

Michał Adam Leśniewski*

MENEDŻER W PROCESIE ZARZĄDZANIA PRZEZ CELE W SYSTEMIE KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

MANAGER IN THE PROCESS OF MANAGEMENT BY OBJECTIVES IN THE SYSTEM OF THE
COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES

Streszczenie: Zmiany zachodzące w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym przedsiębiorstw przyczyniły się do ewolucji roli menedżera, a przez to do powstania jego nowego wizerunku. Nowoczesny menedżer to osoba zarządzająca grupą ludzi, kompetentny, posiadający umiejętności organizacyjne, sięgający po oryginalne metody usprawniające skuteczność i efektywność zarządzania oraz kierująca się podejściem humanitarnym do pracowników (zarządzanie humanistyczne). Menedżer, zarządzanie przez cele oraz konkurencyjność stanowią zwarty „obraz” aktywnego uczestniczenia w procesie konkurencji. Celem opracowania jest przedstawienie znaczenia menedżera w zarządzaniu przez cele w powiązaniu z konkurencyjnością przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: menedżer, zarządzanie przez cele, konkurencyjność przedsiębiorstw, zarządzanie humanistyczne

Received: 06.2016

Abstract. Changes in the external and the internal environment of the organization have contributed to the evolution of the role of the manager, and thus to the creation of their new image. The modern manager is a person who manages a group of people. They are knowledgeable, have excellent organizational skills, strive for more original methods to improve the effectiveness and efficiency of managing. What drives them is a humanitarian approach to workers (humanistic concept of management). A manager and management by objectives and competitiveness constitute “the picture” of active participation in the competition process. The aim of this study is to present the importance of the manager in the management by objectives in relation to the competitiveness of an enterprise.

Key words: manager, management by objectives, the competitiveness of enterprises, humanistic concept of management

Accepted 08.2016

* dr, Instytut Zarządzania Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach, email: michaladam.lesniewski@wp.pl

WPROWADZENIE

Zmiany zachodzące w otoczeniu zewnętrznym organizacji (przedsiębiorstw)¹ wymusiły konieczność permanentnej modyfikacji sposobu zarządzania tymi organizacjami, tak aby mogły rozwijać się w gospodarce rynkowej. Zmiany te przyczyniły się także do ewolucji roli menedżera², a przez to do powstania jego nowego wizerunku. Menedżer [Wachowiak 2001] to osoba zarządzająca grupą ludzi, kompetentna, posiadająca umiejętności organizacyjne, sięgająca po oryginalne metody usprawniające skuteczność i efektywność zarządzania oraz kierująca się podejściem humanitarnym do pracowników. Oprócz szerokiej znajomości technik zarządzania menedżer powinien przede wszystkim umieć współdziałać z ludźmi, traktować swoich podwładnych jak równorzędnych partnerów, którzy przyczyniają się do rozwoju i sukcesów przedsiębiorstwa. Powinien umieć stwarzać klimat zaufania [Bugdol 2010; Sztompka 2007] względem siebie oraz umiejętnie pokonywać pojawiające się we wzajemnych relacjach konflikty i problemy. W ostatnich czasach wprowadzono i rozwinięto wiele metod zarządzania przedsiębiorstwem [Kostera 2008; Kostera 1995]. Ich celem było i jest ciągłe doskonalenie pracy kierowników i tym samym podnoszenie efektywności działania całej firmy. Z menedżerem nierozzerwalnie związane są cele, dzięki którym przedsiębiorstwo może się rozwijać. Menedżer, zarządzanie przez cele oraz konkurencyjność³ stanowią zwarty „obraz” aktywnego uczestniczenia w procesie konkurencji. Celem opracowania jest przedstawienie znaczenia menedżera w zarządzaniu przez cele w powiązaniu z konkurencyjnością przedsiębiorstwa [Brdulak, Jakubik 2010; Brdulak 2012].

