

## MANAGERIAL ETHICS IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

### ETYKA MENEDŻERSKA W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI

#### ABSTRACT

Identification of a place of managerial ethics in the system which regulates business activities on the market today is an important task.

Culture has always been a part of the economic activities. Social conditions remain unchanged, regardless of the business opportunities. To understand the influence of a socio-cultural complexity on success of the company cooperation between an employer and employees, the staff in general, is needed. Determination of a value system becomes a priority while communication, as well as during negotiations. It allows to assess business ethics on the basis of different cultures. Moreover, it will help to solve problems at the international level.

In the twenty-first century, ethical management is the requirement for managers to achieve excellence and organizational effectiveness.

#### STRESZCZENIE

Istotnym zagadnieniem etyki menedżerskiej jest określenie jej miejsca w systemie regulującym działalność biznesu na współczesnym rynku.

W działalności gospodarczej kultura towarzyszyła człowiekowi od zawsze. Uwarunkowania społeczne niezależnie od możliwości prowadzenia działalności gospodarczej pozostają niezmiennie. Warunkiem koniecznym do zrozumienia złożoności

społeczno-kulturowej dla osiągnięcia sukcesu firmy jest konieczność współpracy pomiędzy pracodawcą i pracownikami, a także zespołami ludzkimi. Określenie systemu wartości staje się priorytetem podczas komunikowania się, a także w trakcie negocjacji. Pozwala na ocenę etyki biznesu na podstawie różnych kultur, a ponadto przyczyni się do rozwiązywania problemów w skali międzynarodowej.

W XXI w. zarządzanie etyczne jest wymogiem stawianym menedżerom dla osiągnięcia doskonałości i efektywności organizacji.

**KEYWORDS:** *ethics, culture, international business, managerial ethics, ethical management*

**SŁOWA KLUCZOWE:** *etyka, kultura, międzynarodowy biznes, etyka menedżera, zarządzanie etyczne*

## WPROWADZENIE

Etyka biznesu to dziedzina rozważań zarówno ekonomistów, jak i filozofów. Jest racjonalnym uzasadnieniem wartości i norm obowiązujących każdego człowieka. Ma fundamentalne znaczenie dla działania oraz egzystencji ludzkości. Określa stan człowieka, a jej celem jest pomyślność osoby ludzkiej. Tworzenie etyki zawodowej wymaga współpracy zarówno filozofii, jak i reprezentantów danego zawodu.

Konieczne jest bowiem określenie wartości i norm moralnych, a także struktury i mechanizmów działania w danym zawodzie. Aktywność człowieka zarówno w sferze prywatnej, jak i publicznej jest uzupełnieniem bezkonfliktowego wpisania się w porządek społeczny, który tworzą systemy normatywne wszystkich aspektów naszego życia, takich jak prawo, moralność i zwyczaje społeczeństwa.

Rosnąca rola gospodarki, w tym biznesu, ma realny wpływ na każdego człowieka. Mechanizmy rynkowe, a także ekonomia i jej zasady są elementami, które kształtują życie gospodarcze.

Jedną z podstawowych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi jest etyka menedżerska traktowana jako najważniejszy element kształtowania systemu organizacji na rynku. Prowadzenie polityki opartej na zasadach ładu korporacyjnego jest rezultatem etyki biznesu. Wyzwania, przed jakimi stają korporacje, dotyczą powiązań działań etycznych z oczekiwaniami różnorodnych kulturowo kontrahentów.

## FUNKCJE ZARZĄDZANIA – ETYCZNY POZIOM ZARZĄDZAJĄCYCH

Obecnie przedsiębiorstwa, które chcą funkcjonować i odnosić sukcesy na konkurencyjnym rynku, muszą wykorzystywać najlepszych menedżerów. Ich wiedza z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi jest fundamentem rozwoju organizacji. Na poziom etyczny zarządzających wpływa (Kietliński, Reyes, Oleksyn, 2005, s. 166):

- treść roli organizacyjnej kierownika,
- wyznaczone cele,
- sposób osiągania celów,
- intencje zarządzającego.

