

# 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](http://www.pracnaukowe.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 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](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> .....	9
<b>Grażyna Bartkowiak, Agnieszka Krugielka:</b> 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
<b>Izabela Bednarska-Wnuk:</b> Znaczenie pomiaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim / Significance of organizational measurement of labor mobility in human capital management.....	28
<b>Agata Borowska-Pietrzak:</b> 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
<b>Joanna Cewińska:</b> Strach w miejscu pracy i jego negatywne konsekwencje / Fear in the workplace and its negative consequences .....	49
<b>Barbara Chomętowska, Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz:</b> DNA lidera według przedstawicieli pokolenia „Z” / DNA of a leader in the view of generation „Z” .....	58
<b>Michał Dębek, Magdalena Ślęzyk-Sobol:</b> Zarządzanie doświadczeniami pracowników: fundamenty teoretyczno-metodologiczne / Employee experience management: theoretical-methodological essentials.....	69
<b>Katarzyna Durniat, Agnieszka Krupa, Beata Działo:</b> 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
<b>Agnieszka Fornalczyk, Dagmara Just:</b> Narcyzm a orientacja na sprzedaż vs. orientacja na klienta w kontaktach handlowych / Narcissism and sales oriented vs. customer oriented attitude in business situations.....	96
<b>Małgorzata Gableta, Anna Cierniak-Emerych, Agata Pietroń-Pyszczyk, Andrzej Bodak:</b> 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

<b>Katarzyna Gajek, Gabriel Pawlak:</b> 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
<b>Łukasz Haromszeki:</b> Rola przywódców organizacyjnych w kształtowaniu postaw wobec pracy / The role of organizational leaders in shaping attitudes towards labour .....	126
<b>Marek Jabłoński:</b> Istota, odniesienia i atrybuty kompetencji pracowniczych w pracy z informacjami / Essence, references and attributes of employee's competences to work with information .....	136
<b>Katarzyna Januszkiewicz:</b> Wpływ elastyczności czasowej na funkcjonowanie poznawczo-behawioralne pracowników organizacji międzynarodowych / Influence of time flexibility on the cognitive-behavioral functioning of international organizations employees .....	145
<b>Dorota Kanafa-Chmielewska, Natalia Bartosz, Irina Piróg-Nabokowa:</b> Wybrane aspekty stylu życia a utrzymanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym / The selected aspects of lifestyle and work-life balance .....	154
<b>Alicja Keplinger:</b> Organizacyjne zachowania obywatelskie i dzielenia się wiedzą w perspektywie badań / Organizational citizenship behavior and knowledge sharing from the perspective of research .....	165
<b>Jacek Kopeć:</b> Dylematy zarządzania różnorodnością pracowniczą / Personnel diversity management dilemmas .....	176
<b>Anna Krasnova:</b> Derekrutacja a budowanie marki pracodawcy / Derecruitment vs. employer branding .....	185
<b>Beata Krawczyk-Bryłka:</b> Postawy pokolenia Y wobec wirtualnej pracy zespołowej / Y generation attitudes towards virtual teamwork.....	195
<b>Paweł Kuźbik:</b> Relacje przywódcze w warunkach akademickich / Leadership relationships in academic conditions .....	205
<b>Kamila Madeja-Bień:</b> 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
<b>Ewa Mazur-Wierzbicka:</b> Spojrzenie na pracownika z perspektywy zarządzania społecznie odpowiedzialnego / Perceiving an employee from the socially responsible perspective .....	228
<b>Dorota Molek-Winiarska:</b> Psychologiczne i ekonomiczne wskaźniki szacowania stresu zawodowego / Psychological and economic factors in work-related stress measurement .....	237

---

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



### **Małgorzata Gableta**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
e-mail: malgorzata.gableta@ue.wroc.pl

### **Anna Cierniak-Emerych**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
e-mail: anna.cierniak@ue.wroc.pl

### **Agata Pietroń-Pyszczyk**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
e-mail: agata.pietron-pyszczyk@ue.wroc.pl

### **Andrzej Bodak**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
e-mail: andrzej.bodak@ue.wroc.pl

---

## **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**

---

DOI: 10.15611/pn.2016.430.09

JEL Classification: M12

**Streszczenie:** We współczesnych realiach funkcjonowania jednostek gospodarczych kształtowanie bezpiecznych warunków pracy – rozpatrywane z uwzględnieniem ich podstawowych elementów, tj. materialnych warunków pracy, czasu pracy, działalności socjalnej oraz stosunków pracy – stanowi niezaprzeczalnie czynnik, który implikuje realizację interesów pracowników. Tworzy to okoliczność sprzyjającą stymulowaniu motywacji pracowników w tym obszarze. Mając to na uwadze, podjęto próbę wskazania możliwości wzrostu bezpieczeństwa pracy poprzez uruchamianie potencjału motywacyjnego pracowników. Skoncentrowano się na ich uczestnictwie w procesach decyzyjnych dotyczących kształtowania warunków pracy, wskazując określone formy partycypacji bezpośredniej oraz przesłanki ich wykorzystania w procesie pobudzania inicjatywności pracowników w omawianym obszarze. Podstawą określenia tych możliwości stały się przede wszystkim wyniki własnych, ale i obcych badań empirycznych.