MENEDŻER KREATOREM KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

W literaturze przedmiotu poświęcone jest wiele miejsca na określenie roli zawodowej menedżera w organizacji. Trudno jest obecnie na jednomyślność w zdefiniowaniu samego pojęcia „menedżer”. Jest to osoba, której zadanie

¹ W opracowaniu autor zamiennie stosuje pojęcia: *organizacja*, *przedsiębiorstwo*, *firma*, *podmiot gospodarczy* w celu unikania powtórzeń.

² W opracowaniu pojęcie *menedżer* jest zamiennie stosowane z pojęciami: *kadra menedżerska*, *kadra kierownicza*, *kadra zarządzająca* w celu unikania powtórzeń.

³ *Konkurencyjność* w literaturze przedmiotu jest określana również jako: *potencjał konkurencyjny*. Autor niniejszego opracowania pojęcia te stosuje zamiennie.

polega na kierowaniu innymi ludźmi, oddziaływaniu na innych ludzi [Sułkowski 2014, 2004, 2012]. Takie ujęcie nie jest jeszcze zadowalające. Dlatego ważkie – choć nadal jeszcze tradycyjne i klasyczne – jest podejście P. F. Druckera, który stwierdza, że menedżerem jest każdy pracownik umysłowy, który z tytułu swojego stanowiska lub wiedzy odpowiada za wkład pracy wpływający fizycznie na zdolność organizacji do osiągnięć [Drucker 1994, 17]. Według P. F. Druckera, nie można ograniczyć zadań menedżera jedynie do ponoszenia odpowiedzialności za pracę innych ludzi, gdyż główna odpowiedzialność menedżera kieruje się w górę, tj. ponosi ją wobec przedsiębiorstwa. Jego stosunki ze zwierzchnikami i współmenedżerami są równie istotne dla jego osiągnięć, jak stosunki z podwładnymi i odpowiedzialność wobec nich [Drucker 1994, 374].

Bliższej charakterystyki pojęcia „menedżer” dokonać także można posiłkując się zakresem czynności, które winien on wykonywać. I tak – za T. Sztuckim – do zakresu działalności menedżera zaliczyć można następujące zwłaszcza czynności [Sztucki 2001, 215].

- regularnie wykonywane czynności wynikające z funkcji zarządzania i odpowiedzialności za tworzenie i realizowanie strategii działania organizacji,
- powodowane koniecznością podejmowanie decyzji w niespodziewanych sytuacjach,
- czynności wynikające z konieczności dostosowania zarządzanych podmiotów do rynku wskutek zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa,
- czynności obejmujące strategiczne i operacyjne przedsięwzięcia.

Od każdego menedżera, bez względu na poziom zarządzania, zajmowane stanowisko czy pełnione funkcje, wymaga się skuteczności i efektywności w pracy kierowniczej oraz humanitarnego podejścia do pracowników. W pracy tej bowiem wiedza i umiejętności menedżerskie, osobowość, doświadczenie, inteligencja, wyobraźnia, to elementy kluczowe, ale ich właściwe zespolenie ocenia się po skuteczności działania. Skuteczność i humani-

tarność menedżera w każdej instytucji ma wielką wartość, w głównej mierze przyczynia się bowiem do jej sprawnego funkcjonowania, sukcesu i rozwoju. Dwa ważne pojęcia – skuteczność i efektywność – związane z pracą menedżera są jednocześnie ogólnymi miarami jego powodzenia w zarządzaniu [Drucker 1994], natomiast humanitarność stanowi otoczkę skuteczności i efektywności menedżera. Zarządzanie [Dworzecki 2008] jest *skuteczne*, gdy organizacja osiąga założone cele, *efektywne* zaś wówczas, gdy – przestrzegając zasady racjonalnego gospodarowania – oszczędnie i starannie gospodaruje się posiadanymi zasobami i osiąga możliwie najlepsze wyniki finansowe, *zarządzanie jest humanitarne*, kiedy przejawia się w ludzkim traktowaniu nie tylko podwładnych, ale także innych osób związanych z osobą menedżera (np. pozostałych menedżerów itp.). Zadaniem menedżera jest permanentne dążenie do zachowania równowagi między skutecznością, efektywnością a humanitarnością. Dla skutecznego zarządzania menedżer powinien umiejętnie wypełniać podstawowe funkcje kierownicze, przestrzegając jednocześnie zasad zarządzania i stosując jego nowoczesne metody i techniki, a także prezentując właściwy styl kierowania.

