

Małgorzata Grabus, Jolanta Zasadzka

Organizacyjne aspekty pracy ponad miarę

Coraz więcej osób poświęca coraz więcej czasu na pracę zawodową. Ostatnie lata wypromowały zjawisko pracy ponad miarę, czyli czasu poświęcanego pracy, który przekracza ogólnie przyjęte normy. Przyczyny mogą być różne, część z nich ma charakter zewnętrzny, część natomiast – wewnętrzny. Praca ponad przyjęte normy czasowe jest często utożsamiana z pracoholizmem, choć nie jest to podejście właściwe.

Celem artykułu jest analiza zjawiska pracy ponad miarę z punktu widzenia organizacji. Artykuł przedstawia typy zachowań, których wspólnym mianownikiem jest stosunek do czasu poświęcanego pracy, oraz zarysowuje korzyści i zagrożenia, jakie niosą dla organizacji określone zachowania.

Wstęp

Praca zawodowa zajmuje coraz większej grupie osób coraz więcej czasu. Ostatnie lata wypromowały zjawisko pracy ponad miarę, czyli czasu poświęcanego pracy, który przekracza ogólnie przyjęte normy. Praca ponad przyjęte normy jest często utożsamiana z pracoholizmem. W niektórych środowiskach bycie zapracowanym jest „w dobrym tonie”, coraz więcej osób przyznaje się do pracoholizmu, co może wskazywać na pozytywne konotacje tego zjawiska. Jednak nie wszystkie zachowania związane z pracą długotrwałą można utożsamiać z pracoholizmem, nie wszystkie osoby poświęcające dużo czasu pracy zawodowej są pracoholikami w ujęciu psychologicznym. W artykule potraktowano zjawisko pracy ponad miarę szerzej, nie wyłącznie jako uzależnienie, ale jako zespół zachowań dotyczący wszystkich osób zatrudnionych lub współpracujących z organizacjami. Praca ponad miarę nie może być oceniana jednoznacznie. Zdaniem fizjologów i psychologów jest to zjawisko złe, prowadzące do wyniszczenia organizmu, chorób psychosomatycz-

nych, niewłaściwych relacji interpersonalnych. Z drugiej strony może mieć ono aspekty pozytywne.

Przy pisaniu artykułu posłużono się przede wszystkim badaniami jakościowymi – wywiadami i obserwacjami migawkowymi, których celem była wstępna diagnoza problemu oraz przygotowanie ilościowych narzędzi diagnostycznych. Wywiady przeprowadzono z dyrektorami personalnymi oraz wyższą kadrą kierowniczą 17 przedsiębiorstw. W grupie tej znalazły się firmy prywatne będące częściami przedsiębiorstw międzynarodowych, polskie firmy założone po roku 1989 oraz instytucje państwowe. Pytania dotyczyły ilości pracy, przyczyn pracy ponad miarę, zagrożeń i korzyści wynikających z dużej ilości pracy, ewentualnych konsekwencji dla pracowników i dla organizacji, a także faktycznych i potencjalnych działań podejmowanych w celu ograniczenia pracy ponad miarę lub jej negatywnych skutków. Wywiady przeprowadzono z 32 osobami. Obserwacje migawkowe prowadzono zarówno podczas wywiadów, jak i w trakcie realizowanych prac doradczych.

Ponadto, w artykule wykorzystano wyniki badań ilościowych (ankiety) oraz jakościowych (obserwacje uczestniczące i wywiady ustrukturyzowane) dotyczących pracoholizmu organizacyjnego prowadzone pod opieką jednej z autorek artykułu w firmie usługowej (n = 47), handlowej (n = 14), oraz w środowisku dziennikarzy (n = 43).

