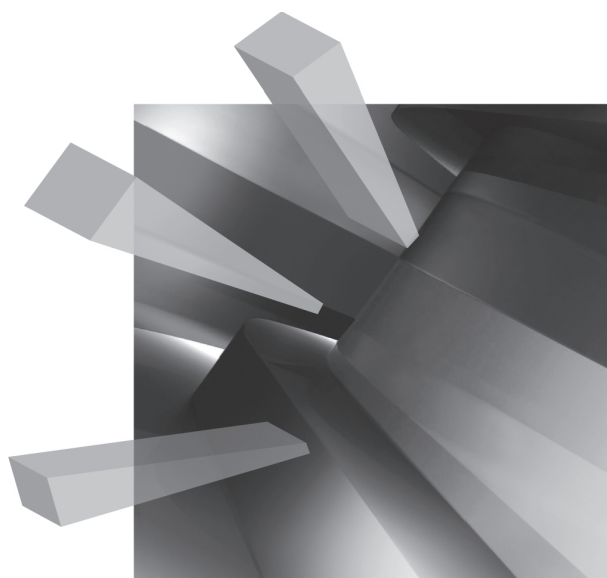


# NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

2 (27) • 2016



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Barbara Cibis  
Łamanie: Beata Mazur  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronach internetowych  
[www.noz.ue.wroc.pl](http://www.noz.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 2080-6000**  
**e-ISSN 2449-9803**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
ul. Komandorska 118/120  
53-345 Wrocław  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: [econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Adela Barabasz:</b> Identyfikacja mechanizmów obronnych menedżerów (The identification of defense mechanisms of managers).....	9
<b>Małgorzata Baran:</b> Profil kompetencyjny profesjonalnego mentora (Competency model for professional mentor) .....	22
<b>Agnieszka Izabela Baruk:</b> Partnerzy czy przeciwnicy – wybrane aspekty relacji między podwładnymi i przełożonymi (Partners or rivals – chosen aspects of relations between subordinates and supervisors).....	33
<b>Radosław Dawidziuk:</b> Kapitał ludzki jako element kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie (Human capital as a component of intellectual capital in a company) .....	46
<b>Joanna Kacala, Andrzej Michaluk:</b> Ewolucja koncepcji przywództwa wojskowego w doktrynach armii Stanów Zjednoczonych i jego implikacje w procesie szkolenia kandydatów na oficerów sił zbrojnych RP (Evolution of army leadership in the doctrines of the US Army and its implications in the process of training candidates for officers of Polish Armed Forces)....	60
<b>Robert Karaszewski, Andrzej Lis:</b> Czy koncepcja pozytywnego przywództwa może stać się paradygmatem w naukach o zarządzaniu? (Can the concept of positive leadership become a paradigm in management studies?)	72
<b>Krystyna Kmiotek:</b> Uwarunkowania zaangażowania organizacyjnego pracowników – przykład inżynierów (Determinants of organizational commitment (on the example of engineers)).....	81
<b>Marek Krasieński:</b> Motywatory zmniejszające uczucie niepewności – porównawcze studium przypadków (Motivators reducing the feeling of uncertainty – comparative case study) .....	91
<b>Dagmara Lewicka, Anna Rakowska:</b> Wpływ praktyk ZZL na zaangażowanie pracowników w innowacyjnych przedsiębiorstwach (The influence of HRM practices on the employee engagement in innovative enterprises)...	102
<b>Marta Moczulska, Janina Stankiewicz:</b> Interakcje społeczne sprzyjające zaangażowaniu pracowników w organizacji – założenia w świetle teorii organizacji i zarządzania (Social interactions conducive to employee engagement in the organization – assumptions in the light of the theory of organization and management).....	116
<b>Joanna M. Moczydłowska:</b> Paradoksy w zarządzaniu kapitałem ludzkim w ocenie menedżerów (Paradoxes in the management of human capital in managers' appraisal) .....	130

---

<b>Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska:</b> Uwarunkowania pełnienia ról kierowniczych w latach 1997-2000 i 2011-2014. Struktura i kierunki zmian (Determinants of management functions performance in the years 1997-2000 and 2011-2014. Structure and directions of changes) .....	139
<b>Beata Skowron-Mielnik:</b> Paradoks efektywności pracy – między budowaniem zaangażowania a wypaleniem zawodowym (The paradox of work effectiveness – between building employee’s engagement and burnout)...	151
<b>Marzena Stor:</b> Paradoksalne i nieparadoksalne oksymoronizmy w strategiach zarządzania kompetencjami pracowniczymi – refleksje badawcze (Paradoxical and nonparadoxical oxymora in the strategies of competency management – research reflections).....	164
<b>Czesław Zając:</b> Rekrutacja i selekcja menedżerów i specjalistów w grupach kapitałowych w świetle badań empirycznych (Processes of recruitment and selection of managers and specialists in capital groups in the light of empirical research).....	186
<b>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska:</b> Zarządzanie pracownikami z pokolenia paradoksów (Managing the workforce from the full of paradoxes generation).....	196

## Wstęp

Jednym z twierdzeń najczęściej powtarzanych przez teoretyków i praktyków zarządzania jest to mówiące, że ludzie są najważniejszym zasobem organizacji, warunkującym jej przetrwanie i rozwój. Jednocześnie jest to też bezsprzecznie jeden z najtrudniejszych dla menedżerów obszar zarządzania - z uwagi na nieprzewidywalność i ograniczoną sterowalność całego społecznego podsystemu organizacji. W obliczu tego wyzwania poszukiwane są skuteczne praktyki zarządzania zasobami ludzkimi. Menedżerowie pełnią w tym procesie bardzo ważną funkcję. Dążą do przywództwa, podejmują próby tworzenia skutecznych systemów motywowania oraz wykorzystują zróżnicowane narzędzia zarządzania kadrami, a wszystko to w imię budowania kapitału ludzkiego. Co ciekawe - te starania nie zawsze jednak przynoszą oczekiwane skutki. Ukształtowany z czasem charakter relacji przełożony – podwładny może okazać się bardziej lub mniej proefektywnościowy.

Tworzenie skutecznych systemów motywowania i wspieranie zaangażowania pracowników w warunkach różnorodności postaw i nietrwałości struktur organizacyjnych wynikającej ze zmienności otoczenia są wciąż uznawane za największe wyzwania współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi. Ludzie różnie interpretują te same bodźce, a zatem celowe działania skutkują wielością indeterministycznych, trudnych do przewidzenia zmian w całej organizacji. Ostatecznie pojawiające się paradygmaty nierzadko nie znajdują potwierdzenia w praktyce organizacyjnej, przepełnionej wieloma sprzecznościami. Należy pogodzić się chyba z faktem, że paradoksy są wpisane w rzeczywistość organizacyjną, której uczestnicy wciąż balansują pomiędzy dychotomicznymi wyborami, często wykluczającymi się, ale też w rezultacie uzupełniającymi istotę trwania i rozwoju.

