

**Magdalena Majowska**

Akademia Ekonomiczna w Katowicach

---

## **POLITYKA WYNAGRODZEŃ W ORGANIZACJI OPARTEJ NA WIEDZY**

---

**Streszczenie:** Właściwie rozpoznana, wykorzystana, a także rozwijana wiedza jest nieodłącznym atrybutem nowoczesnej organizacji. Będąc rezultatem międzyludzkich interakcji, wiążących ją nierozdzielnie z ludzkim działaniem, wiedza wymaga skutecznego zarządzania. Obejmować może ono zarówno jej rozpowszechnianie, wykorzystanie, zachowywanie, rozwijanie, jak i jej pozyskiwanie. Skuteczne wsparcie procesów zarządzania wiedzą oferować może właściwie zaprojektowany system motywacji i bodźców. Z tego też względu w artykule uwagę skoncentrowano na możliwościach, jakie tkwią w kształtowaniu polityki wynagrodzeń właściwej dla organizacji opartej na wiedzy. Starano się wypracować zbiór wytycznych w zakresie wynagradzania, biorąc pod uwagę specyficzne wymogi, jakie stawia pracownikom organizacja oparta na wiedzy.

**Słowa kluczowe:** organizacja oparta na wiedzy, zarządzanie wiedzą, motywowanie, polityka wynagrodzeń, projektowanie wynagrodzeń.

### **1. Wstęp**

Wiedza staje się obecnie jednym z najistotniejszych czynników sukcesu, stanowiąc nieodłączny atrybut nowoczesnej organizacji. Niekiedy mylnie utożsamiana z informacją „jest wytworem strumieni wiadomości zakorzenionym w przekonaniach i oczekiwaniach odbiorcy” [Nonaka, Takeuchi 2000]. To inaczej przetworzona informacja wzbogacona o posiadaną wiedzę, doświadczenia i wartości. Właściwie rozpoznana, wykorzystana, a także rozwijana na wszystkich szczeblach zarządzania jest kluczowym i najcenniejszym zasobem organizacji – organizacji opartej na wiedzy. Zarządzanie tym cennym kapitałem obejmuje zarówno dzielenie się wiedzą, jak i jej rozpowszechnianie, wykorzystanie, zachowywanie, rozwijanie czy pozyskiwanie [Probst, Raub, Romhardt 2002]. Tworzenie wiedzy społecznie w toku międzyludzkich interakcji powoduje, że jest ona nierozdzielnie związana z ludzkim działaniem i to właśnie człowiek i jego umysł, wraz ze wszystkimi procesami transformacji wiedzy w organizacji, staje się najistotniejszym jej nośnikiem.

Aby jednak zmotywować jednostkę do rozwijania wiedzy własnej i zasobów wiedzy organizacji, należy zaprojektować właściwy system motywacji i bodźców,

który będzie skutecznie wspierał procesy zarządzania wiedzą. Ma on kluczowe znaczenie dla świadomego kształtowania scenerii organizacyjnej, która sprzyja procesom uczenia się, wymiany oraz wykorzystania wiedzy. Wyrażając określone oczekiwania wobec pracownika, umacnia bądź osłabia tym samym jego motywację do uczenia się. Z tego też względu w artykule tym uwagę skoncentrowano na możliwościach, jakie tkwią w kształtowaniu polityki wynagrodzeń właściwej dla organizacji opartej na wiedzy. Chcąc odpowiedzieć na pytanie o kształt polityki wynagrodzeń spełniającej wymogi organizacji opartej na wiedzy, w pierwszym kroku niezbędne staje się odpowiednie jej zdefiniowanie.

