

dr hab. prof. UKSW Krzysztof Kietliński

Dotyczy zadania: Projektowanie kwerendy na potrzeby identyfikacji zakresu analiz społeczno-ekonomicznych niezbędnych do opracowania metodyki Programu Rozwoju Gospodarczego (PRG) gminy.

wykonano na rzecz SGH, w ramach projektu:

„Usytuowanie na poziomie samorządów lokalnych instrumentów wsparcia dla MŚP, działających w oparciu o model wielopoziomowego zarządzania regionem (akronim: REGIOGMINA) nr 385453, Program badań naukowych i prac rozwojowych „Społeczny i gospodarczy rozwój Polski w warunkach globalizujących się rynków” GOSPOSTRATEG

realizowany przez konsorcjum w składzie: Województwo Kujawsko-Pomorskie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie i Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu.



**Nr umowy GOSPOSTRATEG1/385453/3/NCBR/2018**



## **Wprowadzenie**

Sektor małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) uważany jest za motor zarówno gospodarki europejskiej jak i światowej, a działalność tych organizacji może pozytywnie wpływać na rozwiązanie wielu problemów społecznych, nie tylko związanych ze sferą ekonomiczną. Jak czytamy w *Rezolucji Parlamentu Europejskiego z dnia 15 września 2016 r. w sprawie jak najlepszego wykorzystania potencjału małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) w zakresie tworzenia miejsc pracy*: Parlament Europejski „przypomina, że prawie 99% europejskich firm to MŚP, które są tym samym podstawą gospodarki UE” (punkt 1). Firmy należące do tego sektora mają wiele wartościowych cech, do których można zaliczyć: elastyczność, aktywność, brak barier biurokratycznych, odporność na kryzysy ekonomiczne, szybkie reagowanie na ujawniające się potrzeby, a także dobrą znajomość lokalnego rynku. Małe i średnie przedsiębiorstwa wpływają na spójność gospodarczą, społeczną i terytorialną, przyczyniając się tym samym do realizowania koncepcji zrównoważonego wzrostu gospodarczego. MŚP stwarzają możliwości zatrudnienia i utrzymania całych rodzin, a zatem zabezpieczają finansowo realizację ich różnych potrzeb i celów. Odznaczają się na rynku gospodarczym ciągłym poszukiwaniem nowych rozwiązań i kreatywnością. Praca w MŚP w porównaniu z wielkimi korporacjami charakteryzuje się lepszą komunikacją, mniejszą biurokracją, a relacje pomiędzy kierownictwem, a pracownikami są bardziej bezpośrednie i naturalne. Należy podkreślić, że w wymiarze społecznym, mogą przyczyniać się do rozwiązywania istotnych problemów danego regionu, w tym przede wszystkim przeciwdziałać bezrobociu i wykluczeniu społecznemu. W praktyce mogą dawać też szansę wchodzenia na rynek pracy ludzi młodych, poszukujących zatrudnienia po studiach, między innymi poprzez ukierunkowanie na przedsiębiorstwa typu start-up.

### **1. Uwarunkowania kulturowe MŚP**

Zagadnieniem niezwykle istotnym stają się wyzwania i bariery w autentycznym postępie małych i średnich przedsiębiorstw, w tym kwestie moralne i etyczne. Do głównych barier rozwojowych MŚP w Polsce zalicza się niski poziom zdolności organizacji do tworzenia i wdrażania nowych rozwiązań innowacyjnych, słabość strategiczną organizacji i zarządzania kadrami, czy ograniczony dostęp do środków finansowych. Nie mniej ważne są

również bariery kulturowe, do których na pierwszym miejscu należy wskazać jeden z najniższych poziomów wzajemnego zaufania społecznego Polaków na tle Europy.

W ocenie funkcjonowania MŚP nie należy ograniczać się jedynie do nauk ekonomicznych i zarządzania, ale powinno się brać pod uwagę inne nauki, takie jak: socjologia, psychologia biznesu, czy etykę. Wiadomo, że każdy człowiek w życiu i w pracy chce postępować zgodnie z wyznawanymi wartościami i zasadami, czyli być w harmonii ze swoim sumieniem. Pragnie podejmować odpowiedzialność za swoje czyny i decyzje. W organizacji liderom chodzi o osiągnięcie optymalnej sprawności, w tym skuteczności i efektywności, ale powyższe cele powinny być osiągnane w połączeniu z dążeniem do zapewnienia standardów etycznego gospodarowania. Na przykład społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw wpisywała się od dawna w europejską tradycję i aż po dzień dzisiejszy odgrywa ważną rolę w utrzymaniu zrównoważonego rozwoju danego regionu w aspekcie społeczno-gospodarczym.

