

**HUMAN CAPITAL AS A DETERMINANT
OF THE ORGANIZATIONAL SAFETY**
KAPITAŁ LUDZKI
JAKO WYZNACZNIK SUKCESU ORGANIZACJI

Aleksandra Szejniuk

Wyższa Szkoła Gospodarki Euroregionalnej w Józefowie

ABSTRACTS

In the 21st century the most important need for both, the state and the organizations, is to ensure the security – providing conditions for the constant development of the organization and its proper operation. Knowledge, related to security issues, is necessary during the process of globalization and ever changing environment, resulting in an increase of the risk level in all areas of action, both at the micro and macro levels.

The issue of safety management in organizations is particularly important because of the human resources strategy. Human resources are vital to the organization. Effort of the employees creates opportunities for the development of the company. Their effectiveness depends on a strategy and adaptation to the existing conditions. The importance of proper design and use of human resources, and above all their intellectual potential, is conducive to the effective operation of the company in a competitive market.

Development of the organization is closely linked to the development of employees. One of the elements, having positive impact on effective implementation of the organizational plans, is to satisfy employees needs and expectations also in terms of security. It seems reasonable to respect the needs of staff, reflected in the goals of the organization. This is the effect of Polish accession to the EU, which involves the need to respect the principles of the Community law.

Zapewnienie bezpieczeństwa w XXI wieku jest najważniejszą potrzebą zarówno dla państwa, jak i organizacji. Polega ono na zapewnieniu funkcjonowania organizacji oraz warunków do jej ciągłego rozwoju. Wiedza związana z problematyką bezpieczeństwa jest niezbędna w okresie procesu globalizacji i nieustannie zmieniającego się otoczenia. Efektem tych

działań jest wzrost poziomu ryzyka we wszystkich obszarach działania, zarówno w skali mikro jak i makro.

Problematyka zarządzania bezpieczeństwem w organizacjach jest szczególnie istotna ze względu na strategię personalną. Zasoby ludzkie mają istotne znaczenie dla organizacji. Wysiłek pracowników stwarza szanse rozwoju firmy. Ich efektywność zależy od strategii i dostosowania do istniejących warunków. Znaczenie odpowiedniego kształtowania i wykorzystywania zasobów ludzkich, a przede wszystkim ich potencjału intelektualnego sprzyja skuteczności funkcjonowania przedsiębiorstwa na konkurencyjnym rynku.

Rozwój organizacji jest ściśle związany z rozwojem pracowników. Elementem sprzyjającym realizacji zamierzeń firmy jest zaspokajanie ich potrzeb i oczekiwań także w zakresie bezpieczeństwa. Zasadne wydaje się respektowanie potrzeb personelu, które znajdują odzwierciedlenie w celach organizacji. Jest to efekt przystąpienia Polski do UE, co wiąże się z koniecznością respektowania założeń prawa wspólnotowego.

KEYWORDS:

security, risk of getting stressed at work, psychosocial factor, stress audit, personal strategy, personal function

bezpieczeństwo, ryzyko stres zawodowego, czynnik psychospołeczny, audyt stresu, strategia personalna, funkcja personalna

WPROWADZENIE

Bezpieczeństwo stanowi podstawę funkcjonowania podmiotów gospodarczych na rynku. Polega ono przede wszystkim na budowaniu działalności edukacyjnej w zakresie wzbogacania i rozszerzania wiedzy w tej dziedzinie. Określa zagadnienia w zakresie kształtowania umiejętności związanych z działaniem w ważnych obszarach życia ludzkiego. Buduje zdolności organizacyjne oraz postawy prospołeczne. Stwarza materialne warunki sprzyjające ciągłemu doskonaleniu się.

Doświadczenie bezpieczeństwa w wymiarze lokalnym to uczestniczenie w życiu prywatnym, zawodowym i społecznym z wiarą, że nie stanie się nic, czemu nie będzie można zaradzić. To wytworzenie przekonania, że to, co dzieje się z nami i wokół nas zależy od nas samych, że to co dzieje się w naszym otoczeniu jest efektem naszej pracy (Fehler, 2009, s. 11).

