

Rola pakietowych systemów wynagrodzeń w kształtowaniu kapitału intelektualnego organizacji

Kapitał intelektualny jako zasób współczesnego przedsiębiorstwa

Pojęcie kapitału intelektualnego organizacji (przedsiębiorstwa) nie jest pojęciem jednoznacznym i łatwym do zdefiniowania. Wynika to z jego niematerialnego charakteru, powodującego w zasadzie niemierzalność bezpośrednią tej kategorii ekonomicznej. Stąd zakres pojęciowy i definicja kapitału intelektualnego są w dużym stopniu umowne.

Pojęcie kapitału intelektualnego jest zastępowane często (utożsamiane) z takimi pojęciami, jak „kapitał ludzki”, „kapitał wiedzy”, „kapitał doświadczenia i kompetencji”. Pojęcia te występują przeważnie na gruncie nauki zarządzania strategicznego, zarządzania zasobami ludzkimi, a ostatnio także rachunkowości oraz wyceny wartości firmy i zarządzania tą wartością. Są one rozpatrywane przeważnie w aspekcie kształtowania przewagi konkurencyjnej firmy oraz kształtowania jej wartości¹⁾.

Tak więc mamy do czynienia z różnym określeniem zakresu tego pojęcia. Jeden z twórców pojęcia kapitału ludzkiego, T.A. Stewart uważa, że „...działalność każdego przedsiębiorstwa zależy od patentów, procesów, umiejętności menedżerów, technologii, informacji o konsumentach i dostawcach, a także doświadczenia. Taka połączona wiedza tworzy kapitał intelektualny”²⁾. Jest to inaczej mówiąc suma wszelkiej wiedzy, która daje przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną w otoczeniu rynkowym. Biorąc za podstawę podejście naukowe w budowaniu strategii przedsiębiorstwa, można uznać kapitał intelektualny firmy za podstawowy zasób kształtujący jego przewagę konkurencyjną.

Inny autor, W.J. Hudson przyjmuje, że na kapitał intelektualny organizacji składa się kombinacja czterech czynników. Są to jego zdaniem³⁾: ● genetyczne dziedzictwo, ● edukacja, ● doświadczenie, ● postawa do życia i biznesu.

Kombinacja ta dotyczy zarówno organizacji, jak też konkretnych ludzi i grup ludzkich. Szalenie istotne jest więc optymalizowanie tych czynników kształtujących kapitał intelektualny.

Z kolei M. Bratnicki uważa, że na kapitał intelektualny organizacji składają się następujące elementy⁴⁾:

● kapitał ludzki, to jest ludzie trwale związani z przedsiębiorstwem i jego misją, posiadający umiejętność

współpracy, kreatywność, kwalifikacje, a także motywację, kompetencje i zręczność intelektualną,

● kapitał organizacyjny, w którego skład wchodzi: kapitał innowacyjno-rozwojowy, struktura wewnętrzna przedsiębiorstwa, jego powiązania z otoczeniem (rynkowe i inne),

● kapitał społeczny, na który składają się stosunki międzyludzkie, kapitał poznawczy i kapitał strukturalny.

Mimo reprezentowanej tu wieloskładnikowości kategorii kapitału intelektualnego, należy stwierdzić, że głównym jego nośnikiem są niewątpliwie zasoby ludzkie organizacji. To właśnie ludzie organizacji z ich kwalifikacjami, kompetencjami, kulturą pracy, tradycjami i wreszcie motywacją do pracy są twórcami i nośnikami kapitału intelektualnego firmy. Słuszna wydaje się być pewna uproszczona formuła, mówiąca że: kapitał intelektualny = kompetencje × motywacje.

Stąd ważne wydaje się podejście do zagadnienia kształtowania kapitału intelektualnego firmy od strony motywacji pracowniczych. Motywacje te są bowiem zarówno składową tegoż kapitału, jak i czynnikiem wspomagającym jego budowanie. Motywacje te mogą być kształtowane między innymi przez odpowiednie systemy wynagradzania pracowników.