## 2. Wielowymiarowość polityki wynagrodzeń

Wiele argumentów przemawia za koniecznością wyróżnienia w organizacji sfery polityki [Krzyżanowski 1994, s. 178-180], mimo iż poglądów na rozumienie tego terminu jest wiele [Kaczmarek 2001, s. 239]. Słowo „polityka”, będąc terminem właściwym naukom społecznym, używane jest współcześnie w różnych kontekstach. Wszelkie interpretacje tego pojęcia znajdują swoje odzwierciedlenie w opracowaniach naukowych poświęconych różnym rodzajom działalności, jak np. polityka społeczna, polityka gospodarcza, i obejmujących różne obszary funkcjonalne organizacji (np. działalność marketingową, finansową, personalną/kadrową czy wreszcie płacową [Król, Ludwiczynski 2006, s. 66-81]).

Właściwa polityka płacowa jest „jednym z najbardziej efektywnych narzędzi zarządzania potencjałem społecznym organizacji” [Kostera, Kownacki 1995, s. 336]. Polityka wynagrodzeń wskazuje na to, co organizacje oraz zarządzający zasobami ludzkimi spodziewają się osiągnąć w zakresie zarządzania wynagrodzeniami [Armstrong, Stephens 2005, s. 41-46]. Polityka wynagrodzeń jest „elementem systemu opisującym wytyczne na temat metod, narzędzi i procedur, jakie organizacja zamierza stosować w zakresie wynagrodzeń” [Padzik 2002]. Stanowi ona podłoże do ustalania kształtu systemu wynagrodzeń oraz zasad i reguł administrowania nim [Henderson 2003].

Podążając za nowymi trendami w badaniach nad wynagrodzeniami, w niniejszym artykule przyjęto, iż polityka wynagrodzeń dostarcza przede wszystkim wskazówek pomocnych przy zarządzaniu wynagrodzeniami oraz formułuje podstawowe założenia ukierunkowujące myślenie i działanie przy podejmowaniu decyzji w obszarze efektywnego wynagradzania. Konieczne staje się zatem zidentyfikowanie w miarę stałego i spójnego zbioru wytycznych w obszarze wynagrodzeń, czyli wyodrębnienie określonych wymiarów polityki wynagrodzeń. Zadanie to stanowi swoiste wyzwanie, gdyż samą politykę „trudno opisywać językiem normatywnym (tzn. podawać najwłaściwsze rozwiązania, gotowe recepty, odpowiednie formularze). Można ją natomiast ujmować analitycznie, tzn. wyodrębniać jej obszary” [Bolesta-Kukułka 1995, s. 19-20]. W tabeli 1 dokonano próby zestawienia w miarę spójnych ośmiu obszarów polityki wynagrodzeń.

**Tabela 1.** Główne obszary polityki wynagrodzeń

OBSZARY POLITYKI WYNAGRODZEŃ
1. Zewnętrzna konkurencyjność wynagrodzeń (poziom wynagrodzeń w odniesieniu do rynku)
2. Częstotliwość i wysokość podwyżek wynagrodzeń
3. Kryteria wynagradzania (umiejętności pracownika, wymagania stanowiska pracy, efekty, staż)
4. Wynagrodzenie za efekty (mierniki ilościowe i jakościowe, stopień zagregowania efektów uwzględnianych przy wynagradzaniu: pojedynczy pracownik, zespół, jednostka administracyjna, organizacja)
5. Stosunek części stałej do części zmiennej wynagrodzeń (poziom ryzyka związanego z wynagrodzeniem)
6. Horyzont czasu (bodźce motywacyjne długookresowe i krótkookresowe)
7. Świadczenia dodatkowe (w formie finansowej i rzeczowej)
8. Administrowanie wynagrodzeniami (stopień decentralizacji decyzji, elastyczność rozwiązań, zakres partycypacji pracowników, otwartość informacyjna, stopień hierarchizacji wynagrodzeń)

