



# ELEMENTY WPŁYWAJĄCE NA POSTAWĘ IDENTYFIKACJI PRACOWNIKA Z ORGANIZACJĄ. WYMIARY IDENTYFIKACJI

*Anna Kochmańska*

## Streszczenie

Postawa utożsamienia pracowników z organizacją jest niezwykle cenioną wartością w każdym przedsiębiorstwie. Oddany, zaangażowany i lojalny pracownik będzie wykonywał swoje zadania sumiennie i z dużym poświęceniem, a w kryzysowych sytuacjach będzie wspierał przedsiębiorstwo we wszystkich jego działaniach. Oczywiście wykształcenie takich postaw jest procesem niezwykle trudnym, czasochłonnym i wymagającym wiele wysiłku ze strony kadry zarządzającej. Powinien on opierać się na szczerości i atmosferze wzajemnego zaufania pomiędzy obydwoma stronami. Pracownik musi czuć się potrzebny w firmie, mieć głęboko zakorzenione przekonanie, że jest najważniejszą wartością organizacji a w chwilach kryzysowych ma wsparcie ze strony przełożonego. Ponadto powinien mieć szansę rozwoju swoich kwalifikacji a także możliwość awansu, opartego na jasnych, mierzalnych kryteriach. Tworzy się tym samym tak zwany kontrakt psychologiczny, którego scala jego obydwie strony (pracownika i pracodawcę), tworząc między nimi bardzo silną więź. Jednak należy pamiętać, iż nadużycie tego zaufania prowadzi do zerwania wspomnianego kontraktu a o odbudowaniu poprzednich relacji nie może być już mowy. Celem artykułu jest zatem wielopłaszczyznowa analiza pojęcia „postawa” między innymi pod kątem jej korelacji z zachowaniem i kulturą. Zostaną również przedstawione elementy wpływające na postawę identyfikacji pracownika z organizacją. W opracowaniu starano się odpowiedzieć na następujące pytania badawcze: czym jest postawa? Jakie są jej główne komponenty? Jakie teorie badawcze do niej nawiązują? Czym jest postawa identyfikacji pracownika z organizacją? Jakie czynniki wpływają na poczucie utożsamienia pracowników z firmą? Jaki wpływ wywiera kultura na kształtowanie postaw pracowników? Jakie postawy wykształcają określone typy kultury? Czym jest zaangażowanie organizacyjne? Jakie są wymiary identyfikacji pracownika z organizacją? Aby na nie odpowiedzieć dokonano analizy literaturowej.

**Słowa kluczowe:** postawa, zaangażowanie, wymiary identyfikacji, zachowanie, kultura organizacyjna

**ELEMENTS AFFECTING THE ATTITUDE OF IDENTIFYING THE EMPLOYEE  
WITH THE ORGANIZATION. DIMENSIONS OF IDENTIFICATION**

**Abstract**

The attitude of identifying employees with the organization is an extremely valuable value in every enterprise. A dedicated, committed and loyal employee will perform his tasks diligently and with great dedication, and in crisis situations he will support the company in all its activities. Of course, developing such attitudes is an extremely difficult process, time consuming and requires a lot of effort of the management staff. It should be based on honesty and an atmosphere of mutual trust between both sides. The employee must feel needed in the company, have a deeply rooted belief that he is the most important value of the organization and in crisis moments he has the support of his superior. In addition, he should have the opportunity to develop his qualifications as well as the opportunity for promotion, based on clear, measurable criteria. Thus, a so-called psychological contract is created, which unites both sides (employee and employer), creating a very strong relationship between them. However, it should be remembered that the abuse of this trust leads to the breaking of the said contract and the rebuilding of previous relationships can no longer be questioned. The aim of the article is therefore a multifaceted analysis of the concept of „attitude” in terms of, inter alia, its correlation with behavior and culture. Elements affecting the attitude of employee identification with the organization will also be presented. The study attempts to answer the following research questions: how can we define the attitude? What kind of components it consists of? What research theories relate to it? What is the attitude of identifying an employee with the organization? What factors influence the sense of identification of employees with the company? What impact does culture have on shaping employee attitudes? What attitudes develop specific types of culture? What is the organizational commitment? What are the dimensions of employee identification with the organization? A literature analysis was made to answer to these questions.