Współczesne ujęcie wynagrodzeń

W przeciwieństwie do pojęcia „kapitał intelektualny”, pojęcie „wynagrodzenie za pracę” jest pojęciem od dawna funkcjonującym w obrębie nauk prawnych, ekonomicznych i zarządzania. Wydawać się więc może, że nie ma tu kwestii nowych, niejasnych i nie rozstrzygniętych. Otóż współcześnie tak nie jest i ponownie wraca się do tej kwestii.

Wynagrodzenie za pracę jest złożoną kategorią społeczną, prawną i ekonomiczną, będącą ważnym składnikiem kosztów działalności przedsiębiorstw, w tym szczególnie tzw. kosztów pracy. Jest ono ponadto ważnym instrumentem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie oraz elementem kształtującym indywidualne i zbiorowe stosunki pracy.

Złożoność kategorii wynagradzania za pracę wynika między innymi stąd, że może być ona ujmowana szeroko jako zbiór wszelkich dochodów i korzyści otrzymywanych przez pracowników dzięki pozostawaniu w stosunku pracy z określonym pracodawcą i wykonywaniu pracy na jego rzecz. Może być ona uj-

mowana **wąsko**, jako zapłata za określone czynności w określonym czasie, wykonywane na powierzonym stanowisku pracy zgodnie z przyjętym przez pracownika zakresem obowiązków⁵⁾.

W tym miejscu należy zaznaczyć, że funkcjonujące także często pojęcie „**płaca**” jest właśnie w swej istocie wynagrodzeniem w szerokim rozumieniu, jako zapłata za konkretne czynności zawodowe zawarte w zakresie obowiązków pracownika i przysparzające określonych efektów przedsiębiorstwu.

Powyższe podejście do zagadnienia wynagrodzeń jest tym bardziej uzasadnione, że niekiedy autorzy rozszerzają zakres pojęcia wynagrodzeń na wynagrodzenia o charakterze społeczno-psychologicznym, technicznym, politycznym czy wreszcie rozwojowym. Są to właśnie obszary korzyści, które pracownicy mogą osiągnąć w związku z wykonywaną dla organizacji pracą, oprócz zapłaty pieniężnej za ściśle określone czynności zawodowe ujęte w umowie o pracę.

Wynagrodzenia (płace) pełnią w systemie gospodarczym, a przede wszystkim w przedsiębiorstwach, określone funkcje. Są to funkcje: dochodowa, kosztowa, motywacyjna, społeczna, rynkowa. Szczególnie ważna jest zdaniem większości specjalistów i autorów **funkcja motywacyjna**. Uważa się, że wynagrodzenia są podstawowym narzędziem motywowania pracowników w organizacji⁶⁾. Winny sprzyjać aktywności pracowników w zakresie podnoszenia kwalifikacji, doskonalenia pracy, zdobywania nowych umiejętności, podejmowania trudniejszych obowiązków, awansowania i wreszcie osiągania możliwie najlepszych efektów pracy. Tak więc można stwierdzić, że wynagrodzenia w przedsiębiorstwie mogą być istotnym czynnikiem (narzędziem) rozwijania wielu elementów składających się na kapitał intelektualny. Miejsce wynagrodzeń w systemie motywowania pracowników przedstawia schemat 1.

Budowanie kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa wymaga wielu inwestycji. Są to wszelkiego rodzaju nakłady, które organizacja ponosi w związku z doskonaleniem zasobów ludzkich, ich utrzymaniem i motywowaniem do doskonalenia, a także nakłady na inne, niematerialne czynniki rozwoju organizacji. Tak więc istotna jest też z interesującego nas punktu widzenia **funkcja kosztowa wynagrodzeń**. Otóż wydaje się, że należy widzieć wynagrodzenia (w ujęciu szerokim) nie jako wyłącznie bieżący koszt wykorzystania zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie, ale także jako swoją inwestycję w rozwój tych zasobów, a zatem także w rozwój kapitału ludzkiego organizacji.

