

**dr Janusz Wiśniewski**

Wojskowa Akademia Techniczna w Warszawie

**mgr Ewa Luty**

Akademia Obrony Narodowej w Warszawie

## Proces motywowania w organizacji

### Motivation process in organization

**Streszczenie:** Artykuł podejmuje istotne dla funkcjonowania przedsiębiorstwa problemy motywowania pracowników do bardziej efektywnych działań. Uwaga podjętych rozważań została skoncentrowana na określeniu kwestii motywowania w ujęciu definicyjnym oraz systemu motywacyjnego. Rozpoznane i określone zostały również cele i funkcje motywowania. Wskazano i scharakteryzowano rodzaje motywacji. Przedstawiono także znaczenie motywacji i jej pobudzenia w działalności przedsiębiorstw. Zidentyfikowano i scharakteryzowano czynniki motywacji wpływające na skuteczność, jakość i wyniki osiągnięte przez pracowników przedsiębiorstwa.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie, premiowanie, rekrutacja, ocenianie, motywowanie

**Abstract:** The article deals with vital for the company functioning aspects of how to encourage their employees to more effective performance. These deliberations focus on defining this aspect as well as the whole motivation process. The aims and functions of motivation were recognized and defined. Different kinds of motivations were pointed out and identified. The significance of motivation for better performance of companies was presented. The factors having influence on effectiveness, quality and results achieved by employees were identified and characterized.

**Keywords:** management, bonus awarding, recruitment, evaluation, motivation

### Wstęp

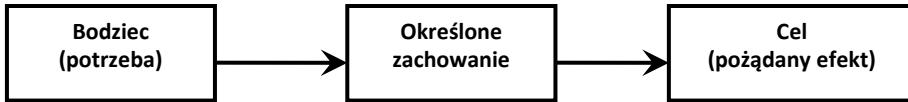
We współczesnej konkurencyjnej gospodarce jednym z poważniejszych problemów zarządzania jest takie wykorzystanie potencjału pracowników, aby osiągnięte przez nich wyniki były możliwie najwyższe. Stawia to trudne wyzwania przed osobami kierującymi zespołami ludzkimi. Wymaga się od nich zdolności w nieustannym motywowaniu pracowników do działania na rzecz realizacji celów organizacji pod kątem poprawy efektywności gospodarowania w niej. Pełniejsze rozpoznanie tej problematyki wymaga określenia istoty motywowania i systemu motywowania, celów i funkcji motywowania oraz rodzajów motywowania i ich wpływu na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa.

## Istota motywowania

Kluczem do sukcesu organizacji jest efektywny system motywowania. Nie istnieją uniwersalne systemy, które mogłyby się sprawdzić w każdej firmie i w stosunku do każdego pracownika. Firma, która chce motywować pracowników, musi zaprojektować własny system odpowiadający jej zadaniom strategicznym i charakterystycznej dla niej kulturze organizacyjnej. Aby motywowanie pracowników było skuteczne, należy poznać i zaspokoić ich indywidualne potrzeby. Posiadanie takiej wiedzy pozwala na dostosowanie motywatorów do konkretnych osób. Przynosi to zwiększenie zadowolenia pracowników z wykonywanej pracy, skłania ich do wzmoczonej aktywności w wywiązywaniu się z obowiązków zawodowych i w rezultacie wpływa na dobre wyniki finansowe firmy.

Problem motywowania pracowników sprowadza się do pytania: jak zachęcić ludzi, żeby chcieli pracować doskonale? Jak nakłonić pracownika do wytwarzania produktów wyższej jakości i do wydajniejszej pracy? Takie pytanie zadają sobie kierownicy w rozmaitych dziedzinach gospodarki na całym świecie. Nie ma niestety jednej koncepcji, którą można by powszechnie zastosować<sup>1</sup>.

Motywowaniem zajmują się zarówno nauki ekonomiczne, organizacji i zarządzania, jak i nauki psychologiczne. Motywacja jest czynnikiem, który wywołuje następujący łańcuch reakcji: jego początkiem są odczuwalne potrzeby, powodujące określone żądania lub kształtujące cele, te zaś prowadzą do wzrostu napięć psychicznych (związanych z niespełnionymi pragnieniami), a w konsekwencji do podjęcia działań skierowanych na osiągnięcie założonych celów. Elementy te tworzą pewien model zachowań motywacyjnych (rys. 1).