Niniejsza publikacja to zestawienie różnorodnych artykułów przygotowanych na potrzeby Szkoły Letniej Zarządzania 2016, zatytułowanej „W świecie paradoksów i paradygmatów zarządzania”. Opracowania są utrzymane w optyce postaw, zachowań i relacji pomiędzy ludźmi w organizacji, a główne perspektywy rozważań obejmują: 1) przywództwo i role menedżerskie, 2) kompetencje pracownicze, 3) kapitał ludzki oraz 4) wybrane praktyki zarządzania kadrami, głównie nakierowane na motywację i zaangażowanie pracowników. Żywimy nadzieję, że lektura pomoże czytelnikom nieco lepiej odnaleźć się w świecie paradoksów i paradygmatów ludzkiej strony zarządzania.

*Ewa Głuszek, Sylwia Stańczyk*

**Marta Moczulska, Janina Stankiewicz**

Uniwersytet Zielonogórski

e-mails: m.moczulska@wez.uz.zgora.pl; j.stankiewicz@wez.uz.zgora.pl

---

**INTERAKCJE SPOŁECZNE  
SPRZYJAJĄCE ZAANGAŻOWANIU PRACOWNIKÓW  
W ORGANIZACJI – ZAŁOŻENIA W ŚWIETLE TEORII  
ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA**

---

**SOCIAL INTERACTIONS CONDUCIVE TO EMPLOYEE  
ENGAGEMENT IN THE ORGANIZATION –  
ASSUMPTIONS IN THE LIGHT OF THE THEORY  
OF ORGANIZATION AND MANAGEMENT**

---

DOI: 10.15611/noz.2016.2.10

**Streszczenie:** Uzyskiwania przewagi konkurencyjnej poszukuje się m.in. w innowacyjności i zdolności organizacji do elastycznego działania. W obu przypadkach znaczenie ma zaangażowanie pracowników. Członkowie organizacji rzadko pracują niezależnie od innych osób, a wzajemnie oddziaływanie może wzmacniać lub ograniczać to zachowanie. Interesujące staje się kształtowanie interakcji społecznych sprzyjających zaangażowaniu pracowników w organizacji. Za cel artykułu przyjęto sformułowanie założeń dotyczących tego zagadnienia. Wyróżniono trzy grupy czynników umożliwiających rozważanie złożoności interakcji społecznych, tj. kierunek i intensywność, formę i strukturę. Zwrócono uwagę na zmiany, które wpływają na funkcjonowanie organizacji na poziomie mezo, jak i mikro. Uznano, że interakcje społeczne powinny się rozważać: (1) jako złożony proces, składający się z trzech wskazanych grup czynników oraz (2) przez pryzmat orientacji zasobowej, przy założeniu, iż pracownicy stają się uczestnikami organizacji.

**Słowa kluczowe:** interakcje społeczne, zaangażowanie pracowników, orientacje w zarządzaniu, człowiek w organizacji.

**Summary:** Obtaining a competitive advantage is primarily sought in innovation and the ability of the organization to flexible action. In both cases their engagement is especially important. The members of the organization rarely work independently of others, and mutual-interaction may enhance or limit the employees engagement. Shaping social interaction conducive to the employees engagement in the organization becomes interesting. The goal of the article is to formulate the assumptions of this issue. Three groups of factors which allow to consider the complexity of social interaction: direction and intensity, form and structure have been distinguished. Attention is paid to changes which affect the functioning of the organization at meso and micro level. It has been recognized that social interactions in contemporary organizations should be considered (1) as a complex process, which consists of

three previously mentioned groups of factors, and (2) based on the orientation of reserves, assuming also that employees are a potential organization and become its participants.

**Keywords:** social interactions, employee engagement, orientations in management, a man in the organization.

## 1. Wstęp

Innowacyjność, przedsiębiorczość oraz zdolność organizacji do elastycznego działania (zwinności) stanowią współcześnie istotne możliwości uzyskiwania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Jednak wymagają one uczestnictwa pracowników w procesie tworzenia innowacji, bazującego na kreatywności oraz wiążącego się z działaniami dotyczącymi wiedzy, jak również udziału w coraz częściej dokonywanych zmianach. W obu przypadkach podkreśla się nie tyle znaczenie wiedzy i umiejętności członków organizacji, ile konieczność ich zaangażowania (por. [Crozier 1993]), czyli aktywnego (emocjonalnie, intelektualnie i fizycznie) dążenia do osiągnięcia celów organizacji, wykonywania pracy (por. [Schaufeli i in. 2002]). Ważne jest zatem kształtowanie zaangażowania pracowników i zarządzanie tym zaangażowaniem.

Wyniki analizy literatury przedmiotu wykazały, że poznaje się czynniki mające wpływ na zaangażowanie pracowników, a wśród nich wymienia także relacje interpersonalne, nawet tworzy modele, w których czynniki rozpatruje się oddzielnie. Interesująca jest próba ich powiązania z tego względu, by zwrócić uwagę na pracowników jako poszczególne jednostki, które wchodzi w interakcje z innymi członkami organizacji. Wiedząc, że pracownik rzadko podejmuje działania niezależnie od innych osób, warto zauważyć, że wzajemne oddziaływanie członków organizacji może ograniczać albo wzmacniać zaangażowanie.

Powstaje pytanie o możliwości kształtowania interakcji społecznych sprzyjających zaangażowaniu pracowników w organizacji. Uwzględniając złożoność zagadnienia, celem artykułu uczyniono sformułowanie założeń dotyczących interakcji we współczesnych organizacjach. Sformułowano je, wykorzystując analizę teorii zarządzania, uwzględniających obecne warunki funkcjonowania przedsiębiorstw.

## 2. Istota zaangażowania pracowników

Zaangażowanie pracowników charakteryzuje energia, poświęcenie i oddanie pracownika [Smythe 2009]. Przejawia się ono w wykazywanej aktywności, podejmowanym wysiłku [Saks 2006]. S. Kular i in. piszą [2008], że energia wydatkowana jest fizycznym wymiarem zaangażowania. Wiąże się ona z tym, co pracownicy sądzą o organizacji (wymiar poznawczy) i co odczuwają (emocjonalny). Zaangażowanie stanowi zatem wyraz nastawienia pracowników wobec pracy i organizacji, w której funkcjonują (por.: [Baldev, Anupama 2010]). Mają na niego wpływ wartości, potrzeby i doświadczenie pracowników.