**Keywords:** attitude, involvement, dimensions of identification, behaviour, corporate culture

**JEL Classification:** Z1, Z13

**Autor:**

**Anna Kochmańska**

*Politechnika Śląska*

*E-mail: Anna.Kochmańska@polsl.pl*

*https://orcid.org/0000-0002-6243-8687*

**Cytowanie:** Kochmańska, A. (2019). Elementy wpływające na postawę identyfikacji pracownika z organizacją. Wymiary identyfikacji. *Etyka Biznesu i Zrównoważony Rozwój. Interdyscyplinarne studia teoretyczno-empiryczne*. 1, 48-57.

## 1. Wprowadzenie

Współcześni pracodawcy dążą do tego, aby budować lojalny i zaangażowany zespół pracowników. Zwraca się na to uwagę już podczas procesu doboru, w którym priorytetowym kryterium staje się weryfikacja dopasowania pracowników do kultury organizacyjnej. Szerokie spektrum technik selekcyjnych daje taką możliwość. Pracownicy, którzy utożsamiają się z wartościami przedsiębiorstwa, z całą pewnością pozostaną w nim na dłużej.

Oczywiście samo dopasowanie do kultury organizacyjnej nie jest wystarczającym czynnikiem, który wpływa na postawę identyfikacji pracownika z organizacją. Firma musi dbać o to, aby podczas całego procesu świadczenia pracy zapewnić mu takie warunki, aby był z nią jednakowo trwale związany. Dlatego celem niniejszego opracowania będzie wielopłaszczyznowa analiza pojęcia „postawa” między innymi pod kątem jej korelacji z zachowaniem i kulturą. Zostaną również przedstawione elementy, wpływające na postawę identyfikacji pracownika z organizacją, uwzględniając aspekty etyczne w tym zakresie.

## 2. Definicja postawy

Postawę można zdefiniować jako „względnie stałą i odporną na zmiany predyspozycję do zachowania się i działania w szczególności dla jednostki sposób w stosunku do innych ludzi, zjawisk, instytucji czy poglądów. Innymi słowy postawa to trwała, pozytywna lub negatywna ocena ludzi, obiektów lub zjawisk. Z reguły jest ona źródłem tendencji do kategoryzacji i kwalifikacji. Jej źródła mogą być różne. Najczęściej jednak mają charakter kulturowy, rodzinny lub osobisty” (Padzik, 2003, 69).

Tematyką postaw zajmuje się również Wanda Osińska. Przytacza kilka definicji tego pojęcia, wśród których można wyróżnić następujące: „postawa jest reakcją organizmu, zależną od sytuacji indywidualnych i społecznych. Nacisk grupy społecznej wpływa na osobowość, która przyjmuje postawy mniej lub bardziej przychylne względem jakiejś rzeczy, osoby lub sytuacji”. „Postawa jest łączną aktualizacją naszych upodobań, poglądów i potrzeb” (Osińska, 1985, 45).

Autorka twierdzi, iż najistotniejszym składnikiem postawy są zainteresowania, które sprawiają, że człowiek dąży do wykonania określonych czynności, bądź realizuje określone zamierzenia.

Dowodzi ponadto, iż są one pochodną doświadczeń życiowych, wyniesionych ze środowiska i gromadzonej wiedzy a także ustalonych już wcześniej kryteriów wartości (Osińska, 1985, 45). Niewątpliwy wpływ na kształtowanie postaw ma oddziaływanie wychowawcze, które autorka określa jako „przekazywanie w odpowiedniej formie i odpowiednimi metodami doświadczeń życiowych i wiedzy innym ludziom” (Osińska, 1985, 45).