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 1 pokazuje, iż polityka wynagrodzeń uwzględnia kwestie projektowania wynagrodzeń, ustalania struktury oraz kształtu pakietu wynagrodzeń. Definiuje metody kształtowania wynagrodzeń w organizacji pod względem wysokości płacy zasadniczej oraz stosunku części stałej do zmiennej, a także ustala zakres i formy informowania pracowników o praktykach wynagrodzeń stosowanych w organizacji. Określa rodzaj wypłacanych typów form wynagrodzeń finansowych i pozafinansowych czy też stosowanych pakietów wynagrodzeń i świadczeń pracowniczych. Reguluje kwestie przyznawania nagród i premii. Wytycza ramy administracyjne i procedury organizacyjne umożliwiające zarządzanie wynagrodzeniami. Obejmuje metody dystrybucji wynagrodzeń, a także uwzględnia problematykę sprawiedliwości wewnętrznej i zewnętrznej oraz kwestię scentralizowanej kontroli implementacji konkretnych rozwiązań z zakresu wynagrodzeń.

W organizacji polityka wynagrodzeń powinna być projektowana w taki sposób, aby nie tylko dostarczała odpowiednich wskazówek w zakresie pożądaných zachowań, ale także wzmacniała motywację pracowników do postępowania zgodnie z kierunkiem wytyczonym przez organizację. Dodatkowo, aby przyczyniała się do kreowania wartości, konieczne staje się uwzględnienie takich zasad, jak: (1) dopasowanie wynagrodzeń do specyficznych i unikalnych uwarunkowań organizacyjnych, (2) zintegrowanie wynagrodzeń z pozostałymi programami, narzędziami i praktykami zarządzania ludźmi, (3) uelastycznienie rozwiązań z zakresu wynagrodzeń oraz nadanie im strategicznego znaczenia, (4) tworzenie instrumentalnego wsparcia dla kultury sprzyjającej zachowaniom pozytywnym z punktu widzenia organizacji. W konsekwencji nasuwa się pytanie, jaki kształt polityka wynagrodzeń powinna przyjąć w organizacji opartej na wiedzy.

### 3. Kształtowanie właściwej scenarii w organizacji opartej na wiedzy

Organizacje wiedzy w opinii J. Rokity to firmy, których „strategie są tworzone w oparciu o, w pewnym sensie sformalizowane, systemy uczenia się, w wyniku czego jest tworzona i rozwijana wiedza o organizacji, jej otoczeniu, pojawiających się szansach osiągnięcia sukcesów, unikaniu porażek” [Rokita 2003, s. 111]. Zgodnie z tymi założeniami wynagrodzenia w organizacji opartej na wiedzy powinny być kształtowane w taki sposób, aby sprzyjały uczeniu się jednostek, a także promowały wymianę i wykorzystanie wiedzy. Filozofia wynagradzania bazować powinna głównie na tworzeniu wartości, a uczestnicy organizacji powinni być oceniani i wynagradzani za wartość, jaką generują, oraz za udział, jaki wnoszą w podwyższanie wartości firmy. Założenia te znajdują odzwierciedlenie w praktykach niektórych firm. Analizy prowadzone w 1994 r. na 23 małych i średnich firmach produkcyjnych zlokalizowanych w stanie Utah udowodniły, że postrzegana przez pracowników kultura organizacyjna sprzyjająca innowacyjności i dzieleniu się wiedzą wyraźnie współgra z istniejącym systemem wynagrodzeń [Chandler, Keller, Lyon 2000]. Potwierdzają to także praktyki wielu firm. W Hewlett-Packard dzielenie się wiedzą na wszystkich szczeblach organizacji i pomiędzy nimi stymulowane jest poprzez wykorzystanie odpowiednich polityk wynagrodzeń. Nortel oferuje opcje wirtualne (*phantom stock*), aby wynagradzać członków zespołów stale poszukujących możliwości rozwijania wysoko innowacyjnych przedsięwzięć i wykazujących inicjatywę będącą początkiem procesu organizacyjnego uczenia się.