Bezkrytyczne przyjmowanie roli kierowniczej może być również nieetyczne. Dlatego konieczna jest analiza, jaką postawę ma przyjąć menedżer dla osiągnięcia celów zarządzania organizacją. Jedną z funkcji zarządzania jest planowanie, którego podstawowym zadaniem jest wyznaczenie misji organizacji. Określenie celów i zadań, a także ustalenie programów i ich optymalizowanie. Kolejną istotną funkcją jest organizowanie poprzez kształtowanie procesów, struktur oraz systemów. Ponadto organizowanie zasobów materialnych i niematerialnych. Tworzenie zespołów oraz kształtowanie relacji i współpracy pomiędzy nimi. Ważną funkcją zarządzania jest kierowanie ludźmi polegające na przewodzeniu, inspirowaniu i motywowaniu, a także kształtowaniu etyki i morale wszystkich pracowników organizacji. Ostatnią ważną funkcją zarządzania jest kontrolowanie, które wymaga określenia obszarów i kryteriów kontroli, a także standardów wykorzystywanych w tej funkcji zarządzania w celu podjęcia najlepszej decyzji.

Zadaniem kierowników powinno być odpowiednie realizowanie wszystkich funkcji zarządzania. Dotyczy to nie tylko efektywności i skuteczności, ale przede wszystkim etycznego postępowania. To czy ktoś jest kierownikiem etycznym, można stwierdzić jedynie, obserwując jego działania, to, jak wypełnia funkcje kierownicze i jak odgrywa powierzone role organizacyjne. Etyka kierowania nie może bowiem istnieć poza zarządzaniem i związanym z nim działaniem (Kostera, Koźmiński, 2002, s. 192).

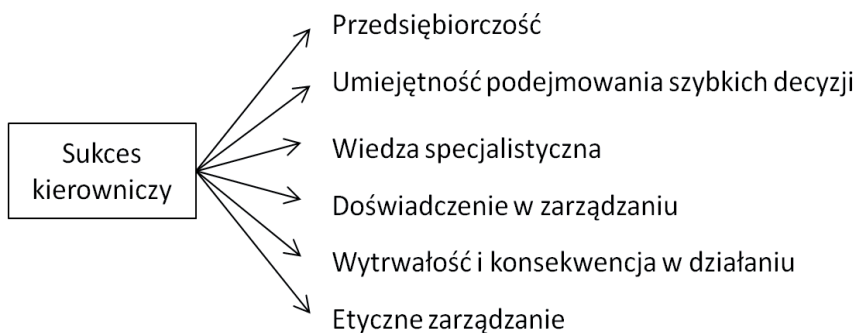
Kierowanie personelem stanowi nieodłączną część zarządzania zasobami ludzkimi, które charakteryzują następujące cechy (Pocztowski, 2008, s. 178):

- odnosi się ono do organizacji biznesowych,
- obejmuje ono relacje zachodzące w ramach organizacji formalnej,
- podejmowane działania są zamierzone i ukierunkowane na osiągnięcie celów organizacji.

Efektywność pracy kierowniczej dotyczy umiejętności (zachowań), które polegają na organizowaniu i motywowaniu pracowników. Ponadto tworzeniu klimatu, który sprzyja ich rozwojowi. Sukces kierowniczy determinują elementy wskazane na poniższym rysunku.

Rys. 1.

#### Determinanty sukcesu kierowniczego



Źródło: Wawrzyniak, 2000, s. 284

Zachodzące zmiany powodują, że praca kierownicza to nie tylko wiedza fachowa, ale przede wszystkim prawość, odpowiedzialność, otwartość, stabilność emocjonalna oraz łatwość komunikowania.

Kultura firmy i jej kadry mają wpływ na metodę zarządzania. Ta z kolei wpływa na kształtowanie postaw, zachowań i poglądów ludzi w organizacji. Dbałość o jakość dotyczy wszystkich elementów procesu zarządzania, w tym realizowanego bezpośrednio przez menedżerów na wszystkich szczeblach organizacji. Działania takie odbywają się dzięki ustawicznemu doskonaleniu i usprawnianiu sposobów postępowania w organizacji. Istniejące zasoby w firmie wymagają działań profesjonalnych, stanowiących główną zasadę zarządzania organizacją i kierowania podległym zespołem ludzi (Szejniuk, 2011, s. 67).