Optymalizowanie kosztów wynagrodzeń, tak z punktu widzenia funkcji kosztowej, jak i motywacyjnej wymaga właśnie nowego podejścia do wynagrodzeń w przedsiębiorstwie. Otóż przyjmując szeroki punkt widzenia na pojęcie wynagrodzenia możemy przyjąć, że składają się na

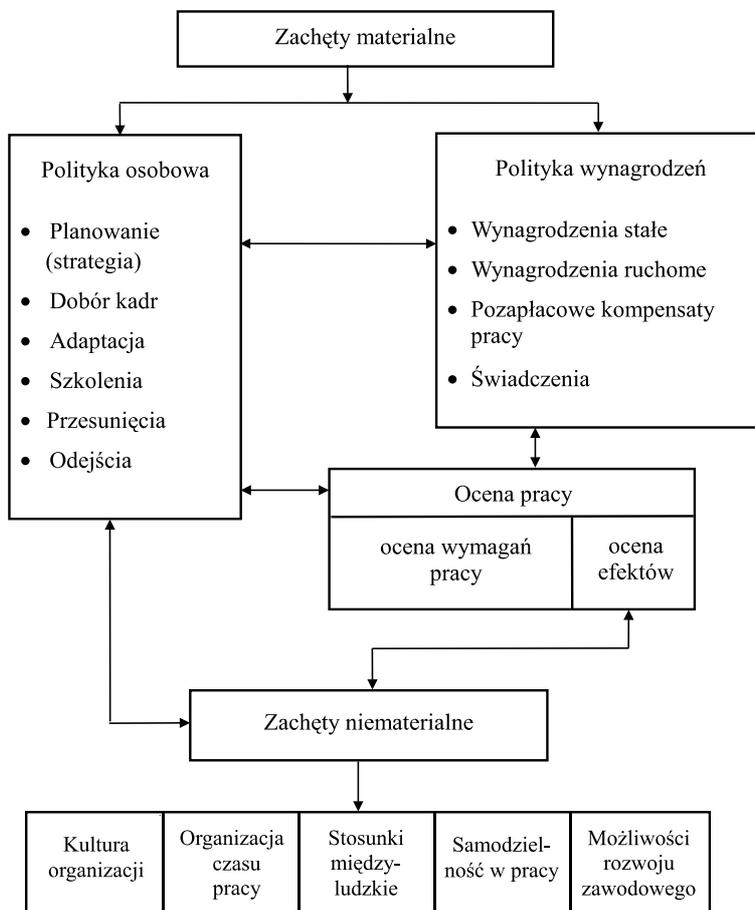
nie w praktyce większości przedsiębiorstw i instytucji następujące elementy⁷⁾:

- wynagrodzenie za pracę *sensu stricto*, czyli **płaca**, w tym:
 - ▲ **płaca stała** – powiązana głównie z wymaganiami stanowiska i kompetencjami pracownika,
 - ▲ **płaca ruchoma** – powiązana głównie z osiąganymi przez pracownika efektami pracy,
- **pozapłacowe kompensaty pracy** będące dodatkowymi świadczeniami firmy na rzecz pracowników związanymi ze stanowiskiem, wykonywaną pracą lub pełnioną funkcją,
- **świadczenia socjalne** nie związane z charakterem i efektami pracy, lecz z sytuacją socjalną pracownika.

Powyżej przedstawione elementy szeroko stosowanych wynagrodzeń są współcześnie traktowane jako tzw. pakiet propozycji kierowanych do pracownika, mający na celu wielostronne motywowanie go do pracy i różnorodnych pożądanых zachowań w organizacji. Każdy konkretny składnik występujący w ramach tych czterech grup elementów może pełnić ważną funkcję motywującą pracowników do działań sprzyjających podnoszeniu kapitału intelektualnego organizacji.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na główne cele stosowania owych pakietowych systemów wynagrodzeń. Wydaje się, że są to następujące cele⁸⁾:

- motywacyjne,
- dochodowo-kosztowe,



Schemat 1. System motywowania w organizacji (zachęty)
 Źródło: opracowanie własne.