Analizując pojęcie postaw warto przybliżyć podejście do tej kwestii Elliota Aronsona. Definiuje on postawy jako „trwałą ocenę - pozytywną lub negatywną – ludzi, obiektów, idei” (Aronson, 1997, 309).

E. Aronson wskazuje na trzy główne komponenty postaw (Aronson, 1997, 313):

1. Komponent emocjonalny - czyli reakcje emocjonalne wobec przedmiotu postawy,
2. Komponent behawioralny - czyli działania bądź zachowanie wobec przedmiotu postawy,
3. Komponent poznawczy - czyli nasze myśli i przekonania o przedmiocie postawy.

Autorem, który również w bardzo interesujący sposób analizuje pojęcie kluczowe dla niniejszego opracowania jest Stanisław Mika. Autor nie skupia się na jednej definicji postaw lecz analizuje je pod bardzo zróżnicowanym kątem, nawiązując do tradycji behawiorystycznej, koncepcji socjologicznej czy też do teorii poznawczych w psychologii (Mika, 1975, 112).

Otóż w koncepcjach behawiorystycznych, które zwracają uwagę na zachowanie, postawę można zdefiniować jako „prawdopodobieństwo wystąpienia w danej sytuacji określonego zachowania” (Mika, 1975, 112).

Na ogół jednak, większość zwolenników tej koncepcji definiuje postawę jako „pewnego rodzaju dyspozycję do zachowania się w określony sposób” (Mika, 1975, 113).

Z kolei, nawiązując do podejścia socjologicznego, postawę można zdefiniować jako „określony stosunek do jej przedmiotu, który wyraża się w kategoriach pozytywnych, negatywnych lub neutralnych” (Mika, 1975, 114).

Trzecie wyszczególnione podejście, związane z rozwojem psychologii (głównie psychologii społecznej) charakteryzuje postawy jako „nie tylko określone zachowanie czy stosunek oceniający lub emocjonalny wobec danego przedmiotu, lecz również odnoszące się do niego elementy poznawcze” (Mika, 1975, 115).

### **3. Postawa a kultura**

Kultura kreuje postawy jednostki. Kwestię tą porusza między innymi Daniel Gach w artykule „Relacje między kulturą a realizacją procesów zarządzania wiedzą w organizacjach”. Autor podkreśla, iż „kultura narodowa czy też kultura określonej grupy społecznej wywiera olbrzymi wpływ na kształtowanie się postaw i zachowań jednostki ludzkiej.

Stając się później członkiem określonej organizacji, wnosi ona do niej „bagaż” swoich własnych doświadczeń, swój własny system wartości, zbiór norm i zasad moralnych oraz ukształtowane wyobrażenia i stereotypy o innych” (e-mentor.edu.pl).

Wspomniana już autorka W. Osińska podkreśla, iż „postawę kreują między innymi indywidualne czynniki niepowtarzalnej osobowości człowieka” (Osińska, 1985, 48).

W skład osobowości człowieka wchodzi dwa komponenty (Stephan 1994, 99):

1. Tożsamość osobista - która zawiera aspekty wywodzące się z jednostkowych cech człowieka (ich źródłem są genetyczne uwarunkowania budowy organizmu ludzkiego, cechy te w głównej mierze ukierunkowane są na zaspokojenie własnych potrzeb jak i dążeń)
2. Tożsamość społeczna- obejmuje te aspekty, które są konsekwencją przynależności do różnych zbiorowości ludzkich, takich jak rodzina, grupy i klasy społeczne, naród itp. Można więc przyjąć, że cechy te są uwarunkowane kulturowo, a ukierunkowane są na dobro wspólne, na tworzenie i rozwijanie pozytywnych interakcji międzyludzkich.

Znawcy literatury przedmiotu podkreślają, iż dominującą jest tożsamość społeczna, która stanowi około 60% osobowości człowieka. Mając to na uwadze, można bez wątplenia potwierdzić wcześniejsze rozważania, iż kultura kształtuje postawy człowieka.

Analizując związek pomiędzy kulturą a postawą nie należy zapominać, iż określony typ kultury wykształca określone postawy.