Rys. 1. Model motywacji

Źródło: opracowanie własne.

Motywowanie jest zadaniem menedżerów. Motywacja uzależniona jest przede wszystkim od szeroko rozumianej organizacji pracy i zasad bodźcowego oddziaływania na postawy pracowników. Psychologowie i socjologowie przeprowadzili badania nad czynnikami motywującymi, z których wynika, że można wskazać grupę czynników, które oddziałują stymulująco na pracowników i są brane przez nich pod uwagę. Do czynników tych badacze zaliczyli: oczekiwania pracowników wobec pracy, celu pracy, potrzeb i wartości, kar i nagród, stylu kierowania oraz delegowania uprawnień w dół. Te wartości są preferowane przez współczesnego człowieka w pracy, dlatego należy je włączyć w tworzenie modelu motywacyjnego.

Złożoność problemu motywacji dostrzec można w wielu jej definicjach. Na dzień dzisiejszy trudno jest podać jedną uniwersalną definicję motywacji, ponie-

<sup>1</sup> W. Westwood, *Podstawy skutecznego zarządzania*, Wydawnictwo M&A Communications Polska, Lublin 1996, s. 44.

waż jest ich bardzo dużo, ale łączy je fakt, iż widoczne są skutki motywacji w postaci zmian w otoczeniu osoby zmotywowanej, w jej zachowaniu albo w jej położeniu. Najważniejsze definicje motywacji to:

- względnie stała dyspozycja człowieka do zachowań ukierunkowanych na realizowanie, przez własną pracę, cenionych wartości i zaspokojenie potrzeb; proces, który aktywizuje zachowania i sprawia, że przez dłuższy okres jednostka pragnie indywidualnie zaspokajać potrzeby poprzez osiągnięcie i realizację zadań w organizacji związanej z wykonywaną pracą (G. Bartkowiak)<sup>2</sup>;
- proces świadomego i celowego oddziaływania na motywy i postępowanie ludzi w pracy przez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań dla osiągnięcia celów motywującego (np. organizacji) (S. Borkowska )<sup>3</sup>;
- zbiór sił powodujących, iż ludzie zachowują się w określony sposób (R. Griffin)<sup>4</sup>;
- stan świadomego i celowego oddziaływania na zachowania pracowników, polega on na tworzeniu i stosowaniu odpowiednich bodźców, tak aby osiągnąć cel motywującego (X. Gliszczyńska )<sup>5</sup>;
- mechanizm psychologiczny, który uruchamia i organizuje zachowanie człowieka skierowane na osiągnięcie wyznaczonego celu, decyduje ona [motywacja – przyp. aut.] o codziennej gotowości do pracy (J. Penc )<sup>6</sup>;
- proces psychicznej regulacji, od którego zależy kierunek ludzkiej aktywności, oraz ilość energii, jaką na realizację danego celu człowiek jest gotów poświęcić (J. Reykowski)<sup>7</sup>;
- gotowość do dokonania czegoś, aby zaspokoić potrzeby jednostki (S.P. Robbins)<sup>8</sup>.

Wskazane definicje motywacji dowodzą, że w działalności człowieka ogromne znaczenie odgrywają czynniki uczuciowe, poznawcze, decyzyjne oraz silnie powiązane z nimi czynniki motywacyjne. Oznacza to, że problematyka motywacji jest bardzo złożona i ściśle związana ze stanem ciągłego pobudzenia pracowników, a także ich przełożonych. Połączona jest ona ze sposobami działania, precyzyjnością, wytrwałością i umiejętnością przyswajania wiedzy, stylem kierowania i sposobami komunikacji interpersonalnej.

Motywowanie, by mogło stać się skuteczne, musi w procesie jego realizacji uwzględnić szereg zasad: proporcjonalności wynagrodzenia za wykonanie zadania oraz ponoszone nakłady i uzyskane efekty; motywowania pozytywnego; zróżnicowania kryteriów wynagrodzeń; niewielkiej odległości czasowej wynagrodzenia od działania; kompleksowości i systematyczności; prostoty i przejrzystości systemu motywacyjnego; internalizacji celów organizacji; uwzględniania motywu samourzeczywistnienia; zachowania progów bodźcowych - zasada ta mówi, iż

<sup>2</sup> G. Bartkowiak, *Psychologia zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 1995, s. 118.