Bezpieczeństwo jest potrzebą nie tylko jednostki, ale całego społeczeństwa. Respektowanie celów społecznych odnosi się również do przedsiębiorstwa z jego celami ekonomicznymi (Lichterski, 2005, s. 66–71). Jest to kwestia aktywnego poznawania realiów gospodarowania potencjałem ludzkim, identyfikowania istotnych w tym obszarze problemów oraz poszukiwania możliwe najlepszych – w danych okolicznościach – sposobów ich rozwiązywania. Współczesne organizacje oparte są na wiedzy – informacja stała się w nich podstawowym towarem i dobrem konsumpcyjnym. Zapewnienie informacji jest warunkiem utrzymania odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa opartego na ramach prawnych.

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na różnorodność aspektów kształtujących bezpieczeństwo pracowników w organizacjach, jakimi są interesy pracobiorców chronione prawem, strategia personalna oraz rola i przygotowanie specjalistów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

OCHRONA INTERESÓW PRACOWNIKÓW

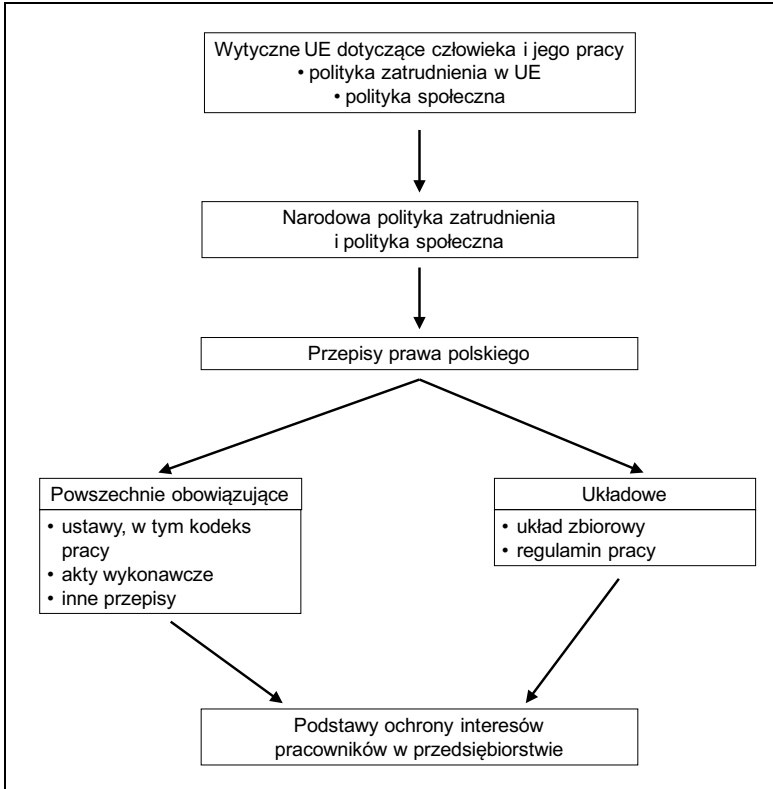
Wytyczne dotyczące praw człowieka i jego pracy podkreślają rangę realizacji interesów pracowników w organizacji. Dotyczy to przede wszystkim reguł postępowania i warunków porozumienia w układzie pracodawca–pracownik.

Unia Europejska formułuje zapisy ustawodawstwa państw w kształtowaniu standardów dla obszaru europejskiego w zakresie ochrony interesów pracowników.

Wytyczne Unii Europejskiej związane z prawami człowieka i jego pracy określa polityka zatrudnienia, będąca integralną częścią planowania i zarządzania zasobami ludzkimi. Jest procesem stałym, który określa potrzeby personalne. Analizuje stan i strukturę oraz monitoruje wdrażanie planów zatrudnienia w organizacji. Wzrastające znaczenie czynnika ludzkiego wymaga przewidywania w następujących kwestiach (Armstrong, 2002, s. 278):

- ilu i jakich pracowników będziemy potrzebowali w przyszłości,
- jakie formy zatrudnienia będą najbardziej adekwatne do potrzeb firmy,
- w jaki sposób można zwiększyć lub zmniejszyć stan zatrudnienia,
- jak najlepiej inwestować w rozwój kapitału ludzkiego,
- jak można minimalizować koszty i maksymalizować produktywność pracy.

Rysunek 1. Ochrona interesów pracowników w kontekście ustawodawstwa wspólnotowego oraz polskiego



Źródło: Gableta, 2012, s. 34.