**Słowa kluczowe:** warunki pracy, bezpieczeństwo pracy, bezpieczeństwo zatrudnienia, partycypacja pracownicza.

**Summary:** Under the present operating conditions, economic entities are expected to respect employee interests through the provision of basic elements of safe working environment, such as the material working conditions, work times, social support and labour relations. The added value of such an approach is the resulting increase of the employees' potential for motivation. This study represents an attempt at identifying the prospects for improving work safety through the stimulation of employees' motivation potential. The author focuses on employee participation in those decision-making processes that apply to working conditions, advocating specific forms of direct participation and premises for their adoption as stimulants of employee initiatives and involvement in the studied area. The deliberations are based on the results of empirical research, both the author's own studies and those published in professional literature.

**Keywords:** working conditions, work safety, security of employment, employee participation.

## 1. Wstęp

Rosnące, a zarazem zróżnicowane oczekiwania współczesnego pracownika<sup>1</sup> dotyczą nie tylko materialnych, ale i niematerialnych warunków wykonywania pracy oraz związanego z nimi poczucia bezpieczeństwa. W tym kontekście warto zwrócić uwagę na rozwijający się w ekonomii nurt behawioralny. W ramach tego nurtu następuje koncentracja na czynnikach pozaekonomicznych, które w dużej mierze warunkują postawy i motywacje pracowników [Jędrzejczyk 2013, s. 34 i n.]. Jednocześnie podkreśla się, iż na podejmowane przez nich działania wpływają także emocje, takie jak np. strach, niecierpliwość, uczucie zmęczenia, stres. Przejawia się to poprzez rzeczywiste zachowania związane bezpośrednio z pracą, stanowiącą określony ciąg czynności. Realizacja owego ciągu poprzez nadanie mu odpowiedniego kierunku i napięcia czyni zadość czyimś interesom. Chodzi przy tym nie tylko o pracodawców, ale i tych, którzy ją wykonują. Zestaw interesów w przedsiębiorstwie jest bowiem złożonym układem pragnień i skłonności ludzkich. Można przyjąć, że interesy pracownicze – tak jak to przedstawiono w tabeli 1. – ogniskują się wokół następujących kwestii: warunki pracy, warunki zatrudnienia, udział w decyzjach, możliwości rozwoju i awansu.

Przedstawiony w tabeli 1. zestaw interesów pracowników odzwierciedla wskazania zatrudnionych dominujące w praktyce gospodarowania.

Wśród omawianych interesów zwraca uwagę zainteresowanie bezpieczeństwem pracy [Cierniak-Emerych, Gableta 2014, s. 49], które przejawia się głównie poprzez odpowiedni poziom bezpieczeństwa i higieny pracy, zadawalające pracowników okoliczności realizacji zadań na stanowisku pracy, jak i bezpieczeństwo zatrudnienia. Kształtowanie warunków pracy nie powinno się odbywać z pominięciem bezpośrednich wykonawców, których działania, jak i wspomniane emocje, pozostają

---

<sup>1</sup> W toku prowadzonych wywodów zamiennie będą używane pojęcia: pracownik, osoba świadcząca pracę, zatrudniony, pracobiorca.

**Tabela 1.** Interesy pracownicze rozpoznane w praktyce gospodarczej

Kategoria interesów	Dominujące interesy
Warunki pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dobra atmosfera pracy,</li> <li>• bezpieczne i higieniczne warunki pracy,</li> <li>• organizacja czasu pracy.</li> </ul>
Warunki zatrudnienia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• płace adekwatne do obowiązków,</li> <li>• bezterminowe zatrudnienie,</li> <li>• świadczenia zdrowotne,</li> <li>• ochrona świadczeń socjalnych.</li> </ul>
Udział w decyzjach	<ul style="list-style-type: none"> <li>• formalne procedury wyrażania opinii,</li> <li>• odpowiedni przepływ informacji,</li> <li>• poszerzanie uprawnień,</li> <li>• wpływ na dobór współpracowników,</li> <li>• wpływ na organizację czasu pracy.</li> </ul>
Możliwości rozwoju i awansu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przejrzyste reguły awansu,</li> <li>• szkolenia na koszt pracodawcy,</li> <li>• jasne kryteria oceny realizacji zadań.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Gableta (red.) 2012, s. 64].

w ścisłym związku z rezultatami pracy. Wartość informacji i wiedzy, jaką dysponują na temat przebiegu danej pracy, jest nie do przecenienia. Może bowiem odegrać znaczącą rolę we wzroście skuteczności procesów decyzyjnych dotyczących zmian w obszarze tych warunków.