Zwraca na to uwagę między innymi Cz. Sikorski. Autor, powołując się na badania G. Hofstede'a stwierdza, iż w kulturze indywidualistycznej dominuje „świadomość „ja” a więc koncepcja samego siebie jako jednostki wyodrębnionej ze społeczności, w której żyje i pracuje” (Sikorski, 1998, 142). Typowa dla postaw indywidualistycznych jest orientacja na zadania oraz orientacja na samego siebie. Podstawowym wzorcem osobowym, jak podkreśla Cz. Sikorski, jest niezależny fachowiec, który samodzielnie wykonuje zadania, nie oglądając się na innych (Sikorski, 1998, 143). Bardzo ważne jest w tym wypadku wyraźne określenie granic pełnionych funkcji organizacyjnych, w obrębie których członek organizacji może „chodzić własnymi ścieżkami” i czuć się suwerennym gospodarzem na swoim stanowisku pracy (Sikorski, 1998, 144).

W kulturze kolektywistycznej z kolei dominuje świadomość „my”. Przy tego typu postawach pracownicy akceptują uzależnienie własnych działań od innych osób jako rezultat więzi społecznych w organizacji. Charakterystyczna dla nich jest orientacja na innych, której skutkiem jest silna solidarność grupowa (Sikorski, 1998, 145).

W tego typu kulturach relacje hierarchiczne dominują nad egalitarnymi, a umiejętności społeczne umożliwiające harmonijne współzycie i zachowanie prestiżu są bardziej cenione niż zdolność do wyrażania samego siebie oraz niezależność (Stephan, 1999,124).

#### 4. Postawa a zachowanie

Analizując pojęcie postaw warto również zastanowić się, czy istnieje związek pomiędzy postawą a zachowaniem.

Wczesne badania nad zależnością między postawami a zachowaniem zakładały relację przyczynową, czyli działanie w myśl wyznawanych postaw (Robbins, 2002, 37). W późnych latach sześćdziesiątych teza o zależności pomiędzy postawami a zachowaniem została podważona w wyniku prowadzenia licznych prac badawczych. Na podstawie wielu analiz stwierdzono, iż związek ten jest co najmniej nieznaczny. Najnowsze badania wykazały jednak istnienie wymiernej zależności, jeżeli uwzględnia się modyfikujące zmienne sytuacyjne (Robbins, 2002, 37).

#### 5. Postawa identyfikacji pracownika z organizacją

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji identyfikacji czy też utożsamiania z organizacją.

Według J. Penca jest to „włączenie elementów otoczenia w obszar własnego Ja. Powoduje to przejście cudzych celów, wartości i potrzeb i traktowania ich jako swoich własnych. Ma to miejsce, gdy związek pracownika z zakładem pracy jest długotrwały i występuje zależność między sytuacją jednostki a sytuacją zakładu” (Penc, 2000, 20).

Inna definicja głosi, iż „identyfikacja oznacza po prostu, że chce się być takim, jak określają organizacyjne wzorce” (Strategor, 1995, 536).

Ciekawe ujęcie tego pojęcia zostało zaprezentowane przez E. Mastyk- Musiał w pracy zbiorowej pod redakcją L. Zbiegień- Maciąg pt. „Poszukiwanie tożsamości organizacyjnej w jednoczącej się Europie”. Autorka uważa, iż „tożsamość to zbiorowo podzielane wyobrażenie tego, czym organizacja jest i powinna być dla pracujących w niej ludzi. Pojęcie tożsamości jest więc substratem zjawisk kulturowych, uwzględniających ideologiczny i psychologiczny wymiar przedsiębiorstwa” (Mastyk- Musiał, 2004, 12).

Według E. Schultza „zaangażowanie organizacyjne to wielkość psychologicznej identyfikacji z organizacją lub przywiązania do niej. Zaangażowanie to wiąże się zarówno z właściwościami indywidualnymi jak i czynnikami organizacyjnymi ” (Schultz, 2006, 316).