- marketingowe.

Cele motywacyjne wiążą się z koniecznością wzbogacania narzędzi materialnego oddziaływania na pracowników. Sama klasyczna płaca już nie wystarcza, bowiem zawiera zbyt jednostronne mechanizmy motywowania. Systemy płacowe wzbogacone o dodatkowe świadczenia dają możliwość orientowania pracowników na szersze spektrum efektów i zachowań w pracy. Mogą być też instrumentem wzmacniającym politykę kadrową przedsiębiorstwa.

Cele dochodowo-kosztowe są związane z dążeniem do optymalizacji dochodów z pracy z punktu widzenia pracownika i pracodawcy. Chodzi o to, aby zagwarantować pracownikowi możliwie wysoki realnie dochód z pracy (uwzględniający np. opodatkowanie, składki, ubezpieczenie itp.) przy możliwie najniższym koszcie po stronie pracodawcy (wynikającym także z warunków podatkowo-ubezpieczeniowych). Idzie tu więc o efektywność finansową nakładów na utrzymanie i rozwój personelu w organizacji.

Cele marketingowe mają dwojakiego rodzaju charakter. Idzie z jednej strony o wzmocnienie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku, a z drugiej strony stosowanie systemów pakietowych sprzyja tworzeniu pozytywnego wizerunku firmy na rynku pracy i przyciąganiu z niego najlepszych pracowników.

Podstawowe systemy wynagrodzeń posiadają bardzo ważną współcześnie cechę, a mianowicie **elastyczność**. Często nawet używane są zamiennie terminy „systemy pakietowe” bądź „systemy elastyczne” wynagrodzeń. Stosowanie bardziej różnorodnych co do charakteru i formy składników dochodów z pracy stwarza niewątpliwie możliwość elastycznego ich dostosowania zarówno do preferencji pracowników, jak również do zmieniających się potrzeb i możliwości przedsiębiorstwa. Systemy te umożliwiają nawet w pewnym zakresie wybór przez pracownika z zestawu propozycji tych dla nie-

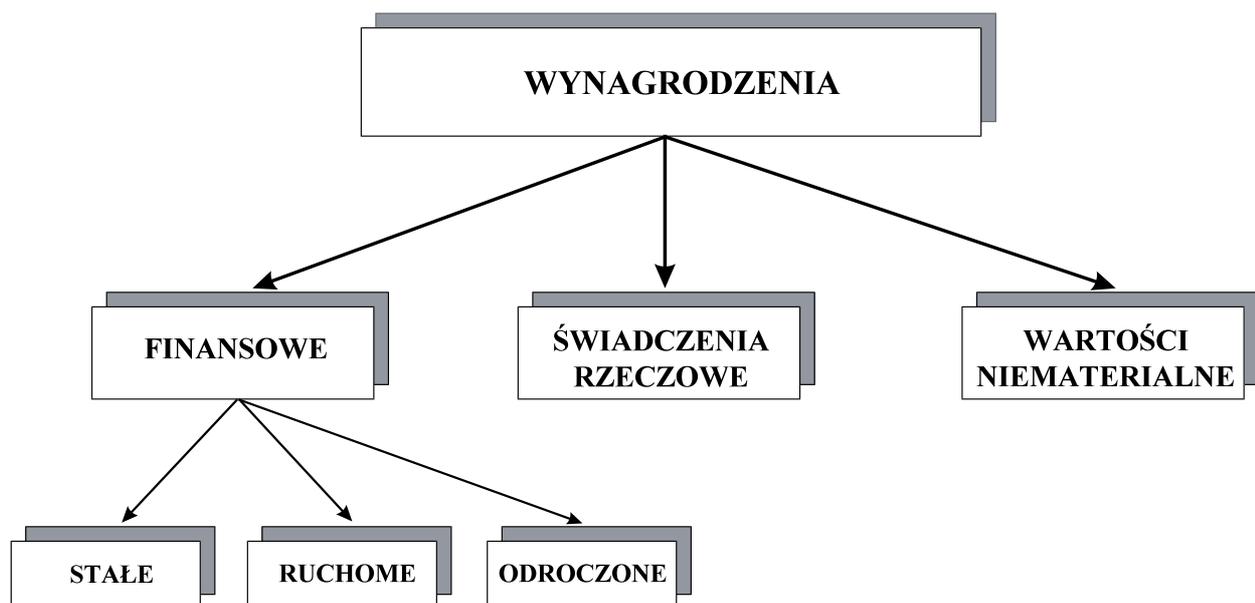
go najlepszych. Nazywa się je tzw. systemami **kafeterijnymi**.

