochronie osób zatrudnionych przed niewłaściwym ich traktowaniem przez przełożonych. Prawidłowo opracowany system ocen, który uwzględni kulturę organizacji, umożliwi zwiększenie efektywności zarządzania personelem, a ponadto poprawia jakość i wydajność pracy w przedsiębiorstwie.

Zmiany w organizacji, zmiany a ludzie

Zmiany zachodzące w dzisiejszej rzeczywistości są determinowane stosowaniem nowych technik i technologii, a zatem przedsiębiorstwa funkcjonujące w zmieniającym się otoczeniu muszą umieć się do nich dostosować. Przedsiębiorstwo posiada wiele zasobów, wśród których ludzie stanowią najcenniejszą wartość. To dzięki nim organizacje mogą kreować swoją strategię. Ludzie i ich kapitał intelektualny są gwarantem sukcesu firmy na konkurencyjnym rynku. Pracownicy planują zmiany i wdrażają je. Choć nie każda zmiana zaczyna się od ludzi, i tak każda ich dotyczy, a więc ważna jest postawa ludzi w procesie zmian. Aprobata pracowników ułatwia wprowadzanie zmian, a także zmniejsza ryzyko niepowodzenia. Na zachowanie człowieka w procesie zmian mają wpływ jego indywidualne cechy i predyspozycje. Ważną rolę odgrywają sytuacja przedsiębiorstwa oraz sposób przeprowadzenia zmian. Innowacje, a zatem zmiany, zależą od ludzi i ich systemu wartości, a także od możliwości zaspokajania przez nich własnych potrzeb. Zmiany przeprowadzone w organizacji mogą powodować wzrost lub spadek efektywności pracowników. Kierownicy to osoby odpowiedzialne, których zadaniem jest kształtowanie postaw i zachowań pracowników zapewniających osiągnięcie zamierzonych celów organizacji (Szejniuk A., 2016, s. 97).

Człowiek w procesie zmian jest uzależniony od wielu czynników. Istotną rolę odgrywają predyspozycje i cechy osobiste każdego pracownika. Stosunek zmian i różnego rodzaju innowacje zależą od systemu wartości. Z aksjologicznego punktu widzenia wyróżnia się pięć następujących postaw wobec zmian (Ściborek Z., 2010, s. 323):

- ryzykanci – wysoko cenią odwagę, włączają się jako pierwsi do procesu zmian
- prestizowcy – godzą się przyswoić nową wiedzę
- przezorni – cenią sobie rozwagę, ostrożność i dystans
- sceptycy – cechuje ich brak wiary w polepszenie czegokolwiek
- tradycjoniści – ich wartością jest przywiązanie do sprawdzonych norm i wzorów.

Należy podkreślić, że ocena zmian przez pracowników jest rozpatrywana ze względu na możliwość zaspokajania przez nich własnych potrzeb.

Stopień akceptacji tych zmian jest zależny od indywidualnych predyspozycji. Wprowadzenie zmian w organizacji determinuje informacja. Jej wykorzystanie wpływa na zaangażowanie personelu w organizacji. Niezwykle istotne jest przekazywanie rzetelnej i wiarygodnej informacji, co powoduje wzrost zaufania wobec nadchodzących zmian.

W organizacji na postawy pracowników ma wpływ kadra zarządzająca. Jej zadaniem jest przyzwyczajanie ludzi do zmian, a także określenie oczekiwań związanych z kompetencjami personelu. Niezwykle istotne w organizacjach są innowacje. Przyczyniają się one do wzrostu wydajności pracy. Eliminują prace uciążliwe i niebezpieczne. Zwracają uwagę na ergonomię pracy i są wytycznymi w zakresie humanizacji pracy (Szejniuk A., 2017, s. 310).

Duże znaczenie ma poziom zaufania do zarządzających, a ponadto jaki jest cel wprowadzania tych zmian. Ludzie nie mogą utracić poczucia bezpieczeństwa, np. związanego z utratą dotychczasowego stanowiska lub utratą pracy jako źródła zarobku.

Inną przyczyną oporu wobec zmian są obawa dotycząca stosunków interpersonalnych panujących w organizacji, a także niechęć do podejmowania wysiłków związanych z nowymi warunkami pracy.

Wprowadzenie zmian może skutkować u pracowników stresem przed nowością, który wynika z braku umiejętności spokojnej adaptacji do nadchodzących innowacji.