Czynniki indywidualne, które wiążą się z wysokim zaangażowaniem wobec macierzystej firmy wyodrębniono na podstawie badań amerykańskich menedżerów zatrudnionych w firmach europejskich i azjatyckich. Można do nich zaliczyć: finanse, długi staż pracy w firmie macierzystej, brak konfliktu roli oraz długie przygotowanie do pracy poza krajem (Schultz, 2006, 316).

Z kolei pracownicy, w karierze których nastąpił pewien zastój, okazują spadek zaangażowania organizacyjnego (Schultz, 2006, 316).

Do czynników organizacyjnych Schultz zalicza wzbogacanie pracy, autonomię, możliwość wykorzystania swych umiejętności, pozytywne postawy wobec grupy współpracowników czy też wsparcie ze strony pracodawców (Schultz, 2006, 317).

Według J. Penc, do czynników wpływających na identyfikację z organizacją można zaliczyć (Penc, 2005, 26):

1. Układ organizacyjny, kulturę organizacyjną i zasady postępowania w firmie. Hierarchię wartości i *image* firmy,
2. Zadania i obowiązki służbowe. Oczekiwania przełożonych i zachowanie się współpracowników. Zakresy psychologicznej swobody,
3. Cechy osobowości, doświadczenia i oczekiwania. Poczucie odpowiedzialności i uznania. Umiejętności interpersonalne. Sprawność funkcjonowania,
4. Stosowany styl kierowania. Osobowość, sprawność i skuteczność kierownika. Tolerancja odmienności. Stopień samodzielności i zaufania,
5. System informacji i zasady komunikowania się ludzi. Sposoby pobudzania motywacji. Autonomiczna motywacja poznawcza i zainteresowania,
6. Warunki środowiska i klimat pracy. Fizyczne i psychiczne obciążenie pracą. Odczuwana uciążliwość pracy i zagrożenia (Penc, 2005, 206).

Warto dodać, iż znawcy literatury przedmiotu podkreślają rangę osoby przywódcy w kształtowaniu identyfikacji pracownika z organizacją (Strategor, 1995, 28).

Ponadto, podczas kształtowania postaw pracowników wobec organizacji priorytetem powinno być zgłębienie etycznych problemów pracy które, jak podkreśla A. Kuzior „skupiają się wokół zagadnień bezpieczeństwa i higieny pracy, sprawiedliwości i godziwej zapłaty za wykonywaną pracę, poszanowania godności ludzkiej, ale także poszanowania pracy jako wartości autotelicznej (Kuzior, 2017, 72).

W literaturze przedmiotu wyróżnia się trzy typy zaangażowania organizacyjnego. Poniżej zostanie przedstawiona charakterystyka każdego z nich.

Pierwszy typ to tzw. zaangażowanie afektywne. Jego domena jest następująca: „w mojej organizacji czuję się jak członek rodziny” (Makin, Cooper, Cox, 2000, 81).

Zaangażowanie to jest warunkowane przez stopień zaspokojenia indywidualnych potrzeb i oczekiwań przez organizację. Ten rodzaj zaangażowania pozostaje w ścisłym związku z kontraktem psychologicznym (Makin, Cooper, Cox, 2000, 81).

Przy tym typie zaangażowania pracownik identyfikuje się z organizacją, internalizuje jej wartości i postawy oraz podporządkowuje się wymaganiom. Koreluje ono wysoko z postrzeganiem wsparcia ze strony organizacji. Jak pokazują badania, menedżerowie

przypisują pracownikom z wysokim zaangażowaniem afektywnym wysokie zdolności kierownicze (Schultz, 2006, 318).

Drugi typ to tzw. zaangażowanie trwania. Jego domena jest następująca: „wydaje mi się, że mam zbyt mały wybór, by rozważyć możliwość opuszczenia organizacji” (Makin, Cooper, Cox, 2000, 81). Jest ono determinowane przez postrzegane koszty porzucenia organizacji. Istotnymi determinantami tego zaangażowania są zakłady dodatkowe i inne inwestycje organizacji. Według niektórych badaczy ten wymiar zaangażowania może ulec dalszym podziałom w przebiegu pracy (Makin, Cooper, Cox, 2000, 81).