Wynagrodzenia stanowią ważny instrument pobudzania i wzmocnienia procesów zarządzania wiedzą w organizacji. Biorąc natomiast pod uwagę specyficzne wy-

**Tabela 2.** Wytyczne dla projektowania polityki wynagrodzeń w organizacji opartej na wiedzy

1. Atrakcyjność wynagrodzeń (niekoniecznie powiązana z jego wysokością)
2. Bazowanie na jakościowych i subiektywnych kryteriach oceny efektywności
3. Bazowanie na sprawiedliwości zewnętrznej
4. Decentralizacja na poziomie konkretnej jednostki administracyjnej
5. Nacisk na efektywność indywidualną w powiązaniu z bodźcami za wysiłek grupowy
6. Nacisk na orientację długoterminową (wykorzystanie wynagrodzeń odroczonej)
7. Ocena przeprowadzana sporadycznie, w nieregularnych odstępach czasu, uwzględniająca cykl życia projektu
8. Partycypacja pracowników w administrowaniu i zarządzaniu wynagrodzeniami
9. Płaca uzależniona od efektywności
10. Płaskie, mało hierarchiczne struktury
11. Uwzględnienie kryteriów: innowacyjność i ryzyko
12. Wykorzystanie bodźców finansowych i pozafinansowych
13. Wynagrodzenie uzależnione od udziału w tworzeniu wartości

Źródło: opracowanie własne.

mogi, jakie stawia pracownikom organizacja oparta na wiedzy, założyć można, iż wśród typowych dla niej wymiarów polityki wynagrodzeń znaleźć się mogą wytyczne wskazane w tab. 2.

Wynagrodzenia, przyjmując postać indywidualnych bodźców finansowych i pozafinansowych, zwiększają skłonność do dzielenia się wiedzą, jej rozpowszechniania, wykorzystania, zachowywania, rozwijania czy pozyskiwania (wytyczna 12 – wykorzystanie bodźców finansowych i pozafinansowych). Aby jednak właściwie spełniały swoją funkcję, powinny być nie tylko odpowiednio wysokie – stanowiąc zachętę dla pracowników posiadających kluczowe zasoby wiedzy do pozostania w organizacji, lecz przede wszystkim powinny być atrakcyjne. Atrakcyjność ta wiązać się może z kształtem pakietu wynagrodzeń bądź jego wysokością [Farr 1976] (wytyczna 1 – atrakcyjność wynagrodzeń). Wynagrodzenia mogą być zatem kształtowane na poziomie nieco niższym w porównaniu z rynkiem, rekompensując tę niedogodność stworzeniem znacznie szerszych możliwości wykorzystywania bodźców w formie płacy uzależnionej od efektywności (wytyczna 9 – płaca uzależniona od efektywności). W całym tym rozumowaniu istotne jest to, aby całkowita wartość potencjalnego pakietu wynagrodzeń była dostatecznie wysoka. Sytuacja ta jest o tyle korzystna dla organizacji, iż pozwala przyciągnąć do organizacji pracowników mających unikatową wiedzę oraz kompetencje zawodowe, pozwala „zatrzymać” w organizacji zasoby wiedzy przeznaczone do natychmiastowego wykorzystania lub też umożliwia przeprowadzenie przyszłych inwestycji, stanowiąc potencjał organizacji do generowania korzyści w dłuższym okresie (wytyczna 3 – bazowanie na sprawiedliwości zewnętrznej).