## ETYCZNY MENEDŻER

Zadaniem etycznego menedżera jest stosowanie metod i technik zarządzania, dzięki którym można zwiększyć efektywność. Powinien on mobilizować pracowników do uzyskiwania określonych wyników przy jednoczesnym przestrzeganiu norm, zasad i procedur.

Skuteczność działań menedżera nie daje gwarancji jego etycznego postępowania. Powinien unikać działań nieetycznych, a także nie pracować w organizacji nieetycznej, która nastawiona jest tylko na wyniki ekonomiczne.

Spośród działań nieetycznych wyróżnia się wiele kategorii (Kostera, 2003, s. 109).

Tab. 1.

### Kategorie działań nieetycznych

Typ	Efekty bezpośrednie	Przykłady
1. Poza rolą organizacyjną	Przeciwko organizacji	Oszustwa w rozliczeniu wydatków, kradzież elementów wyposażenia, defraudacja
2. Niedostateczne wypełnienie roli organizacyjnej	Przeciwko organizacji	Powierzchniowa ocena pracownika, brak reakcji na oszustwo w rozliczeniu wydatków, zbyt pozytywna ocena słabego pracownika
3. Nadużycie roli organizacyjnej	Dla organizacji	Łapówkarstwo, manipulacja dostawami, porozumienia cenowe
4. Działania w ramach roli organizacyjnej	Dla organizacji	Niewycofanie produktu, który nie spełnia wymogów bezpieczeństwa

*Źródło: Kostera, 2003, s. 11–119*

Zakres przedmiotowy etyki menedżerskiej obejmuje politykę personalną, która dotyczy przede wszystkim fluktuacji kadr oraz zasad stosowanych szkoleń. Ponadto jak wykorzystuje się marketing do zdobywania nowych rynków? Jak układają się relacje zachodzące w ramach organizacji formalnej? Czy podejmowane działania są zamierzone i ukierunkowane na osiągnięcie wyznaczonych celów organizacji?

Aktywny udział menedżerów w podejmowaniu decyzji wynika z faktu odpowiedzialności za wartości ekonomiczne uzyskiwane dla organizacji. Ponadto kreuje przedsięwzięcia w ramach strategii personalnej, a także wprowadza klimat sprzyjający tworzeniu posiadanej wiedzy i dzieleniu się nią. Działania te zwiększają kapitał intelektualny organizacji, którego podstawą jest kapitał ludzki.

W Polsce menedżerowie kreują nową rzeczywistość, która dotyczy gospodarki rynkowej, a także kształtuje społeczeństwo obywatelskie. W sferze etyki misją menedżerów jest skuteczne i profesjonalne zarządzanie. Powinni oni oddziaływać na postępowanie i zachowanie zarówno pracowników, jak i partnerów biznesowych. Przeciwdziałać rozpadowi norm i zasad społecznych.

Najważniejsza w pracy menedżera jest świadomość potencjału, jakim dysponuje, a także możliwości działania dla organizacji. Jego skuteczność jest możliwa poprzez szacunek okazywany podwładnym i tolerancji wobec ich odmienności. Powinien być inicjatorem zmian. Zachęcać pracowników do zdobywania wiedzy, a także umiejętnego przekazywania informacji.

Menedżerowie jutra będą musieli stosować zarządzanie wyzwalające (ang. *liberation management*), które wynika z elastyczności organizacji i pozytywnego nastawienia do twórczych wysiłków ludzi (Peters, 2002, s. 12). Ankieta przeprowadzona przez Międzynarodową Agencję Pośrednictwa Menedżerów (TASA) w Brukseli wyróżniła cechy menedżera XXI w. (*Nowy wizerunek przełożonego*):

- kompetentny,
- wizjoner,
- przedsiębiorczy,
- cierpliwy,
- otwarty na zmiany,
- podejmuje szybkie decyzje,
- praktyk znający realia.

Wymienione cechy są niezwykle istotne w pracy z podwładnymi. Świadomość menedżerów o konieczności spełnienia wymagań zmieniających jakościowo zarządzanie personelem pozostaje w zgodzie ze zmianami społecznymi i gospodarczymi Unii Europejskiej. Orientacja na wysoki poziom

kultury pracy z podwładnymi jest podstawą strategicznego rozwoju organizacji. Działania te są bodźcem nowoczesnego, a jednocześnie akceptowanego przez personel organizacji systemu kierowania.