Prawidłowo skonstruowany pakietowy system wynagrodzeń winien być oparty na⁹⁾:

- kształtowaniu wynagrodzeń w ramach określonej kwoty łącznego dochodu dla pracowników pod kątem realizacji celów wynikających ze strategii działania firmy,
- doborze składników, które łącznie umożliwiają kompleksowe motywowanie pracowników (materialne, niematerialne, krótko- i długookresowe itp.) co oznacza ich dobór dostosowany do systemu wartości pracowników,
- doborze składników zróżnicowanych co do rodzaju i udziału w pakiecie różnych grup zatrudnionych, ze względu na różne wymagania pracy i oczekiwania wynikające z realizacji celów strategicznych firmy,
- spójności wewnętrznej pakietu polegającej na niekolidyjności składników względem siebie oraz ich wzajemnym dopełnianiu się (a nawet wzmacnianiu).

Wzbogacanie kapitału intelektualnego organizacji przez stosowanie pakietowych systemów wynagrodzeń

Na początek należy stwierdzić, że pakietowe (bądź elastyczne) systemy wynagrodzeń same w sobie mają swoiście „intelektualny” charakter, bowiem ich skuteczne i racjonalne stosowanie wymaga niewątpliwie pewnego wysiłku intelektualnego, zarówno ze strony pracodawcy, jak i pracownika. Wynagrodzenie takie jest bowiem kombinacją różnorodnych co do charakteru, formy, zasad przeprowadzenia i sposobów finansowania składników szeroko rozumianego dochodu z pracy. Konstrukcja takiego systemu wymaga optymalizacji po stronie przewidywanych nakładów oraz po stronie



Schemat 2. Pakiet wynagrodzeń menedżerów

Źródło: opracowano na podstawie: A. POCZTOWSKI, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Antykwa, Kraków 1998, s. 214.

wszelkiego rodzaju efektów, które mają i powinny się pojawić w wyniku stosowania systemu.

Zagadnienie wpływu pakietowych systemów wynagrodzeń na kształtowanie kapitału intelektualnego firmy należy do zagadnień z natury rzeczy trudnych do zbadania. Niniejsze opracowanie stanowi zaledwie próbę pokazania pewnych możliwości tkwiących w tych systemach. Składniki systemów pakietowych możemy najogólniej podzielić na składniki płacowe i pozapłacowe.

Składniki płacowe (płaca stała i ruchoma) kształtują pozytywnie bądź negatywnie kapitał intelektualny firmy przez swą wysokość i uwzględnianie w relacjach płac, wymagań kwalifikacyjnych poszczególnych stanowisk pracy i kompetencji pracowników. Relacje płacowe odzwierciedlające dobrze te elementy, wpływają niewątpliwie pozytywnie na kształtowanie kapitału intelektualnego, przez zachęcanie pracowników do podnoszenia kwalifikacji, poszerzanie zakresu umiejętności i własnych kompetencji. Odpowiednio wysokie i zróżnicowane płace stanowią niewątpliwie podstawę do budowania kapitału intelektualnego firmy, a przede wszystkim kształtowania jakości zasobów ludzkich. Umożliwiają bowiem pracownikom zaspokojenie potrzeb na takim poziomie, że mają oni czas i środki na własne doskonalenie się i podnoszenie kwalifikacji. Jest rzeczą niezwykle szkodliwą niewiedzenie znaczenia właściwego poziomu i relacji wynagrodzeń podstawowych (płac) dla kształtowania wykształcenia, kwalifikacji i potencjału intelektualnego pracowników¹⁰. Należy postawić tezę, że wynagrodzenia pakietowe, a szczególnie ich pozapłacowe elementy mogą pozytywnie wpływać na rozwój potencjału ludzkiego, jeżeli właściwie będą spełniać swoją funkcję składniki płacowe tych wynagrodzeń.