Podkreślenia wymaga fakt, że planowane zatrudnienie jest integralną częścią funkcji personalnej. Jest niezbędne w działaniach podejmowanych w ramach procesu zatrudnienia. Swoim zakresem obejmuje (Pocztowski, 2008, s. 103):

- planowanie potrzeb personalnych,
- planowanie wyposażenia personalnego,
- planowanie obsad personalnych.

W procesie planowania zatrudnienia niezbędne jest określenie potrzeb personalnych dla danej organizacji z uwzględnieniem profili kompetencyjnych.

Tab. 1. Przykład kompetencji Kierownika – Kreatora kapitału ludzkiego

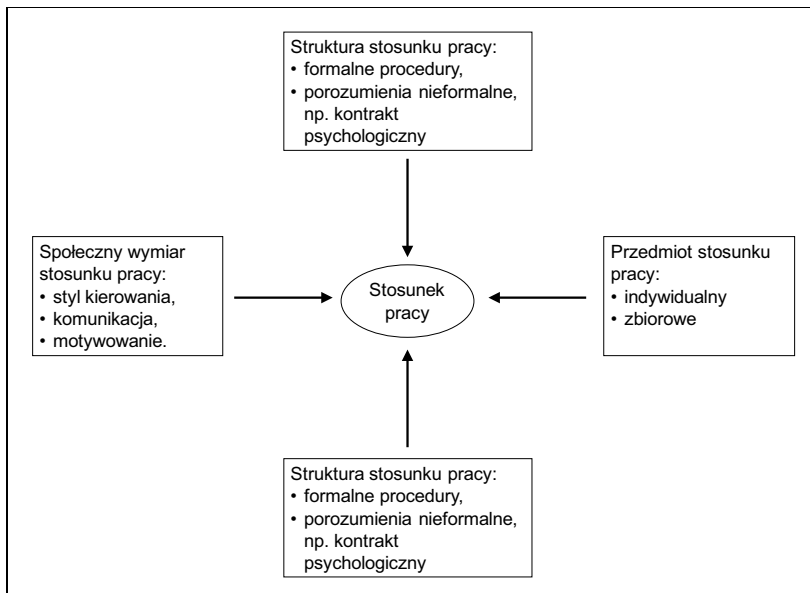
| Kompetencje podstawowe | Kompetencje wyróżniające |
|---|---|
| Wiedza fachowa Rozwiązywanie problemów Komunikowanie się Kształtowanie relacji Korzystanie z usług doradców | Przywództwo Empatia Gotowość uczenia się Tolerancja dla niejednoznaczności Kreatywność Orientacja na przyszłość Świadomość wartości |

Źródło: Pocztowski, Miś, 2000, s. 71.

W procesie doboru personelu wymienione kompetencje mogą być wykorzystywane jako jedna z kategorii ich doboru. Aktywność zawodowa ludzi w znaczeniu zatrudnienia określa umiejętności i zdolności w świadczeniu pracy, a także wiedzę, jaką posiadają.

Spółeczny wymiar stosunku pracy dotyczy stylu kierowania, rodzajów i metod komunikacji, a także motywowania.

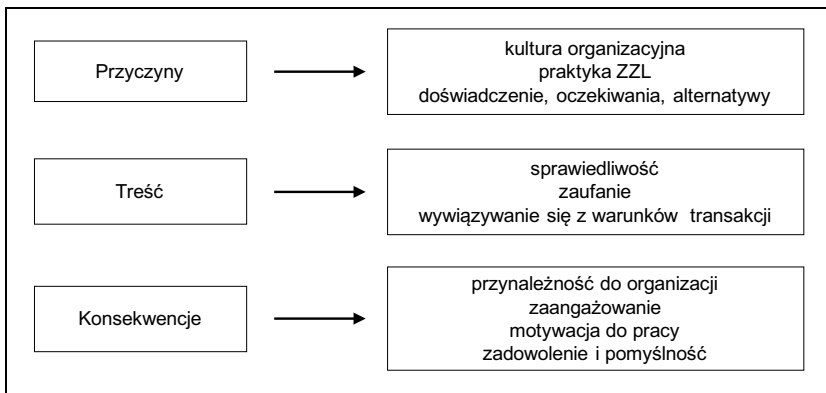
Rysunek 2. Wymiar stosunku pracy



Źródło: Armstrong, 2000, s. 172.