Jak wykazały wyniki badań J.E. Finegana [Abbot i in. 2005], dla zaangażowania znaczenie mają takie wartości, jak: uczciwość, sprawiedliwość, zaufanie i szacunek. W organizacji powinny one z jednej strony przejawiać się w postawach i zachowaniach przełożonych wobec podwładnych, z drugiej – w polityce kadrowej, w tym: wynagradzaniu, promowaniu oraz rozdzielaniu zasobów (C. Maslach, W.B. Schaufelli i M. P. Leiter – za [Saks 2006]).

Zgodnie z piramidą pasji K. Ayersa [2009] zaangażowanie wzmacnia się wraz z zaspokajaniem następujących potrzeb: szacunku, rozwoju, „bycia wewnątrz”, poczucia sensu oraz sukcesu. Jego zdaniem, pierwsza z wymienionych potrzeb stanowi „podstawę” zaangażowania. Druga wiąże się z czwartą i odnosi do wykonywanej pracy. Dla zaangażowania istotne w tym zakresie jest postrzeganie tego, że zadania: mają znaczenie, pozwalają na wykorzystanie posiadanej wiedzy i umiejętności, jak również stanowią wyzwanie sprzyjające rozwojowi pracownika ([Robinson, Perryman, Hayday 2004], a także J.R. Hackman i G.R. Oldham oraz W.A. Kahn – za [Saks 2006]). W organizacjach odnosi się to do zakresu autonomii przydzielonej pracownikowi, a przez to i potrzeby niezależności. Może być realizowane poprzez rywalizację. Trzecia z wymienionych potrzeb („bycie wewnątrz”) oznacza dopuszczenie do tajemnic, czyli informacji, wiedzy na temat pracy i organizacji. Ma związek z umożliwianiem wywierania wpływu i sprawowaniem kontroli. Możliwość zaś osiągnięcia potrzeby sukcesu K. Ayers dostrzega przede wszystkim w pracy zespołowej. Jak wiadomo, istotna jest dla niej potrzeba przynależności.

Wiedząc, że pracownicy mogą mieć odmienne potrzeby i/lub inny ich poziom, trzeba wskazać nie tylko na konieczność ich poznawania, lecz także na poszukiwanie możliwości ich zaspokajania. Zdaniem autorek artykułu jedną z nich jest łączenie współpracy i rywalizacji (zob. [Stankiewicz, Moczulska 2012]).

Podsumowując, zauważmy, że zaprezentowane wartości i potrzeby pracowników dotyczą wykonywanej pracy oraz warunków jej realizowania. Jednocześnie wiążą się ze stosunkami między przełożonym a podwładnymi oraz między współpracownikami. Można wyróżnić zatem trzy główne obszary mające wpływ na kształtowanie zaangażowania – pracę, organizację (warunki wykonywania pracy) i relacje interpersonalne. Wydaje się jednak, że interakcje społeczne „przenikają” dwa pozostałe obszary, jak również mogą mieć zasadnicze znaczenie dla wymiarów zaangażowania, w tym emocjonalnego. Ważne staje się określenie założeń dla interakcji społecznych sprzyjających zaangażowaniu.

### 3. Interakcje społeczne. Pojęcia, rodzaje

M. Dobrzyński [1981, s. 174] ujmuje interakcje społeczne jako „wzajemne bezpośrednie oddziaływanie na siebie dwóch lub większej liczby osób”. Podobnie J. Borkowski [2003, s. 32] pisze, że „istotą interakcji w świecie ludzkim jest wzajemne oddziaływanie na siebie dwóch lub więcej indywidualności, małych lub dużych grup społecznych, organizacji, instytucji itp., odczuwających swoją obecność, czyli znaj-



dujących się w szeroko rozumianych sytuacjach społecznych”. Natomiast J. Turowski [2000, s. 44] określa nimi „świadome działanie jednostki skierowane do innych podmiotów, zmierzające do wywarcia wpływu na osobowość czy zachowanie drugiego partnera”. F. Znaniecki [2011, s. 20] sprowadza je do działań i relacji społecznych, tzn. relacji, w których na siebie oddziałują jednostki lub grupy ludzi. Można zatem stwierdzić, że interakcje to proces o charakterze dynamicznym. Interakcje rozpoczyna świadomość wzajemnego istnienia podmiotów i „liczenia się” ze sobą [Adler, Rosenfeld, Proctor 2006], a następnie obie strony wpływają na siebie, co wiąże się z definiowaniem sytuacji, rozpoznawaniem ról społecznych, interpretowaniem zachowań, reakcji i odpowiadaniem na nie poprzez świadome podejmowanie określonych działań [Turowski 2000].

Biorąc pod uwagę, że owo wzajemne oddziaływanie powodowane jest dążeniem do osiągnięcia określonego celu (por.: [Krzemiński 1999; Argyle 2001; Poleszczuk 2004]), interakcje można rozpatrywać poprzez: kierunek i intensywność, formę oraz strukturę.

Pierwszą można odnieść do nawiązywania i podtrzymywania interakcji, gdyż dotyczy tego, z kim są podejmowane relacje oraz jaka jest ich częstotliwość, trwałość. Wiąże się to z jednostką i z jednej strony postrzeganiem innych, kategoryzowaniem ich zachowań, z drugiej zaś – jej potrzebami, celami i motywami, które wpływają na postawy i zachowania, warunkując ów kierunek i intensywność. Wśród teorii stanowiących wyjaśnienie „przyczyny” wyboru partnerów interakcji oraz zachowań podczas omawianego procesu warto wymienić [Mika 1982; Scott, Cummings (red.) 1983; Lewicka, Grzelak 2002; Wojciszke 2002]<sup>1</sup>: teorię atrybucji, osobowości, teorię wymiany, koncepcję H. Thibauta i J. Kelleya<sup>2</sup>, zachowania zasobów, tożsamości społecznej, stanów oczekiwanych, współzależności społecznej, alokacji kontroli, kolektywnego wysiłku oraz wpływu społecznego, orientacji społecznej czy np. technik ingracjacji. Drugi czynnik – forma interakcji – dotyczy stosunków z innymi, wyrażanymi poprzez rodzaj podejmowanych działań. Wiąże się ją ze współzależnością, wyróżniając dwa rodzaje: negatywną oraz pozytywną [Kotarbiński 1982]. Współzależność negatywna oznacza sytuację, gdy sukces osiągnięty przez jedną osobę oznacza przegraną innej [Poleszczuk 2004]. Z uwagi na to, iż podejmowane działania mają na celu ograniczenie wpływów innych, dominuje podejrzliwość, wrogie nastawienie połączone z gotowością do wykorzystania ich słabości i potrzeb. Ten rodzaj interakcji nazywa się rywalizacyjnym [Daniecki 1998]. Natomiast współzależność pozytywna oznacza, iż sukces jednej strony uprawdopodobnia sukces drugiej. Występuje w sytuacji współzależności celów, wartości, interesów, co

<sup>1</sup> Warto dodać, że interakcje społeczne stanowią złożony proces, więc trzeba także przypomnieć, że (1) poszczególne teorie stanowią pewne uproszczenie sytuacji, a tym samym traktować je nie jako odrębne, a uzupełniające się oraz (2), że niektóre z nich będą tłumaczyć zachowania, podejmowania i przebiegu relacji – kierunku i intensywności oraz formy. Dlatego przyporządkowanie przez autorki wymienionych teorii do wyróżnionych czynników rozważań należy potraktować jako umowne.

