

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 430

**Sukces w zarządzaniu kadrami.
Dylematy zarządzania kadrami
w organizacjach krajowych
i międzynarodowych.
Problemy zarządczo-psychologiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Barbara Szłapka
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
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 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-585-8

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
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Grażyna Bartkowiak, Agnieszka Krugielka: Studenci (polscy i zagraniczni) i nauczyciele akademicy wobec pracy pracowników naukowo-dydaktycznych 65+ / Students (Polish and foreign) and academic research staff to academic teachers 65+.....	13
Izabela Bednarska-Wnuk: Znaczenie pomiaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim / Significance of organizational measurement of labor mobility in human capital management.....	28
Agata Borowska-Pietrzak: Źródła satysfakcji zawodowej w środowisku pracowników wiedzy na przykładzie prawników / Sources of professional satisfaction in environment of knowledge workers on the example of lawyers.....	38
Joanna Cewińska: Strach w miejscu pracy i jego negatywne konsekwencje / Fear in the workplace and its negative consequences	49
Barbara Chomętowska, Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: DNA lidera według przedstawicieli pokolenia „Z” / DNA of a leader in the view of generation „Z”	58
Michał Dębek, Magdalena Ślęzyk-Sobol: Zarządzanie doświadczeniami pracowników: fundamenty teoretyczno-metodologiczne / Employee experience management: theoretical-methodological essentials.....	69
Katarzyna Durniat, Agnieszka Krupa, Beata Działo: Organizacyjne mechanizmy prewencji i radzenia sobie z mobbingiem z perspektywy specjalistów HR / Organizational mechanisms of anti-mobbing prevention and intervention from HR specialists’ perspective	83
Agnieszka Fornalczyk, Dagmara Just: Narcyzm a orientacja na sprzedaż vs. orientacja na klienta w kontaktach handlowych / Narcissism and sales oriented vs. customer oriented attitude in business situations.....	96
Małgorzata Gableta, Anna Cierniak-Emerych, Agata Pietroń-Pyszczyk, Andrzej Bodak: Kształtowanie warunków pracy z wykorzystaniem partycypacji pracowników jako wyraz respektowania ich interesów / Shaping the working conditions based on employee participation as a manifestation of respect for employee interests	106

Katarzyna Gajek, Gabriel Pawlak: Perspektywa CSR w kontekście ekosystemu mediów społecznościowych. Wybrane przykłady dobrych praktyk w dużych, średnich i małych firmach realizujących działania CSR w obszarze sportu / CSR perspective in the frame of social media ecosystem. The examples of good practice of big, medium and small organizations in the field of sports	117
Łukasz Haromszeki: Rola przywódców organizacyjnych w kształtowaniu postaw wobec pracy / The role of organizational leaders in shaping attitudes towards labour	126
Marek Jabłoński: Istota, odniesienia i atrybuty kompetencji pracowniczych w pracy z informacjami / Essence, references and attributes of employee's competences to work with information	136
Katarzyna Januszkiewicz: Wpływ elastyczności czasowej na funkcjonowanie poznawczo-behawioralne pracowników organizacji międzynarodowych / Influence of time flexibility on the cognitive-behavioral functioning of international organizations employees	145
Dorota Kanafa-Chmielewska, Natalia Bartosz, Irina Piróg-Nabokowa: Wybrane aspekty stylu życia a utrzymanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym / The selected aspects of lifestyle and work-life balance	154
Alicja Keplinger: Organizacyjne zachowania obywatelskie i dzielenia się wiedzą w perspektywie badań / Organizational citizenship behavior and knowledge sharing from the perspective of research	165
Jacek Kopeć: Dylematy zarządzania różnorodnością pracowniczą / Personnel diversity management dilemmas	176
Anna Krasnova: Derekrutacja a budowanie marki pracodawcy / Derecruitment vs. employer branding	185
Beata Krawczyk-Bryłka: Postawy pokolenia Y wobec wirtualnej pracy zespołowej / Y generation attitudes towards virtual teamwork.....	195
Paweł Kuźbik: Relacje przywódcze w warunkach akademickich / Leadership relationships in academic conditions	205
Kamila Madeja-Bień: Rezultaty podejmowanych przez jednostkę autoprezentacji w kontekście rozwoju jej zasobów osobistych / The results of self-presentations as made by an individual in the context of their personal resources development.....	217
Ewa Mazur-Wierzbicka: Spojrzenie na pracownika z perspektywy zarządzania społecznie odpowiedzialnego / Perceiving an employee from the socially responsible perspective	228
Dorota Molek-Winiarska: Psychologiczne i ekonomiczne wskaźniki szacowania stresu zawodowego / Psychological and economic factors in work-related stress measurement	237

Tetiana Shkoda, Alena Ivanova: Zarządzanie zaangażowaniem pracowników utalentowanych w krajach Europy Wschodniej / Management of talented employees engagement in the East European countries	256
Beata Skowron-Mielnik, Julian Dąbrowski: Kompetencje wyróżniające pracowników określanych jako talenty / Distinctive competencies of employees referred as talents.....	265
Agnieszka Springer, Anna Tomala: Rodzaj dominującej motywacji osiągnięć a oczekiwania pracowników wobec działań prorozwojowych organizacji / Achievement motivation vs. employees' expectations about pro-development operations in the organization.....	277
Jagoda Stompór-Świdarska: Dylematy decyzyjne menedżerów w najważniejszych decyzjach zawodowych – perspektywa psychologiczna / Managers' decision-making dilemmas in the most crucial professional decisions – psychological perspective.....	288
Małgorzata Striker: Chory pracownik obecny w pracy – dylematy kierowników / Sick employee present at work – dilemmas of managers.....	296
Dariusz Turek: „Koncepcje człowieka” a nieetyczne zachowania pracowników w organizacji. Mediacyjna rola kompetencji moralnych / „Concepts of human nature” vs. unethical work behaviors. Mediation role of moral competencies.....	305

Wstęp

Oddajemy w ręce Czytelnika drugą publikację stanowiącą rezultat projektu badawczego z cyklu *Sukces w zarządzaniu kadrami*. Przewodnim tematem edycji w roku 2016 – o czym już była mowa we *Wstępie* do PN 429 – są ***Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych***. Przypomnijmy też, że o ile w PN 429 dylematy były rozpatrywane w kontekście problemów zarządczo-ekonomicznych, to w tomie niniejszym akcent zostaje przesunięty na problemy zarządczo-psychologiczne. Zatem i w jednym, i w drugim tomie wspólnym punktem odniesienia jest zarządzanie, którego podmiotem oddziałującym i jednocześnie przedmiotem oddziaływania są pracownicy. Z tego też względu obydwie publikacje mają charakter komplementarny. Przy okazji warto zauważyć, że w obu publikacjach terminy „zarządzanie kadrami”, „zarządzanie zasobami ludzkimi” czy „zarządzanie kapitałem ludzkim” są często stosowane zamiennie.