## **ETYKA MENEDŻERA – ZALETY I OGRANICZENIA**

Kierownicy powinni postępować zgodnie z zasadą Pareta, zwaną zasadą nierównowagi: koncentrować się na tych 20% czynności, które dają 80% efektów (Robbins, 2003, s. 169–170). Powinni samodzielnie podejmować decyzje, które przyczynią się do osiągnięcia jak najlepszych efektów, postępując etycznie.

Istotą kierowania jest etyka zarządzania zespołami ludzkimi w organizacji. Etyczny menedżer musi być kompetentny, postępować profesjonalnie, a jednocześnie efektywnie realizować wszystkie funkcje zarządzania. Kompetencje strategiczne menedżera najwyższego szczebla dotyczą skutecznego i etycznego przywództwa (Kietliński, Reyes, Oleksyn, 2005, s. 198):

- umiejętność kształtowania misji, wizji i strategii danej organizacji,
- podejście systemowe, całościowe i holistyczne,
- przygotowanie z zakresu profesjonalnego zarządzania,
- dobra znajomość branży,
- skuteczne i etyczne przywództwo.

Menedżerowie najwyższego szczebla powinni wykazywać się zdolnością skutecznego zarządzania. Mieć wpływ na współpracowników i postępować etycznie w kontaktach z nimi. Powinni być strategami i wizjonerami w kształtowaniu potęgi organizacji na rynku. Kompetencje średniej kadry kierowniczej to najczęściej (Wajda, 2005, s. 199):

- kompetencje w zakresie integracji,
- przygotowanie z zakresu profesjonalnego zarządzania,
- dobra znajomość branży,
- skuteczne i etyczne przywództwo,
- kompetencje interpersonalne.

Istotą pracy menedżera kadry średniej jest przede wszystkim profesjonalne przygotowanie z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Skuteczność przywództwa, a także etyka postępowania wobec pracowników i współpracowników, ze szczególnym uwzględnieniem kompetencji interpersonalnych.

Kompetencje niższej kadry kierowniczej to (Terdak, 2005, s. 199):

- bardzo dobra znajomość określonej problematyki zawodowej,
- umiejętność osiągania wyznaczonych celów i zadań,
- umiejętność doboru właściwych współpracowników,
- umiejętność integrowania i motywowania pracowników.

Menedżer najniższego szczebla musi mieć predyspozycje do pracy z ludźmi. Posiadać wiedzę niezbędną do efektywnej i bezkonfliktowej pracy. Powinien umiejętnie motywować pracowników do właściwych zachowań w sferze zawodowej i społecznej.

Drucker twierdzi, że zadaniem organizacji jest przewodzenie ludziom, a nie kierowanie nimi. Jej głównym celem jest wykorzystanie specyficznych umiejętności i wiedzy poszczególnych pracowników dla osiągnięcia wzrostu wydajności pracy (Drucker, 2000, s. 22).

Istotą etyki jest fakt, że opiera się ona na zasadach. Są nimi (Covey, 2004, s. 182–187):

- wiarygodność,
- zaufanie,
- powierzenie odpowiedzialności,
- dostosowanie.

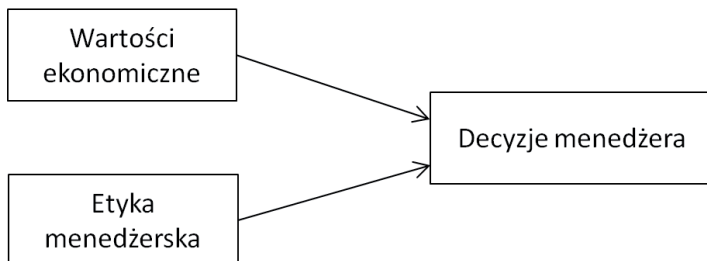
Kompetencje miękkie, takie jak wiarygodność i zaufanie, mają istotny wpływ na kierowanie etyczne. Ludzie chętniej pracują, gdy daje się im poczucie odpowiedzialności za powierzone zadania. Istotne jest wprowadzenie i kontynuowanie wartości i zasad moralnych.