W klasycznym kodeksie etycznym z Caux (*Caux Roundtable Principles for Business*) wydanym w 1994 r. w preambule czytamy, że: „prawa i siły rynkowe są koniecznymi, ale niewystarczającymi wyznacznikami zachowań”. Wydaje się, że tymi uzupełniającymi kwantyfikatorami działań ludzkich w organizacjach są kultura i wyznawane wartości etyczne, których rola i znaczenie są coraz bardziej doceniane. Już w drugiej połowie zeszłego wieku pionier zarządzania Peter F. Drucker stwierdził, że: „założenia, na których opiera się większość firm, przestały odpowiadać rzeczywistości” (s. 31). W zarządzaniu organizacjami, szczególnie w zmieniającej się gospodarce światowej, zakres zarządzania jest ciągle rozszerzany; bierze się także pod uwagę styk różnych kultur i przekonań występujących w organizacji oraz oddziaływującym na nią środowisku<sup>1</sup>. Dlatego od kilku dekad

---

<sup>1</sup> Od lutego 2007 do marca 2008 r. na podstawie ankiety EK 1000 prowadziłem badania na temat wpływu etyczności na konkurencyjność i produktywność w wybranych małych i średnich przedsiębiorstwach na terenie Indii, Izraela i Ukrainy. Praca została wykonana w ramach projektu badawczego NR R11 004 01 pt. „Kwantyfikacja wpływu etyczności pracy załóg firm na konkurencyjną produktywność, korzyści społeczne i tworzenie miejsc pracy w warunkach integracji i globalizacji. Projekt normy etyczności EK1000 dla firm w Polsce i Europie”. Okazało się, że w organizacjach hinduskich za wartości najbardziej cenione zostały uznane: wiarygodność, satysfakcja, dobra atmosfera i zaufanie. W firmach izraelskich: pracowitość, zysk, zaangażowanie, uczciwość i solidarność. W firmach ukraińskich: fachowość, godziwe wynagrodzenie, zdyscyplinowanie, inicjatywa i przedsiębiorczość. Ponad połowa pracowników ukraińskich skarżyła się na brak pochwał i wyrazów uznania ze strony kierowników organizacji, natomiast takich oczekiwań nie mieli pracownicy w Izraelu i Indiach. Ta krótka synteza pokazuje, że w wybranych organizacjach międzynarodowych pracownicy różnią się kulturowo, a także różnie hierarchizują wartości etyczne.

pierwszorzędne znaczenie w firmie odgrywają nie tylko misja i wizja organizacji, ale także etyka, w tym wyznawane przez pracowników wartości i przyjęte normy moralne.

Nowe postrzeganie wpływu kultury i wartości etycznych na gospodarkę wiąże się z rewolucją jaka dokonała się w drugiej połowie XX wieku w samym myśleniu o człowieku i jego miejscu w ekonomii, a także w praktycznych zmianach jakie zaszły w zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacjach. Papież Benedykt XVI w encyklice *Caritas in veritate* napisał, że „pierwszym kapitałem, który należy ocalić i docenić jest człowiek, osoba, w swojej integralności: Człowiek bowiem jest twórcą całego życia gospodarczo-społecznego, jego ośrodkiem i celem” (nr 25). W dobie obecnej to nie czynniki materialne, takie jak: ziemia, kapitał, czy środki produkcji decydują o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstw i są głównymi elementami zarządzania, ale składniki niematerialne - kulturowe, które są tworzone przez człowieka i jego wiedzę. Podkreśla się zatem potrzebę budowania organizacji opartej na wiedzy, kulturze i wartościach etycznych pracowników. Wiadomo bowiem, że człowiek, to nie tylko *homo economicus*, ale przede wszystkim osoba ludzka, ukształtowana w określonej kulturze, realizująca pewne wartości, która kwestie aktywności zawodowej traktuje jedynie jako część swojej egzystencji. Należy uznać za istotny błąd ignorowanie uwarunkowań kulturowych w gospodarce, niedocenywanie pewnej rzeczywistości społeczno-kulturowej. Wiedza o kulturze regionu, czy wartościach etycznych danego narodu będzie zawsze pozwalała nie tylko efektywniej zarządzać zasobami ludzkimi, ale przede wszystkim przyczyni się do lepszego zrozumienia stanu i procesów zachodzących w społeczeństwie i gospodarce. Także w cytowanej Rezolucji Parlament Europejski „wzywa państwa członkowskie do stworzenia silnie ugruntowanej kultury przedsiębiorczości” (punkt 7).