<sup>3</sup> S. Borkowska, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985, s. 11.

<sup>4</sup> R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 488.

<sup>5</sup> X. Gliszczyńska, *Motywacja do pracy*, Wydawnictwo Książka i Wiedza, Warszawa 1981, s. 48.

<sup>6</sup> J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 137.

<sup>7</sup> J. Reykowski, *Teoria motywacji a zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1976, s. 18.

<sup>8</sup> S.P. Robbins, *Zachowanie w organizacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka; Poznań 2001, s. 97.

aby zwiększyć wysiłek pracowników w pracy, należy zwiększyć także ich płace, oraz umowy prawnej<sup>9</sup>.

Wskazane relacje, zależności, a także zasady współtworzą system motywowania, pod pojęciem którego rozumiemy system oddziaływań konkretnej organizacji na uczestników, którego celem jest zachęcenie ich do podejmowania zachowań korzystnych oraz unikania zachowań niekorzystnych z punktu widzenia całości. W takim ujęciu jest on istotnym elementem zarządzania, polegającym na takim wykorzystywaniu mechanizmów motywacji, by zapewniały one zaangażowanie pracowników na rzecz sukcesu organizacji oraz zachęcały ich do podnoszenia kwalifikacji i dawały satysfakcję z pracy.

Aby system motywacyjny spełniał wymagania efektywności, w jego kreacji powinno pomóc przestrzeganie kilku zasad, a mianowicie: indywidualnego podejścia do pracownika, oczekiwań pracownika, przejrzystego formułowania zadań, więzi między zadaniami, właściwego podziału miejsca pracy, wysokich norm wydajności, wielkości nagrody, dostosowanie nagród do potrzeb pracownika, termin przyznania nagrody oraz odpowiedzialności za złą pracę.

### Funkcje i cele motywowania

Motywacja, będąca częścią podsystemu psychospołecznego organizacji, uznawana jest za jedną z głównych funkcji kierowania, również jako technika zarządzania<sup>10</sup>.

Interpretacja tej funkcji może przedstawiać się następująco<sup>11</sup>:

- jako *rozkazywanie i koordynowanie* w organizacjach zarządzanych w sposób feudalny;
- jako *pobudzanie*, utożsamiane z kształtowaniem pożądanych zachowań pracowników oraz warunków organizacyjno-technicznych sprzyjających wysokiej efektywności pracy;
- jako *inspirowanie*, czyli motywacja integrująca.

Taki kierunek ewolucji funkcji motywacyjnej ukształtował ją jako źródło inspiracji dla osiągnięcia określonych celów. Zgodnie z tym motywowanie to inspirowanie do działania, stwarzanie odpowiednich warunków do pozytywnego współdziałania pracowników oraz wiązania ich celów z celami firmy. Wymaga to jednak poznania motywów, jakimi kierują się ludzie, a następnie poszukiwania metod kierowania, które przyczynią się do powstania i umocnienia motywacji do działań.

Motywacja to ogólny termin odnoszący się do regulacji zachowania zaspokajającego potrzeby i dążącego do realizacji określonego celu. Na proces motywacji składa się wiele tzw. motywów, czyli stanów organizmu, które wpływają na jego gotowość do rozpoczęcia lub kontynuowania układów reakcji, czynności, działań. Przez motywację należy rozumieć proces, który wywołuje, ukierunkowu-

<sup>9</sup> *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, pod red. H. Króla i A. Ludwiczynskiego, PWN, Warszawa 2006.

<sup>10</sup> J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 136.