Instrumentem zarządzania zasobami ludzkimi jest stosunek pracy, który wynika z kultury organizacyjnej danego przedsiębiorstwa oraz strategii personalnej. Zadaniem menedżera personalnego jest gwarancja sprawiedliwego wynagrodzenia. Ponadto tworzenie programów szkoleń dla rozwoju zawodowego. Niezwykle istotne jest tworzenie kontraktów psychologicznych pomiędzy pracownikiem a organizacją opartą na wzajemnych, najczęściej niepisanych, zmieniających się w czasie oczekiwaniach (Kožusznik, 2002, s. 43–44). Jest to pewna interpretacja stosunku pracy.

Rysunek 3. Model kontraktu psychologicznego



Źródło: opracowanie własne na podstawie Guest i in., 1996, s. 3.

Wykorzystanie wymienionego kontraktu psychologicznego sprzyja prawidłowej i harmonijnej relacji pomiędzy pracownikiem a organizacją. Jej kształtowanie powinno być procesem ciągłym ze względu na zmieniające się warunki wewnętrzne i zewnętrzne przedsiębiorstwa. Dlatego konieczne jest nieustanne kształcenie i doskonalenie kadry w tej dziedzinie (Szejniuk, 2014, s. 396).

Kontrakt psychologiczny jest pewnego rodzaju odzwierciedleniem stosunku pracy. Z punktu widzenia pracowników elementy stosunku pracy zawarte w kontrakcie psychologicznym obejmują (Armstrong, 2000, s. 181–182):

- sposób traktowania ich przez pracodawcę,
- stabilność zatrudnienia,
- możliwość wykazania się umiejętnościami,
- oczekiwania związane z karierą,

- zaangażowanie i wpływ,
- zaufanie do kierownictwa przedsiębiorstwa.

Z punktu widzenia pracodawcy kontrakt psychologiczny obejmuje następujące elementy stosunku pracy (Armstrong, 2000, s. 181–182):

- kompetencje,
- wysiłek,
- zgodność,
- przestrzeganie zasad,
- zaangażowanie,
- lojalność.

Podstawowym zagadnieniem zarządzania zasobami ludzkimi jest tworzenia właściwego klimatu pracy, którego podstawą jest właściwa relacja pomiędzy pracownikiem a pracodawcą.

Skuteczne narzędzie zasobami ludzkimi gwarantuje sukces organizacji na rynku. Zaangażowanie pracowników, ich wiedza i umiejętności przyczyniają się do podniesienia konkurencyjności organizacji. W przedsiębiorstwie ważne jest doskonalenie zarówno personelu, jak i kadr kierowniczych, a przede wszystkim sprawiedliwy system oceniania (Szejniuk, 2015, s. 34).

PODSTAWOWE ZAGROŻENIA W ŚRODOWISKU PRACY

Zjawiska ocenianie przez pracowników jako niekorzystne lub niebezpieczne stanowią zagrożenie psychospołeczne. Dotyczy do przede wszystkim zagadnień związanych z planowaniem i organizacją pracy. Ponadto duży wpływ mają systemy zarządzania, warunki pracy, a także kompetencje pracowników. Zagrożenia psychospołeczne dotyczą oceny ryzyka zawodowego, który związany jest z ryzykiem stresu na stanowisku pracy. To prawdopodobieństwo wystąpienia u pracownika niekorzystnych skutków zdrowotnych (psychofizycznych) powstałych w wyniku dysproporcji między jego potrzebami i możliwościami a stawianymi wymaganiami oraz warunkami środowiska pracy (Warchał, 2012, s. 4).