Należy zauważyć, że w XXI wieku kapitał ludzki powinien być uważany za najważniejszy czynnik przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. To ludzie zatrudnieni w firmie decydują czy organizacja będzie działać zgodnie z zasadami moralnymi. Etyka ma znaczenie dla jakości zarządzania, szczególnie poprzez działania uczciwych i odpowiedzialnych pracowników. Szeroko rozumiane kompetencje, w tym odnoszące się do sfery kultury i zasad etycznych decydują o sukcesie firmy. Benedykt XVI w encyklice *Caritas in Veritate* napisał: „Jeśli istnieje wzajemne i powszechne zaufanie, rynek jest instytucją ekonomiczną, która pozwala na spotkanie osób jako podmiotów ekonomicznych, które posługują się kontraktem jako regułą ich relacji i które dokonują wymiany dóbr i usług wymiennych między sobą, by zaspokoić swoje potrzeby i pragnienia” (nr 35). Należy zatem

łączyć kompetencje etyczne z pracą w organizacji. Między innymi, takie wartości i normy moralne jak: zaufanie, przedsiębiorczość, wola współpracy, solidarność, uczciwość, lojalność, rzetelność, czy punktualność, pozwalają realizować cele ekonomiczne i społeczne ludzi.

Konkurencyjność przedsiębiorstw jest uwarunkowana pewnymi regułami, których zachowanie zdaje się być niezbędne do właściwego funkcjonowania gospodarki. Bez respektowania zasad moralnych konkurencyjność firm może przeradzać się w otwarty konflikt, który przynosi szkody wszystkim podmiotom gospodarczym, np. spółki wzajemnie podważające swoją wiarygodność narażone są na utratę zaufania klientów. Zarazem wartości moralne, takie jak: wolność, odpowiedzialność, sprawiedliwość, czy rzetelność, uczciwość, zaufanie i nadzieja są powszechnie uznawanymi na rynku ekonomicznym. Jak twierdzi Saj-nicole A. Joni, „zaufanie osobiste, oparte na przekonaniu o prawości drugiego człowieka, jest najbardziej podstawowe i powszechnie zrozumiałe” (s. 74). Nakaz: *czyn dobro, a unikaj zła!*, kwestia uczciwości w interesach, zaufania pomiędzy podmiotami gospodarczymi, czy zwykły szacunek między ludźmi, są wartościami uniwersalnymi bez których niemożliwe byłoby prawidłowe funkcjonowanie przedsiębiorstw, a także samego społeczeństwa. Według Saj-nicole A. Joni „nie tylko panuje powszechna zgoda, że morderstwa, kradzieże, okłamywanie, oszustwa itp. są niemoralne, ale również reakcja opinii publicznej na wydarzenia, które stały się znane jako afera Watergate, czy na przykłady przekupstwa ze strony korporacji są dowodem dużej godności w ocenie moralnej takich zachowań” (s. 48).

Ważnym czynnikiem w konkurencyjnych przedsiębiorstwach są wyznawane wartości, które pomagają w realizacji celów firmy, tym bardziej, że cele te nie są narzucane odgórnie, (np. przez szefostwo firmy), a mają podłoże kulturowe. Jak twierdzą konsultanci ze Sztokholmskiej Akademii Ekonomicznej J. Ridderstråle i K. Nordström: „W epoce uczuć i obfitości etyka to także potężna broń w walce z konkurencją. (...) rzadko kiedy rywale w pełni to wykorzystują” (s. 197). Dzięki pewnym podstawom moralnym lepiej przebiega komunikacja, a także szybciej dochodzi do współpracy grup pracowniczych. Należy zatem budować sieci wzajemnych powiązań, opartych na wartościach moralnych, wspomagających rozwój firmy. Wiadomo, że solidna praca, pilność i oszczędność będą przyczyniały się do poprawy jakości wytwarzanych produktów, czy świadczonych usług. W. Banach podkreśla, że „Trwały i owocny rozwój gospodarczy będzie miał miejsce wówczas, kiedy wielu przedstawicieli tej samej kultury partycypować będzie w pożądanym działaniach nastawionych na realizację jakichś pozaekonomicznych wartości” (s. 79). Zatem zasoby

wiedzy moralnej mogą na trwałe zapewnić przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa, wobec nie posiadających tychże. Właśnie dlatego, że moralność bywa niedoceniana bądź ignorowana przez konkurencję może stanowić jeden z najważniejszych niematerialnych składników.