<sup>2</sup> Dotycząca zadowolenia z wyniku interakcji oraz poziomów porównywania.

proceedzi do współdziałania [Borkowski 2003], dlatego też określane jest interakcją kooperacyjną. Jak wiadomo, w organizacji współdziałanie (kooperacja) może mieć różne poziomy [Stankiewicz, Moczulska 2015]. Trzeba także dodać, że rywalizacja, obok opisanej walki, może przyjmować postać współzawodnictwa. Oznacza to założenie, iż równie ważne jak osiągnięcie wyznaczonego celu staje się przewyższanie wyników własnych i/lub innych. W konsekwencji każda z uczestniczących stron może osiągnąć sukces (por. [Sułek 2008; Karolczak-Biernacka 1981]). Determinanty podjęcia określonego działania (rywalizacji, współpracy) opisują [Mika 1982; Scott, Cummings (red.) 1983; Hobfoll 1989; Lewicka, Grzelak 2002; Wojciszke 2002; Kożusznik 2005]: teoria gier, podejmowania decyzji, zachowania zasobów, tożsamości społecznej, rzeczywistego konfliktu interesów, stanów oczekiwanych, teoria aktywacji czy model kolektywnego wysiłku. Trzeci czynnik – struktura interakcji – odnosi się do konfiguracji możliwych powiązań między podmiotami. Przebieg interakcji można rozważać jako układy: między dwiema osobami, grupami czy jednostkami i grupami, a zarazem jako powstające sieci, koalicje, klastry. Tym samym ich wyjaśnienie winno uwzględniać wiedzę, nie tylko z nauk psychologicznych i społecznych, dotyczącą powstawania grup, ich formalizowania i instytucjonalizowania, ale także z nauk ekonomicznych, związanych z wytwarzaniem wartości<sup>3</sup> oraz politycznych – z zagadnieniem władzy.

Przedstawione czynniki interakcji – kierunek i intensywność, forma i struktura wiążą się ze sobą. Jednocześnie stanowią złożony proces, który z uwagi na ludzi, może, mimo tych samych uczestników, przebiegać inaczej.

Warto zauważyć, że interakcje w organizacji mogą być kształtowane inaczej w zależności od: pozycji pracownika, czyli jego „umiejscowienia” w strukturze (hierarchii) organizacyjnej, oraz sposobu traktowania pracownika, przypisywanego mu znaczenia w przedsiębiorstwie, tj. czy stanowi jego „trybik”, czy członka organizacji z przyznanymi, określonymi prawami. Odzwierciedla to także stosunek jednostka – grupa.

Jak kształtowane są interakcje społeczne we współczesnych organizacjach? Jak są uwzględniane, odzwierciedlone w orientacjach w zarządzaniu?

#### **4. Otoczenie współczesnych organizacji a orientacje w zarządzaniu**

Globalizacja, nieustanny rozwój techniki i technologii zmieniły uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw. Przede wszystkim nasiliła się zmienność otoczenia, a przez to i niepewność, nieprzewidywalność przyszłości. To, co trwałe, stało się ulotne, to, co wyraźnie nakreślone, przestało takie być, statyczność zastąpiła dynamika, prostotę – złożoność, a równowagę – chaos [Płoszajski 1995; Prahalad 1998;

<sup>3</sup> W ekonomii odnoszona jest do cechy użytkowej przedmiotu, która może być wyrażona w postaci ceny [Mazur 2011] bądź wartości rynkowej, postrzeganej przez rezultat działania, efekt [Sutherland, Canwell 2007], zatem także mierzalnej.

Krupski 1999]. Dążenie do uzyskiwania przewagi konkurencyjnej w tak rozumianych warunkach turbulencji wymaga ciągłej elastyczności przedsiębiorstw i szybkiego reagowania na zmiany – tworzenia zdolności do nieustannego adaptowania, dokonywania przeobrażeń. Konieczne staje się jednocześnie myślenie i działanie, łączące teraźniejszość z przyszłością [Platonoff 2005]. Z tego względu zmianie ulega podejście do zarządzania. Z jednej strony dotyczące relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem (poziom mezo), wiążące się ze stosowaną strategią; z drugiej – zarządzania w organizacji (poziom mikro).

Uwzględniając strategię przedsiębiorstwa, trzeba zauważyć, że wśród możliwości rozwoju przedsiębiorstwa i źródeł budowania przewagi konkurencyjnej podkreśla się znaczenie innowacji, przedsiębiorczości oraz potrzebę szerszego spojrzenia na otoczenie firmy. W tym zakresie na uwagę zasługuje orientacja zasobowa, jej rozwinięcie – sieciowa, jak również przedsiębiorcza i przyszłościowa. Ostatnia uwzględnia także konieczne zmiany w zakresie zarządzania organizacją. Natomiast propozycje sposobów wykonywania pracy, koordynowania działań, komunikowania się czy podejścia do pracowników są zawarte w orientacji procesowej oraz pozytywnej. Warto zaznaczyć, że można wyróżnić dwa podejścia do rozumienia orientacji, co wpływa na sposób prezentowania, możliwości porównania, jak również przyjmowania jako punkt odniesienia. Zdaniem M.P. Mileśa i D.R. Arnolda [Zbierowski, Bratnicki 2014, s. 190] orientacja składa się „z tych filozofii, które determinują naturę i ukierunkowanie jej działalności i planów. Przyjęcie różnych orientacji organizacyjnych prowadzi do różnej percepcji priorytetów, tego, jak postrzegany jest konsument i jak organizacja definiuje swoją działalność. Zatem jest to filozofia, która nadaje treść ogólnemu modelowi podejmowania decyzji przez kierownictwo”. Natomiast według J.M. Lichtarskiego [2014, s. 91] orientacja jest „ogólnym kierunkiem rozwoju systemów zarządzania”. Jest ich zatem wiele (np. orientacja na wyniki, na człowieka, na procesy, projakościowa) i mogą się przenikać. Wydaje się, że zamiennie można je określić słowami: nurty, koncepcje, kierunki. Orientacje, zgodne z pierwszym podejściem, stanowią konstrukty wielowymiarowe, a ich tworzenie to proces konceptualizacji i operacjonalizacji, w wyniku którego powinien powstać uniwersalny model [Zbierowski, Bratnicki 2014]. Nie ma takiego wspomniana orientacja zasobowa czy sieciowa. Może tak być z uwagi na inne podejście do tworzenia orientacji – nie synoptyczne, a inkrementalne<sup>4</sup>, interdyscyplinarność zagadnień lub ciągły ich rozwój, niedostateczną wiedzę.