Analizowana kwestia koresponduje z oczekiwanym przez pracobiorców wzrostem autonomii, co znajduje odzwierciedlenie w zaprezentowanym zestawie ich interesów. Preferując poszerzanie uczestnictwa pracowników w procesach gospodarowania, warto mieć na uwadze, iż procesy te mają charakter analityczno-intuicyjny. Ową intuicyjność może z powodzeniem wzmacniać doświadczenie związane z realizacją określonych działań w danej jednostce organizacyjnej.

Zaznaczające się w praktyce zróżnicowanie intencji i zachowań zatrudnionych wiąże się w dużej mierze ze wspomnianym już podziałem interesariuszy wewnętrznych na pracobiorców i pracodawców. Ci ostatni w dalszym ciągu stosunkowo często zakładają, iż to, co jest dobre dla przedsiębiorstwa, sprzyja także interesom pracowników. Rodzi to nieufność, a nawet opór zatrudnionych [Gableta 2015, s. 104]. W istocie bowiem oczekują, że organizacja zaspokoi ich aspiracje materialne i zawodowe, zapewniając im komfort psychiczny oraz satysfakcję, jak i szeroko rozumiane bezpieczeństwo.

W procesie łagodzenia wskazanego rozżewu ważne staje się prowadzenie odpowiedniej polityki personalnej, ukierunkowanej na poszukiwanie konsensusu. Wydaje się, iż osiągnięciu zamierzonej ugody sprzyja poszerzanie uprawnień zatrudnionych co do ich udziału w procesach decyzyjnych. Może ono przybierać różne postaci, począwszy od informowania po przekazywanie uprawnień, czyli uprawomocnienie.

Dobór konkretnych rozwiązań powinien mieć charakter zindywidualizowany, tak aby stały się one gwarantem wzrostu zaangażowania pracowników, co wiąże się w dużej mierze z tzw. poczuciem interesu [Krzyżanowski 1999, s. 250]. Chodzi o budowanie przekonania, iż działania zmierzające do realizacji celów przedsiębiorstwa będą pod jakimś względem korzystne także dla bezpośredniego wykonawcy określonej pracy. „Korzystne” dotyczy również mało uciążliwych, dogodnych, a zarazem bezpiecznych warunków pracy, kształtowanych z uwzględnieniem sugestii pracobiorców.

Celem opracowania jest przedstawienie przesłanek i sposobów dopuszczania pracobiorców do uczestnictwa w kształtowaniu warunków pracy. Szczególną uwagę skoncentrowano na bezpośredniej partycypacji pracowniczej oraz doborze form tej partycypacji. Podjęto przy tym próbę wskazania możliwości uruchamiania potencjału motywacyjnego tkwiącego w interesach pracowników związanych z warunkami pracy.

Tak określony cel opracowania realizowano, posilając się studiami literatury przedmiotu oraz wynikami własnych badań empirycznych, przeprowadzonych w latach 2010–2014 w przedsiębiorstwach Dolnego Śląska<sup>2</sup>. Dotyczyły one rozpoznawania interesów pracowniczych oraz podejścia do ich realizacji.

## 2. Warunki pracy jako ważna kategoria interesów pracowników

Warunki pracy postrzega się najczęściej jak ogół czynników występujących w przedsiębiorstwie, związanych z charakterem pracy i otoczeniem, w którym jest ona wykonywana [Pocztowski 1998, s. 261 i n.]. Wyróżnia się przy tym dwie grupy tych czynników, tj. materialne oraz niematerialne [Gableta (red.) 2006, s. 134–139]. W skład warunków materialnych wchodzi elementy:

- rzeczowe, do których zaliczamy: stan maszyn, urządzeń, pomieszczeń, budynków, stanowisk pracy itp.;
- fizyczne, takie jak: określone warunki mikroklimatyczne, energia promienista, hałas, oświetlenie, wstrząsy itp.;
- chemiczne – związane z występowaniem takich substancji, jak np. tlenek węgla, gazy, pary nieorganiczne czy materiały pędne;
- biologiczne – których wyrazem jest występowanie chorób zakaźnych, odzwierzęcych, tężca i innych.