Współczesnym menedżerom przypisuje się dziś wiele różnych, bardzo korzystnych cech, zarówno wymiernych (np. wykształcenie, staż pracy, przygotowanie zawodowe itp.), jak i niewymiernych (znajomość problemów psycho-społecznych, umiejętność zjednywania sobie ludzi, wiedzę i umiejętności w zakresie negocjacji [Kozina 2012, 2014] itp.). Istotne znaczenie mają także wrodzony charakter i specjalne uzdolnienia [Nogalski, Śniadecki 2001, 92].

Dobry menedżer powinien posiadać takie konieczne atrybuty, jak: *wiara we własne siły, oddanie się pracy z pasją, asertywność, kreatywność, pewność siebie, ambicję, orientację na osiągnięcia i sukces, zdolność do dominacji nad innymi, tolerancję na stres, upór i stanowczość, inteligencję oraz odwagę* [Wachowiak 2001, 35-36, Koźmiński 2002, 339].

Profesjonalny menedżer, chcąc skutecznie komunikować się z innymi osobami, powinien umieć inicjować i podtrzymywać z nimi kontakt. Menedżer powinien dbać, aby rozmówca czuł się doceniony, powinien mieć poczucie, że jest wysłuchany i rozumiany. Menedżer powinien koncentrować swoją uwagę na rozmówcy poprzez kontakt wzrokowy, gesty i słowa świad-

czące o uwadze i zrozumieniu. Powinien odznaczać się umiejętnością aktywnego słuchania, podczas którego powinien starać się zrozumieć wypowiedź i odczucia swojego rozmówcy. Jedną z umiejętności dającą siłę menedżerowi podczas rozmowy jest umiejętność przekonywania. Osoba przekonująca powinna umieć skutecznie argumentować swoje stanowisko. Sposób budowania skutecznej argumentacji zależy od poziomu intelektualnego oraz od stopnia znajomości przez partnera poruszanego zagadnienia.

Rozwój społeczno-gospodarczy oraz dynamika otoczenia w coraz większym zakresie wpływają na ewolucję ról menedżerskich. Można wyróżnić pięć podstawowych czynników, które wpływają na działalność menedżerską. Są to [Krzakiewicz 1996]:

- szeroka instytucjonalna perspektywa – społeczeństwo stawia coraz większe zadania i określa priorytety w podziale zasobów, co wyznacza firmie warunki konkurencji i współpracy z innego typu organizacjami. Zmienia się system celów i wartości firmy,
- rozszerzające się geograficzne granice i perspektywa polityczna – firma ma możliwość do działania poza krajem,
- informacyjne wyzwanie – jest uwarunkowane technologią,
- rosnąca złożoność firmy jako systemu działań – konieczność doprowadzenia kompetencji kierownictwa do poziomu stosowanej technologii,
- różnorodność i zmienność zadań w stosunku do firmy - z jednej strony wzrastająca konkurencja, zwiększenie tempa łączności i transportu w skali globalnej będzie wymagało szybszych reakcji na zmiany popytu, działania konkurentów, problemy związane z produkcją i technologią, z drugiej zadania dotyczące rozwoju nowych produktów, technologii i marketingu doprowadzą do zmian, które w coraz mniejszym stopniu będą związane z przeszłością.

Skuteczny menedżer powinien posiadać odpowiednie cechy, umiejętności i kwalifikacje, w sprawny sposób podejmować decyzje, ciągle doskonalić styl swojego działania, zawsze postępować etycznie, humanitarnie i moralnie, w jak najlepszy sposób pełnić wynikające z jego pozycji role. Ma być on osobą, która uosabia w sobie trzy fundamentalne cechy, tj. skuteczność, efektywność oraz humanitarność czyli – używając języka zarządzania – ma być integratorem zarządzania humanistycznego [Kociatkiewicz 2013; Prawelska-Skrzypek 2013] i zarządzania ekonomicznego.