W orientacji zasobowej za źródła przewagi konkurencyjnej uznaje się zasoby, czyli to, co „organizacja wie lub posiada i co umożliwia jej stworzenie oraz wdroże-

---

<sup>4</sup> Por. J.M. Lichtarski [2014]. Synoptyczne oznacza planowanie działań oparte na analizie organizacji i otoczenia, z założeniem celów do których się dąży (świadomość, celowość). Wyznacza je naczelne kierownictwo. Inkrementalne obejmuje działania, które są podejmowane jako reakcja na zmiany zewnętrzne lub wewnętrzne. Zamiast celu sprecyzowanego pojawia się jedynie ogólnie naszkicowany. To podejście odzwierciedlone jest w nurcie kulturowym i ewolucyjnym. Proces rozwoju jest uruchamiany przez różne osoby, na różnych szczeblach organizacyjnych.

nie strategii poprawiającej wyniki ekonomiczne” [Rokita 2007, s. 139]. Dzieli się je na materialne i niematerialne, podkreślając znaczenie tych, które są: cenne, rzadkie, trudne do imitacji i niezastępowalne. W warunkach turbulentnego otoczenia uwagę skoncentrowano na zasobach niematerialnych, w tym kluczowych kompetencjach przedsiębiorstwa oraz ich zespoleniu [Prahalad, Hamel 1990]. Zainteresowano się zasobami ludzkimi – pracownikami. Ponadto poszukiwanie zasobów zmieniło sposób patrzenia na otoczenie przedsiębiorstwa [Niemczyk 2013]. Ukierunkowanie na dostarczanie wartości spowodowało identyfikowanie interesariuszy organizacji oraz podejmowanie współpracy z dostawcami i klientami (łańcuch wartości), jak i dotychczasowymi konkurentami [Branderburger, Nalebuff 1996]. W ten sposób zaczęły powstawać różne konfiguracje zorganizowanego działania – sieci [Stańczyk-Hugiet, Niemczyk, Jasiński 2012], stanowiące przedmiot rozważań orientacji sieciowej.

Natomiast w orientacji przedsiębiorczej zakłada się, że to innowacyjność umożliwia przewagę konkurencyjną i dlatego docenia się: (1) zmiany i innowacje, (2) proaktywność, rozumianą jako agresywność konkurencyjną oraz (3) podejmowanie ryzyka biznesowego [Zbierowski, Bratnicki 2014]. Także w orientacji przyszłościowej znaczenie przypisuje się zmianom i innowacjom. Jednocześnie, przyjmując horyzont planowania – przyszłość, podkreśla się potrzebę nieustannego monitorowania otoczenia, odczytywania sygnałów zmian i odpowiedniego na nie reagowania. Tym samym w tej orientacji bazuje się na wiedzy z zakresu zarządzania strategicznego, innowacyjnego i przyszłością. Adaptacja strategii do zmian w otoczeniu skutkuje przeobrażeniami wewnątrz organizacji, dlatego do wymiarów zalicza się również: ludzi i sieci (wewnętrzne i zewnętrzne), organizację (formalna dyfuzja wiedzy, odpowiedzialność, integracje procesów) i kulturę (proinnowacyjna).

Uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez elastyczność organizacji może być osiągnięte, według założeń *orientacji procesowej*, jako odejście od funkcjonalnego do procesowego zarządzania. Wyraża się ono w promowaniu [Trzcieliński, Adamczyk, Pawłowski 2013]: odchudzania organizacji, komunikowania poziomego, wprowadzania zadań wielowymiarowych, a przez to pracy zespołowej i nastawienia na ciągłe uczenie się, oraz poszerzania zakresu autonomii. W tej orientacji wyróżnia się trzy wymiary [Czyż-Gwiazda 2014]: obszar (widzenie) procesów, zadania procesów, zarządzanie i pomiar, których elementy nawiązują do wymienionych założeń.

Orientacja pozytywna zaś opiera się głównie na rezultatach rozważań psychologii pozytywnej. Przyjmuje się w niej, iż kluczowe znaczenie dla sukcesu organizacji mają zachowania pracowników. Przy czym, zgodnie z koncepcją *flow* – to podejmowane działania i kontakty z innymi przyczyniają się do szczęścia jednostki [Glińska-Neweś 2010]. W tej orientacji zwraca się uwagę na pozytywne cechy zarówno pracowników, jak i organizacji. Cechy organizacji rozumiane są w kontekście tego, co jest uznane za najważniejsze dla osiągnięcia sukcesu, rozwoju przedsiębiorstwa – wyzwalanie potencjału pracowników. Za istotne wymiary uznaje się – pozytywne przywództwo, pozytywną kulturę organizacyjną, pozytywną strategię, pozytywny projekt organizacji oraz pozytywny kapitał ludzki.

W każdej z przedstawionych orientacji można zauważyć odniesienie do kształtowania interakcji, także wewnątrz organizacji. Orientacja przedsiębiorcza, przyszłości, zasobowa i sieciowa obejmują relacje między przedsiębiorstwami, jednak wśród sformułowanych wymiarów, zasobów znajdują się pracownicy. Podobnie jest z formą interakcji, jaką jest współpraca. Znaczenie współpracy podkreśla się przy tym w orientacji przyszłościowej i procesowej, a w przedsiębiorczej ogranicza ją do relacji wewnątrz organizacji, kładąc nacisk na rywalizację (walkę) między przedsiębiorstwami. Wydaje się, że współpraca jako wyzwalająca pozytywne emocje jest uznawana za dominującą w orientacji pozytywnej. Uwzględnia się w niej rywalizację w odniesieniu do wzbudzania kreatywności, jednak jest ona ogólnie opisana – określana jako *fair play*. Natomiast traktowanie kooperacji pozytywnej i negatywnej jako części kształtowania interakcji odnajdujemy w orientacji sieciowej i zasobowej. Choć w obu orientacjach podkreśla się znaczenie zasobów ludzkich, to ich włączanie do analizy obejmuje strategiczne podejście behawioralne (zob. [Mazur 2013; Piórkowska 2014]), nie zaś koncepcje z poziomu mikro, czyli zarządzania ludźmi w organizacji. Uwzględnia się zmiany dotyczące ludzi w organizacjach oraz to, że obok kompetencji (wiedzy i umiejętności) coraz częściej wskazuje się na postawy pracowników, w tym ich zaangażowanie. Takie podejście należy uznać za niewystarczające. Może jednak stanowić podstawę rozważań. Atutem tych orientacji jest także uwzględnianie dynamiki otoczenia i tworzenie różnych możliwości działania na bazie analizowania wielu zjawisk<sup>5</sup>. Założenie o istotności zasobu ludzkiego dla uzyskiwania przewagi konkurencyjnej warto uzupełnić o czynniki mające wpływ na kierunek i intensywność interakcji społecznych, wybór ich form, powstające struktury, osiągnięte rezultaty, a przez to możliwości kształtowania interakcji sprzyjających zaangażowaniu. Wymaga to ustalenia, które cechy pracowników dominują współcześnie, jakie przeważa nastawienie, jakie mają oczekiwania wobec pracy i organizacji, a jakie jest ich miejsce i rola w niej.