Tak sklasyfikowane materialne warunki pracy mają swój udział w dostosowaniu lub niedostosowaniu pracy do wymagań i możliwości człowieka. Powinny być ukształtowane w taki sposób, by pracownik nie odczuwał uciążliwości pracy, lecz doznawał pozytywnych emocji, wpływających na polepszenie sprawności jego działania. Umiejętnie dobrane elementy warunków materialnych zapobiegają zmęczeniu pracowników oraz powodują, że praca staje się łatwiejsza i przyjemniejsza. W wyniku tego zwiększa się pozytywna motywacja ludzi do pracy, pracownicy wydatkują

---

<sup>2</sup> Blizszej prezentacji zastosowanych metod oraz przedsiębiorstw objętych badaniami empirycznymi dokonano w dalszej części tego opracowania.

mniej energii fizycznej i umysłowej, stają się bardziej operatywni, popełniają mniej błędów, a także szybciej przetwarzają informacje.

O stanie warunków pracy w organizacji świadczy także podejście do kształtowania ich elementów niematerialnych. Chodzi o czas pracy, w tym długość jego trwania, oraz dobór form organizacji tego czasu, działalność socjalną powiązaną z przyznawaniem pracownikom nieodpłatnych lub częściowo odpłatnych usług (dotyczących wypoczynku, działalności sportowej, pomocy mieszkaniowej), jak również o stosunki pracy obejmujące całokształt relacji międzyludzkich w przedsiębiorstwie, w tym także uczestnictwo zatrudnionych w procesach decyzyjnych [Gableta (red.) 2006, s. 117–153].

W ostatnich latach w literaturze przedmiotu, ale i w praktyce gospodarczej dużo uwagi poświęca się problematyce doboru form organizacji czasu pracy, w tym jego uelastycznianiu, w nawiązaniu interesów pracodawców, ale i zatrudnionych. Znaczenia nabiera także kategoria uczestnictwa pracowników w procesach decyzyjnych (partycypacja pracownicza). W tym miejscu warto zwrócić uwagę, iż partycypacja pracownicza – poprzez włączanie zatrudnionych w procesy decyzyjne na poziomie przedsiębiorstwa – stwarza okoliczności sprzyjające wzrostowi zaangażowania, ale i kreatywności osób świadczących pracę. Może przy tym przybierać różne postaci, począwszy od informowania aż po przekazywanie uprawnień, czyli uprawomocnienie [Cierniak-Emerych 2012]. Na tym tle ujawnia się także, w pewnym sensie, dualna natura partycypacji pracowniczej. Z jednej strony przyjmuje postać składowej interesujących nas tutaj warunków, z drugiej zaś może stanowić swoiste „narzędzie” kształtowania pozostałych spośród ich składowych.

Swoistą „klamrą” spinającą wymienione wyżej elementy warunków pracy jest bezpieczeństwo i higiena pracy, rozumiane jako ogół norm prawnych oraz środków badawczych, organizacyjnych i technicznych, mających na celu stworzenie pracownikom takich warunków, aby mogli wykonywać pracę w sposób produktywny, bez narażania się na nieuzasadnione ryzyko wypadku lub choroby zawodowej oraz nadmierne obciążenie fizyczne i psychiczne [Koradecka (red.) 2000, s. 21].

Mając na uwadze przyjęte założenia badawcze, podjęto próbę spojrzenia na warunki pracy przez pryzmat interesów pracowników. Dla rozpoznania miejsca owych warunków w zestawie deklarowanych interesów przeprowadzono badania empiryczne, głównie ankietowe<sup>3</sup>. Ich realizacja nastąpiła w dwóch okresach<sup>4</sup>. W latach 2010–2011 badaniami objęto 479 respondentów. Wśród nich ok. 40% pełniło funk-

---

<sup>3</sup> Zebrania odpowiednich informacji dokonano z wykorzystaniem dwóch formularzy ankiet skierowanych odpowiednio do kierowników określonych szczebli zarządzania oraz do pracowników wykonawczych. W badaniach odnoszono się do zaproponowanej kafeterii odpowiedzi. Chodziło głównie o wskazanie tych interesów, których respektowanie uznano za ważne ze względu na analizowany aspekt badawczy oraz skutki ich realizacji. Respondenci mieli możliwość wyboru więcej niż jednej odpowiedzi.