<sup>11</sup> *Zasoby ludzkie w firmie*, pod red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2000, s. 212-213.

je i podtrzymuje określone zachowania ludzi spośród innych, alternatywnych form zachowań, w celu osiągnięcia określonych celów. Proces ten zachodzi, gdy osiągnięcie celu postrzegane jest przez człowieka jako użyteczne, prawdopodobieństwo realizacji celu przez jednostkę musi być większe od zera. W mechanizmie tym dochodzi do interakcji procesów myślowych, fizjologicznych i psychologicznych jednostki, które decydują o natężeniu motywacji. Natężenie motywacji jest charakteryzowane przez psychologów poprzez opis poszczególnych jej cech:

- siły procesu motywacyjnego, czyli zdolności do wyłączenia konkurencyjnych celów i stopnia kontrolowania danym motywem własnych działań;
- wielkości motywacji, czyli własności (potrzeba), od której zależy wielkość wyniku;
- intensywności motywacji, jako własność, od której zależy poziom mobilizacji organizmu.

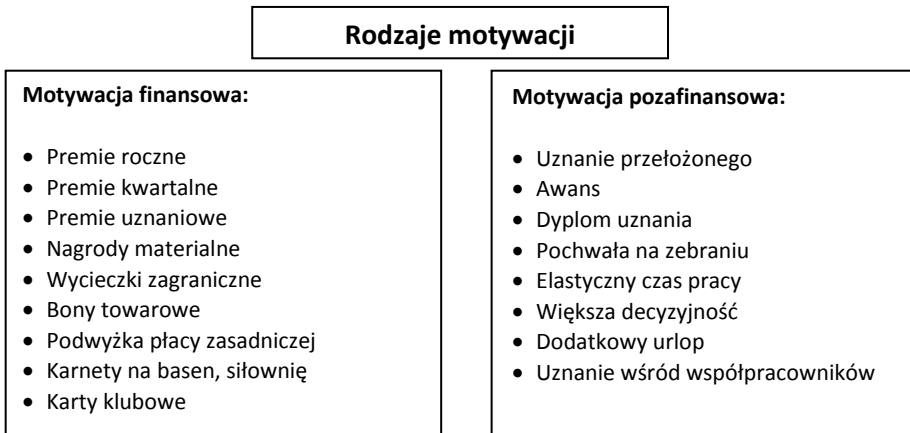
Natężenie motywacji zmienia się wraz ze zmianą użyteczności bądź prawdopodobieństwa. W definicji mówi się również o dążeniu do celów. Cele mogą być dwójakiego rodzaju: materialne (np. praca) i niematerialne (np. satysfakcja).

Celem pracownika może być uzyskanie nagrody, na przykład w postaci uznania (tzw. nagroda wewnętrzna, która wynika z doświadczenia pracownika) lub podwyżki płacy (tzw. nagroda zewnętrzna, która przyznawana jest z zewnątrz, czyli zależy od czynników niezależnych od pracownika). Cele i oczekiwania pracowników są funkcją ich cech osobowościowych, ich umiejętności i systemów wartości. Wiek, płeć, poziom i rodzaj wykształcenia, doświadczenia zawodowe pracowników, zajmowana pozycja w środowisku pracy, obowiązujące w nim wzorce kultur określają ich dążenia.

Poznanie motywów wyzwalających aktywność człowieka w pracy zawodowej to poznanie celów, do których on dąży. Według J. Reykowskiego cele takie można podzielić na dwie klasy: cele dodatnie, to jest takie, do osiągnięcia których zmierzamy (dobry stopień, pochwała, popularność wśród otoczenia, sympatia) oraz cele ujemne, to jest takie, których staramy się uniknąć (zły stopień, krytyka, niechęć, pogarda innych osób, ból). Dążenie do celów dodatnich nazywać będziemy motywacją dodatnią, natomiast dążenie do uniknięcia celów ujemnych - motywacją ujemną.

## Rodzaje motywacji

Motywacja w pracy może mieć różnorodny charakter, skąd wynika jej podział na rodzaje. Motywacje można podzielić na dwie kategorie (rys. 2): finansową (motywacja pieniężna oraz materialna) i pozafinansową.



**Rys. 2. Rodzaje motywacji**

Źródło: opracowanie własne.

Ludzie sami mogą znajdować motywację w szukaniu, znajdowaniu i wykonywaniu pracy zaspokajającej ich potrzeby lub przynajmniej pozwalającej żywić nadzieję, że ich cele zostaną osiągnięte. Ale też mogą być motywowani poprzez zarządzanie takimi bodźcami, jak: płaca, awans czy pochwała<sup>12</sup>. Stąd też podział motywacji na wewnętrzną oraz zewnętrzną.