Oferowane bodźce indywidualne powinny być równoważone przez przyznanie nagród powiązanych z efektywnością zagregowaną (zespołu, wydziału, organizacji). Takie połączenie zachęca do kooperacji, współpracy i zachowań nastawionych na pracę zespołową, umożliwiając jednocześnie budowanie kapitału społecznego wartościowego z punktu widzenia organizacji opartej na wiedzy. Istnienie tego kapitału wyraża się w zaufaniu, nieformalnych relacjach, dzieleniu się wiedzą, poświęceniu. Ta otwarta, wzajemna wymiana wiedzy między członkami w organizacji prowadzi do rozpowszechniania wiedzy w organizacji. Tworzy się w ten sposób zasoby, które każdy może zweryfikować, ocenić, skomentować i w konsekwencji wykorzystać. A z tych poglądów, informacji, wartości, przekonań czy umiejętności członkowie organizacji budują wiedzę zbiorową. Stanowi ona zatem rezultat ich interakcji i wymiany myśli, a jej podstawą jest wymiana – dzielenie się wiedzą. Z tego względu podczas wynagradzania pracowników organizacji opartej na wiedzy uwydatnione powinny zostać indywidualna inicjatywa i odpowiedzialność przy równoczesnym podkreśleniu grupowej współpracy, wzajemnej kooperacji oraz dostrzeżeniu znaczenia pracy zespołowej (wytyczna 5 – nacisk na efektywność indywidualną w powiązaniu z bodźcami za wysiłek grupowy). Ponieważ procesy zarządzania wiedzą wymagają znacznego współdziałania zarówno pomiędzy poszczególnymi pracowni-

kami, jak i departamentami, uwzględnienie w pakiecie wynagrodzeń zarówno indywidualnych, jak i grupowych mierników efektywności stanowi istotny cel w organizacji nastawionej na efektywne zarządzanie wiedzą. Istotne staje się tu jednak zachowanie równowagi pomiędzy bodźcami za pracę indywidualną a uznaniem za efektywną pracę zespołową.

Wynagrodzenie powinno być także uzależnione od udziału pracowników w tworzeniu wartości – istotnego obszaru zainteresowań firm zarządzających wiedzą (wytyczna 13 – wynagrodzenie uzależnione od udziału w tworzeniu wartości). Dzięki takiemu połączeniu pracownicy mają poczucie niezależności z jednej strony, a odpowiedzialności za realizowane projekty z drugiej. Ich wynagrodzenie powiązane na przykład z wynikami realizowanego przez nich projektu powoduje, iż to na nich częściowo spoczywa odpowiedzialność za jego powodzenie. Znaczenie w tym procesie ma zatem wykorzystanie wiedzy, gdyż tylko praktyczne zastosowanie wygenerowanej wiedzy zadecyduje o korzyściach płynących z całego procesu zarządzania wiedzą. Z tego względu ocena efektywności powinna obejmować zarówno efekty końcowe, jak i opierać się na ocenie stosowanych metod realizacji postawionych celów. Ma to znaczenie tym większe, że sukces wielu przedsięwzięć wiąże się ze znacznym ryzykiem i w dużym stopniu zależy od wiedzy, doświadczenia i kwalifikacji pracowników. Pociąga to za sobą konieczność wykorzystania subiektywnych, jakościowych mierników efektywności (wytyczna 2 – bazowanie na jakościowych i subiektywnych kryteriach oceny efektywności). Sytuacja ta wymusza przeprowadzanie ocen sporadycznie, możliwie w nieregularnych odstępach czasu, a nie w stałych, określonych terminach (wytyczna 7 – ocena przeprowadzana sporadycznie, w nieregularnych odstępach czasu, uwzględniająca cykl życia projektu).

Polityki wynagrodzeń powinny być zatem zorientowane na wspieranie powstawania oryginalnych spostrzeżeń, pomysłów, nowych rozwiązań oraz promowanie twórczości i innowacyjności w różnych fazach, od pomysłu do wersji ostatecznej (wytyczna 11 – uwzględnienie kryteriów: innowacyjność i ryzyko). Wymogi te wydają się bardziej odpowiadać orientacji długoterminowej przy jednoczesnym uwzględnieniu wysokiego zaangażowania pracowników (wytyczna 8 – partycypacja pracowników w administrowaniu i zarządzaniu wynagrodzeniami). Jest to tym bardziej istotne, że wynagradzanie w dłuższym okresie zachęca pracowników do podejmowania działań umożliwiających realizację takich projektów, które wymagają wyteżonej uwagi zanim jeszcze przyniosą jakiegokolwiek zyski. Rozwiązania takie chronią organizację przed koncentracją pracowników na projektach, które przynoszą wysokie, aczkolwiek krótkookresowe korzyści. Długotrwale zaangażowanie pracowników w procesy zdobywania, poszerzania i wymiany wiedzy może zostać poparte praktykami wynagrodzeń kładącymi nacisk na wykorzystanie wynagrodzeń odroczonej w formie opcji na akcje czy udziału w zyskach (wytyczna 6 – nacisk na orientację długoterminową – wykorzystanie wynagrodzeń odroczonej).

Ominięcie barier dla zarządzania wiedzą może przebiegać także poprzez tworzenie płaskich, mało hierarchicznych struktur [Szaban 2003]. Praca pracowników or-

ganizacji wiedzy jest mniej zorganizowana, ustrukturalizowana i bardziej złożona niż osób zatrudnionych w tradycyjnych firmach (wytyczna nr 10 – płaskie, mało hierarchiczne struktury). W mniejszym stopniu ograniczają ją sztywne procedury oraz mało elastyczne polityki organizacyjne. Struktura organizacji zaprojektowana jest tak, aby móc ocenić stopień, w którym uczestnicy przyczyniają się do tworzenia wartości organizacji. Z tego też względu odpowiedzialność za ustalanie kształtu systemu wynagrodzeń powinna być zdecentralizowana poprzez oddelegowanie większości obowiązków i uprawnień do poziomu konkretnej jednostki administracyjnej, np. oddziału, działu czy wydziału (wytyczna 4 – decentralizacja na poziomie konkretnej jednostki administracyjnej). Wprowadzanie natomiast licznych zasad i regulaminów wraz ze zcentralizowanym podejmowaniem decyzji zmierza ku niesprzyjającej wymianie struktur, procedur i kultury organizacji.

Zawarta w tab. 2 lista nie jest z założenia pełna i wyczerpująca, reprezentuje jedynie zestaw możliwych do zastosowania kluczowych strategicznych wytycznych służących projektowaniu polityki wynagrodzeń właściwej dla organizacji opartej na wiedzy. Co ważniejsze, zaprezentowana lista wymaga empirycznej weryfikacji. Mimo wszystko jednak wnioski wydają się jednoznaczne: wynagrodzenia mają istotne znaczenie dla wzmacniania zachowań organizacyjnych, w tym zachowań nastawionych na pozyskiwanie, rozwijanie i dzielenie się wiedzą, a także jej rozpowszechnianie w organizacji i w końcu jej zachowywanie, czyli wykorzystanie wygenerowanej wiedzy w przyszłości. Wynagrodzenia powinny być zatem kształtowane w taki sposób, aby nie tylko dostarczały odpowiednich wskazówek w zakresie pożądanых zachowań, ale także wzmacniały motywację pracowników do postępowania zgodnie z kierunkiem wytyczonym przez organizację. A ponieważ zarządzanie wiedzą wymaga od pracowników działania oraz myślenia w sposób, który zazwyczaj odbiega od standardowych, zbiurokratyzowanych procedur istniejących w organizacjach tradycyjnych, należy oczekiwać różnic w stosowanych przez nie politykach wynikających z różnic w nasileniu procesów zarządzania wiedzą.

#### 4. Zakończenie

Reasumując, należy stwierdzić, że na zarządzanie wiedzą w organizacji składa się wprowadzanie licznych zmian i wdrażanie różnorodnych praktyk i polityk w niemal każdym aspekcie funkcjonowania organizacji, w tym także w obszarze wynagradzania. Znajdują się wśród tego obszaru decyzje dotyczące ustalania poziomu wynagrodzeń i ich zewnętrznej konkurencyjności, projektowania kształtu pakietu wynagrodzeń (w szczególności proporcji pomiędzy częścią stałą a ruchomą wynagrodzeń) czy też kształtowania struktury wynagrodzeń wewnątrz organizacji. Znaczenia nabierają również kryteria przyznawania czy zasady dystrybucji wynagrodzeń oraz decyzje o charakterze administracyjnym. Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, stwierdza się, że w organizacjach chcących wspierać zarządzanie wiedzą formuło-

wanie właściwej polityki wynagrodzeń powinno być porządkowane określonym regułem, tj. wymiary tej polityki muszą spełniać wymogi organizacji opartej na wiedzy oraz prezentować wewnętrzną spójność i konsekwencję. Tak projektowana polityka wynagrodzeń ma za zadanie stymulowanie zarówno do dzielenia się wiedzą, jak i jej rozpowszechniania, wykorzystania, zachowywania, rozwijania czy pozyskiwania.

## Literatura

- Armstrong M., Stephens T., *Employee reward management and practice*, Kogan Page, United Kingdom, London 2005.
- Balkin D.B., *Compensation strategy for firms in emerging and rapidly growing industries*, "Human Resource Planning" 1990, no 11.
- Balkin D.B., Gomez-Mejia L.R., *Matching compensation and organizational strategies*, "Strategic Management Journal" 1990, no 11.
- Bolesta-Kukułka K., *Polityka personalna w strategii rozwoju firmy*, Wydawnictwo Międzynarodowej Szkoły Menedżerów, Warszawa 1995.
- Borkowska S., *Motywowac skutecznie*, IPiSS, Warszawa 2004.
- Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Chandler G., Keller Ch., Lyon D., *Unraveling the determinants and consequences of an innovation-supportive organization culture*, "Entrepreneurship Theory & Practice" 2000, no 1.
- Farr J.L., *Incentive schedule, productivity, and satisfaction in work groups*, "Organizational Behavior and Human Performance" 1976, no 17.
- Gerhart B., Rynes S.L., *Compensation. Theory, evidence, and strategic implications*, SAGE Publications, California 2003.
- Gruszczyńska-Malec G., *Wynagrodzenia w strategii przedsiębiorstwa. Modele, zasady, uwarunkowania*, AE, Katowice 2001.
- Gruszczyńska-Malec G., Zielonka M., *Nowoczesne formy wynagradzania pracowników*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2002, nr 7.
- Henderson R.I., *Compensation Management in a Knowledge-Based World, 9th edition*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2003.
- Kaczmarek B., *Organizacje. Polityka. Władza. Struktury*, Warszawa 2001.
- Kerr J., *Diversification strategies and managerial rewards: An empirical study*, "Academy of Management Journal" 1985, no 28.
- Kostera M., Kownacki S., *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzenie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
- Król H., Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1994.
- Lawler E.E.III, *Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems*, Jossey-Bass, San Francisco 1992.
- Milkovich G.T., Newman J.M., *Compensation*, BPI: IRWIN, USA 1990.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
- Padzik K., *Leksykon HRM. Podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi*, C.H. Beck, Warszawa 2002.



- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Rokita J., *Organizacja ucząca się*, AE, Katowice 2003.
- Sekula Z., *Wynagrodzenie zmienne i rzeczowe*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Szaban J., *Przedsiębiorstwo inteligentne – główny aktor w budowaniu GOW* [w:] B. Wawrzyniak (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa 2003.
- Werner S., Tosi H.L., *Other people's money: The effects of ownership on compensation strategy and managerial pay*, "Academy of Management Journal" 1995, no 38.

## REWARD POLICY IN A KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION

**Summary:** This article is focused on the role reward policy plays in knowledge management. The author underlines that knowledge can be a source of competitive advantage. However, encouraging both the acquisition and sharing of knowledge by employees requires appropriate organizational incentives and motivators. Consequently, some guidelines concerning the most effective way of motivating people in a knowledge-based organization are presented. The author also provides specific attributes that characterize organizations supported by knowledge management.