W PN 429 zidentyfikowano sześć zasadniczych obszarów problemowych, do których nawiązywali poszczególni autorzy. Były to: wybrane narzędzia realizacji celów zarządzania zasobami ludzkimi, ewaluacja kompetencji i inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego, kapitał ludzki i kompetencje pracownicze w perspektywie międzynarodowej, przywództwo i rozwiązania kadrowo-zarządcze w sektorze publicznym, dylematy logiczne i analityczne w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi oraz nowa gospodarka i nowe trendy. Zatem przyjmowana przez autorów perspektywa dotycząca dylematów była stosunkowo szeroka. Podobnie rzecz się ma w niniejszym tomie. Chociaż i tutaj artykuły uporządkowano według kolejności alfabetycznej nazwisk ich autorów, to w strukturze problemowej PN 430 można wyodrębnić sześć zasadniczych obszarów tematycznych.

Jednym z nich są czynniki pozaekonomiczne warunkujące postawy i motywacje pracowników. Autorzy zainteresowani tą problematyką podjęli dyskusję m.in. nad takimi zagadnieniami, jak: kształtowanie warunków pracy z wykorzystaniem partycypacji pracowników jako wyrazu respektowania ich interesów, źródła satysfakcji zawodowej w środowisku pracowników wiedzy, organizacyjne zachowania obywatelskie i dzielenia się wiedzą, motywacja osiągnięcia celów a oczekiwania pracowników wobec działań prorozwojowych organizacji czy postawy pokolenia Y wobec wirtualnej pracy zespołowej.

W niniejszym tomie można też wyodrębnić obszar, którego problematyka dotyczy negatywnych zjawisk w organizacji i metod przeciwdziałania im. W tej grupie artykułów prezentowane są wnioski badawcze i refleksje dotyczące: strachu w miejscu pracy i jego negatywnych konsekwencji, organizacyjnych mechanizmów prewencji i przeciwdziałania mobbingowi, korelacji narcyzmu z orientacją na sprzedaż czy też orientacją na klienta w kontaktach handlowych, nieetycznych zachowań

pracowników w organizacji oraz dylematów kierowników związanych z obecnością w pracy pracowników chorych.

Zainteresowanie wśród autorów wzbudza też problematyka funkcjonowania organizacji z perspektywy jednostki i jej kompetencji. Artykuły, które można tutaj tematycznie przypisać, dotyczą utrzymania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, rezultatów podejmowanych przez jednostkę autoprezentacji jako elementu rozwoju jej zasobów osobistych, wpływu elastyczności czasowej na funkcjonowanie poznawczo-behawioralne pracowników organizacji międzynarodowych, atrybutów kompetencji pracowniczych w pracy z informacjami i kompetencji wyróżniających pracowników określanych jako talenty.

Wśród zgromadzonych referatów pojawiają się również takie, dla których wspólnym mianownikiem są marka i odpowiedzialność społeczna pracodawcy. Autorzy w swoich pracach koncepcyjnych i badawczych podejmują kwestie związane z perspektywą CSR w kontekście ekosystemu mediów społecznościowych, postrzeganiem pracownika z perspektywy zarządzania społecznie odpowiedzialnego, dylematami zarządzania różnorodnością pracowniczą oraz z relacjami, jakie pojawiają się między derekrutacją a budowaniem marki pracodawcy.

Jeszcze inny zbiór artykułów stanowią prace poświęcone przywództwu i decyzjom menedżerskim. W tym zakresie poruszane zagadnienia dotyczą roli przywódców organizacyjnych w kształtowaniu postaw wobec pracy, sylwetki lidera według przedstawicieli pokolenia „Z”, relacji przywódczych w warunkach akademickich, jak również dylematów decyzyjnych menedżerów w najważniejszych decyzjach zawodowych.

Ostatni wyodrębniający się obszar problemowy stanowią pomiary oraz analizy ilościowe i jakościowe miękkich obszarów zarządzania. Przedmiotem zainteresowania autorów są psychologiczne i ekonomiczne wskaźniki szacowania stresu zawodowego, znaczenie pomiaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim, zarządzanie doświadczeniami pracowniczymi w handlu i usługach, zarządzanie zaangażowaniem utalentowanych pracowników w krajach Europy Wschodniej czy też studenci (polscy oraz zagraniczni) i nauczyciele akademicy wobec pracy pracowników naukowo-dydaktycznych stanowiących tzw. kategorię 65+.

Kończąc bardzo ogólne omówienie zawartości niniejszej publikacji, pragniemy przypomnieć, że głównym celem realizowanego projektu jest zaprezentowanie wyników badań teoretycznych i empirycznych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, podzielenie się doświadczeniami badawczymi i wywodzącymi się z praktyki gospodarczej, podjęcie dyskusji i wymiana myśli oraz wskazanie nowych obszarów badań. Zarządzanie zasobami ludzkimi, w wymiarze zarówno naukowym, jak i praktycznym, ma charakter interdyscyplinarny. W naszej ocenie ta interdyscyplinarność znajduje swoje odzwierciedlenie w różnorodności dylematów i ich rozstrzygnięć publikowanych w tym i w poprzednim tomie Prac Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Żywimy nadzieję, że Czytelnicy podzielą tę opinię.