W tym typie zaangażowania brak jest osobistej identyfikacji z organizacyjnymi celami i wartościami (Schultz, 2006, 319).

Trzeci typ zaangażowania to tzw. zaangażowanie normatywne. Jego domena brzmi: „ta organizacja zasługuje na moją lojalność” (Makin, Cooper, Cox, 2000, 81). Jest ono postrzeganiem zobowiązania pozostania w organizacji. Opiera się przede wszystkim na ogólnie akceptowanych regułach dotyczących wzajemności zobowiązań pomiędzy organizacjami a ich pracownikami. Te zobowiązania stanowią podstawę „teorii wymiany społecznej”. Głównym przesłaniem tej teorii jest założenie, iż osoba otrzymująca pewne korzyści znajduje się pod silnym „normatywnym zobowiązaniem” odwzajemnienia się w jakiś sposób (Makin, Cooper, Cox, 2000, 81). Innymi słowy, jeśli pracownik otrzyma od pracodawcy coś, co przekracza jego zwyczajowe oczekiwania, to wchodzi w społeczne zobowiązanie podobnego odwzajemnienia się (Makin, Cooper, Cox, 2000, 81).

Opisując poszczególne typy zaangażowania organizacyjnego warto również zwrócić uwagę na pewne podobieństwa, jakie zachodzą między nimi. Chodzi tutaj przede wszystkim o zaangażowanie afektywne i normatywne. Otóż oba dotyczą wymiany. W zaangażowaniu afektywnym ta wymiana dotyczy tzw. „zobowiązań relacyjnych” kontraktu psychologicznego. W zaangażowaniu normatywnym wymiana jest nieco bardziej wykalkulowana niż relacyjna (Makin, Cooper, Cox, 2000, 82).

Doszukując się kolejnych analogii możemy zauważyć, iż oba charakteryzowane rodzaje zaangażowania wiążą się z wyższym poziomem wykonywania zadań i z bardziej „prospołecznymi” oraz „obywatelskimi” zachowaniami wobec organizacji (Makin, Cooper, Cox, 2000, 82).

## 6. Wymiary identyfikacji

Istnieje kilka wymiarów identyfikacji pracownika z organizacją. Oprócz stopnia fluktuacji, inne wymiary to stopień zaufania, stopień efektywności czy też stopień satysfakcji.

Fluktuacja wiąże się z organizacyjnym zaangażowaniem. Im wyższe jest zaangażowanie, tym niższe wskaźniki fluktuacji (Schultz, 2006, 310). Można wyróżnić jej dwa rodzaje:



fluktuację funkcjonalną, która pojawia się wtedy, gdy słabi pracownicy odchodzą z pracy a także fluktuację dysfunkcjonalną, która szkodzi organizacji, gdyż odchodzą z pracy dobrzy pracownicy (Schultz, 2006, 311).

Kolejny wymiar to zaufanie. Jak podkreśla M. Bratnicki, „metodyka pomiaru zaufania, jako zasobu strategicznego organizacji, nie jest jeszcze do końca zweryfikowana, jednakże istnieją narzędzia pozwalające na identyfikację i kwantyfikację poziomu zaufania w organizacji” (Bratnicki, Strużyna, 2001, 162).

Do podstawowych narzędzi pomiaru zaufania autor zalicza „wymiar osobowościowy, kalkulacyjny, percepcyjny, instytucjonalny i kumulacyjny” (Bratnicki, Strużyna, 2001, 163).

Pomiar efektywności jest również bardzo ważnym wymiarem identyfikacji pracowników z organizacją. Pozwala określić, w jakim stopniu pracownicy utożsamiają się z celami firmy. Do podstawowych mierników w tym zakresie można zaliczyć: produktywność, jakość, terminowość, czas pracy oraz stopień wykonania innych zadań w określonym terminie, współpraca z innymi, zaangażowanie (Pocztowski, 2007, 263).