W wyniku podjętych prac opracowano dwa narzędzia badawcze. Pierwszym jest kwestionariusz diagnozujący pracę ponad miarę z punktu widzenia organizacji. Został on zaprezentowany dwóm grupom uczestników szkolenia z zakresu zarządzania, pochodzących z różnych środowisk biznesowych i zajmujących wyższe stanowiska kierownicze (n = 49). Celem była weryfikacja narzędzia, które zostało następnie wypełnione przez 142 osoby (62% kobiet i 38% mężczyzn), zajmujące stanowiska kierownicze (22,5%), specjalistyczne (47%) i wykonawcze (30,5%). Autorki kontynuują badania pod kątem umiejętności efektywnego dysponowania czasem w pracy oraz czasem wolnym. Drugie narzędzie diagnostyczne pozwala na określenie funkcjonującego w organizacji stosunku do pracy; zostało ono zweryfikowane na próbie 48 osób pracujących w średnich i dużych firmach.

Celem artykułu jest analiza zjawiska pracy ponad miarę z punktu widzenia organizacji. Analizie poddano zarówno stosunek pracowników do czasu poświęcanego pracy, jak i stosunek organizacji do takich zachowań. W pierwszej części artykułu pokazano znaczenie pracy i odpoczynku, natomiast w drugiej zaprezentowano typy zachowań, których wspólnym mianownikiem jest praca ponad miarę. Trzecia część zawiera charakterystykę organizacji w zależności od podejmowanych działań promujących (intencjonalnie lub mimowolnie) określony stosunek do czasu pracy, wskazano przyczyny takich działań oraz określono korzyści i zagrożenia wynikające dla firm z opisanych w artykule zachowań.

Znaczenie pracy i odpoczynku

Znaczenie pracy jest zróżnicowane. Praca stanowi wartość dla państwa, pracodawcy oraz dla samego pracownika. Dla państwa wartością jest pomnażanie bogactwa kraju, kreowanie popytu oraz otrzymywane podatki. Dla pracodawcy praca innych tworzy nowe wartości związane z produktem lub usługą. Dzięki pracy zatrudnionych osób realizuje on swoje marzenie o byciu pracodawcą i wydawałoby się, że powinien dbać o swych pracowników. Nie zawsze tak jest, większość pracodawców ceni pracowników na tyle, na ile zaspokajają oni jego potrzeby. A potrzeby ludzkie są w stałej tendencji wzrostu, czyli „więcej prowadzi do więcej”. Tym samym pojawia się dążenie pracodawców do ciągłej poprawy efektywności, co nierzadko sprowadza się do nakłaniania pracowników do pracy ponad miarę. Ludzie pracują, aby otrzymać wynagrodzenie, dzięki któremu mogą utrzymać siebie i rodzinę. Ponadto, praca może dać człowiekowi wiele pozytywów, poprzez pracę może spełniać się społecznie. Niekiedy praca staje się ucieczką przed samotnością i pustką, a ludzie pracują, aby zapomnieć o kłopotach i nieszczęściach. Wymienione korzyści z pracy mogą być źródłem pracy ponad miarę inicjowanej przez pracownika lub też przyczyną jego zgody na działania podejmowane przez pracodawcę.

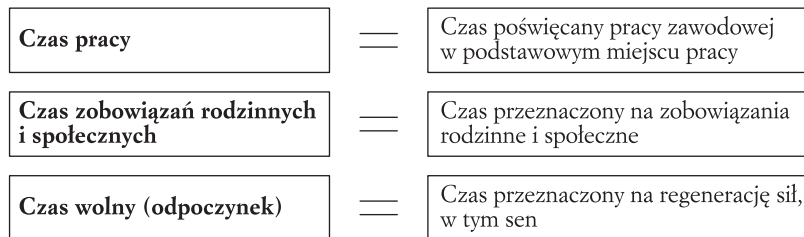
Każda praca zarobkowa, bez względu na powody jej podejmowania i przynieszone efekty oraz poziom zadowolenia z jej wykonywania, prowadzi do wydatkowania energii, powodując zmęczenie „objawiające się przejściowym zmniejszeniem sprawności organizmu. Zmęczenie stanowi mechanizm zabezpieczający organizm przed nadmiernym wysiłkiem i tym samym przed nadmiernym zaburzeniem homeostazy ustroju. Zmęczenie fizyczne spowodowane jest intensywną pracą mięśni, w następstwie której zachodzą określone zmiany biochemiczne, powodując także zmiany czynnościowe układu nerwowego. Subiektywnym objawem zmęczenia jest znużenie. Stopień znużenia najczęściej odpowiada stopniowi rzeczywistego obniżenia zdolności do pracy” [Rózański, 2002]. Człowiek zmęczony jest mniej wydajny. Aby wrócić do optymalnego poziomu wydajności organizmu, niezbędny jest odpowiedni rodzaj odpoczynku.