W działalności gospodarczej etyka menedżerska wyznacza zasady i kryteria pozwalające podejmować właściwe decyzje. Tworzy systemy etyczne, które są bezpieczne, a ich skutki dają się przewidzieć. Ocena etyki menedżerskiej reguluje działania menedżerów, które wynikają ze specyfiki współczesnego zarządzania.

Etyka menedżerska dotyczy wartości ekonomicznych. Podkreślenia wymaga fakt, że racjonalność etyczna jest niezależna od racjonalności ekonomicznej. A zatem wybór (kompromis) pomiędzy nimi jest praktycznie niemożliwy. Niezwykle trudno jest podjąć właściwą decyzję np. w sytuacji bezrobocia, zadając pytanie, kogo należy zwolnić, a kto powinien pracować.



Rys. 2.  
Podstawy decyzji menedżera



*Źródło: opracowanie własne*

Pomiędzy wartościami ekonomicznymi a etycznymi nie może być kompromisu. W biznesie zawsze przewagę będzie miał zysk, jaki organizacja może osiągnąć. Wartości etyczne nie są priorytetem w funkcjonowaniu i prowadzeniu działalności gospodarczej.

## ISTOTA I ZNACZENIE ETYCZNEJ PRACY KIEROWNICZEJ

Proces kierowania organizacją jest istotnym elementem zarządzania organizacją. Osobą odpowiedzialną jest kierownik, którego zadaniem jest kształtowanie postaw i zachowań pracowników zapewniających osiągnięcie zamierzonych celów organizacji. Kierownik powinien koordynować zasoby ludzkie, informacyjne i finansowe. Ponadto w organizacji kierownik pełni następujące funkcje (Wajda, 2005, s. 25):

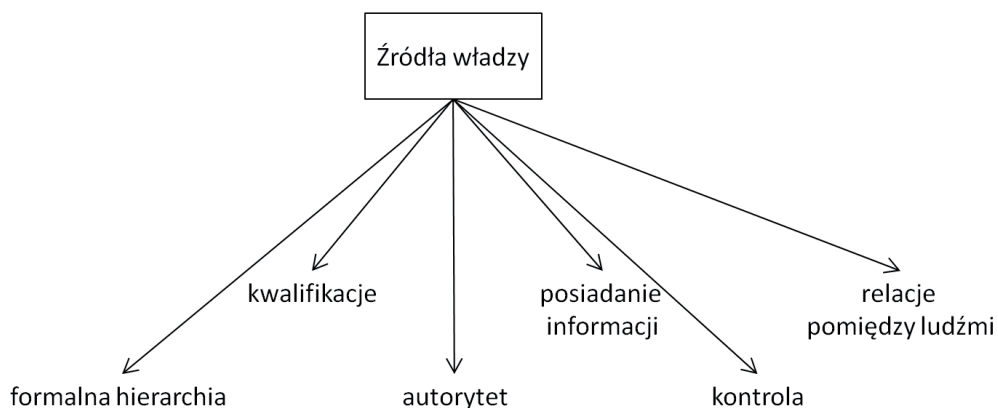
- pracuje z ludźmi i przez ludzi, nie tylko z podwładnymi, ale także z klientami, dostawcami, przedstawicielami władz spoza organizacji oraz ze wszystkimi, którzy przyczyniają się do osiągnięcia celu przedsiębiorstwa,
- ustala i wybiera najważniejsze zadania dla organizacji i doprowadza do równowagi między tymi, które realizują planowanie strategiczne,
- zleca zadania do wykonania podwładnym, jest odpowiedzialny za to, jakie zadania przydziela pracownikom, a także rozlicza ich z efektów wykonywanej pracy,
- jest osobą decyzyjną w sporach i konfliktach między pracownikami,
- reprezentuje organizację na zewnątrz.

Kierowanie dotyczy kompetencji i odpowiedzialności. Na kompetencje materialne, które warunkują funkcjonowanie organizacji, mają wpływ metody wykorzystywane przez menedżerów. Natomiast kompetencje intelektualne wynikają z indywidualnych cech i dotyczą autorytetu. Autorytet jest bardzo cenną wartością. Świadczy o osiągnięciu sukcesu szanowanego wewnątrz organizacji. Jest wzorem zachowań. Cieszy się szacunkiem i poważaniem (Terdak, 2005, s. 128–130).