## 5. Od zasobu do potencjału, czyli zmiany w postrzeganiu człowieka w organizacji

Pracownik, zgodnie z orientacją zasobową, uznawany jest za cenny zasób organizacji. Definicja tego rodzaju zasobu odnosi się do pracy, a następnie do ludzi, którzy ją wykonują dzięki swoim umiejętnościom [Jamka 2011]. W modelu zasobów ludzkich podkreśla się znaczenie dostosowania pracownika do stanowiska, roli (tab. 1). Autor modelu R.E. Miles [1965] zwraca jednocześnie uwagę, że pracownicy są zdolni do podejmowania inicjatywy, twórczości na wyższym poziomie, dlatego też powinno się zadbać o tworzenie otoczenia sprzyjającego wykorzystaniu ich możliwości. Konsekwencją będzie także ich satysfakcja z pracy.

---

<sup>5</sup> Wydaje się, że to właśnie w tej orientacji zwrócono uwagę na strukturę interakcji, formy, znaczenie relacji, co stanowiło źródło dla koncepcji sieciowej, zarządzania relacjami.

**Tabela 1.** Porównanie koncepcji dotyczących postrzegania pracownika w organizacji

	<i>Human resources</i>	Kapitał ludzki (intelektualny)	Kapitał społeczny	Potencjał
Stosunek do ludzi	Cenny zasób (twórczy i efektywny) Uwaga zwrócona na twórczość i sprawność w obrębie podziału zadań (możliwość inicjatywy) Postrzega się możliwości w zakresie inicjatywy, odpowiedzialności i pomysłowości (niewykorzystane zasoby)	Właściciel (nośnik): – kompetencji (wiedza/ umiejętności/ doświadczenie) – atrybutów intelektualnych – (innovacyjność, zdolność do zmian, adaptacji) – motywacji (chęć działania)	Osoba, wchodząca w relacje, członek społeczności Przez relacje z innymi – związki oparte na wzajemności, uznaniu, wyrażone poprzez członkostwo w grupie	Możliwości, zdolności, cechy i właściwości
Kierownik	Dopasowanie do stanowiska/funkcji/roli Stworzenie otoczenia, by zgodnie z możliwościami przyczyniali się do celów organizacji Zachęcać do uczestnictwa w ważnych sprawach Rozszerzanie autonomii, delegowanie uprawnień	Dopasowanie do zadania/ czynności Inwestować w rozwój	Tworzenie klimatu zaufania Budowanie klimatu sprzyjającego nawiązywaniu kontaktów	Aktywizacja potencjału – stworzenie miejsca pracy, warunków, – uwzględnianie różnorodności
Rezultat	Jakość i realizacja decyzji Samokierowanie, samokontrola Zadowolenie pracowników	Podwyższanie kompetencji Zarządzanie talentami	Sieć kontaktów służących osiągnięciu celów organizacji	Zaangażowanie

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Miles 1965; Jamka 2011; Oleksyn 2008; Mazurkiewicz 2010].

Stwierdzenie, że ludzie nie są zasobem, a raczej „nośnikiem” zasobów, spowodowało pojawienie się pojęcia kapitał ludzki. W treści formułowanych definicji z jednej strony wymienia się jego elementy składowe (kompetencje, zdolności, cechy, wartości itd. – zob. [Jamka 2011]), z drugiej – źródło dochodu (zob. [Mazurkiewicz 2010]). Celem staje się pomnażanie kapitału, a zatem inwestowanie w rozwój pracowników oraz identyfikowanie talentów. Wzrost zainteresowania współpracą oraz wartością (korzyścią) z relacji odzwierciedla termin kapitał społeczny. Istotne w tych procesach jest zaufanie. Ważne staje się kształtowanie klimatu organizacyjnego, jak również pobudzanie do podejmowania i utrzymywania relacji, które jako sieć kontaktów służyłyby osiągnięciu celów przedsiębiorstwa.

Wydaje się, że w kontekście zmian demograficznych, technologicznych i społecznych zachodzących we współczesnym świecie nie wystarczy umieszczenie pracownika w centrum zainteresowania zarządzania. Starzenie się społeczeństwa



powoduje zmniejszenie liczby osób w wieku zawodowym, pracę osób starszych jak również zwiększanie się liczby kobiet aktywnych zawodowo [Kanter 1998]. Jednocześnie młodzi pracownicy, dzięki sprawnemu wykorzystywaniu technologii, mogą pracować niezależnie od miejsca zamieszkania. Obserwuje się również powrót do podstawowych wartości takich, jak: odpowiedzialność, rodzina i ich uwzględnianie w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Zarazem wzrasta indywidualizm, nastawienie na samorealizację i zarządzanie sobą (*brand*) [Drucker 1998; Rampersad 2010]. Zauważmy, że ostatnie jest zgodne z psychologicznym terminem zasobów. Oznaczają one „posiadane przez człowieka własności materialne, społeczne lub osobiste, które mogą być wykorzystywane w trakcie osiągania osobistych celów”, do których, zdaniem autorów definicji E. Dienera i F. Fujita [1995, s. 926], zalicza się: poczucie panowania nad sytuacją oraz zaspokajania potrzeb. To wszystko wymaga zróżnicowanego podejścia w zarządzaniu ludźmi, traktowania pracowników z uwzględnieniem ich indywidualizmu, a zarazem relacji z innymi.

Ponadto konieczność elastyczności przedsiębiorstwa wynikająca z jego funkcjonowania w warunkach niepewności wywołuje potrzebę zwiększania elastyczności działania pracowników. Właśnie oni, celem uzyskiwania przewagi konkurencyjnej, powinni w podejmowanej aktywności wychodzić w przyszłość. Wydaje się, że to umożliwiła postrzeganie pracowników nie w kontekście kapitału (możliwego dochodu) ani nie tylko jako zasobu, lecz raczej jako potencjału (por. [Oleksyn 2008]), tzn. możliwości. Z uwagi na to, że wyzwolenie potencjału bazuje na uwzględnianiu różnorodności, stwarzaniu warunków sprzyjających ich realizowaniu, to przewidywanym rezultatem jest zaangażowanie pracowników.