Odpoczynek – zgodnie ze słownikiem języka polskiego – oznacza „przerwę w jakimś wysiłku dla nabrania sił” lub „czas poświęcony na pozbywanie się zmęczenia, zwykle poprzez robienie tego, co sprawia przyjemność”. Należy on do podstawowych potrzeb człowieka, ma na celu wyrównanie w organizmie strat spowodowanych wysiłkiem fizycznym lub umysłowym. Dzięki odpoczynkowi człowiek uzyskuje niezbędne odprężenie, konieczne po okresie napięć i mobilizacji wewnętrznej. Fizjolodzy wskazują, iż aby odpocząć, należy zmienić rodzaj działań na inny niż praca zawodowa. Z kolei psychologowie podkreślają, że istotą odpoczynku jest to, co dzieje się w głowie – każdy z nas ma inne sposoby regenerowania sił.

Warto podkreślić, iż czas wolny od pracy zawodowej nie może być utożsamiany z odpoczynkiem. Pracownicy w czasie wolnym realizują różnego typu zobowiązania, które również wymagają wysiłku, co oznacza, że nie odpoczywają. Wskutek tego do pracy wracają niewypoczęci.

Relacje między różnymi rodzajami funkcjonowania człowieka, w tym niejednoznaczność kategorii czasu poza pracą zawodową, pokazuje rysunek 1.

Rysunek 1. Czas pozostający do dyspozycji pracownika



Źródło: opracowanie własne

1. Czas pracy oznacza czas, w którym pracownik pozostaje w dyspozycji zakładu pracy, w miejscu zatrudnienia lub w innym miejscu wyznaczonym do wykonywania pracy [art. 128 §1 Kodeksu pracy]. Jeżeli pracownik pracuje zawodowo dodatkowo, w innym miejscu pracy niż podstawowe, to wykorzystuje on czas przeznaczony na obowiązki lub czas wolny.
2. Czas zobowiązań to czas poświęcany na działania, do których jesteśmy zobligowani przede wszystkim moralnie. W tym czasie realizowane są:
 - czynności związane z zachowaniem higieny, przygotowaniem i spożywaniem jedzenia itp.;
 - prace domowe, czyli obowiązki bieżące (np. sprzątnięcie, gotowanie, opieka nad dziećmi, zakupy) oraz niecodzienne (np. drobne remonty i konserwacje, wymiana wyposażenia domu);
 - zobowiązania rodzinne, np.: opieka nad rodzicami, duże uroczystości rodzinne, pomoc w kontaktach z otoczeniem zewnętrznym itp.;
 - zobowiązania towarzyskie: np. pomoc znajomym w sprawach zawodowych, udział w niektórych spotkaniach i uroczystościach.

Warto podkreślić, iż czas spędzony z rodziną lub przyjaciółmi może być także czasem odpoczynku.

3. Czas wolny to „czas przeznaczony na wszelkie zajęcia, jakim może się oddawać jednostka z własnej ochoty, bądź dla wypoczynku, bądź dla rozrywki, bądź dla rozwijania swych wiadomości lub dla bezinteresownego kształcenia się, dobrowolnego

udziału w życiu społecznym poza obowiązkami zawodowymi, rodzinnymi i społecznymi” [J. Dumazediere, za: Godlewski, 2008, s. 7]. Ten czas przeznaczony jest również na sen.