Życzymy zatem miłej lektury, która być może stanie się natchnieniem do kontynuowania podjętych tutaj rozważań koncepcyjnych czy też inspiracją do nowych badań empirycznych. Pragniemy też złożyć podziękowania wszystkim Autorom, zarówno tym, którzy już od 23 lat wspierają nas w naszym przedsięwzięciu, jak i tym, którzy dołączyli do nas w ostatnim czasie.

Na zakończenie, podobnie jak to uczyniliśmy w tomie poprzednim, pragniemy Czytelnikom zadedykować pewną sentencję. Wywodzi się ona z przyjętego encyklopedycznego założenia, że dylemat to wybór między różnymi racjami, które są równorzędne bądź to w ich niedogodności, bądź to w ich atrakcyjności. Nasza sentencja odnosi się do wielości i różnorodności dylematów zaprezentowanych w obu tomach, a brzmi następująco:

Jeżeli nie ma równowagi w ocenie racji i wyboru – dwóch encyklopedycznych komponentów dylematu – to czy im większy wybór atrakcyjnych racji, tym mniejsza atrakcyjność samego wyboru, czy też im mniejszy wybór atrakcyjnych racji, tym większa atrakcyjność samego wyboru? Oto jest dylemat.

dr hab. Marzena Stor, prof. UE
Katedra Zarządzania Kadrami
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

dr Agnieszka Fornalczyk
Instytut Psychologii
Uniwersytet Wrocławski

Agata Borowska-Pietrzak

Uniwersytet Gdański

e-mail: ab.sopot@gmail.com

ŹRÓDŁA SATYSFAKCJI ZAWODOWEJ W ŚRODOWISKU PRACOWNIKÓW WIEDZY NA PRZYKŁADZIE PRAWNIKÓW

SOURCES OF PROFESSIONAL SATISFACTION IN ENVIRONMENT OF KNOWLEDGE WORKERS ON THE EXAMPLE OF LAWYERS

DOI: 10.15611/pn.2016.430.03

JEL Classification: M59

Streszczenie: Artykuł przedstawia próbę analizy i interpretacji źródeł poczucia satysfakcji pracowników wiedzy na przykładzie grupy zawodowej prawników. Badania zostały przeprowadzone w ogólnopolskiej kancelarii prawnej na bazie oryginalnej, autorskiej metody pomiaru poczucia satysfakcji zawodowej diagnozującej atrybuty obiektywne i subiektywne kształtowania zadowolenia zawodowego. Wyniki badań wskazują, iż kluczowe źródła stabilizowania pozytywnych emocji zadowolenia zawodowego są zlokalizowane w poczuciu odpowiedzialności, sensowności i ważności wykonywanej pracy oraz w samodzielności i autonomii w procesie pracy danego pracownika. Natomiast czynniki wpływające na ograniczanie satysfakcji zdiagnozowano jako brak możliwości awansu i rozwoju pracowniczego. Z punktu widzenia zarządzania pracownikami wiedzy te obszary stanowią niebezpieczne determinanty motywowania i retencji pracowniczey.

Słowa kluczowe: satysfakcja, zadowolenie z pracy, motywacja, pracownik wiedzy, prawnik, zarządzanie kapitałem ludzkim.

Summary: The article presents an attempt to analyze and interpret sources of satisfaction sense of knowledge workers on the example of a group of lawyers. The study was conducted in the national law firm based on the original author's method of measuring the sense of professional satisfaction of the diagnostic attributes of objective and subjective development of professional satisfaction. The results indicate that the key source of stabilizing the positive emotions of professional satisfaction are located in the feeling of responsibility, reasonableness and validity of the work and independence and autonomy in the work of the employee. In contrast, factors limiting the satisfaction were diagnosed as lack of opportunities for promotion and staff development. From a point of view of management of knowledge workers these areas are dangerous determinants of motivation and employee retention.

Keywords: satisfaction, job satisfaction, motivation, knowledge worker, lawyer, human capital management.

1. Wstęp

Motywowanie pracowników wiedzy stanowi trudne i złożone zadanie w obszarze zarządzania współczesnymi zespołami pracowniczymi. Dotyczy to znaczącej grupy specjalistów i profesjonalistów, którzy zaczynają mieć coraz większy wpływ w kształtowaniu wartości kapitału ludzkiego swoich organizacji, jak i całej gospodarki. Pracownicy wiedzy, bądź jak można dookreślić tę grupę zawodową, pracownicy intelektualni, stanowią szczególną zbiorowość, wyróżniającą się na tle pozostałych profesji. Autorzy badający tę populację pracowników wskazują na wysoki prestiż społeczny odbioru ich pracy, który należy uwzględnić przy aktywizowaniu pracowników do efektywnej pracy (np. [Jemielniak 2007, s. 92; Mikuła 2012, s. 45]). Motywowanie pracowników wiedzy stanowi wyzwanie dla menedżerów i właścicieli pod względem doboru odpowiednich bodźców i uwarunkowań mających na celu wyzwolenie i spożytkowanie wysokich kompetencji oraz wiedzy tych pracowników. Praca intelektualna (i jej nie zawsze przewidywalne wyniki) powinna być adekwatnie doceniana, w odróżnieniu do prac rutynowych, wytwórczych, opisanych w instrukcjach. Z drugiej strony, pracownicy wiedzy są zdecydowanie mniej podatni na bardzo formalne i proceduralne działania aktywizowania ze strony pracodawcy, ponieważ często mają atrakcyjne alternatywy wobec obecnego miejsca zatrudnienia. Pracownicy wiedzy mają również wysokie poczucie słuszności i wartości wykonywanej przez siebie pracy. W związku z tym tradycyjne metody zarządzania, a tym samym oddziaływania i pobudzania mogą być po prostu niewystarczające [Jemielniak 2007]. Tak zdefiniowane cechy pracowników wiedzy implikują wymóg odmiennego podejścia do ich motywowania i wyzwalania zaangażowania. W szczególności należy zwrócić uwagę na racjonalne kształtowanie rozwoju i kariery tych pracowników i proces stabilizowania ich zatrudnienia. Będzie to miało miejsce wtedy, kiedy pracownicy zaczną czerpać osobistą satysfakcję i zadowolenie z aktualnego miejsca pracy [Zalewska 2003]. W związku z tym głównym celem niniejszego artykułu będzie opis przypadku (metoda *case study*) diagnozy źródeł odczuwania satysfakcji zawodowej w środowisku pracy pracowników wiedzy na przykładzie prawników zatrudnionych w kancelarii prawnej.