Należy zauważyć, że każda organizacja powinna umiejętnie wprowadzić proces zmian w organizacji. Szczególną uwagę kierownictwo przedsiębiorstwa powinno skierować na zasoby ludzkie. Istotne znaczenie ma budowanie wizji i strategii firmy w porozumieniu z wszystkimi pracownikami. Gotowość do zmian to ogromne wyzwanie dla pracujących w organizacji. Muszą oni być gotowi do nieustannego poszerzania wiedzy. Jej posiadanie pozwala na przyswojenie nowych metod pracy, a ponadto daje szansę rozwoju zawodowego. Wprowadzenie zmian to przede wszystkim możliwość utrzymania się na konkurencyjnym rynku, a także dostosowania się do nowych warunków pracy. Zmiany determinują rozwój organizacji. Są nieodłącznym warunkiem kultury organizacyjnej. Jej wyznacznikiem powinna być chęć posiadania wiedzy. Dlatego zarządzanie zasobami ludzkimi powinno dotyczyć umiejętności i kwalifikacji potencjału ludzkiego.

Kapitał intelektualny powinien być postrzegany jako istotny element funkcjonowania przedsiębiorstw, który jest długotrwały zwłaszcza w procesie zmian. Zmiany te dotyczą także organizacji i warunków pracy.

Zakończenie

Istotną rolę w funkcjonowaniu człowieka odgrywa zaspokajanie potrzeb zarówno w życiu zawodowym, jak i prywatnym. Praca stanowi bazę i podstawę funkcjonowania człowieka. Daje możliwości rozwoju pod wpływem innowacji technicznych i organizacyjnych. Dostarcza informacji związanej ze stopniem złożoności danej pracy, a także stopniem samodzielności i odpowiedzialności pracowników. Zagadnienie pracy, a zwłaszcza jej treść, jest czynnikiem, który motywuje do zachowań zgodnych z kulturą danej organizacji. Realizację ekonomicznych celów przedsiębiorstwa określa struktura pracy, którą wyznaczają produkowane wyroby, wykorzystywane technologie, a przede wszystkim zatrudnieni pracownicy. Praca to nie tylko forma zaspokajania potrzeb człowieka. Co najistotniejsze, stanowi ona sens jego bytu. Daje możliwość rozwoju zawodowego i ciągłego doskonalenia umiejętności. Pozwala na budowanie nowych relacji interpersonalnych.

Bibliografia

- Gableta M. (2003) *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław.
- Litwin J. (2007) Okresowe oceny pracownicze [w] *Zarządzanie zasobami ludzkimi* pod red. Wiesława Gołnaua, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.
- Łukaszewski W. (2000) Motywacja w najważniejszych systemach teoretycznych [w] *Psychologia*. Podręcznik akademicki, tom 2 pod red. nauk. Jana Strelaua, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Morgan G. (2002) *Obszary organizacji*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
- Mortan L. (2003) *Praca i wynagrodzenie w przedsiębiorstwie. Zagadnienia podstawowe*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Finansów, Wrocław.
- Nowacki T.W. (2004) *Leksykon pedagogiki pracy*, Instytut Technologii Eksploatacji, Radom.
- Tischner J., Jedliński R. (2001) *Praca jako wartość*, Fundacja Opoka, Warszawa.
- Oleksy T. (2009) *Metody ocen i rozwoju zawodowego pracowników*, PWE, Warszawa.
- Pocztowski A. (2008) *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa.
- Słownik pedagogiki pracy*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wyd. PAN, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk–Łódź.
- Szejniuk A., *Rola zasobów ludzkich w strategicznym zarządzaniu organizacją* Journal of Modern Science TOM 1/32/2017 s. 310.
- Szejniuk A., *Etyka menedżerska w zarządzaniu zasobami ludzkimi* Journal of Modern Science TOM 1/28/2016 s. 97.
- Szejniuk A., *Kapitał ludzki jako wyznacznik sukcesu organizacji* Journal of Modern Science TOM3/26/2015 s. 49.
- Szejniuk A., *Controlling personalny w procesie zarządzania zasobami ludzkimi* Journal of Modern Science TOM 2/25/2015 s. 36.
- Ściborek Z. (2010) *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Wilcz J. (2009) *Teoria pracy*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków
- Wiatrowski Z. (2007) Praca jako twórczość uniwersalna i jako problem XXI wieku [w] *Praca człowieka jako kategoria współczesnej pedagogiki* pod red. Waldemara Furmanka, Wyd. Oświatowe Fosze, Rzeszów–Warszawa.
- Wieczorkowska G. (2007) *Kierowanie motywacją, rola zachowań*, Instytut Studiów Społecznych UW, Warszawa.
- Zając S. (2014) Wpływ motywowania pracowników na jakość i efektywność pracy w przedsiębiorstwie [w] P. Lenik, *Współczesne dylematy zarządzania*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Stanisława Pigońa, Krosno.