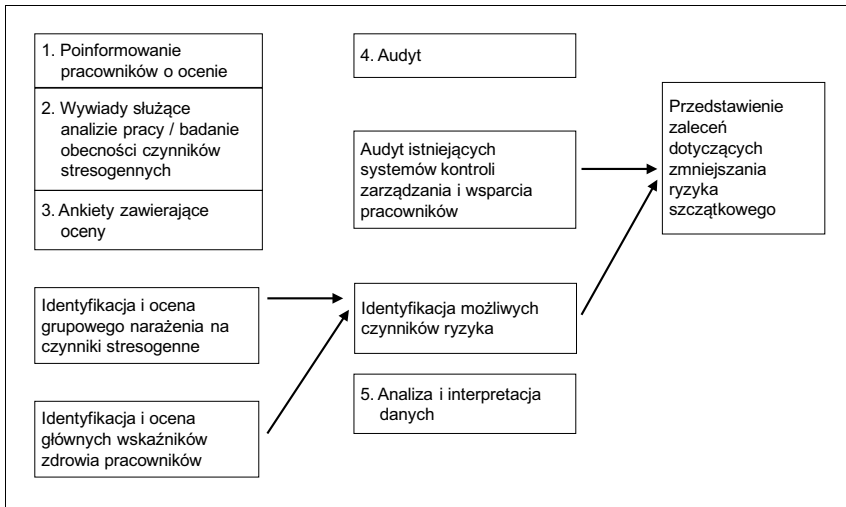
Czynniki, które zwiększają ryzyko zawodowe, wymagają analizy i odpowiedzi na następujące pytania (Terlak, 2008, s. 42):

- jakie stanowisko pracy lub grupa stanowisk jest narażona?
- jakie czynniki lub grupa czynników zagraża?

Ważne jest, aby określić, jak długo działa ten czynniki na pracownika i jak można zareagować na te nieprawidłowości.

Przyczyną zagrożenia zawodowego, które powoduje ryzyko wystąpienia stresu, jest stanowisko, forma oraz treść pracy.

Rysunek 4. Przebieg oceny ryzyka uwzględniający czynniki stresogenne



Źródło: na podstawie Raportu Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, 2006, s. 108.

Sposobem pokazania zasad dopuszczających ryzyko stresu w pracy jest adaptacja, prezentowana poprzez tzw. skalę adaptacji (Główczyńska-Woelke, 2009, s. 7).

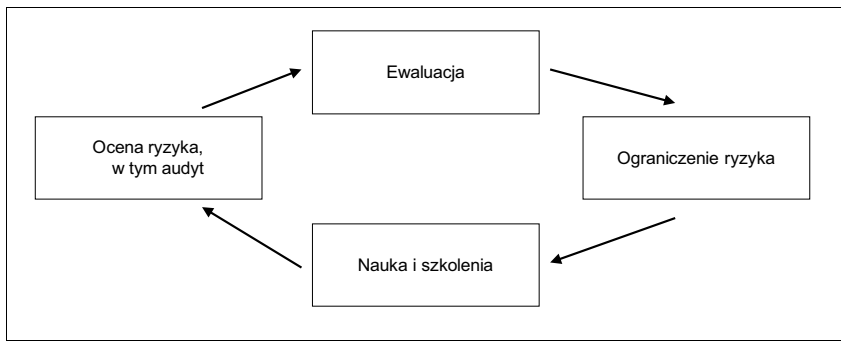
Tab. 2. Skala adaptacji

| Oszacowanie ryzyka zawodowego | Dopuszczalność ryzyka zawodowego | Działania wymagane |
|---|----------------------------------|--|
| Duże – przedział punktowy, powyżej ustalonej wartości | Nieakceptowane | Natychmiastowe podjęcie działań zmniejszających ryzyko |
| Średnie – przedział punktowy między wartościami | Warunkowe | Zaplanowane podjęcie działań zmniejszających ryzyko |
| Małe – przedział punktowy poniżej ustalonej wartości | Akceptowalne | Utrzymanie ryzyka na tym poziomie i planowanie ciągłej poprawy |

Źródło: Główczyńska-Woelke, 2009, s. 7.

Szacowanie ryzyka na stanowisku pracy jest wymogiem stawianym wobec pracodawcy. Pracownik powinien mieć zapewnione przyjazne środowisko pracy, w którym ryzyko istnienia stresu jest utrzymywane na akceptowalnym poziomie. Ograniczenie skutków stresu jest możliwe poprzez identyfikację i nieustanne monitorowanie w celu ograniczenia negatywnych skutków stresu.

Rysunek 5. Ograniczanie skutków stresu



Źródło: Badania nad stresem związanym z pracą. Raportu Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, 2006, s. 106.

Nieustanny monitoring pracowników pozwala eliminować ryzyko stresu. Sprzyja tworzeniu miejsc pracy o wysokiej jakości. Jednocześnie dba o utrzymanie dobrego stanu zdrowia pracowników. W Europie stres związany z pracą jest jednym z największych wyzwań w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy.