2. Pracownicy wiedzy a satysfakcja

Ważnym wyzwaniem badawczym opisanym w artykule jest zatem przykład weryfikacji atrybutów obiektywnych satysfakcji [Borowska-Pietrzak 2014b] wpływających na odczuwanie pozytywnej więzi emocjonalnej z pracodawcą w kontekście ciekawej grupie zawodowej pracowniczej radców prawnych i adwokatów, którzy nie są freelancerami. Specyfika zawodu prawnika, który realizuje zadania swojej kancelarii poprzez intelektualne i poznawcze metody pracy, doskonale wpisuje się w ramy pojęcia pracownika wiedzy. Efekty biznesowe pracy badanych prawników w sposób bezpośredni wynikają z zaangażowania ich własnych pokładów wiedzy i umiejętności

konceptualnych. W takim kontekście odczuwanie satysfakcji z wykonywanej pracy stanowić będzie potencjalnie o wysokiej skuteczności ich pracy.

Wiedza jest przejawem profesjonalizmu i budowania pozytywnego wizerunku nie tylko pracowników i organizacji, ale i biznesowego i rynkowego obszaru jej działalności. Według Davenporta i Prusaka wiedza jest płynną kombinacją ukształtowanego doświadczenia, wartości, ustrukturyzowanych informacji i głębi wglądu eksperta (*expert insight*), która tworzy ramy dla oceny i wprowadzenia nowych doświadczeń i informacji. Rodzi się i jest stosowana w umyśle tych, co wiedzą. W organizacjach jest ona zawarta nie tylko w dokumentach lub bazach danych, ale także w organizacyjnych rutynach, procedurach, procesach, produktach i normach [Davenport, Prusak 2000, cyt. za: Krawiec 2009, s. 91]. Ten opis odpowiada charakterystyce pracy prawników. Aby optymalnie uwolnić ww. procesy i odpowiednio je kształtować, niezbędne jest właściwe budowanie relacji między pracownikiem a pracodawcą na bazie odczuwania satysfakcji z wykonywanej pracy. Można postawić hipotezę, iż w przypadku pracowników wiedzy (prawników) wysoki stopień satysfakcji wpływa na wydobycie i optymalizację zasobów wiedzy w tej grupie zawodowej. Można przyjąć takie założenie, ponieważ funkcjonowanie nowoczesnej organizacji opartej na wiedzy, jaką jest kancelaria prawnicza, zależy w znacznym stopniu od szybkiego dostępu do informacji, umiejętności jej przetworzenia i wykorzystania do własnych celów oraz skumulowania jej w zasób wiedzy niezbędny do osiągnięcia sukcesu na tak konkurencyjnym rynku usług prawniczych. Zarządzanie wiedzą w takiej organizacji wpływa na przewagę konkurencyjną, która objawia się poprzez tworzenie nowych wartości (innovacyjnych produktów, usług) oraz umiejętność kooperacji i twórczego myślenia, co w przypadku zawodu prawnika jest zasadniczą formą pracy [Simon 1991, s. 25–44]. Na tym tle należy stwierdzić, iż istotną kwestią docierania do pracowników wiedzy będzie odpowiednia kombinacja warunków podnosząca satysfakcji z takiej pracy. Trudny, wyjątkowy, intelektualny wkład we własny sukces zawodowy, a tym samym sukces organizacji wymaga odpowiedniej właściwości oddziaływania na pracownika wiedzy. Bezpieczeństwo zatrudnienia i wynagrodzenie przestają wystarczać w dłuższym okresie na stabilizację pozytywnych relacji w organizacjach nowej gospodarki, jakimi są niewątpliwie kancelarie prawne [Kawka 2014, s. 33]. Z punktu widzenia sprawności zarządzania zasobami ludzkimi w takich typach organizacji istotne jest zdiagnozowanie odpowiednich atrybutów, które skutecznie będą oddziaływać na postawy i zachowania pracowników pracujących intelektualnie i będą doceniać ten rodzaj nakładu pracy.

Aby dokładnie zbadać źródła atrybutów satysfakcji, należy przyjąć jednoznaczne pojęcie satysfakcji. Nie jest to jednak zadanie łatwe. Satysfakcja jest różnie definiowana w literaturze przedmiotu. Zakres tego zjawiska jest nieostry i szeroki. Wielu autorów dokonało próby zdefiniowania satysfakcji z pracy. Przyjęcie jednoznacznej i wspólnej definicji nie jest do końca możliwe ze względu na wiele różnych podejść i koncepcji. Jednym ze wspólnych, łączących wiele definicji zadowolenia z pracy jest powtarzalność i istotność komponentu postawy w opisie poniższych przykładów:

- D.P. Schultz, S.E. Schultz [2006, s. 296]: subiektywna ocena pozytywnych i negatywnych uczuć oraz postaw, które odnoszą się do realizowanych przez pracowników obowiązków zawodowych.
- V.H. Vroom [1964, s. 9]: postawa jednostki wobec istoty pracy.
- S.P. Robbins [2004, s. 19]: ogólna pozytywna postawa wobec pracy, na którą składają się nie tylko określone zachowania, ale też opinie i oceny oraz uczucia.

Jeśli trudno jest zdefiniować dane pojęcie, warto posłużyć się podejściem opisowym, wskazującym składowe bądź determinanty warunkujące jego występowanie. Dlatego jednym z głównych problemów dotyczących badania satysfakcji jest określenie występowania i poziomu natężenia czynników determinujących odczuwany poziom satysfakcji danej jednostki. W literaturze przedmiotu autorzy podają wiele koncepcji wyróżniających różne czynniki mające wpływ na poziom satysfakcji pracowniczej. Jako przykład można przywołać m.in. czynniki wymieniane przez U. Grossa [Borowska-Pietrzak 2014b, s. 152]. Są to czynniki organizacyjne, np. kultura organizacyjna, wynagrodzenie; społeczne, np. kontakty ze współpracownikami, kontakty z przełożonym; osobiste, np. wiek, płeć, poziom inteligencji, osobowość, czy status pracy [Gross 2003, s. 116]. Można syntetycznie przyjąć, iż zasadniczymi atrybutami, które wpływają na ocenę poczucia satysfakcji, są zarówno cechy środowiska pracy, właściwości badanej osoby oraz dopasowanie cech pracy do danej jednostki. Należy oczywiście konsekwentnie diagnozować, jaką rolę i natężenie odgrywa każdy z tych atrybutów w wyznaczaniu zadowolenia z pracy oraz interakcje między nimi [Zalewska 2003, s. 43]. W związku z tym do badań został użyty model pomiaru atrybutów obiektywnych i subiektywnych poczucia satysfakcji według oryginalnej propozycji autorki¹.