<sup>4</sup> Zarówno w pierwszym, jak i drugim okresie badań z częścią respondentów (łącznie z ok. 27 pracownikami) przeprowadzono wywiady pogłębione o charakterze wywiadu swobodnego. Decydowała o tym głównie zgoda respondentów na przeprowadzenie z nimi wywiadów.

cje kierownicze. Pozostali to tzw. pracownicy wykonawczy, z których 43% świadczyło pracę bezpośrednio w produkcji bądź usługach. Odnosząc się do wielkości zatrudnienia, warto wskazać, iż respondenci byli przedstawicielami głównie małych (32%) i średnich (58%) przedsiębiorstw. Pod względem formy prawnej dominowały spółki, w tym spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. W drugim okresie, tj. w latach 2013–2014, badaniami objęto 79 respondentów, zatrudnionych na stanowiskach wykonawczych. W puli badawczej przeważały średniej wielkości przedsiębiorstwa przemysłu motoryzacyjnego, będące spółkami z ograniczoną odpowiedzialnością. W tym przypadku posłużono się także kwestionariuszem ankiety z zaproponowaną kafeterią odpowiedzi.

Wśród interesów, którym respondenci nadawali priorytetowe znaczenie – zarówno w pierwszym, jak i w drugim okresie badań – znalazły się warunki pracy. Warto dodać, iż w pierwszym okresie badań respondenci kategorię warunków pracy i związanego z nimi bezpieczeństwa i higieny pracy wskazali jako drugą wśród ujętych w kafeterii 17 interesów. Na miejscu pierwszym znalazła się płaca adekwatna do obowiązków. W drugim okresie badań warunki te „zająły” miejsce trzecie, po płacy adekwatnej do obowiązków oraz bezterminowym zatrudnieniu.

Przeprowadzone dodatkowo wywiady pogłębione wykazały, że wśród elementów warunków pracy szczególne znaczenie przypisuje się problematyce organizacji czasu pracy, rzeczowym i fizycznym składowym materialnych warunków pracy, jak i partycypacji pracowniczej. Stwierdzono przy tym, iż ważne jest tworzenie warunków do pracy bezpiecznej i higienicznej. Zaznaczała się świadomość, że na kształtowanie owego bezpieczeństwa określony wpływ mają obowiązujące przepisy prawa. Badania wykazały, iż ich respektowanie pozostaje jednak często w sferze deklaracji bądź działania „na granicy” prawa. Uwagę zwracały także wypowiedzi pracowników dotyczące ich pomysłów na doskonalenie warunków pracy. Wydaje się, iż część z nich mogłaby z powodzeniem stanowić podstawę do wprowadzania innowacyjnych rozwiązań w omawianym obszarze. Jako przykład może posłużyć przedsiębiorstwo, w którym zastosowano innowacyjny pomysł pracownika dotyczący modyfikacji kasku chroniącego głowę.

Na tym tle warto zwrócić uwagę na wyniki badań przeprowadzonych wśród studentów w związku z określaniem tzw. pożądanego pracodawcy [Forbes 2014]. „Dla młodych Polaków coraz większe znaczenie mają warunki pracy panujące w firmie [...] Najprawdopodobniej jest to początek długotrwałego trendu, widocznego już od dawna w krajach Europy Zachodniej. Tam wygrywiają pracodawcy oferujący wysoką kulturę i przyjazne środowisko pracy” [Koradecka (red.) 2000]. Z kolei badania przeprowadzone w 2014 r. przez Agencję Randstad wśród ponad 8 tys. Polek i Polaków wykazują, iż dominuje przekonanie, że pracodawca powinien zapewnić przede wszystkim wysoki poziom wynagrodzenia oraz bezpieczeństwo zatrudnienia. Akcentuje się przy tym potrzebę zagwarantowania godnych warunków pracy, co dla 80% respondentów łączyło z pojęciem uczciwości pracodawcy [Randstad Polska 2015].

Przytoczone powyżej wyniki badań własnych i obcych ukazują, że zatrudnieni chcą wykonywać swoje zdania, mając poczucie bezpiecznych warunków pracy. Możliwość utraty zdrowia i życia wywołuje u nich niepokój i lęk. W tej sytuacji odpowiedniego znaczenia nabierają nie tylko odpowiednie regulacje prawne w omawianym zakresie, ale i stymulowanie kreatywności i innowacyjnych zachowań samych pracowników w kierunku wzrostu dbałości o własne bezpieczeństwo w procesie pracy.