Aby zająć się analizą wpływu systemów pakietowych na kształtowanie kapitału intelektualnego należy podjąć próbę klasyfikacji typowych składników pakietów wynagrodzeń. W literaturze przedmiotu (bardzo u nas ubogiej) najczęściej spotyka się stosowne klasyfikacje odnoszące się do stanowisk kierowniczych. Wynika to z faktu, że głównie kadra kierownicza organizacji jest objęta wynagrodzeniami pakietowymi.

Najprostsze ujęcie składników pakietu wynagrodzeń kadry kierowniczej przedstawia schemat 2. Schemat ujmuje wynagrodzenia finansowe (płace stałe i ruchome krótko- i długoterminowe), świadczenia rzeczowe (pozapłacowe) i wartości niematerialne. Nie jest to klasyfikacja doskonała, bowiem część świadczeń pozapłacowych ma też finansowy charakter. Dlatego też można na przykład przyjąć w uproszczeniu, że na pakiet wynagrodzeń kadry kierowniczej składają się po prostu:¹¹ ● wynagrodzenia stałe, ● wynagrodzenia zmienne, ● wynagrodzenia pozapłacowe.

Analizując dane warto zauważyć wysoką pozycję takich składników pakietów, jak szkolenia i dość wysoką (w odniesieniu do kadry kierowniczej) jak subskrypcja czasopism.

Koncentrując się na wynagrodzeniach pozapłacowych jako narzędziach stymulowania wzrostu kapitału intelektualnego firmy posłużymy się pewną rozwiniętą klasyfikacją świadczeń pozapłacowych, obejmującą wszystkie możliwe składniki pakietów nie będące płacą *sensu stricto*. Klasyfikację tę przedsta-

wia tabela 1., a zawiera ona chyba wszystkie spotykane obecnie w warunkach polskich formy i rodzaje świadczeń.

Wszystkie pozapłacowe dochody i świadczenia podzielono tu na pięć grup. Obejmują one zarówno świadczeniowe elementy zawarte w systemach płacowych i formalnie zaliczone do płac, jak też świadczenia socjalne kierowane do pracowników przedsiębiorstw (np. w ramach zakładowego funduszu świadczeń socjalnych). Ujęto tu składniki objęte różnymi zasadami finansowania, różnymi zasadami i podstawami ich udzielania i występujące zarówno w formie pieniężnej, rzeczowej, jak i usług.

Przeprowadzone w 2000 roku badania sondażowe w 46 przedsiębiorstwach i instytucjach regionu łódzkiego pokazały, że najszerzej stosowane są w przedsiębiorstwach i instytucjach tradycyjne elementy świadczeniowe zawarte w systemach wynagrodzeń¹². Dotyczy to szczególnie grupy „inne jednostki”, gdzie na 16 jednostek w prawie wszystkich występują wspomniane świadczenia, z wyjątkiem gratyfikacji. Relatywnie w najmniejszym stopniu świadczenia te występują w grupie spółek kapitałowych.

Z kolei pozapłacowe kompensaty pracy, głównie w postaci samochodów służbowych i telefonów komórkowych występują przede wszystkim w spółkach kapitałowych oraz spółkach skarbu państwa. W znacznie mniejszym stopniu w pozostałych grupach przedsiębiorstw.