Przyjmując powyżej opisane zmiany dotyczące ludzi, w tym ich funkcjonowania w przedsiębiorstwie, trzeba również odnieść się do pracownika jako osoby podejmującej decyzje czy dokonującej wyborów. W zarządzaniu strategicznym analizuje się te zagadnienia w kontekście racjonalności, użyteczności i ryzyka, rozumianego poprzez niepewność i możliwości jej redukowania. Rozważając postawy ludzi w organizacji, warto zwrócić uwagę na ograniczoną racjonalność, gdyż wskazuje ona na podejmowanie decyzji, które nie zawsze są optymalne. Wprawdzie przyczyną może być nie tylko nadmiar czy brak informacji dotyczących zachowań innych, ale także potrzeby lub wartości pracowników. Tym samym, obok człowieka ekonomicznego, który ma na celu interes własny, kieruje się zyskiem (użyteczność), można postawić człowieka społecznego – członka grupy, motywowanego wartościami (jak równość, solidarność). Wybory pierwszego (ekonomicznego) mogą być ograniczane czynnikami zewnętrznymi – twardymi (jak kapitał lub polityka kadrowa), podczas gdy działania drugiego (społecznego) wyznaczają w dużej mierze czynniki „miękkie” – zwyczaje, normy grupowe, inne osoby [Morawski 2001].

Zauważmy, że koncepcję człowieka ekonomicznego odnajdujemy przede wszystkim w nurtach klasycznych i neoklasycznych w teorii przedsiębiorstwa oraz w odniesieniu do menedżerów. Warto wskazać, że dotyczy ona także osób nastawio-

nych na realizowanie własnych interesów. Odwrotnie będzie w przypadku człowieka społecznego. Stosunek jednostka–grupa oraz postawy z tym związane: indywidualizm/kolektywizm lub konformizm/nonkonformizm, mogą mieć wpływ na interakcje społeczne, w tym ich intensywność, kierunek czy formę. Uwzględniając opisane zmiany w stylu życia współczesnych ludzi, ich wartościach, można wskazać za Cz. Sikorskim [2004] na dualizm podejścia – potrzebę łączenia indywidualizmu i kolektywizmu. Tym samym wydaje się, że paradygmat funkcjonalistyczny z dominacją człowieka ekonomicznego i poszukiwaniem pracowników o właściwych kompetencjach do danych stanowisk pracy ustępuje interpretatywnemu, w którym, odrzucając założenie determinizmu w zachowaniach, strategia interpersonalna przyjmuje charakter inkrementalny, tzn. powstaje w działaniu, przez co jest zmienna, ewolucyjna, bazując m.in. na interakcjach i procesach komunikacyjnych [Sułkowski 2014].

Podsumowując, można mówić o człowieku społeczno-ekonomicznym lub też kompleksowym [Jamka 2011]. Wydaje się zasadne, by pracownik z członka organizacji stawał się i był jej uczestnikiem – jednostką działającą zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa (relacje z innymi podmiotami), podejmującą decyzje z uwzględnieniem własnych potrzeb i celów oraz określonej sytuacji. Jednocześnie winien być osobą, która nadal funkcjonuje w obrębie społeczności – przedsiębiorstwa, posiadającego określoną strukturę i kulturę organizacyjną. Zatem, choć istotne stają się relacje (nie dominacja człowieka czy grupy), to warto brać pod uwagę czynniki mające na nie wpływ, w tym elementy warunkujące jego funkcjonowanie w przedsiębiorstwie (np. struktura, kultura organizacyjna).

## 6. Zamiast zakończenia

Zmiany zachodzące w otoczeniu współczesnych organizacji przywołują konieczność nowego spojrzenia na kształtowanie stosunków z innymi podmiotami rynku, jak również działań podejmowanych wewnątrz przedsiębiorstwa. Co więcej, od tych ostatnich w dużej mierze zależy pozycja firmy, umacnia się ważność pracowników. Coraz bardziej znaczące są zachowania, szczególnie zaangażowanie oraz kompetencje, zdolności i cechy. Przy tym, z uwagi na zmiany społeczne i demograficzne, pracownicy powinni być postrzegani nie jako zasób przedsiębiorstwa, a raczej potencjał, stając się przy tym bardziej uczestnikami niż członkami organizacji. To wszystko, choć odpowiada aktualnemu obrazowi sytuacji funkcjonowania organizacji oraz stanowi ujęcie holistyczne, zwiększa zarazem złożoność rozważań. Przyjęte założenia wymagają diagnozowania i opisywania interakcji według wyróżnionych czynników: kierunku i intensywności, form oraz struktur, co autorki uczynią celem kolejnych publikacji oraz badań empirycznych.