Praca w warunkach nieustannego stresu powoduje wyczerpanie fizyczne i psychologiczne. Jest przyczyną wypalenia zawodowego i poczucia braku satysfakcji z wykonywanej pracy. Niezbędne jest zatem szkolenie specjalistów zarządzania zasobami ludzkimi w zakresie audytu poziomu stresu. Jego zadaniem jest propagowanie działań zdrowotnych pracowników. Środowisko pracy tworzą czynniki związane ze stanowiskiem pracy, a także organizacją (Bartkowiak, 2004, s. 28):

- role związane z przeciążeniem pracą,
- role konfliktowe,
- możliwości kontroli pracy,
- wsparcie psychiczne,
- stresujące wydarzenia w pracy,

- kłopoty, problemy pozazawodowe,
- monotonia,
- oczekiwania związane z psychologicznym kontraktem,
- niepewność,
- zachowanie przełożonych,
- stopień dostosowania jednostki do środowiska.

Audyt stresu powinien być dostosowany do warunków pracy pracowników. Działania te pozwolą podejmować interwencję w celu eliminowania zdarzeń wywołujących stres. Interwencja na poziomie organizacji wymaga, aby pracownicy po okresie wzmożonego wysiłku mieli czas na regenerację sił i takie wzajemne dopasowanie się do pracy, które uwzględniłoby motywację pracownika do pracy, powodując jego zaangażowanie i doznanie satysfakcji (Czapiński, 2004, s. 38–46).

Specjaliści w zakresie ZZL powinni szkolić kadrę kierowniczą z uwzględnieniem poziomu kontrolowania własnej pracy przez pracowników. Przygotowanie i przeprowadzenie audytu stresu jest specyficznym działaniem, tworzącym wartość dodaną dla poszczególnych organizacji, a także przyczynia się do wzrostu konkurencyjności firmy (Gilbreath, Benson, 2004, s. 18). Jest wynikiem znajomości psychologicznych zachowań człowieka w środowisku pracy.

POJĘCIE I CELE STRATEGICZNEGO ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

We współczesnych organizacjach zarządzanie zasobami ludzkimi zyskuje znaczenie strategiczne. Wynika ono z połączenia zarządzania przedsiębiorstwem i zarządzania ludźmi.

Planowanie zasobów ludzkich przedsiębiorstwa jest efektem strategii personalnej. Fazy strategicznego ZZL w firmie to (Zajac, 2007, s. 35):

- formułowanie strategii personalnej,
- wdrażanie i upowszechnianie strategii personalnej,
- kontrola i ocena strategii.

Strategia personalna jest niezbędnym elementem strategii ogólnej, które powinny obejmować działania kompleksowe i długofalowe zmierzające do realizacji celów (Rostkowski, 2004, s. 27).

Podkreślenia wymaga fakt, że strategia personalna stanowi jeden z elementów strategii biznesowej całej organizacji. Niestety musi ona pokonywać wiele trudności, których przyczyną może być (Armstrong, 2000, s. 64–66):

- różnorodność strategicznych procesów, poziomów i stylów,
- ewolucyjny charakter tworzenia strategii firmy,
- niepisany charakter strategii ogólnej firmy (traktowanej jako sposób realizacji jej najważniejszych celów biznesowych),
- jakościowy charakter zasad zarządzania zasobami ludzkimi.

Pokonywanie barier, które występują na każdym szczeblu organizacyjnym przedsiębiorstwa, należy do kierownictwa najwyższego szczebla. Ich zadaniem jest tworzenie kultury organizacyjnej poprzez upowszechnianie wśród pracowników misji, wartości i norm oraz zasad zarządzania zasobami ludzkimi. W sposób naturalny wymusza zmianę w organizacji. Skuteczność zmian zależy przede wszystkim od kompetencji menedżerów oraz znajomości zasad działań społecznych i psychologicznych nią rządzących zmianą. Wymusza dostrzeżenie zarówno w organizacji, jak i jego otoczenia, a także właściwego zarządzania, aby kapitał ludzki współtworzył wizerunek przedsiębiorstwa. Koniecznym jest dobrze opracowana strategia organizacji pozwalająca na dopasowanie oferowanych produktów i usług do potrzeb klienta.