## **2. Ankieta: Anonimowe badanie opinii i postaw pracowników administracyjnych w perspektywie etycznej jako jeden z instrumentów wsparcia dla MŚP w regionie kujawsko-pomorskim**

Wiadomo, że etyka zawodowa to pewien zbiór norm i reguł postępowania, służących bardziej profesjonalnemu wykonywaniu danego zawodu. Dlatego zasady etyczne, w tym przede wszystkim akcentowanie odpowiedzialności, rzetelności i uczciwości publicznej, odwołujących się do etosu urzędnika odgrywają istotną rolę w poprawieniu jakości funkcjonowania administracji publicznej, która ma z kolei duży wpływ na kondycję przedsiębiorstw lokalnych. Do kompetencji urzędnika należy zaliczyć znajomość etyki jako dziedziny wiedzy, gdzie jakość i obowiązkowość jest najważniejszą powinnością etyczną pracownika administracji publicznej, świadomego swojej odpowiedzialności za to, co robi, a także za skutki zaniechania obiektywnie potrzebnych działań. Kolejnymi cechami moralnymi, którymi powinien odznaczać się pracownik administracji są poczucie sprawiedliwości, odwaga cywilna, czy lojalność zarówno wobec pracodawców i przełożonych, kolegów jak i klientów. Powszechnie oczekuje się też od urzędników bezstronności, uprzejmości, życzliwości i nie nadużywania władzy.

Znane są próby regulowań prawnych na bazie etyki działalności administracji publicznej. Jednym z ważniejszych dokumentów na powyższy temat jest *Zarządzenie Nr 70 Prezesa Rady Ministrów z dnia 6 października 2011 r. w sprawie wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz w sprawie zasad etyki korpusu służby cywilnej*<sup>2</sup>. Chodziło wówczas o upowszechnienie nowych zasad etycznych wśród pracowników i

---

<sup>2</sup> 6 października 2011 r. Prezes Rady Ministrów Donald Tusk podpisał zarządzenie w sprawie wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz w sprawie zasad etyki korpusu służby cywilnej. Półtora roku trwał proces przygotowań dokumentu na temat norm etycznych i zasad ich stosowania w korpusie służby cywilnej. Zob. file:///C:/Users/chkie/AppData/Local/Temp/Przepl%20C4%85d%20S%C5%82u%C5%BCby%20Cywilnej%20-%20wydanie%20specjalne%20nr%201%20listopad%202011.pdf.

urzędników służby cywilnej<sup>3</sup>. W wytycznych w zakresie przestrzegania sześciu zasad etycznych służby cywilnej zwrócono uwagę na poszanowanie godności innych osób, służebny charakter pracy wobec obywateli i państwa, lojalność wobec urzędu, dystansowaniu się od wszelkich wpływów i nacisków politycznych, czy sumiennym wykonywaniu powierzonych zadań.

Należy zauważyć, że wprowadzenie zasad etycznych w samorządach i urzędach przychodzi z dużymi oporami. Do wielorakich przyczyn powyższej sytuacji trzeba zaliczyć następujące: niedocenywanie wpływu etyki na efekty pracy urzędników, niechęć administracji do przyjmowania nowych przepisów, czy jakichkolwiek zmian, brak mierzalnych i wymiernych skutków takich działań, oraz dodatkowe koszty szkoleń. Jednocześnie stworzenie rozwiązań eliminujących lub w znacznym stopniu ograniczających wystąpienia zachowań nieetycznych powinno być istotnym wyzwaniem dla poszczególnych urzędów wydających decyzje dotyczące małych i średnich przedsiębiorstw. Chodzi zatem o opracowanie instrumentów służących harmonizacji postępowania i postaw funkcjonariuszy publicznych zgodnych z zasadami i wartościami etycznymi. Czynnikiem wprowadzającym i wspomagającym zachowanie etyczne, a więc przyczyniającymi się do poprawy etycznych postaw pracowników administracyjnych powinny być zmiany w kulturze organizacji urzędu, polegające między innymi na przyjęciu danego kodeksu etycznego, stworzeniu komitetu ds. etyki, czy programy szkolenia etycznego.