Istotą pracy kierowniczej jest efektywne zarządzanie zespołem podwładnych pracowników. Jest to możliwe poprzez posiadane zasoby wiedzy w tej dziedzinie. Ponadto powinien być lojalny i odpowiedzialny za swoich pracowników. Stwarza możliwość zachowania równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym wynikającym z elementu kultury organizacji, przestrzegania ustalonych zasad oraz procedur (Szejniuk, 2014a, s. 318). Powinien być gwarantem najwyższej skuteczności swojego działania, którą daje władza.

Rys. 3.

### Źródła władzy



Źródło: opracowanie własne

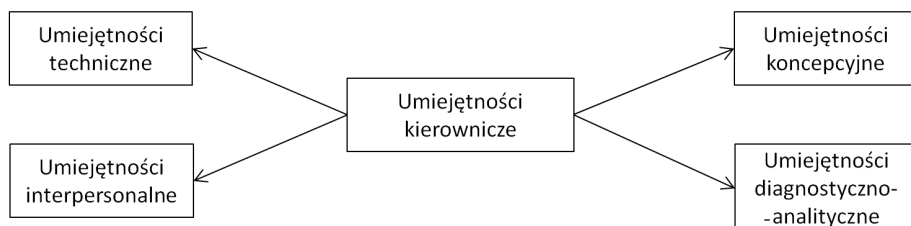
Poprzez odpowiednie stanowisko w strukturze organizacyjnej kierownik może wywierać wpływ na podległych mu pracowników. Posiada odpowiednie kwalifikacje i umiejętności do wypełniania powierzonych funkcji. Jest ak-

ceptowany jako człowiek i specjalista w danej dziedzinie. Potrafi wykorzystać informacje dla podejmowania racjonalnych decyzji dotyczących przedsiębiorstwa. Bezpieczeństwo informacji komunikuje pracownikom o priorytetach w działaniu organizacji, a także motywuje do działania. Jest celem do osiągnięcia sukcesów (Szejniuk, 2014b, s. 78). Istotne dla jego pracy jest wykorzystanie zasobów organizacji: ludzkich, materialnych oraz finansowych, i dysponowanie nimi.

Kierownik, który skutecznie wypełnia powierzone funkcje dotyczące planowania, organizowania i motywowania oraz kontrolowania, powinien posiadać wybrane umiejętności.

Rys. 4.

#### Umiejętności skutecznego kierownika



Źródło: opracowanie własne

Wymienione umiejętności są niezbędne do wykonywania powierzonej pracy. Umożliwiają współpracę z innymi pracownikami. Pozwalają dostrzeżać zależności pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem.

Istotnym zadaniem kierowników dotyczącym gospodarowania zasobami ludzkimi jest planowanie zatrudnienia. Ma ono zaspokajać potrzeby kadrowe organizacji uwzględniające czynniki wewnętrzne, takie jak (Ludwicyński, 2006, s. 178):

- strategia przedsiębiorstwa,
- struktura organizacyjna,
- działania marketingowe,
- wydajność pracowników,
- wykorzystywane techniki pracy,
- forma zatrudnienia pracowników.

Do czynników zewnętrznych, które wpływają na organizację, zalicza się:

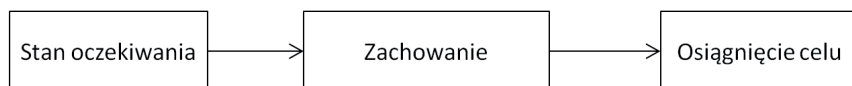
- obowiązujące przepisy prawa,
- sytuację na rynku pracy,
- poziom bezrobocia w danym sektorze,
- konkurencyjność przedsiębiorstwa.

Planowanie zasobów ludzkich jest skuteczne, gdy dotyczy podstawowych założeń funkcjonowania przedsiębiorstwa. Kierownik powinien reagować na fluktuacje przyszłych i obecnych kadr. Pozwoli to organizacji uniknąć kosztów będących wynikiem błędnego podejścia do spraw kadrowych.

Kolejnym etapem pracy kierownika jest motywowanie podwładnych do rzetelnej pracy. Może on wykorzystywać zarówno czynniki materialne w postaci pieniądza, jak i niematerialne: pochwały, dyplomy, wyróżnienia.