Stosunek do czasu poświęcanego pracy

Na potrzeby artykułu opracowano podział pracowników zgodnie z ich stosunkiem do pracy zawodowej. Przyjęto trzy kryteria różnicujące: „postrzegane korzyści”, jakie praca danej osoby przynosi organizacji oraz jej samej [M. Peiperl i B. Jones za: Hornowska, Paluchowski, 2007, s.19], „umiejętność odpoczywania”, czyli zachowanie właściwej relacji między pracą zawodową a czasem pozazawodowym oraz „sfery życia pozazawodowego naruszane” przez pracę ponad miarę. Wyróżniono cztery typy zachowań, których wspólnym mianownikiem jest ilość czasu poświęcanego pracy przez osoby zatrudnione:

1. Praca w normie – czyli praca pozwalająca na zachowanie równowagi pomiędzy działalnością zawodową, zobowiązaniami rodzinnymi i towarzyskimi oraz czasem wolnym. Swoistym podtypem jest „pasjonat pracy” – osoba, która potrafi pracować długo i wydawałoby się, że pracuje ponad miarę, jednak potrafi zachować równowagę pomiędzy pracą a pozostałymi sferami życia.
2. Wymuszone naruszenie normy występuje, gdy osoba pracuje nadmiernie długo ze względów finansowych, czuje przymus ekonomiczny oraz faktyczną lub postrzeganą niemożność zmiany pracy. Praca jest sposobem na uzyskanie środków do życia, a sposób organizacji pracy powoduje brak czasu na wypoczynek oraz zaniedbywanie rodziny i znajomych. Pracownik uważa, że jego praca przynosi relatywnie więcej korzyści firmie.
3. Norma naruszona kulturowo występuje, gdy osoba pracuje nadmiernie długo ze względu na normy funkcjonujące w organizacji, zarówno sformalizowane (kultura organizacji), jak i niesformalizowane (więzi i relacje interpersonalne). Pracownik twierdzi, że jego praca przynosi pożytek głównie organizacji, ale zauważa także własne korzyści (finansowe lub rozwojowe). Praca ponad miarę uwarunkowana kulturowo może przybierać trzy formy:
 - pracoholizm organizacyjny* – świadomie promowany w kulturze organizacji, poprzez odpowiednie zaprojektowanie systemu norm i wartości;
 - pracoholizm towarzyski* – który oznacza pozostawanie w pracy po godzinach, wynikające z nieformalnych reguł funkcjonujących w grupie pracowniczej;
 - pracoholizm rzekomy* – czyli zespół zachowań nastawionych na podkreślanie dużego poziomu zaangażowania i poświęcania się firmie.
4. Pracoholizm występuje wtedy, gdy osoba pracuje nadmiernie długo ze względu na wewnętrzny przymus pracy. Pracoholizm jest diagnozowany jako uzależnienie, któ-

rego wskaźnikami są: spędzanie w pracy dużej ilości czasu, wysoki stopień zaangażowania w pracę, częste i natrętne myślenie o pracy, niski stopień zadowolenia z pracy, rezygnacja z innych aktywności, w tym odpoczynku, praca w sposób przekraczający ekonomiczne potrzeby człowieka oraz wymagania piastowanego stanowiska [Retowski, 2003, s. 317 i nast.]. Wyróżniane są dwa podtypy. *Pracoholik kompulsywny (obsesyjny)* dąży do sukcesów i szybkiej kariery, nastawiony jest na „wykazanie się”. Z kolei *pracoholik ucieczkowy* „ucieka” przed życiem osobistym, traktuje pracę jak swoiste „życie zastępcze”. W obu wypadkach usprawiedliwia nadmiar pracy uzyskiwanymi korzyściami, jednocześnie nie postrzega korzyści, jakie z jego pracy odnosi firma.

Stosunek organizacji do norm pracy

Przed przystąpieniem do analizy przyczyn i skutków pracy ponad miarę scharakteryzowano organizacje, które promują zachowania związane z przestrzeganiem lub przekraczaniem norm czasu pracy (tab. 1).

Tabela 1. Charakterystyka organizacji promujących określony stosunek do pracy

Stosunek do pracy	Środowisko generujące dany typ zachowań
Praca w normie	Firmy, w których świadomie i celowo przestrzegane są normy związane z czasem pracy. Pracodawca dba, aby pracownicy nie pracowali ponad miarę.
Kulturowe naruszenie normy	Firmy świadomie tworzące kulturę pracy ponad normę, atrakcyjną dla pracownika. Cechy kultury: <ul style="list-style-type: none">■ nastawienie na wynik oraz rozliczanie i nagradzanie za wynik,■ wymierne systemy ocen pokazujące ścieżkę rozwoju i awansu płacowego,■ dobra informacja zwrotna,■ dbałość o pracownika,■ jednoznacznie określone normy zachowań, promujące ciężką pracę na wszystkich szczeblach. Kultura jest zdefiniowana, choć niekoniecznie spisana.
Wymuszone naruszenie normy	1. Firmy młode, nowo tworzone, zarządzane intuicyjnie, zakładające niedobór pracowników oraz duże zaangażowanie osób pracujących. 2. Firmy, świadomie zakładające rotację (zmęczonych) pracowników, płacące poniżej rynku, nierzadko omijające przepisy prawa pracy.

Stosunek do pracy	Środowisko generujące dany typ zachowań
Pracoholizm (uzależnienie)	1. Wszystkie firmy, w których praca ponad miarę jest pozytywnie odbierana, a firma nie monitoruje ilości czasu poświęcanego pracy. 2. Firmy świadomie promujące uzależnienie od pracy – A.W. Schaeff i D Fassel wskazały na sześć cech charakterystycznych: <ul style="list-style-type: none">■ misja organizacji jest zapomniana lub ignorowana,■ przetrwanie organizacji jest sprawą najważniejszą,■ najważniejszą korzyścią jest natychmiastowy zysk,■ środowisko pracy skoncentrowane na własnych potrzebach, nie szanuje pracowników,■ kryzysy są normą,■ zimna, bezosobowa atmosfera [Frąszczak, 2002, s. 226–227].

Źródło: opracowanie własne

Tabela 1 pokazuje, że środowisko pracy może kształtować określone zachowania w sposób intencjonalny lub mimowolny, jednak z pewnością dominuje to pierwsze. Może to mieć duże znaczenie w razie podjęcia przez firmę decyzji o zmianie nastawienia wobec pracy ponad miarę.

Psychologowie wskazują na negatywne skutki psychiczne długotrwałego obciążenia pracą. Konsekwencje te dla osób indywidualnych są wyczerpująco omówione w literaturze przedmiotu [Chmiel, 2007, s. 203 i nast.; Schultz, Schultz, 2002, s. 438 i nast.; Golińska, 2008, s. 136 i nast.]. Równie ważna jest analiza przyczyn pracy ponad miarę oraz korzyści i zagrożeń, jakie poszczególne zespoły zachowań niosą dla organizacji (tab. 2).

Tabela pokazuje, że określone postępowanie dotyczące stosunku do czasu pracy może przynosić organizacji zarówno korzyści, jak i stanowić zagrożenie. Należy podkreślić, iż wymienione korzyści z reguły funkcjonują w krótkiej perspektywie czasowej, a firmy promujące takie zachowania zakładają wymianę pracowników na co najmniej równie dobrych i działających na podobnym poziomie zaangażowania.

Zakończenie

Celem artykułu była analiza zjawiska pracy ponad miarę. W artykule podjęto próbę doprecyzowania tej kategorii, wyróżnienia określonych typów zachowań z nią związanych oraz znalezienia przyczyn oraz korzyści i zagrożeń, jakie poszczególne zachowania mogą przynosić organizacji.

1 Badania Ch. Garfielda, którymi objęto ponad 1500 amerykańskich pracowników reprezentujących różne zawody i typy karier, [za: A. Frąszczak, 2002, s. 229].

Tabela 2. Stosunek organizacji do pracy – przyczyny, korzyści i zagrożenia

Stosunek do pracy	Przyczyny	Korzyści dla organizacji	Zagrożenia dla organizacji
Praca w normie	<ul style="list-style-type: none"> ■ przekonanie o nieopłacalności pracy ponad miarę ■ etyka, moralność, tradycja firmy ■ optymalna organizacja pracy 	<ul style="list-style-type: none"> ■ wizerunek firmy jako pracodawcy ■ zadowolony pracownik ■ mniej ewentualnych sporów dotyczących zatrudnienia 	<ul style="list-style-type: none"> ■ trudniejsza mobilizacja pracowników do większego zaangażowania w pracę ponad normę, coraz częściej konieczną ■ potencjalna utrata klientów na rzecz odmiennie działającej konkurencji
Kulturowe naruszenie normy	<ul style="list-style-type: none"> ■ wynikowe sposoby rozliczania pracy ■ nowe techniki i sposoby pracy ■ nowy etos pracowitości, moda na zrobienie kariery ■ moda na „bycie zapracowanym” 	<ul style="list-style-type: none"> ■ produkt konkurencyjny pod względem jakości ■ wykonywanie większej ilości zadań ■ dyspozycyjność pracowników ■ maksymalne zaangażowanie pracowników ■ wzrost kompetencji pracowników przekładający się na wartość dodaną 	<ul style="list-style-type: none"> ■ stres i zmęczenie ■ zwiększona możliwość błędów ■ napięcie, zła atmosfera, konflikty ■ utrata wyedukowanych pracowników ■ prawdopodobieństwo pozorowanej pracy ■ mniejsza szansa na współpracę
Wymuszone naruszenie normy	<ul style="list-style-type: none"> ■ przekonanie pracodawcy o „wymienialności zasobów pracy” ■ powstające nieustannie nowe organizacje wymagające na starcie wysiłku i zaangażowania w pracę ■ zła organizacja pracy ■ wynagradzanie na poziomie, który zmusza pracowników do podejmowania dodatkowej pracy 	<ul style="list-style-type: none"> ■ wynik dodatni firmy (prawdopodobnie krótkookresowo) ■ dyspozycyjność pracowników ■ ilość pracy (nie zawsze powiązana z wydajnością) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ zmęczenie – częstsze błędy i pomyłki ■ systematyczne obniżanie ilości ■ zniechęcenie i brak zaangażowania pracowników ■ omijanie zasad bezpieczeństwa (zagrożenie dla innych) ■ niechęć do zmian i nowości ■ absencje – ucieczka w chorobę ■ nieoczekiwana utrata pracowników

Norma pracy efektywnej jest determinowana przez rodzaj wykonywanej pracy oraz właściwości osobowe pracownika. Skutkiem tego jest odmienne postrzeganie pracy „na miarę” oraz pracy ponad miarę przez różne osoby. Oprócz norm prawnych, oczekiwań pracodawcy oraz indywidualnej oceny swoich możliwości warto zauważać i analizować sygnały wysyłane przez organizm. Nie należy ignorować ani stosunkowo łatwo rozpo-

Stosunek do pracy	Przyczyny	Korzyści dla organizacji	Zagrożenia dla organizacji
Pracoholizm (choroba)	<ul style="list-style-type: none"> ■ nowy etos pracowitości, moda na zrobienie kariery ■ wynikowe sposoby rozliczania pracy ■ tzw. uzależnienia behawioralne, czyli nawykowe zachowania powodujące problemy w codziennym życiu [por. Pospiszyl, 2008, Melibruda, 1997] 	<ul style="list-style-type: none"> ■ lość pracy ■ wysokie zaangażowanie i dyspozycyjność ■ wykonywanie także tych zadań, których nie chcą inni 	<ul style="list-style-type: none"> ■ zły wynik organizacji – czas lub jakość (pracoholik nie umie odmawiać i bierze za dużo pracy) ■ niespodziewane choroby psychosomatyczne (zawał, wrzody) ■ napięcia, zła atmosfera, konflikty ■ „zainteresowanie procesem pracy, mniej jej rezultatami ■ ukrywanie pomyłek i niepowodzeń ■ niepodejmowanie ryzyka, nawet gdy jest niezbędne¹⁷

Źródło: opracowanie własne

znawalnego zmęczenia fizycznego, ani też później postrzeganego i mniej zauważalnego zmęczenia psychofizycznego.