Kolejnym wymiarem identyfikacji jest stopień satysfakcji pracownika. Satysfakcję można zdefiniować jako „pozytywny stosunek pracownika do firmy, współpracowników oraz wykonywanej pracy” (Rostowski, 2004, 184).

Aby zbadać poziom satysfakcji można stosować bardzo zróżnicowane techniki pomiaru takie jak: kwestionariusz ankiety z zastosowaniem skali opisowej lub punktowej, zbieranie informacji od pracowników (na temat tego, co lubią a czego nie lubią w swoim miejscu pracy), badanie skłonności do wykonywania lub unikania sprecyzowanych działań, wywiady za pomocą kwestionariusza” (Gros, 2003, 117).

## **7. Zakończenie**

Z powyższych rozważań wynika, iż pojęcie postawy jest pojęciem bardzo złożonym. W związku z tym, aby wykształcić poczucie utożsamienia pracownika z organizacją, potrzeba wiele wysiłku ze strony kadry zarządzającej w postaci kreowania odpowiedniego klimatu, zapewnienia pracownikom szans i możliwości rozwoju czy też kształtowania ścieżki kariery zawodowej w oparciu o jasne i mierzalne kryteria. Tylko takie wielopłaszczyznowe działanie doprowadzi do zbudowania lojalnego i zintegrowanego ze sobą zespołu, który z zaangażowaniem będzie realizował powierzone mu zadania.

## Bibliografia

- Aronson, E. (1997) Psychologia społeczna- serce i umysł, Poznań: Wydawnictwo Zysk i Spółka,  
Bratnicki, M., Strużyna J. (red.) (2001) Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny, Katowice:  
Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej,  
Gros, U. (2003) Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce, Warszawa: Wydawnictwo  
Naukowe PWN,  
Kuzior, A. (2017) Etyka zarządzania i etyka biznesu. Zagadnienia podstawowe, Zabrze: Śląskie  
Centrum Etyki Biznesu i Zrównoważonego Rozwoju,  
Mika, S. (1975) Wstęp do psychologii społecznej, Warszawa: PWN,  
Makin, P., Cooper, C., Cox, Ch. (2000), Organizacje a kontrakt psychologiczny, Warszawa:  
Wydawnictwo Naukowe PWN,  
Osińska, W. (1985) Człowiek na marginesie świata, Warszawa: Instytut Wydawniczy Związków  
Zawodowych,  
Padzik, K. (2003) Leksykon HRM- podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludz-  
kimi, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck,  
Penc, J. (2005) Role i umiejętności menedżerskie. Sekrety sukcesu i kariery, Warszawa:  
Wydawnictwo Difin,  
Penc, J. (2000) Kreowanie zachowań w organizacji: konflikty i stresy pracownicze: zmiany  
i rozwój organizacji, Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet,  
Pocztowski, A. (2007) Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie. Procesy. Metody, Warszawa:  
PWE,  
Robbins, S. (2002) Zasady zachowania w organizacji, Poznań: Wydawnictwo Zysk i s-ka,  
Rostkowski, T. (2004) Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi, Warszawa:  
Wydawnictwo Difin,  
Schultz, E. (2006) Psychologia a wzywania dzisiejszej pracy, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe  
PWN,  
Sikorski, Cz. (1998) Ludzie nowej generacji: wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji  
niepewności, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Lubelskiego,  
Strategor (1995) Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość, Warszawa: PWE,  
Stephan, W. G. (1999) Wywieranie wpływu przez grupy. Psychologia relacji, Gdańsk: Gdańskie  
Wydawnictwo Psychologiczne,  
Zbiegień- Maciąg, L. (red) (2004), Poszukiwanie tożsamości organizacyjnej w jednoczącej się  
Europie, Kraków: Uczelniane Wydawnictwa Naukowo- Dydaktyczne,  
WWW.e-mentor.edu.pl. Czasopismo internetowe Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie