

DR JOANNA MOCZYDŁOWSKA

*Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku
Filia w Elku*

PŁACA JAKO ELEMENT SYSTEMU MOTYWACYJNEGO

System motywacyjny jest to układ logicznie spójnych i wzajemnie wspomagających się środków motywacyjnych¹. Takie ujęcie systemu motywacyjnego oznacza, że powinien obejmować on całą sferę oddziaływań dostosowanych do systemu wartości i oczekiwań pracowników. Należy go tworzyć kierując się zasadą kompleksowości i systematyczności. Z jednej strony powinien on oddziaływać motywująco na całość efektów pracy, a z drugiej strony należy łącznie rozpatrywać narzędzia i obszary oddziaływania na ludzi w procesie pracy. System motywacyjny winien uwzględniać powiązanie polityki osobowej i zatrudnienia, organizację i politykę płac².

Z reguły każda organizacja tworzy własny system motywacyjny. Jego celem jest zachęcanie pracowników do podejmowania zachowań korzystnych oraz unikanie zachowań niekorzystnych z punktu widzenia całości organizacji³. Skuteczność systemu motywacyjnego zależy w głównej mierze od właściwie dobranych i wzajemnie wspomagających się motywatorów, charakterystycznych dla danych grup zawodowych w przedsiębiorstwie. Powinny one uwzględniać potrzeby pracowników, ich hierarchię, a także oczekiwaną efektywność, stan prawny oraz możliwości finansowe firmy⁴.

System motywacyjny musi pogodzić interesy motywującego i motywowanego. Podmiotem motywowania jest człowiek, jego potrzeby i wartości. Przedmiotem zaś praca, która stwarza różne możliwości spełnienia potrzeb i wartości pracowników. System motywacyjnego oddziaływania musi uwzględnić cztery podstawowe części: cel przedsiębiorstwa połączony z realizacją zadań, narzędzia motywowania, zestaw bodźców oraz wartości i potrzeby pracowników. Jest to proces złożony z aspektu psychologicznego, ekonomicznego i technicznego. W konstrukcji systemu motywacyjnego należy przestrze-

¹ K. Sedlak (red.), *Jak skutecznie wynagradzać pracowników. Tworzenie i doskonalenie systemów wynagrodzeń*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 55.

² Tamże, s. 55.

³ A. Koźmiński (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1995, s. 261.

T. Oleksyn, *Sztuka kierowania*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Bogdana Jańskiego w Warszawie, Warszawa 1997, s. 199.

gać określonej kolejności. Najpierw uwzględnia się cele i zadania dla przedsiębiorstwa, komórek i stanowisk (aspekt ekonomiczny), a następnie określa się system wartości pracowników (aspekt psychologiczny), na podstawie których tworzy się zbiór potrzeb (aspekt psychologiczny). Cele przedsiębiorstw i pracowników łączą bodźce ekonomiczne (aspekt ekonomiczny), sterowane za pomocą narzędzi motywowania (aspekt techniczny)⁵

System motywowania, tak jak całe przedsiębiorstwo, funkcjonuje w otoczeniu zewnętrznym, na które składają się: polityka państwa, rynek pracy, rynek towarów, działalność związków zawodowych, konkurencja, środowisko, w którym żyje pracownik. Układ ten powoduje, że organizacja musi reagować na zmiany toczące się w gospodarce rynkowej. Być mobilną i elastyczną wobec wymogów zewnętrznych. System wartości i potrzeb pracowników jest również niestabilny. Mają na niego wpływ: sposób wychowania, kwalifikacje, środowisko, w którym żyje i pracuje człowiek, wiek, płeć, styl życia itp. Stąd też cały system motywacyjny ciągle się zmienia⁶ Punktem wyjścia do podjęcia działań są dla pracownika **potrzeby** generowane na podstawie **systemu wartości**. Zaspokojenie każdej potrzeby wymaga pewnego wysiłku, który jest uwieńczony odpowiednią nagrodą. Jeżeli pracownik za uzyskaną nagrodę nie jest w stanie zrealizować podstawowych potrzeb (wyżywienie, ubranie, dobra trwałego użytku), to ocenia ją negatywnie. Dlatego nagrody w różnym stopniu realizują system wartości i mają wpływ na korektę zbioru potrzeb. Wzrost potrzeb nie zawsze wywołuje u pracownika podejmowanie dodatkowego wysiłku, ponieważ pracodawca nie proponuje pracy lub płaca jest za mała w stosunku do włożonego wysiłku. Powoduje to deprywację potrzeb pracowników⁷

Definicja **płacy** nie jest jednoznaczna. Stanowi ona ważną kategorię ekonomiczną w skali makro- i mikrogospodarki. Jest złożonym zjawiskiem socjoekonomicznym, który wymaga rozważań w wielu aspektach, m.in. społecznym, prawnym i psychologicznym. O roli jaką pełni w życiu społeczno – gospodarczym świadczy fakt, że znalazła ona miejsce w aktach prawnych najważniejszych organizacji międzynarodowych, takich jak: Organizacji Narodów Zjednoczonych, Unii Europejskiej, Międzynarodowej Organizacji Pracy oraz Kościoła Katolickiego⁸

Według Konwencji nr 100 z 6 czerwca 1951 roku Międzynarodowej Organizacji Pracy, wynagrodzenie oznacza płacę i wszystkie inne korzyści płaco-

⁵ Z. Sekuła, *Motywacyjne kształtowanie płac, cz. I*, Oficyna Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 1997, s. 18.

⁶ T. Oleksyn, *Efektywne systemy wynagradzania*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów Spółka z o.o., Warszawa 1998, s. 43.
A. Sajkiewicz (red.), *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2000, s. 43.

⁸ Z. Sekuła, op. cit., s. 77

ne bezpośrednio lub pośrednio w gotówce lub naturze przez pracodawcę pracownikowi z tytułu zatrudnienia pracownika⁹

Katolicka nauka społeczna nie traktuje pracy jako towaru, który ma swoją cenę. Praca związana jest z bezpośrednim działaniem osoby ludzkiej. Dlatego doktryna katolicka wiąże płacę przede wszystkim z osobą pracownika, a dopiero potem z tym, co on wyprodukował. Człowiek w procesie produkcji pełni rolę współnika i współpracownika, i wynagradzany jest właśnie za tę rolę, a nie za to wyprodukował. Według tej nauki, przy ustalaniu wysokości płacy należy przestrzegać dwóch zasad: finalnej i kazualnej. Zasada finalna mówi, że pracownik ma prawo do takiej płacy za swoją pracę, która zapewniłaby nie tylko utrzymanie się przy życiu, ale także wszechstronne doskonalenie się i rozwój osobowości. Zasada kazualna mówi, że musi istnieć związek między pracą a wydajnością pracownika. Ponieważ płaca jest swoistym prawem pracownika do owoców jego pracy. Musi być adekwatna do jego uzdolnień i umiejętności. Powinna odpowiadać włożonemu wysiłkowi w trud pracy i poświęconemu nań czasowi. Płaca powinna być też zachętą do dalszej pracy.

Sprawiedliwość plac jest również cechą charakterystyczną katolickiej nauki społecznej. Dał temu wyraz Ojciec Święty Jan Paweł II w encyklice *Laborem exercens* stwierdzając, że: „Sprawiedliwa płaca staje się (...) konkretnym sprawdzianem sprawiedliwości całego ustroju społeczno – ekonomicznego, a w każdym razie sprawiedliwego funkcjonowania tego ustroju” „Za sprawiedliwą płacę, gdy chodzi o dorosłego pracownika obciążonego odpowiedzialnością za rodzinę, przyjmuje się taką, która wystarcza na założenie i godziwe utrzymanie rodziny oraz na zabezpieczenie jej przyszłości”¹⁰

W literaturze problemu pojęcie płacy rozpatrywane jest w węższym i szerszym znaczeniu. W ujęciu węższym płaca jest wynagrodzeniem za wykonaną pracę lub jest to wynagrodzenia za usługę pracy. W ujęciu szerszym, pojęcie to obejmuje zarówno płacę, jak i pozapłacowe korzyści materialne, których zakres wynika ze stosunku pracy do odpowiednich przepisów prawa. Wymienia się pięć podstawowych typów szeroko rozumianych wynagrodzeń.

1. Materialne:

Pieniężne płace, premie, urlopy płatne.

Niepieniężne: organizacja wypoczynku, posiłki dotowane przez firmę, organizowana przez nią opieka nad dziećmi.

2. Polityczne: wpływ, władza, odpowiedzialność, kontrola, informacja, formułowanie celów, podział zasobów, kontakty z otoczeniem.

⁹ Z. Sekuła, op. cit., s. 77.

¹⁰ Z. Jacukowicz, *Systemy wynagrodzeń*, Poltex, Warszawa 1999, s. 17 – 19.

3. **Techniczne:** rozwiązywanie problemów, uczestnictwo w zespołach projektowych, pomiar efektów.
4. **Spoleczno – psychologiczne:** tożsamość społeczna i osobista, uznanie, zaufanie, status, informacje, atrakcyjny czas pracy, samodzielność.
5. **Związane z możliwościami samorealizacji:** możliwość kształcenia się i rozwoju.

W szerszym zakresie pojęcie wynagrodzenia to nie tylko dochód z pracy, ale też pozostałe elementy mieszczące się w systemie motywacyjnego oddziaływania¹¹

Wynagrodzenie (płaca) nie jest wielkością jednorodną, lecz zróżnicowaną, składającą się z wielu elementów (składników). Ich rodzaj, udział w całości płacy i wzajemne proporcje stanowią strukturę płacy. W organizacji elementy wynagrodzenia tworzą fundusz wynagrodzeń. Jego strukturę określa Główny Urząd Statystyczny i zawiera on następujące części: wynagrodzenia osobowe, wynagrodzenia bezosobowe, honoraria, wynagrodzenia agencyjno – prowizyjne za zleczone czynności oraz wypłaty z zysku¹² W organizacji wynagrodzenie spełnia cztery podstawowe funkcje: dochodową, kosztową, motywacyjną i społeczną.

Funkcja dochodowa

Wynika z faktu, że uzyskiwane wynagrodzenie stanowi dla większości ludzi podstawowy i nierzadko jedyny rodzaj uzyskiwanych dochodów. Są one źródłem utrzymania pracowników i ich rodzin. Zaspakajają ich życiowe potrzeby.

W kontekście tej funkcji, dochody uzyskiwane z pracy powinny wystarczyć co najmniej na tzw. restytucję (odtworzenie) zdolności do pracy, czyli regenerację sił fizycznych i psychicznych. Możliwe jest to poprzez posiadanie odpowiedniej ilości pieniędzy, niezbędnych do zaspokojenia własnych elementarnych potrzeb bytowych, tj. wyżywienie, ubranie, mieszkanie, stosowne do rodzaju wykonywanej pracy formy odpoczynku. Z funkcji dochodowej płac wynika również fakt, że powinna ona zapewnić zaspokojenie sensownych potrzeb rodziny pracownika.

Menedżer zarządzający organizacją musi wiedzieć, że wynagrodzenie za niskie, nie zapewniające pracownikowi możliwości odtworzenia zdolności do pracy, prowadzi do następujących negatywnych skutków:

¹¹ M.W Kopertyńska, *System płac przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 14 – 15.

¹² K.Sedlak (red.), op. cit., s. 56 – 57.

1. Spadku wydajności pracy oraz witalności pracowników.
2. Poszukiwania dodatkowych źródeł zarobkowania poza daną pracą, co w konsekwencji prowadzi do dalszego obniżenia wydajności i witalności na skutek przepracowania.
3. Pogorszenia relacji międzyludzkich w miejscu pracy, zarówno na styku pracownik – dyrekcja – właściciel oraz dyrekcja – zawiązki zawodowe.
4. Spadku popytu w kraju, co prowadzi do wtórnego ograniczenia produkcji i usług oraz zysków organizacji.
5. Rozszerzenia się obszarów ubóstwa i wzrostu patologii społecznych¹³

Z tą funkcją płac nierozzerwalnie związany jest termin **płaca godziwa**. Oznacza on, że zarobek uzyskiwany przez pracownika powinien być godziwy i powinien zapewnić zadawalające warunki życia dla pracowników ich rodzin. Termin ten został zapisany w artykule 4 Europejskiej Karty Społecznej, która jest dokumentem obowiązującym w krajach Unii Europejskiej i określa podstawowe prawa socjalne Europejczyków tam stowarzyszonych. Zapis ten jest zbieżny z postanowieniem artykułu 7A Paktu Praw Gospodarczych, Społecznych i Kulturalnych Organizacji Narodów Zjednoczonych. Również nauka społeczna Kościoła utożsamia się z tym zapisem, eksponując termin i znaczenie koncepcji płacy słusznej i płacy rodzinnej, która powinna wystarczyć na utrzymanie nie tylko pracownika, ale również jego rodziny¹⁴

Termin płacy godziwej, zapisany w wymienionych aktach prawnych, odnosi się do płac najniższych. Płaca ta, stosownie do poziomu rozwoju, może być zróżnicowana dla poszczególnych krajów. Od 1986 r w krajach Unii Europejskiej obowiązują następujące kryteria dla określenia płacy godziwej. Płaca jest godziwa wówczas, gdy

1. jest nie niższa niż 66 % dochodu narodowego per capita lub
2. jest nie niższa niż 68 % ogólnokrajowej płacy przeciętnej brutto¹⁵

Funkcja kosztowa

Stanowi dla organizacji określony składnik kosztów. Wpływa tym samym na jej konkurencyjność na rynku. Naturalnym dążeniem organizacji jest minimalizacja kosztów pracy. Między dochodową funkcją dla pracowników, a kosztową funkcją dla organizacji zachodzi sprzeczność. Można ją zmniejsz-

¹³ T. Oleksyn, *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów Spółka z o.o., Warszawa 1997, s. 163 –164.

¹⁴ Tamże, s. 164 – 165.

¹⁵ Tamże, s. 166.

szyc, poprzez wprowadzenie zależności wzrostu wynagrodzenia od wzrostu efektywności pracy¹⁶

Dla menedżera ważnymi wnioskami wynikającymi z tej funkcji są:

1. Wysokość każdego elementu kosztów, w tym płac, można ocenić jedynie na tle efektów, jakie przynosi jego zaangażowanie.
2. Istotny jest nie poziom bezwzględny płacy indywidualnej czy łącznego funduszu wynagrodzeń w firmie, ale relacje między kosztami i efektami.
3. Należy szukać optymalnych relacji między kosztami wynagrodzeń (pełnymi kosztami pracy), a efektywnością pracy i poziomem dochodów firmy.
4. Doświadczalnie wykazano, że we współczesnym świecie optymalne relacje nie kształtują się na poziomie płac realnie niskich¹⁷

Funkcja motywacyjna

Związana jest z uznaniem wynagrodzenia za rekompensatę i nagrodę za wykonaną pracę. Tak pojmowana jest instrumentem formowania wśród pracowników pożądanych postaw i zachowań. Siła motywacyjnego oddziaływania wynagrodzenia zależy od następujących czynników:

1. Wysokości wynagrodzenia.
2. Związku z efektami pracy.
3. Stosownego do uzyskanych efektów zróżnicowania¹⁸

Organizacja przez motywacyjną funkcję płac, skłania ludzi do podejmowania i efektywnego świadczenia pracy. Wyzwala chęć do podwyższania kwalifikacji zawodowych. Umożliwia podejmowanie i realizowanie trudnych ról i zadań organizacyjnych.

Kształtowanie pożądanych postaw i zachowań pracowników rzutuujących na rynkową wartość organizacji to wielkie wyzwanie dla menedżera. Właściwa płaca jest ważnym, choć nie jedynym etapem na drodze do tego celu. Aby to osiągnąć, należy tak sterować funkcją motywacyjną płac, by uzależnić wysokość wynagrodzenia od poniższych elementów:

1. **Ukierunkowania firmy** wynikającego z jej misji, celów strategicznych i strategii rozwojowych.

¹⁶ K. Sedlak (red.), op. cit., s. 8.

¹⁷ T. Oleksyn, *Praca i płace w zarządzaniu ...*, op. cit. s.173.

¹⁸ K. Sedlak (red.), op. cit., s. 10.

2. **Treści pracy**, gwarantującej to, że za prace trudniejsze, bardziej uciążliwe i odpowiedzialne należy płacić więcej niż za inne, które takimi nie są.
3. **Efektów pracy**, tzn. za pracę bardziej efektywną należy płacić więcej niż za pracę mniej efektywną.
4. **Wpływu rynku pracy**¹⁹

Menedżer musi pamiętać o tym, że pracownicy oczekują, aby ich praca znalazła odzwierciedlenie w wynagrodzeniu. Dlatego tylko te działania, które będą właściwie wynagradzane, zostaną należycie wykonane i wzmacniane. Pracownicy powinni na bieżąco wiedzieć o efektach swojej pracy. Brak informacji zwrotnej lub informacja spóźniona obniżają efekt motywacyjny. Pracownicy powinni znać kryteria, na podstawie których, kierownik uznaje pracę za efektywną, dobrze wykonaną i godną wynagrodzenia. Muszą dysponować odpowiednim sprzętem i środkami umożliwiającymi realizację przyjętego zadania. W przeciwnym razie nie ponoszą odpowiedzialności za niezadowolające kierownika efekty ich pracy. Menedżer powinien wiedzieć, że nie kupuje się dumy zawodowej pracownika oraz jego satysfakcji z pracy. Nie można oczekiwać wysokiego poziomu motywacji od ludzi skazanych na pracę monotonną, nudną i nierozwijającą. Dlatego poszerzenie i wzbogacenie pracy na danym stanowisku, wprowadzenie nowych technologii i zmiana zakresu czynności, wzmacnia motywacyjną funkcję wynagrodzenia, a w niektórych przypadkach skutecznie ją zastępuje²⁰

Funkcja społeczna

Umożliwia tworzenie warunków współdziałania i wzajemnego zaufania pracowników i pracodawców. Płace kształtują właściwe stosunki międzyludzkie. Stanowią również kryterium wartościowania pracy, a więc powodują również różnicowanie ludzi w społeczeństwie. Wyznaczają one miejsce jednostki w strukturze społecznej, tzn. pozycję i związany z tym prestiż zarówno w skali zakładu jak i w społeczeństwie. Aby płaca mogła należycie pełnić funkcję społeczną, musi być **jawna**. Tylko wtedy pracownik będzie znał swoją pozycję wśród innych; ma to również podstawowe znaczenie dla motywowania²¹

Wynagrodzenie uzyskane za pracę powinno być **wyrazem prestiżu** dla wykonywanego zawodu. Praca trudna, odpowiedzialna, wymagająca wysokich kwalifikacji, poświęcenia i nierzadko oddania, musi być właściwie opłacana. W przeciwnym razie ranga tych zawodów traci na znaczeniu. Wszystkie zawo-

¹⁹ T. Oleksyn, *Praca i płaca w zarządzaniu ...*, op. cit., s. 169.

²⁰ M. Koster, *Zarządzanie personelem*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 106.

²¹ M.W. Kopertyńska, op. cit., s. 18.

dy można uporządkować pod względem ich społecznego znaczenia. Pozycja społeczna zawodu nie zawsze odpowiada złożoności i trudności wykonywanej pracy. Wyższa pozycja społeczna zawodu, niż wynika to z trudności pracy, tworzy lukę płacową. Pracownik wykonujący inny zawód, jeżeli nie zostanie zwiększona odpowiednio płaca, będzie odczuwał społeczne zdegradowanie.

Ważne są właściwe relacje płacowe między zawodami. Tylko one gwarantują odpowiednie stosunki międzyludzkie. W przeciwnym razie dochodzi do niezadowolenia społecznego gorzej uposażonych grup zawodowych. Towarzyszy temu nieufność i niezyczliwość pracowników lub współpracowników. W konsekwencji spada efektywność pracy, a ludzie dochodzą swoich racji za pomocą strajków.

Z powyższego wynika, że społeczna funkcja płac wymaga rozeznania rangi zawodów jaką przypisują im ludzie i ewentualnego dostosowania systemu wynagrodzeń do potrzeb społecznych, jeżeli rozwiązania mieszczące się w ramach motywacyjnej funkcji płac nie spełniają oczekiwań społecznych²²

Z kontekstu wyżej wymienionych funkcji wypływa następujące znaczenie wynagradzania w systemie motywacyjnym dla organizacji:

1. Pozyskiwanie dla przedsiębiorstwa wartościowych pracowników.
2. Stabilizowanie pozycji wykwalifikowanych i silnie umotywowanych pracowników, zaś skłanianie do odejścia pracowników nieprzydatnych.
3. Promowanie pożądaných w organizacji postaw i zachowań oraz właściwych stosunków interpersonalnych.
4. Podnoszenia efektywności pracy jednostek i grup roboczych.
5. Optymalizowanie kosztów pracy i tym samym umacnianie pozycji organizacji na rynku²³

System wynagradzania określa następujące jego elementy:

1. Składniki wynagrodzenia.
2. Zasady kształtowania (ustalania) poszczególnych składników.
3. Formy płac.
4. Taryfikatory i tabele płac.

Składniki wynagrodzenia

Tworzą wewnętrzną strukturę płac. Są one bardzo zróżnicowane w poszczególnych organizacjach. Najczęściej obejmują: płacę zasadniczą, deputaty

²² Z. Sekuła, op. cit., s. 84 – 85.

²³ K. Sedlak (red.), op. cit., s. 11.

węglowe i branżowe, dodatek za staż pracy, dodatek funkcyjny, premie, nagrody jubileuszowe, nagrody z funduszu mistrza, dodatki za pracę w warunkach uciążliwych i szkodliwych, dodatek za drugą zmianę, dodatek za pracę w godzinach nadliczbowych, dodatek za znajomość języków obcych, dodatek za posiadanie specjalizacji zawodowej, dodatek za tytuł mistrza w zawodzie, nagroda z zysku, wynagrodzenie za przestój niezawiniony, odprawa emerytalno – rentowa, dodatek za wykonywanie czynności nie wynikających z zadań przedmiotowych²⁴

W tak rozbudowanej strukturze, oddziaływanie motywacyjne poprzez wynagrodzenie jest bardzo utrudnione. Aby je osiągnąć, należy kierować się następującymi zasadami:

1. Struktura płac musi być prosta, przejrzysta i zrozumiała.
2. Duża liczba składników wynagrodzeń, powoduje rozdrobnienie płac, osłabienie poszczególnych składników oraz komplikuje system.
3. Każdy składnik musi służyć realizacji jasno określonego celu (zadania), który uzasadnia jego stworzenie. Jeżeli nie spełnia tych wymogów, należy go natychmiast wycofać.
4. Każdy składnik płac musi być związany z pracą i jej efektami. Płaca nie jest bowiem świadczeniem.

Kierując się powyższymi zasadami, należy dążyć do tego, aby system wynagrodzenia firmy miał jak najbardziej **uproszczoną wewnętrzną strukturę płac**. Przyjmuje się, że w skład wewnętrznej struktury płac powinny wchodzić jedynie następujące składniki wynagrodzenia:

1. Mające związek z wykonywaną pracą: płaca zasadnicza, premia i nagroda powiązana z wynikami pracy.
2. Gwarantowane Kodeksem Pracy: dodatkowe wynagrodzenie za pracę w porze nocnej, dodatkowe wynagrodzenie za pracę w godzinach nadliczbowych, wynagrodzenie za postój niezawiniony, odprawa emerytalno – rentowa.
3. Mające związek ze specyfiką firmy, jej uwarunkowaniami i kulturą: nagroda jubileuszowa, dodatkowe wynagrodzenie za tytuł mistrza w zawodzie.

Pozostałe składniki wynagrodzenia nie powinny kształtować wewnętrznej struktury płac. Nie są one związane z wykonywaną pracą, bądź powinny stanowić element kształtujący płacę zasadniczą. Do tych składników zalicza się: dodatek stażowy, deputat węglowy, lub branżowy, dodatek za funkcję płat-

²⁴ Z. Jasiński (red.), *Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998, s. 21 – 28.

nika, dodatek za znajomość języków obcych, dodatek za posiadanie specyficznych kwalifikacji zawodowych²⁵

Podstawowe składniki wynagrodzeń, ich funkcję oraz podstawę ustalania przedstawia tabela nr 1.

Tabela nr 1. Składniki wynagrodzeń, ich funkcja i podstawa kształtowania (wewnętrzna struktura płac).

Składnik wynagrodzenia	Funkcja, którą spełnia	Co wynagradza składnik	Podstawa ustalania
Płaca zasadnicza	- Pozyskiwanie wartościowych pracowników. - Utrzymywanie wysoko kwalifikowanych, wartościowych pracowników, na których zapotrzebowanie na rynku pracy jest duże.	- Jakość świadczonej pracy. - Kompetencje pracownika.	- Wartościowanie pracy. - Ocena pracownika i jego kompetencji. - Analiza płac na rynku (rynkowe przeglądy płac).
Premia	- Kreowanie określonych zachowań. - Motywowanie do powiększania zakresu kompetencji. - Motywowanie do wzrostu efektywności pracy.	- Wyniki pracy firmy, zespołu, pracownika.	- Ocena wyników pracy firmy, zespołu. - Ocena pracownika (jego wyników pracy i kompetencji).
Dodatek za godziny nadliczbowe	- Motywowanie do pracy w godzinach ponad wymiarowych.	- Prace w godzinach, które pracownik powinien mieć do własnej dyspozycji.	- Wg ustaleń kodeksu pracy.
Dodatek za pracę w porze nocnej	- Motywowanie do pracy w porze nocnej.	- Pracę w porze doby mało atrakcyjnej dla pracownika.	- Wg ustaleń kodeksu pracy lub korzystniej.
Wynagrodzenie za postój niezawiniony.	- Gwarantuje otrzymanie wynagrodzenia w sytuacji, gdy pracownik jest dyspozycyjny, przybył do pracy, a pracodawca jej nie zapewnił.	- Gotowość pracownika do pracy.	- Wg ustaleń kodeksu pracy.

²⁵ Z. Jasiński (red.), *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, dz. cyt., s. 28-29.

Odprawa emerytalno – rentowa.	- Zapewnia otrzymanie określonego wynagrodzenia w momencie odejścia z pracy i przejścia w stan bezczynności zawodowej.	- Wkład pracownika w firmę.	- Wg ustaleń kodeksu pracy lub korzystniej.
Nagroda jubileuszowa.	Zatrzymanie pracownika w firmie, związanie się z firmą	- Fakt związania się i pracy w firmie lub - Wkład w jej rozwój.	- Lata pracy w firmie oraz wynagrodzenie minimalne czy przeciętne w firmie. - Lata pracy w firmie oraz płaca zadnicza pracownika.

Źródło M.W. Kopertyńska, System płac przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 46.

Na kształtowanie systemu motywacyjnego przedsiębiorstwa wpływa wiele czynników, mieszczących się w otoczeniu zewnętrznym względem firmy oraz jej otoczeniu wewnętrznym. Do czynników zewnętrznych zalicza się: sytuację ekonomiczną, polityczną i społeczną kraju, sytuację na rynku pracy oraz uregulowania prawne. Otoczenie wewnętrzne dla systemu wynagrodzenia tworzą strategie firmy, jej kultura i struktura organizacyjna oraz sytuacja finansowa²⁶

Z punktu widzenia realizacji celów strategicznych firmy, systemy płac należy tak kształtować, aby pracownicy byli motywowani do podejmowania działań przybliżających strategiczne cele, a zatem honorować w nich osiągnięcia istotne z perspektywy strategii firmy. Wiąże się to z koniecznością istnienia bardzo różnie ukierunkowanych systemów premiowania, czy też odmiennego systemu wynagradzania pracowników, których rola w realizacji celów strategicznych firmy jest szczególnie istotna²⁷

Zasady kształtowania składników wynagrodzenia

Wynagrodzenie za pracę powinno być postrzegane przez pracowników jako sprawiedliwe oraz skłaniać ich do efektywnej pracy. Aby temu sprostać, należy odpowiednio ukształtować płace w systemie wynagrodzeń. Kryterium wyznaczania płacy zasadniczej jest rodzaj wykonywanej pracy, na który składa się: złożoność pracy, odpowiedzialność, uciążliwość pracy i warunków, w jakich praca jest wykonywana.

Aby właściwie ustalić płacę zasadniczą, należy dokonać wartościowania pracy.

²⁶ M.W. Kopertyńska, op. cit., s. 25.

²⁷ Tamże, s. 26.

Wartościowanie pracy polega na analizie i wycenie pracy na danym stanowisku, według ustalonych z góry kryteriów oraz na ustaleniu dla tych kryteriów określonej liczby punktów, a następnie kategorii zaszeregowania. W wyniku wartościowania pracy otrzymujemy hierarchię stanowisk robotniczych i nierobotniczych w przedsiębiorstwie²⁸

W metodach wartościowania pracy występują dwa rodzaje kryteriów, są to: kryteria syntetyczne i kryteria elementarne (szczegółowe, cząstkowe).

-Kryteria syntetyczne mają charakter ogólny (uniwersalny), ponieważ określają wymagania, które są zbieżne w wykonywaniu każdej pracy i w każdym zawodzie.

Kryteria elementarne detalizują treść kryteriów syntetycznych, tzn. uszczegółwiają wymagania stawiane przez pracę jej wykonawcom.

W roku 1950 Międzynarodowa Organizacja Pracy opracowała tzw. schemat genewski, który zawiera uniwersalne kryteria syntetyczne, będące jednocześnie rodzajami wymagań. Tak skonstruowany, może mieć on zastosowanie do wszystkich zawodów i różnych prac.

Schemat genewski i jego rozwinięcie o kryteria elementarne przedstawia tabela nr 2²⁹

Tabela nr 2. Kryteria syntetyczne i elementarne systemu wynagrodzeń wg schematu genewskiego.

Kryteria syntetyczne	Kryteria elementarne
Wymagania psychiczne	Wiadomości. Rozwaga.
Właściwości fizyczne	Zręczność. Obciążenie mięśni. Obciążenie zmysłów i nerwów.
Odpowiedzialność	Za środki produkcji i wyroby. Za bezpieczeństwo i zdrowie innych osób. Za przebieg procesu pracy.
Warunki pracy (obciążenie)	Temperatura. Wilgoć. Brud. Gazy, pary. Hałas, wstrząsy. Oślepienie, brak światła. Niebezpieczeństwo przeziębień. Prace na wolnym powietrzu. Zagrożenie wypadkowe.

Źródło: H. Steinmann, G. Schreyögg, Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Politechnika Wrocławska, Wrocław 1995, s. 598; za: L. Martan, Praca, wynagradzanie w przedsiębiorstwie. Zagadnienia podstawowe, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1997, s. 16.

²⁸ Z. Czajka, *Koncepcje systemu płac w przedsiębiorstwie*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów Spółka z o.o., Warszawa 1999, s. 72 – 74.

²⁹ L. Martan, *Praca i wynagrodzenie w przedsiębiorstwie. Zagadnienia podstawowe*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1997, s. 15.

W kontekście motywacyjnym poprzez wartościowanie organizacja uży-
skuje:

1. Hierarchię stanowisk.
2. Wyeliminowanie uznaniowości przy ustalaniu zasad wynagradzania.
3. Możliwość wykorzystania metody do kształtowania lub relacji płac całkowitych.
4. Łagodzenie konfliktów płacowych.