Rys. 5.

#### Składniki modelu motywacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie Gick, Tarczyńska, 1999, s. 32

Zarówno wzbudzenie, jak i utrzymanie motywacji na wysokim poziomie jest uwarunkowane (Drucker, 2009, s. 76):

- wypracowanymi metodami ustalania zadań dla poszczególnych pracowników,
- zapewnieniem odpowiedniego wyposażenia technicznego,
- zapewnieniem właściwej organizacji pracy,
- zagwarantowaniem pracownikom oczekiwanych nagród,
- zapewnieniem prawidłowej dyscypliny pracy,
- wdrożeniem nowoczesnych form wynagradzania,
- stworzeniem warunków dla nagród wewnętrznych i zewnętrznych.

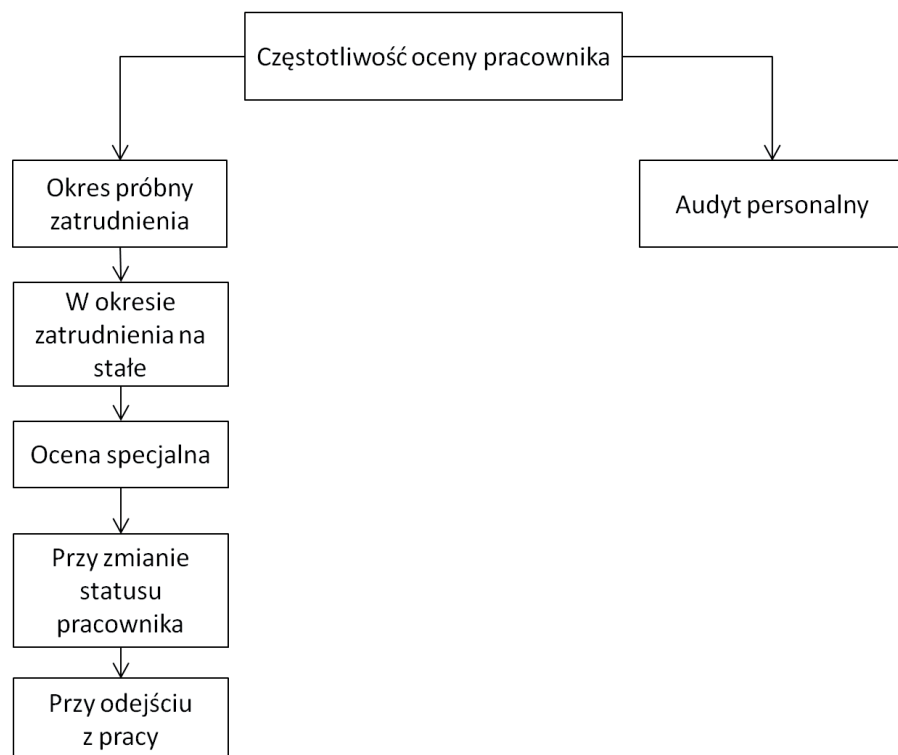
Skuteczność motywowania jest uzależniona od technik kierowania, stosowanych zgodnie z przyjętymi standardami dla planującej kultury organizacyjnej. Innym równie skutecznym sposobem motywowania jest zmiana zachowania. Strategia ta stosowana jest przez menedżerów, którzy chcą mo-

tywować swoich pracowników poprzez technikę stosującą koncepcję wzmocnienia w danej organizacji w celu eliminowania zachowań niepożądanych, np. spóźnień do pracy (Szejniuk, 2011b, s. 206).

Na szczególną uwagę zasługuje ocena pracowników dokonywana przez kierowników danej jednostki. Według T. Listwina istnieje kilka form oceny w zależności od okresu wykonywania pracy.

Rys. 6.

Formy oceny pracownika



Źródło: Szejniuk, 2014b, s. 75

Kierowanie dotyczące oceniania pracowników traktowane jest jako czynność będąca podstawą szeregu decyzji personalnych w celach zawodowych na potrzeby danej organizacji.