Menedżer to nie tylko osoba zarządzająca zasobami ludzkimi, ale także wpływająca na kształtowanie konkurencyjności organizacji. Zasoby ludzkie stanowią podstawowy, pierwotny zasób konkurencyjności czyli od zasobów ludzkich pochodzą inne czynniki (elementy), poprzez które dana organizacja kształtuje swoją konkurencyjność (potencjał konkurencyjny) [Leśniewski 2014]. Jakość zasobów ludzkich, w tym kadry menedżerskiej stanowi o sukcesie lub porażce organizacji. Menedżer i konkurencyjność mają stanowić dwa nierozdzielne elementy prorozwojowe.

ZARZĄDZANIE PRZEZ CELE A KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW

Metoda zarządzania przez cele (z ang. Management by Objectives – MBO, z pol. skrót - ZPC) po raz pierwszy została zaprezentowana w 1954 r. przez P. F. Druckera w książce pt.: "The Practice of Management" [Pulakos 2009, 214]. Drucker sformułował podstawowe jej założenia jako prostej i skutecznej, opartej na intuicji metody zarządzania przedsiębiorstwem [Mioduszewski 2013, 294]. W pewnym uproszczeniu polega ona na wyznaczaniu konkretnych i szczegółowych celów w taki sposób, ażeby zarówno menedżerowie, jak i pracownicy rozumieli, czego oczekuje się od pracownika i co on ma osiągać. Szczyt popularności w zastosowaniu metody przypada na lata siedemdziesiąte XX w., jednakże doświadczenia wynikające z jej zastosowania wykazały kilka trudności, z których najistotniejszą jest poświęcanie dużej ilości czasu na ustalenie mierzalnych celów dla każdego pracownika, realizacja których znajdowałaby się pod jego kontrolą. Kolejnym problemem jest pojawienie się nieprzewidzianych zdarzeń, na skutek których cele muszą być modyfikowane podczas całego okresu oceniania. Trudności te doprowadziły wiele organizacji do rezygnacji z takiego podejścia do zarządzania wydajnością [Pulakos 2009, 214].

Zarządzanie przez cele to systematyczne podejście do zarządzania organizacją dążące do maksymalnego zespolenia wysiłków indywidualnych w celu zapewnienia pomyślności całej organizacji, wyrażające się we wspólnym, realizowanym łącznie przez przełożonych i podwładnych, wyznaczaniu celów organizacji oraz wspólnie dokonywanej, systematycznej ocenie ich realizacji [Dowgiąłło 2011]. Według R. Batko i M. Rydzewskiej-Włodarczyk oraz M. Sobieraja, zarządzanie przez cele w praktyce oznacza wyznaczenie głównych kierunków działań jednostki (celów strategicznych) i alokacji zasobów, jakie są niezbędne do realizacji przyjętych celów [Batko 2009, 199; Rydzewska-Włodarczyk 2015]. W dalszej kolejności, jak podają M. Rydzewska-Włodarczyk i M. Sobieraj, następuje kaskadowanie celów, które polega na wyznaczaniu i delegowaniu celów szczegółowych podległym pracownikom (przykładowo, cele taktyczne są delegowane dyrektorom, którzy z kolei na ich podstawie wyznaczają naczelnikom wydziałów cele operacyjne). M. Sidor-Rządkowska podkreśla, iż prawidłowo sformułowany cel musi odpowiadać warunkom określanym mianem **SMART**. Oznacza to, że ma być [Sidor-Rządkowska 2015, 256]:

- **S (specific)** - szczegółowy, pożądany rezultat trzeba określić w sposób zrozumiały i jednoznaczny;
- **M (measurable)** - wymierny (cel powinien zawierać definicję wskaźników sukcesu, precyzować wymagania oraz identyfikować istniejące ograniczenia, w związku z czym pomocne bywa podzielenie celu na mniejsze, łatwiejsze do uchwycenia elementy, zwane niekiedy celami cząstkowymi);
- **A (agreed)** - uzgodniony (strony wytyczające cel oraz ci, którzy będą go realizować, muszą wypracować wspólne stanowisko, licząc się z tym, że proces dochodzenia do konsensusu jest długi i skomplikowany);
- **R (realistic)** - realistyczny (wytyczony cel musi być osiągalny, a jednocześnie stanowić pewne wyzwanie dla osób go realizujących);

➤ **T (time relation)** - terminowy (należy jednoznacznie określić, w jakim czasie zadanie powinno zostać wykonane).

W anglojęzycznej literaturze przedmiotu koncepcja zarządzania przez cele rozpatrywana jest w szerszym kontekście Performance Management. Jak podkreślają J. Łukomska-Szarek, M. Włóka, Performance Management jest uznawane powszechnie za metodę służącą szacowaniu oraz poprawie efektywności działań zasobów ludzkich w ich miejscu pracy [Łukomska-Szarek 2013]. Na ideę tę przypada kilka kluczowych zagadnień, stanowiących podstawę jej implementacji, w tym: zestaw uprzednio założonych celów organizacyjnych i jednostkowych, monitorowanie otoczenia pod względem zmian i wyzwań, system motywacyjny pracowników, szkolenie kadry, sukcesywna ocena wydajności oraz rozwój siły roboczej [Łukomska-Szarek 2013]. Zgodnie z definicją proponowaną przez R. W. Mondy'ego, Performance Management jest procesem ukierunkowanym na zapewnienie maksymalnej produktywności pracowników, zespołów i całej organizacji [Mondy 2012, 456]. Angielsko-polski słownik tematyczny "Ekonomia" proponuje tłumaczenie terminu performance m.in. jako "intensywność, wydajność" oraz "wynik działalności", co sugerowałoby, iż termin Performance Management powinien być tłumaczony jako "zarządzanie wydajnością" [France 1998, 640]. Natomiast polskojęzyczna literatura przedmiotu operuje raczej pojęciem "zarządzanie efektywnością pracownika" bądź też "zarządzanie zorientowane na wyniki" [Ulrych 2014; Mazur 2012, 280].

Istotnym elementem zarządzania wydajnością jest ocenianie pracowników. Anglojęzyczne podręczniki z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi zawierają rozdziały poświęcone Performance Management, w następujący sposób wskazując na różnice występujące między tą metodą a stosowaną w jej ramach oceną wydajności (Performance Appraisal): zarządzanie efektywnością pracowników jest szerokim zestawem aktywności w zakresie poprawy efektywności pracownika, podczas gdy ocena pracownika jest formalnym, organizacyjnie zaprojektowanym zdarzeniem, które ma zwykle miejsce nie więcej niż dwa razy do roku, posiada wyraźnie określone wymiary efektywności i/lub kryteria używane w procesie oceny [Ulrych 2014]. Według poglądu reprezentowanego przez E. D. Pulakos, systemy zarządzania wydajnością, obejmujące systemy: ocen pracowników oraz ich rozwoju zawodo-

wego, stanowią swoistą „piętę Achillesową” w zarządzaniu zasobami ludzkimi [Pulakos 2004, 42].

Zarządzanie przez cele, rozpatrywane jako metoda oceny wydajności pracowników, jest zaliczane, zgodnie z istniejącymi klasyfikacjami do absolutnych nowoczesnych metod oceniania. Metody absolutne polegają na ocenianiu pracowników poprzez porównywanie osiągniętych przez nich wyników, w przeciwieństwie do metod relatywnych, w ramach zastosowania których porównywani są pracownicy [Sidor-Rządowska 2015]. Z kolei cechą tzw. nowoczesnych metod oceny wydajności jest dążenie do uniknięcia niedoskonałości w postaci uprzedzeń i subiektywizmu, którymi obarczone są metody konwencjonalne [Shaout 2014].