W Polsce dostępnych jest kilka metod wartościowania pracy. Najbar-
dziej eksponowaną w literaturze przedmiotu jest metoda „UMEWAP – 95”
Schemat wartościowania pracy za pomocą tej metody przedstawia tabela nr 3.
Metodę UMEWAP – 95 podobnie jak inne metody stosowane w kraju można
przystosować do specyfiki każdego przedsiębiorstwa. Uzyskuje się to poprzez
np. zwiększenie maksymalnej liczby punktów w kryteriach, które chcemy pre-
ferować, rezygnacji z niektórych kryteriów lub wprowadzeniu dodatkowych
kryteriów specyficznych dla danej firmy.

Efektem wartościowania pracy jest taryfikator kwalifikacyjny stanowi-
ska pracy. Może on mieć różne formy. Najbardziej skrócona forma zawiera
tylko: nazwę stanowiska, wycenę punktową i kategorię zaszeregowa-
nia.³⁰ Sporządza się go w formie karty taryfikacji kwalifikacyjnych dla danego
stanowiska pracy. Tak opracowany i ciągle uaktualniany, stanowi bazę do
kształtowania skutecznego systemu wynagradzania w firmie i jest nieodzowny
przy podejmowaniu działań zmierzających do racjonalizacji zatrudnienia³¹

Tabela nr 3. Schemat wartościowania pracy metodą UMEWAP – 95.

<u>Kryteria wartościowania pracy</u>		Maksymalna liczba punk- tów
<u>Syntetyczne</u>	<u>Elementarne</u>	
A. Złożoność pracy.	1. Wykształcenie zawodowe.	60
	2. Doświadczenie zawodowe.	35
	3. Innowacyjność, twórczość.	25
	4. Zręczność.	20
	5. Współdziałanie	20

³⁰ Z. Czajka, op. cit., s. 81.

³¹ K. Sedlak (red.), op. cit., s. 71.

B. Odpowiedzialność za	1. Przebieg i skutki pracy.	35
	2. Decyzje.	35
	3. Środki i przedmioty pracy.	25
	4. Bezpieczeństwo innych osób.	25
	5. Kontakty zewnętrzne.	20
C. Uciążliwość pracy.	1. Wysięk fizyczny.	30
	2. Wysięk psychoneurwowy.	20
	3. Wysięk umysłowy.	20
	4. Monotonia i monotypia.	10
D. Warunki pracy.	1. Uciążliwość środowiska pracy	25
	2. Czynniki niebezpieczne.	15
<u>Maksymalna liczba punktów</u>		420

Źródło: Z. Czajka, Koncepcje systemu płac w przedsiębiorstwie, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów Spółka z o.o., Warszawa 1999, s. 78.

Tabela płac

Jest elementem systemu taryfowego określającym stawki płac dla poszczególnych kategorii zaszeregowania.

Tabele mogą być:

1. Jednoszczeblowe, jedna stawka dla każdej kategorii.
2. Wieloszczeblowe, kilka stawek w każdej kategorii.
3. Widełkowe, zawierają dolną i górną stawkę płac w każdej kategorii.

Ze względu na to, że poprawnie opracowany taryfikator powinien zawierać dla danego stanowiska lub kilku stanowisk o tej samej złożoności, odpowiedzialności lub uciążliwości pracy tylko jedną kategorię, to uzasadnione jest stosowanie tabel widełkowych lub wieloszczeblowych. Ma to szczególnie motywujące znaczenie w organizacjach, w których płaca zasadnicza stanowi dominującą część wynagrodzenia pracownika.

Zamiast stosowania w dowolny sposób poziomych stawek dla jednej kategorii oraz pionowych stawek między kategoriami, znawcy przedmiotu proponują zastosowanie tzw. siatki płac. Określa ona procentowe rozpiętości stawek w ramach kategorii i między kategoriami. Jako podstawę przy obliczeniu stawek przyjmują najniższe wynagrodzenie brutto (współczynnik 1,00) oraz jed-

nakowy 15 % wzrost stawek między wszystkimi kategoriami i jednakowe 50 % widełki w każdej kategorii.

Z motywacyjnego punktu widzenia bardzo ważna jest skala wzrostu stawek między poszczególnymi kategoriami, czyli stanowiskami pracy.

Różnica pomiędzy stawkami w kolejnych kategoriach powinna stymulować pracowników do postępowania zgodnego z potrzebami zakładu, np. do doskonalenia umiejętności w ramach danego stanowiska pracy lub do podejmowania prac o wyższym stopniu złożoności i odpowiedzialności. Tym samym pracodawca zawsze powinien pamiętać, że płaca zasadnicza powinna być pieniężnym wyrazem moralnego i materialnego uznania trudu zdobywania kwalifikacji, zdolności do wykonywania prac bardziej skomplikowanych, samodzielnych, twórczych i odpowiedzialnych³²

Formy płac

Dobór odpowiedniej formy płac ma kolosalne znaczenie dla organizacji. Wywiera on istotny wpływ na jej wyniki ekonomiczne, jakość produktów, opinię o firmie, stosunki interpersonalne, rotację kadr i jej rozwój zawodowy. Wśród wielu wymienionych w literaturze przedmiotu, na uwagę zasługuje klasyfikacja W.Ch. Lytle'a. Klasyfikuje on formy płac w zależności od korzyści, jakie odnoszą pracownicy i wyróżnia

1. Formy, w których pracownicy nie odnoszą żadnych korzyści z tytułu lepszej pracy. Typowym przykładem takie formy płac jest forma czasowa (płaca dniówkowa, tygodniowa, miesięczna, oparta tylko na tzw. stawce taryfowej).
2. Formy, w których zarówno całość korzyści, jak i ewentualnych strat przypada pracownikom. Typowym przykładem jest forma akordowa.
3. Formy, w których korzyść jest dzielona pomiędzy pracownika a przedsiębiorstwo wg określonego klucza podziałowego. Należą tu wszystkie tzw. bonusowe formy płac.
4. Formy, w których korzyść jest dzielona pomiędzy pracownika a przedsiębiorstwo w sposób uznaniowy. Przykładem może być czasowo – uznaniowa forma płac³³

Forma czasowa

Jest sposobem wynagradzania, w którym wynagrodzenie pracownika zależne jest od długości przepracowanego czasu (godzina, dzień, miesiąc). Po-

³² Z. Czajka, op. cit., s. 85.