BEZPIECZEŃSTWO PRACOWNIKÓW GWARANTEM BEZPIECZEŃSTWA ORGANIZACJI

Bezpieczeństwo jest potrzebą do zaspokajania, która gwarantuje spokój i harmonię bytu każdego człowieka. Dotyczy ona takich wymiarów, jak bezpieczeństwo publiczne, państwa, społeczne oraz informacyjne.

Do najważniejszych kategorii zapewniających skuteczny poziom bezpieczeństwa należą (Fehler, 2002, s. 72):

- bezpieczeństwo ustrojowe,
- ład społeczny,
- bezpieczeństwo personalne,
- bezpieczeństwo publiczne,
- porządek publiczny.

Ten sposób prezentowania bezpieczeństwa daje poczucie stanu spokoju w realizacji zadań wszystkich podmiotów gospodarczych, a przede wszystkim zatrudnionych pracowników. Współczesne przedsiębiorstwa niezależnie od rodzaju prowadzonej działalności zmuszone są do zdobywania i przechowywania informacji. Ich zadaniem jest zapewnienie bezpieczeństwa poprzez stosowanie audytu bezpieczeństwa informacji (Szejniuk, 2014, s. 65).

Powszechnie stało się wykorzystywanie technik informacyjnych jako transferu wiedzy i informacji koniecznej do osiągnięcia wysokiej rentowności i maksymalnych korzyści (Domański, 2014, s. 42). Bezpieczeństwo w organizacjach wymaga odpowiedniego zarządzania. Jest uzależnione od wyszkolonego i doświadczonego personelu. Poziom bezpieczeństwa informacji zależy od prawidłowości opracowania i przestrzegania procedur. Ważnym aspektem zarządzania staje się posiadanie w firmie sformalizowanego systemu informacji (Barbachowska, 2012, s. 147). Stanowi ona najważniejszy zasób organizacji, od którego zależy funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Dokładna informacja sprzyja skuteczności podejmowania decyzji. Prawidłowo przetwarzane i przechowywane informacje stanowią najważniejszy zasób, który decyduje o przyszłości organizacji na konkurencyjnym rynku.

Bezpieczeństwo pracowników w organizacjach jest niezwykle istotne. W sytuacji wzrostu poczucia zagrożenia jest traktowane jako problem społeczny. Zapotrzebowanie na nie rośnie w sytuacjach związanych z nieprzestrzeganiem norm prawnych. Z racji umowy społecznej państwo powinno wykazywać dbałość w zapewnieniu bezpieczeństwa, skutecznie chroniąc życie i zdrowie obywateli. Również organizacje muszą wykazywać w swoich działaniach bezpieczeństwo publiczne. Bezpieczeństwo może być zapewniane prewencyjnie (zanim dojdzie do naruszenia dobra), w momencie naruszenia określonego dobra lub później poprzez przywrócenie jego integralności, zagwarantowanie, że nie zostanie ono naruszone ponownie oraz naprawienie szkody (Czapska, 2005, s. 8).

Działania te wymagają wiedzy na temat funkcjonowania społeczeństwa, a także praw wyznaczających zmianę społeczną, mającą wpływ na działalność organizacji w istniejącej rzeczywistości społecznej.

W bezpieczeństwie publicznym strategia komunikacyjna pomiędzy organizacjami wymaga partnerstwa, które gwarantuje równe prawa i korzyści wszystkim uczestniczącym stronom. Strategia komunikacyjna w klimacie wzajemnego uczenia się pozwala na realizację wspólnych przedsięwzięć. Zwłaszcza gdy informacja jest podstawą budowy zaufania pomiędzy partnerami.

Utrzymywanie jednolitej strategii komunikacyjnej w organizacjach mających na uwadze bezpieczeństwo publiczne zależy od kadry kierowniczej.

PODSUMOWANIE

Zasoby ludzkie mają wpływ na bezpieczeństwo funkcjonowania organizacji. Rozwój techniki i zmiany cywilizacyjne powodują, że zadaniem przedsiębiorstwa jest zapewnienie bezpieczeństwa informacji, która jest podstawą przeobrażeń społecznych.