Zarządzanie przez cele ma swoje powiązania z konkurencyjnością. Wnikliwa analiza konkurencyjności doprowadza do wniosku, że oprócz czynników (elementów) ją stanowiących (tworzących) również istnieją cele, które wyznaczają kierunek rozwoju organizacji zarówno na poziomie strategicznym, taktycznym czy operacyjnym. Rozpatrując konkurencyjność tylko przez pryzmat celów, możemy mówić o konkurencyjności celowej, tak jak w przypadku zasobów, mówimy o konkurencyjności zasobowej [Leśniewski 2014]. Zasoby [Skowronek-Mielczarek 2012] i cele wzajemnie się uzupełniają dążąc do efektu synergii. Organizacja bez celów, tak jak „ryba bez wody” nie może istnieć. Jakość celów wpływa na jakość konkurencyjności, która z kolei wpływa na jakość przewagi konkurencyjnej organizacji na rynku.

PODSUMOWANIE

Posiadanie wysoko wykwalifikowanych pracowników jest w dużej mierze uzależnione od sprawnego działania kadry kierowniczej (kadry menedżerskiej) czyli od planowania zasobów ludzkich, rekrutacji pracowników, ich rozwoju i wynagradzania. Kadra menedżerska stanowi duży atut przedsiębiorstwa konkurującego. Wyzwania drugiego dziesięciolecia XXI w. wymagają od menedżera nie tylko nowego sposobu myślenia i rozumowania, ale także celu osiągnięcia coraz lepszych efektów pracy, zastosowania nowoczesnych form zarządzania. Skuteczny menedżer powinien posiadać odpowiednie cechy, umiejętności i kwalifikacje, aby w sprawny sposób podejmować decyzje, ciągle doskonalić styl swojego działania, zawsze postępować etycznie

i moralnie (menedżer ma kształtować swoją pozycję humanitarną w stosunku do innych pracowników), w jak najlepszy sposób pełnić role wynikające z jego pozycji. Sylwetka menedżera była, jest i będzie w przyszłości tematem wielu różnorodnych badań, poszerzonych analiz i publikacji. Na ich podstawie będzie można określić zespół cech tworzących charakterystykę menedżera czasów. Ważne jest, w jaki sposób menedżer podejmuje decyzje, jaka jest ich jakość i jaki jest stosunek menedżera do pracowników. Są to działania wymagające wiedzy i umiejętności, w tym kierowniczych, których można się nauczyć. Wyznaczanie celów stanowi warunek konieczny funkcjonowania menedżera w organizacji. Cele wyznaczone przez menedżerów nie mogą wzajemnie się wykluczać, lecz muszą być komplementarne i przyczyniać się do generowania efektu synergii. Synergiczność celów ma związek z konkurencyjnością przedsiębiorstwa. Należy podkreślić, że dobry menedżer to ten, co umie zbratać sobie ludzi, wyznaczyć dla nich cele i być konkurencyjnym na rynku, dzięki posiadanej konkurencyjności przedsiębiorstwa. Można stwierdzić, że konkurencyjność jest w pełni powiązana z menedżerem wyznaczającym cele organizacji (przedsiębiorstwa).

SPIS LITERATURY

- Batko R., *Zarządzanie jakością w urzędach gminy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009.
- Bugdol M., *Zaufanie jako element systemu wartości organizacyjnych*, „Współczesne Zarządzanie”, 2, 2010.
- Brdulak J., Jakubik P., *Instytucjonalne i kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości*, [w:] *Przedsiębiorczość a rozwój regionalny w Polsce*, K. Kuciński, (red.), Difin, Warszawa 2010.
- Brdulak J., *Czynnik kultury w ekonomii instytucjonalnej*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna” nr 1(36), 2012.
- Drucker P. F., *Menedżer skuteczny*, Nowoczesność, Kraków 1994.
- Dowgiało P., *Kontrola zarządcza a metody zarządzania organizacją*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 669, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, nr 42, 2011.
- Dworzecki Z., *Mody w zarządzaniu*, [w:] *Nowoczesne instrumenty zarządzania*, Marciniak S., Ostaszewski J. (red.), SGH, Warszawa 2008.