³³ T. Oleksyn, *Efektywne systemy wynagradzania*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów Spółka z o.o., Warszawa 1998, s. 9 – 11.

nieważ sam czas nie jest wystarczającą obiektywną miarą efektywności pracy, to ta forma płac w czystej postaci występuje rzadko. Jeżeli występuje, to aby była użyteczną trzeba spełnić następujące wymogi:

1. Prawidłowy dobór pracowników, zgodnie z wymaganiami, jakie stawia stanowisko pracy.
2. Konieczność ustalenia standardów osiągnięć dla każdego stanowiska.
3. Systematyczna ocena działalności pracowników³⁴

Jeżeli te warunki są spełnione, a stosowane stawki taryfowe są godziwe, to forma ta jest jednocześnie prostą i efektywną. Dla pracownika celem staje się utrzymanie dobrze płatnej pracy i awans w przyszłości, a dla pracodawcy forma jest atrakcyjna z powodu niskich kosztów obsługi prostych systemów wynagradzania³⁵

Forma akordowa

Polega na bezpośrednim uzależnieniu wysokości zarobku pracownika od liczby wykonywanych wyrobów bądź operacji. Skłania ona pracownika do dużej intensywności pracy oraz tzw. samoeksploatacji. Celem akordu jest stymulowanie produkcji. Z doświadczeń lat peerelowskich wiadomo, że oprócz pewnych pozytywnych efektów (ilościowych), ta forma przyniosła ogromne straty w zakresie: jakości pracy, etyki pracy, zdrowia pracowników, opinii konsumentów, kosztów produkcji.

W świetle analizy literatury problemu nie można jednoznacznie uznać tej formy za nieskuteczną i nieprzydatną. Uznaje się, że akord może być ostatecznie stosowany przy pracach prostych i w fazach przygotowawczych, gdzie staranność wykończenia jest bez znaczenia. Niedopuszczalny jest wszędzie tam gdzie o jakości wyrobów decydują procesy chemiczne, fizykochemiczne, naturalne, przy pracach wymagających dużej dokładności wykonania, obróbce kosztownych materiałów i przy pracach niebezpiecznych.

Ważnym jest, by wraz z odchodzeniem od akordowej formy płac, nie zaniedbać normowania pracy. Jest to ważna funkcja organizacyjna i zaniedbanie jej jest poważnym błędem. Bez dobrze opracowanych norm pracy, czasowych i wydajnościowych, nie można sporządzić dobrej konstrukcji dniówki kontrolowanej, którą uważa się za podstawową formę płacy na stanowiskach robotniczych w nowoczesnie zorganizowanych i zarządzanych przedsiębiorstwach. Jej nowoczesność polega na uznawaniu za cel wykonanie zadania przez pracowników na poziomie ściśle zaplanowanym, tzn. nie mniej, ale i nie więcej³⁶

³⁴ A. Sajakiewicz (red.), *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2001, s. 287.

³⁵ T. Oleksyn, *Efektywne systemy wynagradzania ...*, op. cit., s. 57.

³⁶ Tamże, s. 57 – 62.

Forma bonusowa

Podstawą jej funkcjonowania jest uzależnienie poziomu płac od racjonalnego wykorzystania czasu pracy i oszczędności czasu pracy. W konstrukcji tych form płac zakłada się częściowy, ale nie całkowity udział pracownika w wygospodarowanych efektach dodatkowych. Nie wypłacona pracownikowi różnica jest do dyspozycji przedsiębiorstwa lub konkretnej komórki. Regulatorem poziomu wynagrodzeń za dodatkowe efekty jest premia bonusowa. Stanowi ona różnicę między wynagrodzeniem należnym za czas zadany a wynagrodzeniem osiągniętym za czas rzeczywisty. Czas zadany wyrażony jest za pomocą czasu normatywnego bądź obmiaru, szacunku lub porównania podobnych prac. Nie istnieje wobec tego potrzeba normowania pracy. O tym, jaka część wygospodarowanych dodatkowo korzyść będzie wypłacona pracownikowi, decyduje współczynnik bonusowy. Może on przybierać wartość od 0,01 do 1,0. Oznacza, że za zaoszczędzony czas i wykonaną w nim dodatkową produkcję płaci się od 10 % do 100 % obowiązującej stawki za pracę. Konstrukcja współczynnika bonusowego zależy od tego, czy premię liczy się od czasu normatywnego, czy od czasu rzeczywistego oraz stopnia napięcia zadań³⁷

Czasowo- premiowa i czasowo- nagrodowe formy płac

Jest to forma czasowa uzupełniona o dodatkowy składnik, tj. premię. Ma ona zachęcać pracowników do osiągania określonych wyników lub ich przekraczania. Przy tej formie płac należy jasno sprecyzować cele i zadania. Muszą one być akceptowane przez pracowników i możliwe do osiągnięcia. Ważna jest prawidłowa ocena wyników pracy pracowników. Różnica między formą czasowo – premiową a czasowo- nagrodową jest taka, że w pierwszej premia określana jest i przyznawana na podstawie regulaminu premiowania, natomiast w drugiej regulamin premiowania nie obowiązuje i premia nazwana jest nagrodą³⁸

Premiowanie w tej formie płac przyjmuje charakter pozytywny i selektywny oraz charakter negatywny. Premiowanie pozytywne oznacza, że pracownik uzyskuje premię, jeżeli osiągnie pożądane efekty pracy, a wysokość premii jest proporcjonalna do wysokości efektów. Premiowanie negatywne polega na tym, że kwotę premii niejako należnej pracownikowi bez względu na wyniki jego pracy określa się z góry (regulaminowa), a następnie jej część lub całość odbiera się za rażące uchybienia w pracy. Ma to skłonić pracownika do poprawy swojego stosunku do pracy. Według specjalistów do spraw płac, aby premia należycie spełniała funkcję motywacyjną płac, należy ją ukształtować na poziomie 30 - 35 % płacy zasadniczej (jest to tzw. najniższy punkt motywacyj-

³⁷ Z. Sekuła, op. cit., cz. II, s. 368 – 369.

³⁸ T. Oleksyn, *Efektywne systemy wynagradzania ...*, op. cit., s. 59.

ny). Płaca pracowników uzyskujących premię, powinna być wyższa od płacy pozostałych pracowników co najmniej o 20 %³⁹

Formy prowizyjne

Zaliczane są do grupy płac zależnych od efektów pracy. Najczęściej ta forma dotyczy przedstawicieli handlowych i obliczana jest jako procent od wartości dokonanych przez pracownika transakcji. Z reguły występuje podobnie jak premia, jako element uzupełniający wynagrodzenie podstawowe, może być również jedynym elementem wynagrodzenia⁴⁰

Wymienione formy płac preferowane przez W.Ch. Lytle'a, zaliczane są do tradycyjnych form wynagradzania. Oprócz nich wyróżnia się nowe formy wynagrodzeń, które zwane są kafeteryjnymi.