Niewielka jest rola dochodów pozapłacowych indywidualnych i grupowych. Pewna ich ilość, głównie w postaci ubezpieczeń na życie występuje w spółkach kapitałowych i spółkach skarbu państwa.

Również nakłady na rzecz rozwoju kadr najczęściej występują w spółkach kapitałowych, choć w prawie zbliżonym stopniu w grupie innych instytucji oraz pozostałych grup przedsiębiorstw.

Natomiast świadczenia socjalne w najmniejszym stopniu występują w spółkach kapitałowych, zaś w największym w grupie innych jednostek. Charakterystyczne jest też to, że środki finansowe świadczeń socjalnych są kierowane głównie na świadczenia indywidualne, w postaci dofinansowania wczasów, kolonii, obozów oraz na zapomogi dla pracowników. W niewielkim stopniu służą one natomiast tzw. konsumpcji zbiorowej w ramach różnorodnych obiektów socjalno-kulturalno-rekreacyjnych.

Można z zaprezentowanych wyników badań (choć nie są one na pewno reprezentatywne) wyciągnąć wniosek, że płace są w naszych przedsiębiorstwach uzupełniane częściej pewnymi tradycyjnymi elementami uzupełniającymi niż tymi bardziej współczesnymi.

Które zatem z pozapłacowych składników wynagrodzeń ujętych w tabeli 1. mogą sprzyjać wzrostowi kapitału intelektualnego firmy? Otóż w sposób niewątpliwą są to nakłady na rozwój kadr. Wszelkie inwestycje i wysiłki organizacyjne związane z realizacją programów szkolenia, podnoszenia kwalifikacji, wspierania własnego kształcenia poszczególnych pracowników, jeśli są mądrze przeprowadzane i realizowane, mogą mieć istotny wpływ na wzrost kapitału intelektualnego. Wydaje się, że szczególnie właśnie te nakłady winny być traktowane jako inwestycje w kapitał ludzki i intelektualny firmy. 

Tab. 1. Systematyzacja pozapłacowych świadczeń przedsiębiorstw na rzecz pracowników

CHARAKTER ŚWIADCZEŃ	RODZAJE ŚWIADCZEŃ	FORMA	PODSTAWY UDZIELANIA
Elementy świadczeniowe zawarte w systemie wynagrodzeń	Dodatki stażowe, nagrody jubileuszowe, gratyfikacje, odprawy emerytalne	Wypłaty pieniężne z reguły wkomponowane w system płac	Wynikają z Kodeksu Pracy, UZP bądź innych regulacji zakładowych, obowiązujących w niektórych przedsiębiorstwach
Pozapłacowe kompensaty pracy	Samochód służbowy, telefon komórkowy, ubranie służbowe, mieszkanie służbowe, fundusz reprezentacyjny, ubezpieczenie na życie, ryczałty samochodowe, usługi zdrowotne	Występują w naturze lub jako zwrot ponoszonych kosztów (przeważnie limitowane)	Wynikają z ustaw regulujących działania niektórych instytucji publicznych, niekiedy z regulacji zakładowych, najczęściej jako element kontraktów indywidualnych z pracownikami (np. menedżerskich)
Dochody pozapłacowe indywidualne i grupowe	Ubezpieczenie na życie, plany emerytalne, preferencyjne zakupy produktów firmy, pokrywanie kosztów kształcenia dzieci, usługi zdrowotne, pożyczki mieszkaniowe i inne	Pokrywanie kosztów bądź ulgi w zakupach czy korzystaniu z usług	Wynikają częściowo z regulacji umów zakładowych a częściowo z kontraktów indywidualnych
Świadczenia (nakłady) na rzecz rozwoju kadr	Wszelkiego rodzaju szkolenia, stypendia, udział w kosztach kształcenia pracowników	Organizowanie szkoleń lub pokrywanie ich kosztów, fundowanie stypendiów i opłaty czesnego w uczelniach	Plany i programy rozwoju kadr w przedsiębiorstwie, indywidualne umowy z pracownikami
Świadczenia socjalne wyrównawczo-integracyjne	Prowadzenie zakładowych żłobków, przedszkoli, ośrodków zdrowia, stołówek, obiektów sportowo-rekreacyjnych i kulturalnych, dofinansowanie wczasów, kolonii, obozów, imprezy świąteczne, podarki, zapomogi	W naturze, w postaci dofinansowań lub pokrycia kosztów w gotówce (np. zapomogi)	Wynikają z ogólnych przepisów prawa, UZP bądź innych umów zakładowych, niekiedy mają charakter indywidualny, jednorazowy