### Motywacja wewnętrzna

Motywacja wewnętrzna pobudza do działania mającego wartość samą w sobie. Powstaje ona wówczas, gdy pracownik może zaspokoić swoją najwyższą potrzebę samorealizacji, gdy jego praca stanowi wyzwanie, gdy dysponuje on dużym zakresem autonomii. Monotonna praca i niezadowolenie obniżają motywację<sup>13</sup>. Wzmocnienie motywacji wewnętrznej można uzyskać poprzez:

1. *Współpracę*. Zawiązywanie współpracy pomiędzy pracownikami oraz pomiędzy pracownikami a zarządem zwiększa motywację wewnętrzną członków firmy. Współpraca oznacza zaufanie do osoby, z którą zaczyna się pracować, oraz partnerskie relacje – a co za tym idzie, zwiększanie pewności siebie, docenianie przez pracownika własnej wiedzy i umiejętności.
2. *Zadowolenie*. Zadowolony z pracy pracownik jest silniej zmotywowany od niezadowolonego. Zadowolenie z pracy to zarówno odpowiednie wynagrodzenie finansowe, jak i gratyfikacje pozafinansowe (elastyczny czas pracy, uznanie w oczach kolegów itp.).
3. *Decyzyjność*. Im większa będzie decyzyjność pracownika i jego odpowiedzialność za zadania i ludzi, tym bardziej stanie się on zmotywowany do

<sup>12</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2000, s. 212.

<sup>13</sup> Z. Ściborek, *Ludzie cenny kapitał organizacji*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2004, s. 122.

dalszego działania. Motywację stanowi sama szansa wykazania się, pokazania swoich umiejętności i branie odpowiedzialności za innych.

4. **Zaufanie.** Zaufanie do pracownika zwiększa jego motywację wewnętrzną i powoduje, że staje się on lojalny. Zaufanie związane jest z odpowiedzialnością za wykonywane zadania.

## Motywacja zewnętrzna

Motywacja zewnętrzna polega na stwarzaniu różnego rodzaju zachęt do działania, które może być wynagradzane np. poprzez nagrody – materialne i niematerialne lub też jako możliwość uniknięcia kary. Związane są z nią takie aspekty, jak: chwalenie pracowników, powierzanie coraz trudniejszych zadań, brak kontroli oraz jasne określanie oczekiwań.

Znane są trzy techniki zwiększania motywacji zewnętrznej:

1. **Zastraszanie.** Jedną z technik jest metoda zwana „zastraszaniem”, popularna w czasach bezrobocia. Pracownika skłania się do wydajniejszej pracy poprzez zastraszanie go czynnikami negatywnymi: utratą pracy, obniżeniem pensji, zdegradowaniem itp.
2. **Przynęta.** Przynęta jest metodą często stosowaną wobec pracowników chcących otrzymać awans w firmie. Obietnica awansu działa na nich motywująco i skłania ich do cięższej pracy.
3. **Możliwość rozwoju.** Ostatnią techniką jest danie pracownikowi możliwości rozwoju (np. indywidualne szkolenia, finansowanie studiów). Ta technika jest najbezpieczniejsza i najbardziej efektywna - pracownik bowiem sam się motywuje i po pewnym czasie nie trzeba stosować wobec niego żadnych technik, aby zmienić jego postawę wobec firmy.

Motywację pracownika można pobudzić za pomocą bodźców ujemnych, związanych z obawą poniesienia kary lub utraty tego, co człowiek już osiągnął, oraz dodatnich, budzących nadzieję na pełniejsze urzeczywistnienie celów pracownika. Związany z tym jest podział motywacji na: a) pozytywną oraz b) negatywną.

Motywacja pozytywna polega na stworzeniu pracownikowi perspektywy coraz lepszego urzeczywistniania jego celów w miarę spełniania oczekiwań pracodawcy. Podnosi ona aktywność pracownika i przyczynia się do pełniejszego wykorzystania jego możliwości z uwagi na większe zaangażowanie uczuciowe w wykonywaną pracę. Jej skuteczność zależy od tego, na ile realne są obietnice dawane pracownikowi, i od jego przeświadczenia, że osiągnie zamierzony cel (np. do wzrostu wynagrodzenia, awansu, uznania)<sup>14</sup>.