### **3. Uruchamianie potencjału motywacyjnego pracowników na rzecz doskonalenia warunków pracy**

Za istotną zmienną stanowiącą zaczyn do trwałych, pozytywnych przeobrażeń sprzyjających doskonaleniu warunków pracy należy uznać określoną w sposób formalny i przyjętą w przedsiębiorstwie politykę dotyczącą bezpieczeństwa pracy, oddziałującą na kształtowanie cech pożądanej kultury bezpieczeństwa i higieny pracy (bhp) [Geller 1996; Mielczarek 2002; Rakowska (red.) 2013]. Ważne, aby założenia polityki bhp zostały jasno określone i udostępnione zatrudnionym. Powinno temu towarzyszyć ukazanie rangi, jaką zarząd przedsiębiorstwa nadaje bezpiecznym warunkom pracy w kontekście osiągania celów biznesowych. Wskazane podejście uwiadczenia znaczenie perswazyjnego charakteru motywowania pracowników do inicjatywności i kreatywności w interesującym nas obszarze, eksponującego wyraźną wspólnotę interesów obu stron. Zainteresowanie aktywnością na rzecz doskonalenia warunków pracy powinno być stymulowane poprzez propagowanie przekonania o spełnianej misji. Niezbywalnym warunkiem jest tutaj wytworzenie takiej atmosfery, w której podnoszenie poziomu bhp traktowane jest, zarówno przez pracodawców, jak i pracobiorców, jako realna potrzeba, a nie przymus sankcjonowany karami. Istotne jest, by oczekiwania personelu dotyczące poprawy warunków pracy nie były traktowane w kategoriach dodatkowych „roszczeń” względem pracodawcy. Ważne jest ich postrzeganie jako przejawu zaangażowania w realizację celów przedsiębiorstwa. W urzeczywistnianiu takiego podejścia pomocne wydaje się stosowanie założeń partycypacji pracowniczej poprzez włączanie pracowników w systematyczne ulepszanie warunków pracy.

Wyniki badań przeprowadzonych przez S. Huntera i współpracowników [2007, s. 69–90] dowodzą, iż w procesie stymulowania kreatywnych i innowacyjnych zachowań pracowników ważne jest tworzenie środowiska pracy sprzyjającego wymianie myśli i autonomii działań, a zatem partycypacji pracowniczej. Także M.H. Hammond i inni [2011, s. 90–105] wskazują dodatnią korelację pomiędzy innowacyjnością a partycypacją pracowniczą.

Spośród potencjalnych odmian partycypacji pracowniczej większy potencjał motywacyjny przypisać należy – w interesującym nas tutaj ujęciu – partycypacji bezpośredniej. Opierając się na – prezentowanych w literaturze przedmiotu – charakterystykach tzw. poziomów partycypacji bezpośredniej, można przyjąć, że zakres

„dopuszczania” pracowników do procesów decyzyjnych w obrębie kształtowania warunków pracy może być zróżnicowany i obejmować kontinuum następujących rozwiązań: informowanie, konsultowanie, współdecydowanie, uprawomocnienie [Cierniak-Emerych 2012, s. 139–142].

Zbieranie informacji poprzez odpowiednio zorganizowane badanie opinii pracowników można potraktować jako jedną z form artykulacji ich pomysłowości. Ankieta może stanowić zarówno źródło informacji o problemach występujących w przedsiębiorstwie, jak i informacji o możliwych sposobach ich rozwiązywania. Podobne znaczenie należałoby nadać konsultacjom *face to face* czy też tzw. skrynkom zaufania. Te ostatnie umożliwiają pozyskiwanie opinii oraz uwag pracowników odnośnie do przebiegu pracy. Nie powinno się jednak narzucać żadnych ograniczeń co do zakresu i charakteru zgłaszanych uwag.

Na wyższym poziomie partycypacji mieści się konsultowanie, mogące odbywać się zarówno w sposób zespołowy, jak i indywidualny. Zespoły mogą mieć charakter stały bądź doraźny. Przykładem tych pierwszych są koła jakości. Tworzy je grupa osób regularnie spotykających się i dyskutujących nad określonym problemem. Warto zwrócić uwagę, że idea kół jakości, a ściślej zasady ich organizacji i funkcjonowania powinna sprzyjać uruchamianiu twórczego myślenia uczestników nie tylko w zakresie wąsko rozumianej jakości. W praktyce przedmiotem zainteresowania takich zespołów powinna się stać zarówno sama jakość, jak i bezpieczeństwo pracy.

W uruchamianiu aktywności pracowników na poziomie konsultowania, ale i współdecydowania znaczącą rolę mogą odegrać tzw. systemy sugestii [Rudolf 2009, s. 258]. Ich istota łączy się z wyposażaniem pracowników wykonawczych w uprawnienia do zgłaszania, w dowolnym czasie, pomysłów zmian dotyczących np. organizacji procesu produkcyjnego, w tym organizacji pracy, zmian dotyczących własnego miejsca pracy, materialnych warunków pracy, jak i doboru form organizacji czasu pracy, rozpatrywanych m.in. w kontekście bezpieczeństwa pracy. Pomysły te weryfikowane są przez odpowiednie służby. Ich pozytywna ocena stanowi ważną przesłankę wdrażania wskazanych rozwiązań.