3. Satysfakcja w środowisku prawników

Prezentowane w artykule wyniki oceny pomiaru satysfakcji były częścią większego audytu personalnego, który miał miejsce w 2015 r. w jednej z większych kancelarii prawniczych w Polsce. Opisywane *case study* zostało przeprowadzone osobno w trzech lokalizacjach spółki, na grupie 86 prawników zatrudnionych w opisywanej spółce partnerskiej². Jest to jedna z największych kancelarii zajmujących się przede wszystkim obsługą klienta instytucjonalnego. Kancelaria posiada 4 oddziały zlokalizowane w największych miastach Polski i zatrudnia ok. 120 prawników oraz 10 osób obsługi administracyjnej. W środowisku prawników jest uznawana za jedno z bardziej atrakcyjnych miejsc pracy. Jest to opinia, która nie ma do końca realnego oparcia w faktach wynikających z przedstawionych wyników badań. Spółka powo-

¹ Szczegółowo ten model został opisany m.in. w: [Borowska-Pietrzak 2014b, s. 46-42; 2014a, s. 9-22].

² Zatrudnienie ma elastyczny charakter, oparty na formule samozatrudnienia (umowa cywilnoprawna w postaci prowadzenia jednoosobowej działalności).

łała 2 lata temu formalnie zarząd, w skład którego weszli kierujący lokalnymi oddziałami kancelarii. Firma funkcjonuje na rynku od niespełna 20 lat i w rankingach branżowych mieści się w pierwszej dziesiątce największych kancelarii prawniczych w kraju pod względem obrotu. Jest to spółka partnerska, w której udziały posiada 20 najstarszych i najbardziej doświadczonych prawników. Są to pracownicy, którzy byli założycielami opisywanej kancelarii. Badania miały charakter jakościowo-ilościowy. Na pierwszym etapie przeprowadzono wywiady pogłębione z większością zatrudnionych prawników (w tym partnerów), następnie prawnicy wypełnili arkusz narzędzia pomiaru poczucia satysfakcji.

Pojęcie satysfakcji w opisywanym *case study* było definiowane jako emocjonalny pozytywny stosunek do rzeczywistości i otoczenia środowiska pracy, który przekłada się na chęć pozostawania w organizacji. Prawnicy udzielali odpowiedzi w kontekście subiektywnej oceny atrybutów³, odnosząc się do wyceny ważności danego atrybutu w ich życiu, a następnie do realnego poziomu jego występowania (realizacji ich przez pracodawcę). Sumaryczna ocena danego atrybutu mieściła się w rozpiętości przedziału od -9 (bardzo istotny atrybut dla danej osoby, jednak nie występuje w ogóle w środowisku pracy) do +9 (bardzo istotny atrybut dla danej osoby i występuje w stopniu bardzo wysokim w danym środowisku pracy). Tym samym uzyskano skalę oceny poczucia satysfakcji w przedziale [-207 p. +207 p.]. Potencjalna uzyskana wartość np. 0 (zero) wskazywałaby zarówno na brak odczuwanej satysfakcji, jak również na brak poczucia dyssatisfakcji.

Przeprowadzone badania ankietowe wskazały raczej niski poziom satysfakcji z pracy w organizacji. Uzyskane wyniki dla całej spółki XYZ ujawniają niespełna 20% uzyskanej pozytywnej skali oceny bodźców możliwych do zaoferowania, tj. +37 p. na +207. Taką tendencję można było zauważyć zwłaszcza w oddziale Z, wynik sumarycznego poczucia satysfakcji był bardzo niski, +21 p. (odpowiednio oddziały X i Y uzyskały średnią w tym wskaźniku +49 i +61 p.). Co prawda są to wyniki dodatnie, czyli podkreślające realny poziom satysfakcji. Niemniej biorąc pod uwagę całość możliwej skali, jest to raczej wynik bliższy wartości zera.

Niski poziom satysfakcji obrazuje subiektywny poziom odczuwania emocjonalnej więzi z pracodawcą. Buduje się go w oparciu nie tylko o wartości materialne, ale w dłuższej perspektywie o bodźce pozapłacowe. Poniższa tabela wskazuje rozkład punktowy szczegółowych atrybutów (źródeł) powstawania satysfakcji pracowniczej w podziale na oddziały X, Y i Z oraz dla całej kancelarii. W przypadku pozycji 3, 4, 21 i 22 – są to najniżej ocenione odpowiedzi. Natomiast atrybuty nr 12, 15, 16 i 19 to te, które powodują największy wzrost satysfakcji. Ze względu na ramy opracowania nie ma miejsca na szczegółową analizę jakościową, niemniej należy podkreślić, iż wyniki zaprezentowane w poniższej tabeli zostały w znacznej większości potwierdzone w analizie odpowiedzi w wywiadach z radcami.

³ W zestaw tych atrybutów wchodzi 23 czynniki (zob. tab. 1).

Tabela 1. Średnie wskaźniki oceny wartości czynników satysfakcji zawodowej w skali (-9, +9)

	Czynniki satysfakcji zawodowej	Spółka XYZ	Oddział X	Oddział Y	Oddział Z
1)	Dochód osiągany z wykonywanej pracy	0,57	0,89	0,91	0,34
2)	Adekwatność wynagrodzenia do wykonywanej pracy i zajmowanego stanowiska	0,31	0,78	0,36	0,14
3)	Jasne i otwarte komunikowanie zasad oraz kryteriów przyznawania wynagrodzenia	-0,06	-0,67	1,09	-0,31
4)	Bonusy dochodowe pozapłacowe uzyskiwane na stanowisku (ich różnorodność i dostępność)	-1,35	-0,56	-1,18	-1,66
5)	Wyrażanie uznania pracownikowi ze strony przełożonych i organizacji	0,00	0,00	0,64	-0,24
6)	Styl kierowania przełożonego (sposób jego pracy)	1,00	0,78	1,64	0,83
7)	Organizacja pracy wewnątrz komórki pracownika	0,80	0,56	1,64	0,55
8)	Organizacja pracy całej firmy i jej poukładanie	0,57	0,11	1,82	0,24
9)	Rola i znaczenie komórki organizacyjnej pracownika na tle innych w firmie (jej prestiż)	1,00	1,11	1,18	0,90
10)	Promowane wartości, normy i zasady zachowań pracowników w organizacji	0,88	0,89	1,45	0,66
11)	Osobiste, bezpośrednie relacje z przełożonym	1,53	2,00	1,73	1,31
12)	Osobiste bezpośrednie relacje ze współpracownikami (podwładnymi – dla kierownika)	2,02	2,11	2,55	1,79
13)	Różnorodność zadań wykonywanych na stanowisku pracownika	1,20	1,67	1,64	0,90
14)	Sensowność zadań wykonywanych na stanowisku pracownika	1,57	2,22	1,91	1,24
15)	Ważność zadań wykonywanych na stanowisku pracownika	1,86	2,22	2,09	1,66
16)	Poziom indywidualnej odpowiedzialności za wyniki i sposób pracy pracownika	1,78	1,56	2,55	1,55
17)	Forma stawiania celów i zadań pracownikowi	0,90	0,67	1,55	0,72
18)	Forma i zakres delegowanie zadań pracownikowi	0,92	1,00	1,45	0,69
19)	Poziom samodzielności i autonomii w procesie pracy danego pracownika	1,59	2,00	2,18	1,24
20)	Kontrola i ocena pracownika ze strony organizacji	0,49	0,22	0,73	0,48
21)	Możliwości awansu w strukturze organizacji	-0,82	-0,78	-0,91	-0,79
22)	Możliwość rozwoju zawodowego i podnoszenia swoich kompetencji	-0,12	0,67	0,64	-0,66
23)	Uzyskane osiągnięcia i sukcesy zawodowe na stanowisku	0,65	1,56	1,27	0,14

Źródło: opracowanie własne.

Czynnikiem, który został najniżej wyceniony z punktu widzenia kształtowania satysfakcji z pracy, jest brak bonusów dochodowych pozapłacowych (wynik na poziomie: $-1,35$ p.) Co ciekawe, same płace nie stanowią źródła braku satysfakcji, gdyż średni poziom wynagrodzeń w kancelarii jest o wiele wyższy niż przeciętne wynagrodzenie w kraju⁴. Problem, z jakim mają do czynienia kierujący spółką, polega na braku strukturalnego zróżnicowania składników wynagrodzenia. Nie ma tym samym jasnych kryteriów podziału i wypłaty określonych składników materialnych, zwłaszcza pozapłacowych. Płace nie podkreślają wyjątkowego, intelektualnego wkładu prawnika. Sama kwota nie wystarcza do postrzegania swojej pracy jako ważnej i dobrze wykonywanej. Odpowiednia komunikacja i przyznawanie ciekawych, oryginalnych świadczeń i usług podkreślałaby wyjątkowość wkładanego wysiłku w realizowane zadania. Otrzymywanie takich bonusów, dodatków w postaci usług i świadczeń ze strony pracodawcy podkreślałoby motywacyjny charakter więzi między prawnikami a kancelarią. Ma to zasadnicze znaczenie w przypadku pracowników wiedzy [Kawka 2014]. Składniki pozapłacowe uwypuklają nie tylko materialną, dochodową funkcję wynagrodzeń, ale przede wszystkim motywacyjną, zapewniającą docenienie i uznanie wkładu danego prawnika w realizację celów kancelarii. Inaczej mówiąc, realnie wzrost satysfakcji miałby miejsce nie poprzez wzrost wynagrodzenia, ale poprzez wprowadzenie modelu wynagrodzeń pakietowych, tak charakterystycznych dla organizacji opartych na wiedzy [Kawka 2014]. Co prawda nie jest to czynnik, który we wszystkich lokalizacjach jest tak samo nisko wyceniany (np. oddział X, gdzie wartość wskazania wynosi $-0,56$), niemniej w każdym oddziale zwrócono uwagę na ten problem. Wynika to z porównań benchmarkingowych do innych kancelarii funkcjonujących na lokalnych rynkach.

Wiąże się z powyższym problemem czynnik 3: Jasne i otwarte komunikowanie zasad oraz kryteriów przyznawania wynagrodzenia. Został on konsekwentnie również nisko wyceniony przez badanych prawników: $-0,06$. Obrazuje brak zaangażowania kadry kierowniczej w celowość i potrzebę komunikowania prawnikom zasad podziału środków płacowych. Ponadto zwrócono uwagę (podczas wywiadów), iż jest to problem dotyczący również braku wyrażania jakiegoś bardziej wyrazistego uznania i szacunku dla trudnej, intelektualnej pracy danego prawnika. Dzielenie budżetu wynagrodzeń bez informowania, dlaczego podjęto taką czy inną decyzję, w opinii badanych obniża satysfakcję z otrzymywanych środków. Jest to zachowanie charakterystyczne dla pracowników wiedzy.

Innym czynnikiem, istotnie ograniczającym zadowolenie z pracy badanych prawników jest Brak możliwości awansowej w strukturze kancelarii (wskazanie dla całej kancelarii XYZ: $-0,82$). Z punktu widzenia charakterystyki zarządzania pracownikami wiedzy jest to jedno z bardziej istotnych ograniczeń realizacji celów zawodowych, a tym samym istotnego motywowania tej grupy pracowniczej. Zdiagnozowany problem ma charakter systemowy. W badanej kancelarii nie ma możliwości

⁴ Ten czynnik (nr 1) został wyceniony na $+0,58$ dla całej kancelarii.

awansu ze względu na ekstremalnie spłaszczoną strukturę oraz całkowity brak rozwiązań w tym zakresie w procedurach i zasadach zarządzania spółką. Struktura kancelarii składa się z partnerów, którzy tworzą poziom menedżerski, oraz grupy samodzielnych radców prawnych, którzy są zaangażowani w odpowiednie projekty ze względu na ich kompetencje, doświadczenie czy daną lokalizację. W takim układzie strukturalnym nie ma miejsca na awanse czy stanowiskowe rotacje. Ponadto jest bardzo silna presja ze strony partnerów na dopuszczanie nowych prawników do aktualnie istniejącego zbioru udziałowców. Poza tym spółka nie ma żadnych kryteriów i formalnych procedur określających możliwość wejścia do grupy partnerów, na poziom menedżerski. Rodzi to frustrację wśród prawników, która przejawia się często ich zniechęceniem do pracy, powodując w ostatnim roku coraz częstsze odejścia z kancelarii. Na poziomie uogólnienia odnosząc się do tego czynnika, należy wskazać, iż jest to bardzo niepokojący aspekt zarządzania kapitałem ludzkim w kontekście pracowników wiedzy. Ten stan rzeczy może zagrażać w najbliższej przyszłości efektywności pracy kancelarii. Stanowi on z drugiej strony jeden z ważniejszych czynników, na którym kierownictwo spółki może uzyskać potencjalnie najwyższy wzrost satysfakcji z pracy, pod warunkiem wdrożenia podmiotowych zasad zarządzania rozwojem, opartym na takich elementach, jak np. *talent management*, coachingu czy planowania ścieżki kariery pracowniczej od momentu wejścia do organizacji.

Ściśle z powyższym opisem zdiagnozowanego problemu jest związany kolejny atrybut, nisko wyceniony przez badanych prawników: czynnik 22 Możliwość rozwoju zawodowego i podnoszenia swoich kompetencji. Uzyskał on wartość dla całej kancelarii $-0,12$. Firma nie podejmuje żadnych sformalizowanych i ukierunkowanych działań powodujących wzrost kompetencji zatrudnionych. Wychodzi z założenia, iż świadomy prawnik, który sam chce zarządzać swoją karierą, powinien samodzielnie organizować sobie aktywność związaną z podnoszeniem kwalifikacji. Z jednej strony, odnosząc się do charakterystyki pracy pracowników wiedzy, jest to podejście raczej stosowane w praktyce. Prawnik powinien mieć nie tylko duży poziom autonomii i niezależności w zakresie formy i sposobów swojej pracy, ale też samodzielnie podnosić swój potencjał zawodowy. Niemniej z drugiej strony można podnieść, jak badania wskazują, znacznie poziom motywacji w analizowanej kancelarii, gdyby spółka formalnie podjęła wzywianie organizacji programu rozwoju i szkoleń swoich pracowników. Poprawa finansowania bądź organizowania tego procesu, a przede wszystkim zapewnienie motywacyjnego komunikowania o możliwościach podnoszenia kwalifikacji prowadzonego przez kancelarię – to wszystko mogłoby podnieść zadowolenie z pracy wśród pracowników wiedzy. Instytucjonalne inwestowanie w podnoszenie wiedzy wskazywałoby na uznanie i docenianie istotności wykorzystywanej wiedzy w codziennym procesie pracy.

Na tle zagrożeń wynikających z niskich wskazań odpowiednich atrybutów satysfakcji pracowników kancelarii warto krótko scharakteryzować mocne strony, atrybuty, które zostały najwyżej wycenione w opisywanym badaniu. Najwyżej oce-

niony atrybut satysfakcji (+2,02) to Osobiste bezpośrednie relacje ze swoimi współpracownikami. Wynika on z klimatu organizacyjnego panującego w całej kancelarii, a zwłaszcza w oddziałach X i Y. Specyfika struktury spółki oraz rozkładu demograficznego zatrudnionych pracowników (średnia wieku ok. 32 lata, bardzo zbliżona wiekowo duża grupa zatrudnionych, wszyscy mają wyższe wykształcenie, podobne zainteresowania i sposób spędzania wolnego czasu pracy) wskazuje na dość homogeniczny zbiór charakterystyki zatrudnionej populacji zawodowej. Ponadto pracownicy wiedzy naturalnie redukują dystans władzy, wychodzą poza ramy formalnej struktury, próbują w sposób często nieformalny realizować zadania, opierając się na indywidualnie zbudowanych zasobach relacyjnych [Jemielniak 2007]. Sprzyja to nawiązywaniu bezproblemowych, pozytywnych, często towarzyskich relacji w środowisku pracy. Takie podejście ma miejsce w badanej spółce. Partnerzy, mając formalnie status przełożonych, nie wyrażają tej hierarchii w codziennej współpracy, podkreślają często nieformalne sposoby realizacji zleceń i projektów. Znajduje to znaczne uznanie w opinii zatrudnionych i zapewne dlatego ten atrybut został najwyższej doceniony. Każda próba formalizowania i narzucania struktury mogłaby się spotkać z dużym niezrozumieniem, a tym samym obniżyłoby poczucie satysfakcji z wykonywanej pracy.

Na tym tle dwa kolejne atrybuty, które zostały najwyższej zwartościowanie, są również ściśle związane z charakterem pracy opartej na wiedzy. Ważność zadań wykonywanych na stanowisku pracownika +1,86 oraz Poziom indywidualnej odpowiedzialności za wyniki i sposób pracy pracownika +1,76 odnoszą się bezpośrednio do intelektualnej treści pracy prawnika. Prawnicy są grupą zawodową o dużym poczuciu istotności misji zawodowej, jaką spełniają, mają poczucie wysokiej wartości społecznej i profesjonalnej swoich działań. Występuje również w ich opinii zbyt wysoki poziom stresu wynikającego ze świadomości ponoszenia wysokiego ryzyka i odpowiedzialności przed klientem, jak i przed pracodawcą. Odczuwana presja okazuje się jednak motywująca, co wskazano w opisywanych badaniach. Odpowiedzialność za wyniki i sposób pracy wiąże się z formułą wykonywania pracy. Prawnik to zawód wolny, wręcz freelancerski, biorąc pod uwagę rozwiązania struktury organizacyjnej w analizowanej kancelarii. Duży poziom zaufania, jakim są obdarzani pracownicy ze strony partnerów spółki, pozwala wycenić atrybut związany z odpowiedzialnością jako ten, który stabilizuje poczucie satysfakcji. Gdyby rodzaj pracy (podejmowane niecodzienne projekty, stopień atrakcyjności dziedziny i realizowanych tematów) w kancelarii był nieciekawym, nie wiązał się z wysokim prestiżem, praca mogłaby z czasem wpływać na spadek poziom satysfakcji z tytułu jej wykonywania. Adrenalina, rywalizacja, poczucie współzawodnictwa, konkurencyjności, a czasami wręcz walki – to wszystko wpływa na bardzo satysfakcjonujący odbiór wykonywanej pracy przez większość prawników w badanej kancelarii.

Uzupełnieniem tego obrazu jest wysoki stopień wskaźnika Poziom samodzielności i autonomii w procesie pracy danego pracownika, +1,59. Powyższe rozważania wpisują się w postrzeganie zawodu prawnika jako zawodu wolnego, opartego na

autonomicznej zasadzie kształtowania swojej kariery. Ten czynnik idealnie wpisuje się w koncepcje zawodów opartych na wiedzy. Zarządzanie pracownikami wiedzy wymaga odpowiedniego stopnia poszanowania ich samodzielności i uznania własnego, indywidualnego wpływu na końcowy efekt ich pracy. Dlatego ten czynnik został podkreślony zarówno w badaniu ankietowym, jak i podczas wywiadu. Kancelaria pozwala prawnikom w wielu przypadkach, w ramach pozwalających na racjonalną kontrolę, samodzielnie podejmować decyzję w zakresie formy i kierunku rozwiązywania problemów u klienta, interpretacji przepisów czy formułowania odpowiednich pism procesowych. To również podnosi wysoką ocenę odczuwania satysfakcji z wykonywanej pracy.

4. Zakończenie

Przedstawiony w artykule wycinek wyników badań nad satysfakcją w specyficznej grupie zawodowej, jaką są prawnicy, wskazał na cechy charakterystyczne w tej grupie dla pracowników wiedzy. Wysoki stopień zadowolenia z pracy wynika z nieformalnej struktury organizacyjnej i znacznego poziomu docenienia pracy intelektualnej poprzez autonomię i angażowanie zatrudnionych w prace o wysokim poziomie odpowiedzialności. Jeśli doceni się udział i spożytkowanie trudno zdobywanej i przez lata rozwijanej wiedzy, podkreśli się ważność intelektualizacji procesu pracy, może to trwale wpłynąć na pozytywne emocje wyzwalające satysfakcję wśród pracowników wiedzy. Z drugiej strony, niebezpiecznym aspektem zidentyfikowanym podczas audytu źródeł satysfakcji prawników w kancelarii XYZ jest brak systemowych rozwiązań w obszarze nowoczesnego motywowania i wynagradzania oraz brak programów rozwojowych i szkoleniowych. Wynika to z niskiej jakości realizacji funkcji personalnej i braku doświadczeń kadry menedżerskiej spółki w tym zakresie. W opinii badanych pracowników jednym z najbardziej kluczowych czynników wpływających na spadek satysfakcji jest brak systemowych rozwiązań w zakresie odpowiedniego komunikowania. Może to doprowadzić do braku dialogu z pracownikami w zakresie rozwoju i skutecznego motywowania (np. brak awansów, czy brak kryteriów zostania partnerem. Pracownik wiedzy chce być doceniany poprzez status swojej wyjątkowej pracy w kontekście pozostałych pracowników, pozostałych stanowisk. Niepodjęcie działań naprawczych w tym zakresie może w najbliższych miesiącach obniżyć odczuwaną satysfakcję i w szybki sposób zniweczyć pozytywne relacje wypracowane przez 20 lat w badanej spółce. Brak odpowiedniego wdrożenia nowoczesnych metod ZZL może tym samym doprowadzić do poważnych problemów w kierowaniu pracownikami wiedzy w kancelarii XYZ.

Literatura

- Borowska-Pietrzak A., 2014a, *Dezagregacja czynników w modelu poczucia satysfakcji zawodowej*, [w]: Nauki o Zarządzaniu, Management Sciences, nr 1 (18).

- Borowska-Pietrzak A., 2014b, *Pomiar poczucia satysfakcji zawodowej. Wyniki badań pilotażowych*, [w:] M. Stor, A. Fornalczyk (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia*, t. 2: *Problemy zarządczo-psychologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Davenport T.H., Prusak L., 2000, *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know?*, Harvard Business School Press, Boston.
- Gross U., 2003, *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Jemielniak D., 2007, *Zarządzanie wiedzą w powiązaniu z HPWS: Zastosowanie w spółkach high-tech*, [w:] S. Borkowska (red.), *Systemy wysoce efektywnej pracy*, IPISS, Warszawa.
- Juchnowicz M., 2010, *Zarządzanie przez zaangażowanie*, PWE, Warszawa.
- Kawka T., 2014, *Wynagrodzenia w organizacjach nowej gospodarki. Uwarunkowania. Funkcje. Konfiguracja*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Krawiec F., 2009, *Nowa gospodarka i wizja lidera XXI wieku*, Difin, Warszawa.
- Mikuła B., 2012, *Nowy wymiar zachowań organizacyjnych*, [w:] B. Mikuła (red.), *Zachowania organizacyjne w kontekście zarządzania wiedzą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Robbins S.P., 1991, *Organizational behavior. Concepts, controversies and applications*, Prentice-Hall, International Editions.
- Robbins S.P., 2004, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Schultz D.P., Schultz S.E., 2006, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Simon H.A., 1991, *Organizations and Markets*, Journal of Economic Perspectives, Spring 1991, no. 5.
- Vroom V.H., 1964, *Work and motivation*, Carnegie Institute of Technology, New York.
- Zalewska A., 2003, *Dwa światy. Emocjonalne i poznawcze ocen jakości życia i ich uwarunkowania u osób o wysokiej i niskiej reaktywności*, Academica Wydawnictwo SWPS, Warszawa.