- France S. C., Mann P., Kolossa, B., *Ekonomia: Angielsko-polski słownik tematyczny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Kociatkiewicz J., Kostera M., *Zarządzanie humanistyczne. Zarys programu*, „Problemy Zarządzania”, vol. 11, nr 4 (44), 2013.
- Kostera M., *Zarządzanie na rynku doznań*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu, podręcznik akademicki*, M. Kostera (red.), Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Kostera M., *Przedsiębiorstwo jako świątynia*, „Organizacja i Kierowanie”, 79 (1), 1995.
- Kozina A., *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2012.
- Kozina A., *Kooperacyjne strategie i style negocjacyjne*, [w:] *Współczesne formy relacji międzyorganizacyjnych. Współpraca-Kooperacja-Sieci*, R. Borowiecki, T. Rojek (red.), Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2014.
- Koźmiński A. K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2002.
- Krzakiewicz K., *Zmiana układu ról kierowniczych w procesie transformacji*, [w:] *Praca kierownicza w przedsiębiorstwie w okresie transformacji gospodarki*, K. Krzakiewicz (red.), Akademia Ekonomiczna, Poznań 1996.
- Leśniewski M. A., *Konkurencyjność zasobowa przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 4 (771)/2014.
- Łukomska-Szarek J., Włóka M., *Strategiczna karta wyników jako narzędzie koncepcji Performance Management*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 766, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, nr 62, 2013.
- Mazur S., Olejniczak K., *Rola organizacyjnego uczenia się we współczesnym zarządzaniu publicznym*, [w:] *Organizacje uczące się: Model dla administracji publicznej*, Olejniczak K. (red.), Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2012.
- Mondy R. W., *Human Resource Management with My Management Lab*, Publisher, Pearson Higher Education, Global Edition 2012.
- Mioduszewski J., *Metody motywowania: Zarządzanie przez cele*, [w:] Mioduszewski J. (red.), *Metody organizacji i zarządzania*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2013.

- Nogalski B., Śniadecki J., *Umiejętności menedżerskie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 2001.
- Prawelska-Skrzypek G., Lenartowicz M., *Badanie organizacji i zarządzania na gruncie humanistyki*, „Problemy Zarządzania”, vol. 11, nr 4 (44), 2013.
- Pulakos E. D., *Performance Management: A roadmap for developing, implementing and evaluating performance management systems*, SHRM Foundation, Alexandria 2004, VA.
- Pulakos E. D., *Performance Management: A New Approach for Driving Business Results*, Wiley-Blackwell, Chichester 2009.
- Rydzewska-Włodarczyk M., Sobieraj M., *Pomiar efektywności procesów za pomocą kluczowych wskaźników efektywności*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 864, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, nr 76, 2015, t. 2.
- Skowronek-Mielczarek A., *Zasoby w rozwoju przedsiębiorstwa*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, nr 121, Warszawa 2012.
- Shaout A., Yousif M. K., *Performance Evaluation - Methods and Techniques Survey*, “International Journal of Computer and Information Technology”, Vol. 03 (05), 2014.
- Sidor-Rządkowska M., *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015.
- Sułkowski Ł., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie rodzinnej*, [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami: perspektywa globalna i lokalna*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej, nr 1032, Wrocław 2004.
- Sułkowski Ł., *W poszukiwaniu paradygmatu zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4, 2014.
- Sułkowski Ł., *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa 2012.
- Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007.
- Sztucki T., *Marketing przedsiębiorcy i menedżera*, Placet, Warszawa 2001.
- Ulrych W., *Zarządzanie efektywnością pracownika - perspektywa strategiczna*, „Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica”, nr 4 (305), Łódź 2014.
- Wachowiak P., *Profesjonalny menedżer. Umiejętności pełnienia ról kierowniczych*, Difin, Warszawa 2001.