Bezpieczeństwo informacji w przedsiębiorstwach wymaga odpowiedniego zarządzania oraz koordynowania czynności związanych z wykorzystaniem posiadanych zasobów. Jego poziom zależy od kompetencji, świadomości oraz doświadczenia personelu organizacji. Podkreślenia wymaga fakt, że zapewnienie bezpieczeństwa kapitału ludzkiego powinno być procesem ciągłym realizowanym w oparciu o przepisy prawa.

REFERENCES

- Armstrong, M. (2000). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC.
- Armstrong, M. (2002). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Barbachowska B. (2012), Bezpieczeństwo informacji w firmie. *Journal of Modern Science*, 2/13/2012.
- Bartkowiak, G. (2004). *Psychologiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi w zakładach opieki zdrowotnej*. Poznań: Wyd. Akademii Medycznej.
- Cierniak-Emerych, A., Gableta, M. (2007). Wytyczne Unii Europejskiej dotyczące zatrudnienia a kierunki badań w obszarze człowiek i praca. *Współczesne Zarządzanie*, nr 2.
- Czapiński, J. (2004). *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka*. Warszawa: PWN.
- Czapska, J. (2005). *Bezpieczeństwo obywateli. Studium z zakresu polityki prawa*. Kraków: Wyd. POLPRESS.
- Domański, Z. (2014). *Funkcje audytu wewnętrznego w jednostkach samorządu terytorialnego na tle doświadczeń sektora bankowego – wybrane aspekty* [w:] Sitek, M., Nidziółka, J., Ukleja, A. (red.), *Bezpieczeństwo informacji państwa i biznesu*. Józefów: Wyd. WSGE.
- Europejska Agencja Zdrowia i Bezpieczeństwa w Pracy (2006). *Raport Badanie nad stresem w pracy*.
- Fehler, W. (2002). *O pojęciu bezpieczeństwa państwa* [w:] Śmiałek, W., Tymanowski, J. (red.), *Bezpieczeństwo państw i narodów w procesie integracji europejskiej*. Toruń: Wyd. „Adam Marszałek”.

- Fehler, W. (2009). *Bezpieczeństwo w środowisku lokalnym*. Biała Podlaska: Wyd. Art.
- Gableta, M. (2012). *Interesy pracowników oraz warunki ich respektowania w przedsiębiorstwach*. Wrocław: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
- Gilbreath, B., Benson, P.G. (2004). The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work and Stress*, vol. 18, issue 3.
- Główczyńska-Woelke, K. (2009). *Ocena ryzyka zawodowego*. Warszawa: Główny Inspektorat Pracy.
- Guest, D.E., Conway, N., Briner, R., Dickman, M. (1996). *The State of the Psychological Contract in Employment*. Londyn: Institute of Personnel and Development.
- Kossbiel, H. (1988). *Personalbereitsstellung und Personalfuehrung* [w:] Jacob von, H. (red.), *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Kozusznik, B. (2002). *Zachowania człowieka w organizacji*. Warszawa: PWE.
- Lichtarski, J. (2005). *Cele przedsiębiorstwa. Podstawowe pojęcia i kwestie sporne* [w:] Lichtarski J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*. Wrocław: Wyd. A.E.
- Pocztowski, A., Miś, A. (2005). *Analiza zasobów ludzkich w organizacji*. Kraków: Wyd. A.E.
- Rączkowski, B. (2009). *BHP w praktyce*. Gdańsk: ODDK.
- Rostkowski, T. (2004). *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wyd. Diffin.
- Szejniuk, A. (2014). *Potrzeba stosowania audytu bezpieczeństwa informacji w organizacjach* [w:] Sitek, M., Nidziółka, J., Ukleja, A. (red.), *Bezpieczeństwo informacji państwa i biznesu*. Józefów: Wyd. WSGE.
- Szejniuk, A. (2014). Warunki pracy a efektywność przedsiębiorstwa. *Journal of Modern Science*, 3/22/2014.
- Szejniuk, A. (2015). Controlling personalny w procesie zarządzania zasobami ludzkimi. *Journal of Modern Science*, 2/25/2015.
- Terlak, J.F. (2008). *Człowiek i stres*. Warszawa: Wyd. BRANTA.
- Warchał, M. (2012). *Ocena ryzyka zawodowego. Czynniki psychospołeczne*. Warszawa: Wyd. Państwowa Inspekcja Pracy – Główny Inspektorat Pracy.
- Zajac, Cz. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Poznań: Wyd. Wyższa Szkoła Bankowa.