Motywacja negatywna opiera się na lęku, który pobudza do pracy przez stwarzanie poczucia zagrożenia. Oddziaływania na pracownika bodźcami ujemnymi jest mniej korzystne, gdyż wyzwala w pracowniku lęk. Pracownik nie stara się skoncentrować na jak najlepszym wykonaniu swojego zadania, lecz za wszelką cenę pragnie zaspokoić oczekiwania przełożonych. Skutkuje to obniżeniem poczucia własnej wartości, brakiem zaufania do własnych sił wyni-

<sup>14</sup> J. Penc, *Motywowanie...*, dz. cyt., s. 142.

kającym z poczucia niskiej wartości, przyjmowaniem postawy defensywnej, spadkiem ambicji<sup>15</sup>.

Wszystkie psychologiczne ujęcia terminu „motywacja” podkreślają zatem, że stanowi ona zespół mechanizmów, które uruchamiają, ukierunkowują i podtrzymują określone, świadome i celowe działania człowieka<sup>16</sup>. Inaczej mówiąc, motywacja jest mechanizmem, który daje człowiekowi siłę do działania. To od niej zależy intensywność wysiłku i wytrwałość jednostki zmierzającej do osiągnięcia zamierzonego celu. Człowiek zaczyna działać, ponieważ odczuwa brak czegoś i wynikający z tego nieprzyjemny stan napięcia, poczucie to pobudza do działania ukierunkowanego na zaspokojenie potrzeby. Z chwilą osiągnięcia celu napięcie znika. Bodziec przestaje działać i w efekcie powoduje to eliminację motywu, a w konsekwencji eliminację samego zachowania.

## Podsumowanie

Motywowanie pracowników zaliczane jest do podstawowych zadań kierowniczych. Zainteresowanie motywacją to efekt uznania kadry za kluczowy zasób każdej firmy, który nabiera szczególnego znaczenia w epoce społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy. Posiadane zasoby – personel przedsiębiorstwa może wykazywać różne zaangażowanie w wykonywanie swoich zadań, a celem kierownika jest jak najlepsze wykorzystanie tych zasobów dla osiągnięcia założonego celu. Motywowanie ma na celu uruchamianie zasobów ludzkich oraz utrzymanie zaangażowania pracowników na stałym i wysokim poziomie.

Poziom zmotywowania ma wpływ na ostateczny efekt w postaci osiągnięcia założonego celu, dlatego w każdej firmie powinien istnieć system motywacji, najlepiej dopasowany pod względem specyfiki danego przedsiębiorstwa. Tradycyjne systemy w krajowych firmach oparte były głównie na płacy, która jest mocno motywująca, o ile istnieje związek pomiędzy wysiłkiem i efektami a wysokością płacy. Dlatego w przedsiębiorstwach wprowadza się premiowanie – ruchomy element płac oraz nagrody. Porównanie wysokości płac z zaangażowaniem i wysiłkiem pracownika wymaga z kolei zastosowania wartościowania stanowisk oraz oceniania.

## Bibliografia

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Oficyna Wydawnicza, Kraków 2003.
- Armstrong M., *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Wydawnictwo Wolters Kluwers, Warszawa 2009.
- Bartkowiak G., *Psychologia zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 1995.
- Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1985.

<sup>15</sup> Tamże, s. 141-142.

<sup>16</sup> A. Wajda, *Organizacja i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2003, s. 202.



- Gliszczyńska X., *Motywacja do pracy*, Wydawnictwo Książka i Wiedza, Warszawa 1981.
- Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
- Reykowski J., *Teoria motywacji a zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1976.
- Robbins S.P., *Zachowanie w organizacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2001.
- Sajkiewicz A., *Zasoby ludzkie w firmie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000.
- Ściborek Z., *Ludzie cenny kapitał organizacji*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2004.
- Wajda W., *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2003.
- Westwood W., *Podstawy skutecznego zarządzania*, Wydawnictwo M&A Communications Polska, Lublin 1996.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, pod red. H. Króla i A. Ludwiczynskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Zasoby ludzkie w firmie*, pod red. A. Sajkiewicz, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000.