Celem efektywnego oceniania jest przede wszystkim udoskonalenie pracy ludzi w organizacji. Podejmowanie działań zawodowych, a także sprzyjanie rozwojowi firmy. Dla pracowników korzyści wynikające z oceny to (Pocztowski, 2008, s. 96):

- pracownicy wiedzą, jak sobie radzą w firmie,
- pracownicy wiedzą, czego się od nich oczekuje,
- występuje mniej sytuacji kryzysowych,
- kadra kierownicza otrzymuje więcej obiektywnych informacji, które mogą być wykorzystywane przy podejmowaniu decyzji personalnych.

Skuteczna organizacja to taka, w której kierownik angażuje wszystkich pracowników w realizację wizji i misji przedsiębiorstwa. Efektywność organizacji warunkują czynniki ekonomiczne, techniczne, technologiczne i etyczno-moralne. Ich skutki odczuwalne są wewnątrz przedsiębiorstwa, jak również w jego otoczeniu (Szejniuk, 2014c, s. 384).

## PODSUMOWANIE

Etyka menedżerska stanowi jedną z podstawowych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Zmiany zachodzące na rynku powodują, że praca kierownika dotyczy wiedzy fachowej, a także prawości i uczciwości postępowania wobec innych ludzi. Działania takie odbywają się dzięki nieustannemu doskonaleniu rzeczywistych sposobów postępowania w organizacji. W Polsce menedżerowie kreują nową rzeczywistość związaną ze skutecznym i profesjonalnym zarządzaniem. Ich skuteczność jest możliwa poprzez szacunek okazywany podwładnym i dzięki tolerancji wobec ich odmienności. Konieczność spełniania wymagań zmieniających jakościowo zarządzanie personelem pozostaje w zgodzie ze zmianami społecznymi i gospodarczymi Unii Europejskiej.

## Literatura

- Covey, S.R. (2004). *Zasady skutecznego przywództwa*, Rebis, Poznań.
- Drucker, P.F. (2009). *Skuteczny menedżer*, MT Biznes, Warszawa.
- Drucker, P.F. (2000). *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza, Warszawa.
- Gick, A., Tarczyńska, M. (1999). *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa.

- Kietliński, K., Reyes, V.M., Oleksyn, T. (2005). *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Kostera, M. (2003). *Etyka zarządzania*, „Prakseologia”, nr 1–2, s. 118–119.
- Kostera, M., Koźmiński, A.K. (2002). *Wartości i normy w zarządzaniu. Cztery teatry*. W: J. Dietl, W. Gasparski (red.), *Etyka biznesu*, PWN, Warszawa.
- Ludwicyński, A. (2006). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału organizacji*, PWN, Warszawa.
- Nowy wizerunek przełożonego (2001). „Przegląd, Organizacja i Kierownictwo”, nr 12.
- Peters, T. (2002). *Liberation management necessary disorganisation for the nanosecond Nineties*, Nowy Jork, Alford A., Knoph.
- Pocztowski, A. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Robbins, S.P. (2003). *Prawdy o kierowaniu ludźmi... i tylko prawdy*, PWE, Warszawa.
- Szejniuk, A. (2011a). *Gospodarka zasobami ludzkimi*, „Journal of Modern Science”, t. 4/11/2011.
- Szejniuk, A. (2014b). *Potrzeba stosowania audytu bezpieczeństwa informacji w organizacjach*. W: M. Sitek, J. Niedziółka, A. Ukleja (red.), *Bezpieczeństwo informacji państwa i biznesu*, WSGE, Józefów.
- Szejniuk, A. (2014a). *Równowaga praca – życie osobiste*, „Journal of Modern Science”, t. 2/21/2014.
- Szejniuk, A. (2011b). *Tradycyjne i nowoczesne koncepcje motywowania*, „Journal of Modern Science”, t. 4/11/2011.
- Szejniuk, A. (2014c). *Warunki pracy a efektywność przedsiębiorstwa*, „Journal of Modern Science”, t. 3/22/2014.
- Terdak, J.F. (2005). *Psychologia organizacji i zarządzania*, Diffin, Warszawa.
- Wajda, A. (2005). *Wstęp do teorii organizacji i zarządzania*, AON, Warszawa.
- Wawrzyniak, B. (2000). *Polski menedżer końca XX wieku w poszukiwaniu tożsamości*, Instytut OiZ, Warszawa.