## Literatura

- Abbot G.N., White F.A., Charles M.A., 2005, *Linking values and organizational commitment*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, vol. 78.
- Adler R.B., Rosenfeld L. B., Proctor R.F., 2006, *Relacje interpersonalne: proces porozumiewania się*, Rebis, Poznań.
- Argyle M., 2001, *Psychologia stosunków międzyludzkich*, PWN, Warszawa.
- Ayers K., 2009, *Why engagement is not enough*, Training & Development in Australia, April.
- Baldev S., Anupama R., 2010, *Determinants of employee engagement in a private sector organization: an exploratory study*, Advances in Management, vol. 3.
- Borkowski J., 2003, *Socjologia i psychologia społeczna*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Pułtusk.
- Brandenburger A.M., Nalebuff B.J., 1996, *Co-opetition*, Doubleday Currency, New York.
- Crozier M., 1993, *Przedsiębiorstwo na podsłuchu*, PWE, Warszawa.
- Czyż-Gwiazda E., 2014, *Orientacja procesowa organizacji – aspekt teoretyczno-empiryczny*, [w:] Lichtarski J., Nowosielski S., Osbert-Pociecha G., Tabaszewska-Zajbert E. (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje*, PN UE we Wrocławiu nr 340, Wrocław (10.15611/pn.2014.340.23).
- Daniecki W., 1998, *Podmiotowe uczestnictwo w zarządzaniu*, Ursa Consulting, Olsztyn.
- Diener E., Fujita F., 1995, *Resources, personal strivings and subjective well-being: A nomothetic and idiographic approach*, Journal of Personality and Social Psychology, vol. 68, no 5.
- Dobrzyński M., 1981, *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Drucker P., 1998, *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Nowoczesność, Wyd. AE w Krakowie, Kraków.
- Glińska-Noweś A., 2010, *Pozytywny potencjał organizacji jako prorozwojowa architektura zasobów przedsiębiorstwa*, [w:] Stankiewicz M.J. (red.), *Pozytywny potencjał organizacji*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń.
- Hobfoll S.E., 1989, *Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress*, American Psychologist, vol. 44.
- Jamka B., 2011, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie – zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Kanter R.M., 1998, *Pozyskiwanie ludzi dla organizacji przyszłości*, [w:] Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.), *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa.
- Karolczak-Biernacka B., 1981, *Współzawodnictwo, współpraca, wynik*, IWZZ, Warszawa.
- Kular S., Gatenby M., Rees Ch., Soane M., Truss E., 2008, *Employee Engagement: A Literature Review*, Working Paper Series, no. 19, Kingston Business School, Kingston.
- Kotarbiński, T., 1982, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław.
- Kozusznik B., 2005, *Wpływ społeczny w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Krupski R., 1999, *Teoria chaosu a zarządzanie*, Organizacja i Kierowanie, nr 2.
- Krzemiński I., 1999, *Co się dzieje między ludźmi?*, Jacek Santorski & CO, Warszawa.
- Lewicka M., Grzelak J., 2002, *Jednostka i społeczeństwo. Podejście psychologiczne*, GWP, Gdańsk.
- Lichtarski J.M., 2014, *Synoptyczny i inkrementalny rozwój współczesnych orientacji w przedsiębiorstwie*, [w:] Lichtarski J., Nowosielski S., Osbert-Pociecha G., Tabaszewska-Zajbert E. (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje*, PN UE we Wrocławiu nr 340, Wrocław (10.15611/pn.2014.340.08).
- Mazur K., 2011, *Tworzenie i przywłaszczanie wartości : perspektywa relacji: pracownik-organizacja*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra.
- Mazur K., 2013, *Wpływ ujęć behawioralnych na zarządzanie strategiczne – kierunek rozwoju*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne: Quo vadis?*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 22, Wałbrzych.

- Mazurkiewicz A., 2010, *Kapitał ludzki w procesie kształtowania sprawności organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
- Mika S., 1982, *Psychologia społeczna*, PWN, Warszawa.
- Miles R.E., 1965, *Human relations or human resources?*, Harvard Business Review, 43(4).
- Morawski W., 2001, *Socjologia ekonomiczna*, PWN, Warszawa.
- Niemczyk J., 2013, *Strategia: od planu do sieci*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.
- Oleksyn T., 2008, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Kanony, realia, kontrowersje*, Wolters Kluwer, Kraków.
- Piórkowska K., 2014, *Treści kognitywne i metodologiczne psychologii społecznej i poznawczej w kontekście nauk o zarządzaniu*, [w:] Lichtarski J., Nowosielski S., Osbert-Pociecha G., Tabaszewska-Zajbert E. (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje*, PN UE we Wrocławiu nr 340, Wrocław (DOI:10.15611/pn.2014.340.10).
- Platonoff A. L., 2005, *System dynamicznego zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. US., Szczecin.
- Płoszajski P., 1995, *Nowy paradygmat dla nowej rzeczywistości*, Organizacja i Kierowanie, nr 3.
- Poleszczuk J., 2004, *Ewolucyjna teoria interakcji społecznych*, Instytut Socjologii UW, Warszawa.
- Prahalad C., Hamel G., 1990, *The core competence of corporation*, Harvard Business Review, May/June.
- Prahalad C.K., 1998, *Rola menedżerów nowej ery na konkurencyjnym rynku*, [w:] Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.), *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa.
- Rampersad H.K., 2010, *Ty – marka inna niż wszystkie: sztuka autentycznego brandingu osobistego*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Robinson D., Perryman S., Hayday S., 2004, *The Drivers of Employee Engagement*, Institute for Employment Studies, Report 408, Brighton.
- Rokita J., 2007, *Zarządzanie strategiczne – zdobywanie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
- Saks A.M., 2006, *Antecedents and consequences of employee engagement*, Journal of Managerial Psychology, vol. 21, iss. 7.
- Schaufeli W.B., Salanova M., Gonzalez-Roma V., Bakker A.B., 2002, *The measurement of engagement and burnout: A two samples confirmatory factor analytic approach*, Journal of Happiness Studies, vol. 3.
- Scott W.E., Cummings L.L. (eds), 1983, *Zachowanie człowieka w organizacji*, PWN, Warszawa.
- Sikorski Cz., 2004, *Motywacja jako wymiana: modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Difin, Warszawa.
- Smythe J., 2009, *CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*, Wolters Kluwer Polska, Kraków.
- Stankiewicz J., Moczulska M., 2012, *Wyzwalanie zaangażowania pracowników poprzez rywalizację czy współpracę?*, Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego: Wybrane problemy kooperacji w rozwoju współczesnych organizacji, PTE Oddział Łódzki, Łódź.
- Stankiewicz J., Moczulska M., 2015, *Od wspólnoty do kooperacji – zarys ewolucji (współ) działań istotnych dla zarządzania w organizacji*, Przegląd Organizacji, nr 1.
- Stańczyk-Hugiet E., Niemczyk J., Jasiński B., 2012, *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.
- Sulek M., 2008, *Trzy działy prakseologii*, Rocznik Naukowy Wydziału Zarządzania w Ciechanowie Wyższej Szkoły Menedżerskiej, w Warszawie, z. 1-2, t. II, Ciechanów.
- Sułkowski Ł., 2014, *Paradygmaty i nurty badawcze w metodologii nauk o zarządzaniu - próba syntezy w oparciu o światową literaturę przedmiotu*, [w:] Lichtarski J., Nowosielski S., Osbert-Pociecha G., Tabaszewska-Zajbert E. (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje*, PN UE we Wrocławiu nr 340, Wrocław (10.15611/pn.2014.340.14)

- Sutherland J., Canwell D., 2007, *Klucz do zarządzania strategicznego. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*, PWN, Warszawa.
- Trzcieliński S., Adamczyk M., Pawłowski E., 2013, *Procesowa orientacja przedsiębiorstwa*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Turowski J., 2000, *Socjologia. Wielkie struktury społeczne*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin.
- Wojciszke B., 2002, *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa.
- Zbierowski P., Bratnicki M., 2014, *Orientacja pozytywna jako nowy kierunek w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] Lichtarski J., Nowosielski S., Osbert-Pociecha G., Tabaszewska-Zajbert E. (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje*, PN UE we Wrocławiu nr 340, Wrocław (10.15611/pn.2014.340.17).
- Znaniński F., 2011, *Relacje społeczne i role społeczne*, PWN, Warszawa.