Formy kafeteryjne

Istotą ich jest indywidualizacja wynagrodzenia poprzez stworzenie pracownikowi możliwości wyboru sposobu zapłaty premii lub przysługujących mu dochodów pozapłacowych z oferowanego przez firmy zestawu świadczeń rzeczowych i finansowych.

Zakres stosowania tych świadczeń jest różnorodny i zależny od sytuacji finansowej firmy, jej strategii wynagradzania i preferencji dla systemu motywacyjnego pracowników.

Do najczęściej stosowanych dodatkowych korzyści kafeteryjnych należą:

polisy ubezpieczeniowe na życie, od nieszczęśliwych wypadków i emerytalne,

pokrywanie kosztów leczenia,

możliwość zakupu akcji po preferencyjnej cenie,

pożyczki mieszkaniowe, poręczenie niskoprocentowanych kredytów mieszkaniowych, koszty przeprowadzki, wynajem mieszkania,

pokrywanie kosztów nauki pracownika i jego dzieci, opłaty za kursy językowe, komputerowe, zajęcia sportowe,

pokrywanie kosztów wycieczek,

prawo zakupu produktów lub usług firmy po specjalnych cenach,

zabiegi w gabinetach odnowy,

³⁹ K. Sedlak (red.), op. cit., s. 78 – 80.

⁴⁰ A. Sajkiewicz (red.), op. cit., s. 288.

prezenty urodzinowe, gwiazdkowe,
samochód służbowy i koszty jego eksploatacji, telefon komórkowy,
obiady, usługi fryzjerskie, zakup ubrań,
darmowe lub dotowane posiłki.

Świadczenia rzeczowe powiększają różnicę poziomów wynagrodzeń pracowników. Dlatego zasady ich przyznawania są istotną kwestią przy kafeteryjnej formie wynagradzania. Najczęstszym kryterium do ich otrzymywania jest status pracownika (stanowisko, staż i wymiar pracy). Plan kafeteryjny, czyli zasady i warunki, w których pracownik może otrzymywać świadczenie powinny być określone w regulaminie wynagradzania. Zasady muszą być przejrzyste i zrozumiałe, a benefity akceptowane przez pracowników. Gwarantuje to motywacyjne oddziaływanie tej formy płac⁴¹

Forma kafeteryjna płac stanowi swoisty pomost pomiędzy wąskim a szerokim pojmowaniem istoty wynagrodzenia. Jeżeli występuje w formie tzw. świadczeń pracowników i jest dostępna dla wszystkich zatrudnionych, to należy ją rozpatrywać w wąskim kontekście wynagrodzenia. Do najczęściej spotykanych świadczeń pracowniczych zalicza się: darmowe lub dotowane obiady w stołówkach pracowniczych, dopłaty do zorganizowanych form wypoczynku, zakładowa opieka zdrowotna, bony towarowe czy deputaty branżowe.

Pieniądz jest głównym i pierwszym czynnikiem motywującym człowieka do pracy. Płaca najpierw zaspakaja potrzeby pracownika i jego rodziny związane z ludzką egzystencją, a jeżeli jest ona godziwa, to wyzwala w człowieku chęć do realizacji potrzeb wyższego rzędu.

Stąd konieczne jest rozszerzenie materialnego (wąskiego) znaczenia wynagrodzenia o takie czynniki jak:

- polityczne: władza, odpowiedzialność,
- techniczne : rozwiązywanie problemów,
- społeczno – psychologiczne: uznanie, zaufanie, status,
- możliwości samorealizacji,
- daje pełen obraz systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwie.

Podsumowując rozważania na temat znaczenia płacy w systemie motywowania należy wyraźnie podkreślić, że płaca nigdy nie jest celem sama w sobie. Zawsze stanowi jedynie i aż środek do zaspokajania potrzeb jednostki. Jeżeli człowiek nie może zaspokoić swoich najwyższych w hierarchii potrzeb samorealizacji i potrzeb duchowych, odczuwa frustrację egzystencjonalną, nawet jeśli jego płaca jest bardzo wysoka. Frustracja egzystencjonalna oznacza napięcie emocjonalne spowodowane niemożliwością zaspokojenia jakiejś po-

⁴¹ A. Sajkiewicz (red.), op. cit., s. 288 – 290.

trzeby lub realizacji jakiegoś umotywowanego dążenia. Przejawem jej jest agresja, lęk, gniew oraz zachowania irracjonalne. Prowadzi do utraty poczucia sensu życia. Ludzie odczuwają bezcelowość własnej egzystencji, tracą motywację do pracy i życia. Ich życiem zaczyna rządzić chaos psychiczny i duchowy, prowadzący do zaburzeń nerwowych i innych rodzajów niedostosowania społecznego⁴²

Bibliografia:

- Czajka Z., *Koncepcje systemu płac w przedsiębiorstwie*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów Spółka z o.o., Warszawa 1999.
- Jacukowicz Z., *Systemy wynagrodzeń*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 1999.
- Jasiński Z. (red.), *Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998.
- Kopertyńska M.W., *System płac przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000.
- Kostera M., *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
- Koźmiński A. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1995.
- Martan L., *Praca, wynagradzanie w przedsiębiorstwie. Zagadnienia podstawowe*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1997.
- Moczydłowska J., Poziom poczucia sensu życia jako psychologiczna determinanta aktywności zawodowej, „Zeszyty Naukowe WSZiP im. B. Jańskiego w Łomży” 2001, nr 7.
- Oleksyn T., *Sztuka kierowania*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Bogdana Jańskiego w Warszawie, Warszawa 1997.
- Oleksyn T., *Efektywne systemy wynagradzania*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów Spółka z o.o., Warszawa 1998.
- Oleksyn T., *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów Spółka z o.o., Warszawa 1997.
- Sajkiewicz A. (red.), *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2000.
- Sajkiewicz A. (red.), *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2001,

⁴² J. Moczydłowska, *Poziom poczucia sensu życia jako psychologiczna determinanta aktywności zawodowej*, „Zeszyty Naukowe WSZiP im. B. Jańskiego w Łomży” 2001, nr 7, s. 137 – 140.

Sedlak K. (red.), *Jak skutecznie wynagradzać pracowników. Tworzenie i doskonalenie systemów wynagrodzeń*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.

Sekuła Z., *Motywacyjne kształtowanie płac, cz. I*, Oficyna Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 1997.

Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*. Politechnika Wroclawska, Wrocław 1995.