Współdecydowanie przejawia się głównie poprzez prawo do wyrażania sprzeciwu bądź zgody na określone działania, w tym przypadku związane z bezpieczeństwem pracy. Delegowanie uprawnień, tj. „przemieszczanie” władzy do miejsc powstania problemów, oznacza tutaj sprzyjanie wzrostowi autonomii pracowników w obszarze dbałości o wykonywanie pracy w bezpiecznych warunkach. Warto podkreślić, że owa autonomia może stanowić istotne źródło motywacji pracowniczej. Kwestia ta coraz wyraźniej uwidacznia się w badaniach nad postawami i oczekiwaniami najmłodszych uczestników rynku pracy. Właściwości wolicjonalno-motywacyjne tzw. pokolenia Y – a także, opisywanych już w piśmiennictwie głównie z zakresu socjologii, młodszych generacji przyszłych pracobiorców – wykazują pewną specyfikę, a zarazem odmienność, na tle starszych generacji. Badacze [Cewińska i in. 2009; Kopertyńska, Kmiotek 2014, s. 39–47] zapowiadają konfrontacje mię-



dzypokoleniowe i opisują przykłady „ścierania się starego z nowym”, jednakże ich efekty (następstwa) w interesującym nas tutaj obszarze nie są w zasadzie zidentyfikowane, stanowią więc pole potencjalnych eksploracji.

Zwiększanie potencjału motywacyjnego pracowników w interesującym nas tutaj obszarze wymaga stosowania mechanizmu pozytywnego wzmocnienia. Chodzi o to, aby skonstruować system motywacyjny oparty na bodźcach dodatnich, umożliwiających człowiekowi osiągnięcie wyższego poziomu zaspokojenia potrzeb. Zastosowanie rozwiązania powinny być postrzegane w kategoriach nagrody. Ważne jest przy tym, by nagroda za określoną działalność była adekwatna do ponoszonych nakładów oraz osiągniętych efektów. W tym miejscu warto także wyraźnie podkreślić, że nagroda nie powinna być rozumiana wąsko, tj. utożsamiana wyłącznie z gratyfikacją materialną czy finansową. Mówiąc o nakładach, należy mieć na względzie zaangażowanie pracownika w dane działanie. Chodzi o to, by nagradzać także starania pracownika nie zawsze zwieńczone konkretnym efektem (wdrożonym rozwiązaniem). A. Wojtczuk-Turek [2012, s. 117–118] – odnosząc się do badań wielu innych autorów – twierdzi, że twórczość wymaga synergii obu rodzajów motywacji, tj. motywacji autonomicznej i instrumentalnej. Znaczenie tej pierwszej jest szczególnie wyraźne w początkowej fazie zachowania innowacyjnego, tzn. na etapie rozpoznawania problemów i inicjowania aktywności. Stymulatorami będą tu m.in. nowa informacja, wyzwanie, poznanie czegoś. Uruchamianie motywacji instrumentalnej powinno utrzymać wysoki poziom zaangażowania innowacyjnego na dalszych etapach procesu innowacyjnego, powiązanych z generowaniem i wdrażaniem rozwiązań. Stymulatorami są tutaj motywy zadaniowe (cel) lub – omawiana już – nagroda.

#### **4. Zakończenie**

Rezultaty działalności przedsiębiorstw, ich sukces na rynku zależą niewątpliwie od kompetencji pracowników, ale i ich zaangażowania oraz motywacji. Łączy się to nierozzerwalnie z osiąganiem przez zatrudnionych wewnętrznego przekonania o znaczeniu i zasadności podejmowania określonych działań, w tym przypadku w obszarze doskonalenia warunków, w jakich następuje realizacja powierzonych im działań. Chodzi szczególnie o zaangażowanie, długotrwałe i autentyczne, wynikające z przeświadczenia o konieczności zadbania o własne bezpieczeństwo w procesie pracy, jak i zmniejszania jej uciążliwości [Juchnowicz 2012, s. 42].

W nawiązaniu do preferowanej tutaj orientacji na człowieka warto zwrócić uwagę na pobudzanie motywacji pracowników w omawianym obszarze poprzez poszerzenie ich partycypacji w procesach decyzyjnych. Można stwierdzić, że spośród zmiennych kształtujących funkcjonowanie przedsiębiorstwa szczególnej uwagi wymagają ludzie i otoczenie, w tym otoczenie najbliższe człowiekowi, przejawiające się poprzez stan warunków jego pracy. Pobudzanie bezpośrednio zainteresowanych do korygowania tych warunków poprzez usprawnianie przebiegu pracy może odegrać znaczącą rolę w realizacji interesów zarówno poszczególnych pracowników,

jak i przedsiębiorstwa jako całości [Gableta (red.) 2012, s. 26–28]. Przedstawione tutaj możliwości wykorzystania partycypacji bezpośredniej w aktywizowaniu pracowników w kierunku doskonalenia warunków pracy korespondują z programem Państwowej Inspekcji Pracy z 2014 [Państwowa Inspekcja Pracy 2014], w którym wskazuje się konieczność zachęcania pracowników do współdziałania w kształtowaniu warunków oraz bezpieczeństwa i higieny pracy.