„Amerykanie szacują, że uzależnienie od pracy kosztuje amerykańskie korporacje 150 miliardów dolarów rocznie z powodu absencji, zmniejszenia produkcji i związanych ze stresem takich chorób, jak: nadciśnienie, choroby serca, problemy żołądkowe oraz cała grupa problemów związanych ze zdrowiem psychicznym (z głęboką depresją włącznie). Sumy wypłacane z tytułu ubezpieczeń pracowniczych wzrosły z 23 miliardów dolarów w 1982 roku do 60 miliardów dolarów w 1990” [Frąszczak, 2002, s. 230]. Można z tego wnosić, że relatywnie porównywalne koszty mogą być ponoszone przez gospodarkę polską. Warto zatem badać zjawisko pracy ponad miarę i przekonywać pracodawców, pracowników i państwo do walki z przyczynami tego zjawiska.

Literatura

- Chmiel N. (2007), *Psychologia organizacji*, GWP, Gdańsk.
- Frąszczak A. (2002), *Pracoholizm*, [w:] *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia*, Strykowska M. (red.), Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań.
- Godlewski T. (2008), *Style życia i wypoczywania*, „Hospitality”, nr 3.
- Golińska L. (2008), *Pracoholizm, uzależnienie czy pasja*, Difin, Warszawa.
- Hornowska E., Paluchowski W. (2007), *Praca – skrywana obsesja*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań.

- Melibroda J. (1997), *Nalógowa osobowość naszych czasów*, „Charaktery”, nr 2.
- Pospiszyl I. (2008), *Uzależnienia od stylu życia*, [w:] *Katastrofy i zagrożenia we współczesnym świecie*, Baturó W. red., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Retowski S. (2003), *Pracoholizm – próba teoretycznego zdefiniowania zjawiska*, [w:] *Osobowość a procesy psychiczne i zachowanie*, Wojciszke B., Płopa M. (red.), Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków.
- Różański H. (2002), *Anatomia i fizjologia wysiłku*, Wyd. PWSZ, Krosno.
- Schultz D.P., Schultz S.E. (2002), *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa.

Małgorzata Grabus – psycholog, doktor nauk ekonomicznych, konsultant ds. zarządzania personelem. Posiada praktykę zawodową w dużych organizacjach gospodarczych. Pracowała jako psycholog w ogólnopolskiej spółce giełdowej oraz jako dyrektor personalny w firmie prywatnej. Autorka i współautorka kilkunastu projektów praktycznych z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Od roku 2002 związana z uczelniami wyższymi. Specjalizuje się w zagadnieniach związanych z psychologicznymi podstawami zarządzania, psychologią organizacji, kulturą organizacji, zachowaniami organizacyjnymi. Wykłada w Wyższej Szkole Finansów i Administracji w Gdańsku, współpracuje z wydziałem zamiejscowym Wyższej Szkoły Psychologii Społecznej w Sopocie.

Jolanta Zasadzka – doktor nauk ekonomicznych, wykładowca w Kaszubsko-Pomorskiej Szkole Wyższej w Wejherowie. Dyrektor ds. systemów personalnych w Gdańskiej Fundacji Kształcenia Menedżerów. Specjalizuje się w zarządzaniu potencjałem pracy i projektowaniu zmian organizacyjnych. Autorka i współautorka prac doradczych, ekspertyz oraz wdrożonych projektów w zakresie zarządzania potencjałem pracy w wielu firmach, w tym w polskich oddziałach korporacji międzynarodowych. Wykładowca na studiach MBA oraz na studiach podyplomowych prowadzonych m.in.: przez Uniwersytet Gdański, Wyższą Szkołę Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdańską Akademię Bankową. Autorka artykułów teoretycznych oraz publikacji praktycznych, np. „Projektowanie opisów pracy”.