Pewnym wsparciem dla MŚP w regionie kujawsko-pomorskim<sup>4</sup>, a jednocześnie skuteczną metodą zapobiegania zjawiskom nieetycznym może być najpierw ustalanie, a następnie wdrażanie i sprawdzanie konkretnych procedur, polegające na badaniu postawy etycznej pracowników administracyjnych w urzędach gminnych<sup>5</sup>. Zatem pierwszym krokiem jest zebranie danych na temat zachowań etycznych urzędników, które stwarza możliwość wprowadzenia pozytywnych zmian w organizacji urzędu. Z kolei eliminacja nieetycznych zachowań może przyczynić się do: zadowolenia pracowników z wykonywania pracy zgodnie

---

<sup>3</sup> Od 5 listopada 2011 r. ponad 120 tys. pracowników i urzędników służby cywilnej miało zapoznać się z dokumentem i wdrożyć etyczne obowiązki. Nowe regulacje zastąpiły obowiązujący dotychczas pierwszy Kodeks Etyki Służby Cywilnej z 2002 r. Jednak realizacja powyższego zadania do dzisiaj nie została ukończona.

<sup>4</sup> W nawiązaniu do głównego celu badania, w którym chodzi o identyfikację i ocenę wielorakiego wsparcia oferowanego małym i średnim przedsiębiorstwom.

<sup>5</sup> Zob. Zadanie: H4: Niedocenianym przez instytucje publiczne obszarem kształtowania klimatu dla przedsiębiorców jest obsługa administracyjna w urzędzie gminy. (Teza i hipotezy badawcze prowadzonego badania).

z wartościami; zmniejszenia regulacji prawnych, a więc zwiększenia swobody działalności urzędu; uniknięcie wielu sporów i oskarżeń, czy zwiększenia zaufania klientów, w tym przedsiębiorców w sektorze MŚP.

W przeprowadzeniu powyższego zadania (kwerendy) będzie pomocna ankieta: *Anonimowe badanie opinii i postaw pracowników administracyjnych w perspektywie etycznej jako jeden z instrumentów wsparcia dla MŚP w regionie kujawsko-pomorskim.* Ankieta ma zatem na celu zgromadzenie wiedzy na temat poziomu moralnego pracowników administracyjnych jako ważnego czynnika wsparcia MŚP.

*Przeczytaj poniższe stwierdzenia i zaznacz zgodnie z własnym przekonaniem.*

kategorie stwierdzeń	zdecydowanie tak	raczej tak	nie wiem /nie mam zdania	raczej nie	zdecydowanie nie
<b>relacje</b>	<b>pracownik</b>	-	<b>przełożeni</b>		
masz świadomość przysługujących ci praw w relacjach pracownik - pracodawca					
dzielisz się swoimi przekonaniem na temat funkcjonowania urzędu z przełożonymi					
ufasz swoim przełożonym					
spotkałeś się z próbą manipulowania twoją osobą przez przełożonych					



zdarza się, że jesteś obrażany przez przełożonych					
zdarza się że jesteś zaczepiany słowem lub dotykiem z podtekstem seksualnym przez przełożonych					
czasami mówisz nieprawdę o współpracownikach przełożonym					
w uzasadnionych przypadkach mówisz złą prawdę o współpracownikach przełożonym					
doświadczyłeś niesprawiedliwego traktowania przez przełożonych					
<b>relacje</b>	<b>pracownik</b>	<b>-</b>	<b>współpracow</b> <b>nicy</b>		
uważasz że w urzędzie pracownicy odznaczają się wysokim poziomem moralnym					
potrafisz bronić własnej godności w urzędzie					