Tworzenie okoliczności do ujawniania i wdrażania własnych pomysłów dotyczących poprawy omawianych warunków jest nie do przecenienia. Stanowi wyraz szczególnej uwagi należyj człowiekowi w procesie pracy. W praktyce sfera omawianych oddziaływań traktowana jest najwyżej jako drugorzędna, a przy tym mało atrakcyjna na tle wciąż pojawiających się modnych pomysłów na zarządzanie, okraszonych często przekonującymi opisami sukcesów [Zimniewicz 2014, s. 55–57]. Koncentracja w sposób pogłębiony na mniejszych wycinkach rzeczywistości organizacyjnej wciąż traci na znaczeniu. W tej sytuacji szczególnie zaznacza się konieczność przestrzegania postulatu integratywności w pobudzaniu partnerstwa, a przy tym i entuzjazmu do usprawniania pracy na rzecz realizacji wspólnej wizji i celów przedsiębiorstwa

## Literatura

- Cewińska J., Striker M., Wojtaszczyk K., 2009, *Zrozumieć pokolenie Y – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Juchnowicz M. (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków, s. 118–134.
- Cierniak-Emerych A., 2012, *Uczestnictwo pracobiorców w gospodarowaniu potencjałem pracy przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Cierniak-Emerych A., Gableta M., 2014, *Bezpieczeństwo pracy z perspektywy wewnętrznych interesariuszy przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, nr 8 (46), s. 47–60.
- Forbes, 2014, *Najlepsi pracodawcy w Polsce 2014*, <http://kariera.forbes.pl/najlepsi-pracodawcy-w-polsce-2014,artykuly,176578,1,1.html> (14.01.2016)
- Gableta M., 2015, *O potrzebie badania interesów pracowniczych*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Kwartalnik Instytutu Kapitału Ludzkiego SGH, nr 4 (38), s. 103–115.
- Gableta M. (red.), 2006, *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Gableta M. (red.), 2012, *Interesy pracowników oraz warunki ich respektowania w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Geller E.S., 1996, *The Psychology of Safety*, Chilton Book Company, Radnor Pennsylvania.
- Hammond M.H., Neff N.L., Farr J.L., Schwall A.R., Zhao X., 2011, *Predictors of Individual-Level Innovation at Work: A Meta-Analysis*, Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts, no. 5, s. 90–105.
- Hunter S.T., Bedell K.E., Mumford M.D., 2007, *Climate for Creativity: A Quantitative Review*, Creativity Research Journal, no. 19 (1), s. 69–90.
- Jędrzejczyk W., 2013, *Intuicja jako kompetencja menedżerska w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwem*, Dom Organizatora, Toruń.
- Juchnowicz M., 2012, *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

- Kopertyńska M.W., Kmiotek K., 2014, *Budowanie zaangażowania pracowników pokolenia Y*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 358, s. 39–47.
- Koradecka D. (red.), 2000, *Nauka o pracy – bezpieczeństwo, higiena, ergonomia. Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy*, t. 8, CIOP, Warszawa.
- Krzyżanowski L., 1999, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Mielczarek M., 2002, *Kultura bezpieczeństwa pracy*, CIOP, Warszawa.
- Państwowa Inspekcja Pracy, 2014, Program działania PIP na 2014 r., [http://www.bip.pip.gov.pl/pl/bip/px\\_prog2014.pdf](http://www.bip.pip.gov.pl/pl/bip/px_prog2014.pdf) (20.03.2016).
- Pocztowski A., 1998, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków.
- Rakowska A. (red.), 2013, *Kultura bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie. Modele, diagnoza i kształtowanie*, CeDeWu.PL, Warszawa.
- Randstad Polska, 2015, *Kto jest dla nas atrakcyjnym pracodawcą?*, Nowoczesna Firma, <http://nf.pl/kariera/kto-jest-dla-nas-atrakcyjnym-pracodawca,46735,202> (22.02.2015).
- Rudolf S., 2009, *Sposoby pozyskiwania zasobów intelektualnych pracowników w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 43, s. 254–262.
- Wojtczuk-Turek A., 2012, *Zachowania innowacyjne w pracy. Wybrane zagadnienia teoretyczne i praktyczne*, Difin, Warszawa.
- Zimniewicz K., 2014, *Teoria i praktyka zarządzania. Analiza krytyczna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.