Źródło: S. LACHIEWICZ, J. SOKOŁOWSKI, op. cit., s. 27.

Pozostałe składniki pakietów zawarte w omawianym zestawieniu nie posiadają wyraźnego bezpośredniego związku ze wzrostem kapitału intelektualnego organizacji. Jednakże siła ich pośredniego oddziaływania na jakość potencjału ludzkiego organizacji może być bardzo duża. Kształtując wyższy poziom życia pracowników, wiążąc ich umiejętnie z firmą przez system świadczeń długookresowych, stwarzamy im warunki i możliwości samodoskonalenia i kreatywności, pożytkowanie czasu poza pracą na podnoszenie kwalifikacji, umiejętności i kompetencji. Wydaje się zatem, że zaprezentowane tu związki i zależności można określić mianem czwartej kategorii celów systemów pakietowych, to jest **celów rozwojowych**.

Jarostaw Sokołowski

PRZYPISY

- 1) Por. np. A. NEHRING, *Kapitał ludzki – element wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, Materiały konferencyjne pod red. R. BOROWIECKIEGO, AE, TNOiK, Kraków 2000, s. 145–148.
- 2) Podają za D. DOBIJA, *Metody mierzenia wartości kapitału ludzkiego i kosztów pracy w firmie*, [w:] *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Materiały konferencyjne, Polska Fundacja Rozwoju Kadr, Warszawa 2000, s. 342–343.
- 3) Tamże.
- 4) Por. M. BRATNICKI, *Spojrzenie na kapitał intelektualny z punktu widzenia wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, pr. zb. pod red. J. DURAJA, Wyd. UŁ, Łódź 1999, s. 35–38.
- 5) Por. np. A. POCZTOWSKI, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Antykwa, Kraków 1998, s. 173.
- 6) Por. np. *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, pod red. Z. JASINSKIEGO, Wyd. Placet, Warszawa 1998, s. 21.
- 7) Por. S. LACHIEWICZ, J. SOKOŁOWSKI, *Pozapłacowe świadczenia na rzecz pracowników w firmach i instytucjach*, OPO, TNOiK, Bydgoszcz 1999, s. 18.
- 8) Por. H. BOCHNIARZ, *Pracodawcy wobec wynagradzania pakietowego*, [w:] *Pakietowe systemy wynagrodzeń*, pod red. S. BORKOWSKIEJ, IPiPS, Warszawa 2000, s. 9–10.
- 9) Por. S. BORKOWSKA, *Wynagrodzenia pakietowe – modą czy szansą na sukces*, [w:] jw., s. 15–16.
- 10) Zwraca na to słusznie uwagę J. PENC, *Strategie zarządzania*, cz. II, Wyd. Placet, Warszawa 1995, s. 138–139.
- 11) A. KOZIŃSKA, K. CHUDZIŃSKA, *Projektowanie pakietów wynagrodzeń dla kadry menedżerskiej*, [w:] *Pakietowe systemy...*, op. cit., s. 110.
- 12) Por. J. SOKOŁOWSKI, *Innowacyjne strategie wynagradzania pracowników a produktywność przedsiębiorstwa*, [w:] *Strategie wzrostu produktywności firmy*, pr. zb. pod red. A. STABRYŁY, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2000, s. 555–557.

Autor – dr, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem Uniwersytetu Łódzkiego.