zwracasz uwagę na jak najlepsze relacje pomiędzy pracownikami					
szanujesz godność innych pracowników					
zwracasz uwagę współpracownikom na ich niewłaściwe zachowania					
zdarza się że romansujesz z innymi pracownikami					
osądzasz współpracowników za ich plecami					
potrafisz przyznać się do błędów wobec współpracowników					
<b>relacje</b>	<b>pracownik</b>	<b>-</b>	<b>urząd</b>		
sądzisz, że urząd daje możliwości rozwoju					
uważasz że za pracę jesteś sprawiedliwie wynagradzany					
masz wpływ na funkcjonowanie urzędu np. w kwestii awansu, płacy, ubezpieczeń, badania produktywności					
czujesz się					

współodpowiedzialny za dobro urzędu					
w pracy kierujesz się zasadami dekalogu (10 przykazań)					
uważasz, że w urzędzie awansowane są osoby kompetentne a nie na zasadzie układów i znajomości					
sądzisz, że urząd stara się służyć społeczeństwu np. daje pieniądze na cele społeczne, charytatywne itp.					
w urzędzie uznawane są wartości moralne					
bogactwem urzędu jest człowiek					
zasady moralne które wyznajesz w urzędzie wyniosłeś z domu rodzinnego					
prowadzone są szkolenia mające na celu podnoszenie kwalifikacji kadry					
sądzisz że wynagrodzenie jest wystarczające na utrzymanie rodziny					

czasami przywłaszczasz sobie mienie urzędu np. korzystasz z papieru biurowego, telefonu firmowego itp.					
znasz zasady jakimi kieruje się urząd					

Oceniamy stopień poziomu moralnego pracowników administracyjnych jako wysoki, zadowalający, niski, niedostateczny.

#### **Literatura:**

- Banach W., *Aksjologiczne determinanty rozwoju gospodarczego*, w: *Etyka w życiu gospodarczym*, t. 9, nr 1, Łódź 2006, s. 77-84.
- Benedykt XVI, *Encyklika Caritas in veritate*.
- Bogucka I., Pietrzykowski T., *Etyka w administracji publicznej*, Warszawa 2015, Wolters Kluwer.
- *Caux Round Table Principles for Business*, Znak nr 2 (1998), s. 4-10.
- De George R. T., *Zagadnienia moralne w biznesie*, w: *Wprowadzenie do etyki biznesu*, G. D. Chryssides, J. H. Kaler, Warszawa 1999, s. 47-49.
- Dobosz A., Andrzejczyk M., *Kapitał ludzki*, Marketing w praktyce, nr 5 (2007), s. 90-93.
- Drucker, P. F., *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, Warszawa 2009, MT Biznes.
- Hofstede, G. Hofstede, G. J., *Kultury i organizacje*, Warszawa 2007, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Joni Saj-nicole A., *Geografia zaufania*, Harvard Business Review nr 1 (2007), s. 73-79.
- Kietliński K., *Moralność gospodarki opartej na wiedzy*, Warszawa 2009, Wydawnictwo Naukowe UKSW.

- Kietliński, K. Reyes, V. M. Oleksyn, T., *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Kraków 2005, Oficyna Ekonomiczna.
- *Kompendium nauki społecznej Kościoła*, Kielce 2005, Wydawnictwo Jedność.
- Lennick, D. Kiel, F., *Inteligencja moralna. Jak poprawić wyniki w prowadzeniu interesów i skutecznie zarządzać*, Wrocław 2007, Wydawnictwo Purana.
- *Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 15 września 2016 r. w sprawie jak najlepszego wykorzystania potencjału małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) w zakresie tworzenia miejsc pracy*, w: <https://www.prawo.pl/akty/dz-u-ue-c-2018-204-165,69059169.html>.
- Ridderstråle J., Nordström K., *Funky biznes*, Warszawa 2001.
- [www.janski.edu.pl/Uczelnia,ek\\_1000.html](http://www.janski.edu.pl/Uczelnia,ek_1000.html).
- *Wyzwania dla małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce i w Europie*, K. Kietliński (red.), Warszawa 2016, Wydawnictwo Naukowe UKSW.
- *Zarządzenie Nr 70 Prezesa Rady Ministrów z dnia 6 października 2011 r. w sprawie wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz w sprawie zasad etyki korpusu służby cywilnej*, w: <https://www.file:///C:/Users/chkie/AppData/Local/Temp/Prze1%20S%20C5%82u%C5%BCby%20Cywilnej%20%20wydanie%20specjalne%20nr%201%20listopad%202011.pdf>.
- Żemigła, M., *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Kraków 2007, Oficyna a Wolters Kluwer business.