



# struktury wynagradzania pracowników



ANKIETA DO OCENY SYSTEMU  
WYNAGRADZANIA I POLITYKI  
PŁAC DOSTĘPNA ONLINE

zofia sekuła



 **Oficyna**  
a Wolters Kluwer business

wydanie II

zofia sekula

# struktury wynagradzania pracowników

Zamów książkę w księgarni internetowej

**proinfo.pl**  
księgarnia internetowa

wydanie II



**Oficyna**

a Wolters Kluwer business

WARSZAWA 2013

Recenzent I wydania

*Dr hab. Zofia Hasińska, prof. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*

Wydawca

*Kamila Dolegowska-Narloch*

Redaktor prowadzący

*Janina Burek*

Opracowanie redakcyjne

*Anna Maria Thor*

*Aneta Tkaczyk*

Korekta i łamanie



WYDAWNICTWO  
**JAK**

[www.wydawnictwojak.pl](http://www.wydawnictwojak.pl)

Projekt graficzny okładki

*Studio Kozak*

Zdjęcie wykorzystane na okładce

© [iStockphoto.com/imag depotpro](http://iStockphoto.com/imag depotpro)

.....  
Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących  
im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej  
w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło.  
A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.  
.....

prawolubni

Szanujemy prawo i własność.  
Więcej na [www.legalnakultura.pl](http://www.legalnakultura.pl)  
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2011

© Copyright by Wolters Kluwer Polska SA, 2013

Wydanie II

ISBN 978-83-264-4451-7

Wydane przez:

Wolters Kluwer Polska SA

Dział Praw Autorskich

01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33

tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35

e-mail: [ksiazki@wolterskluwer.pl](mailto:ksiazki@wolterskluwer.pl)

[www.wolterskluwer.pl](http://www.wolterskluwer.pl)

księgarnia internetowa [www.profinfo.pl](http://www.profinfo.pl)

*Sprawiedliwym*



---

# Spis treści

---

O autorce .....	11
Wstęp .....	13
<b>Rozdział 1. Wyznaczniki sprawiedliwego wynagradzania.....</b>	<b>15</b>
1.1. Istota płacy i wynagrodzenia – próba uporządkowania pojęć .....	15
1.2. Funkcje płacy.....	26
1.3. Płaca minimalna i rodzinna .....	35
1.4. Płaca godziwa .....	43
1.5. Płaca rynkowa i przeciętna.....	47
1.6. Sprawiedliwość wynagradzania .....	51
1.7. Przeciwdziałanie dyskryminacji w wynagradzaniu pracowników .....	56
1.8. Forma prawna systemu wynagradzania .....	65
<b>Rozdział 2. Wartościowanie pracy na potrzeby wynagradzania pracowników .....</b>	<b>87</b>
2.1. Trudność pracy zawodowej.....	87
2.2. Cele i potrzeby wartościowania pracy .....	88
2.3. Sumaryczne metody wartościowania pracy.....	92
2.4. Metody mieszane .....	96
2.5. Analityczne metody wartościowania pracy .....	101
2.6. Konstrukcja wybranych analitycznych metod wartościowania pracy.....	109
2.7. Innowacyjne metody wartościowania pracy .....	119
2.8. Organizacja wartościowania pracy .....	133
2.9. Argumenty za wartościowaniem pracy i przeciw niemu.....	141
<b>Rozdział 3. Składowe i determinanty taryfikacji pracy .....</b>	<b>146</b>
3.1. Narzędzia taryfikacji pracy.....	146
3.2. Taryfikatory pracy.....	149
3.3. Projektowanie siatek płac.....	157
3.4. Metody ustalania stawek płac na podstawie wyników wartościowania pracy .....	162
3.5. Wymogi dotyczące tworzenia tabel płac .....	168
3.6. Rodzaje tabel płac .....	175

<b>Rozdział 4. Formy płac .....</b>	<b>187</b>
4.1. Czynniki mające wpływ na wybór form płac .....	188
4.2. Systematyka form płac .....	192
4.3. Płace czasowe .....	194
4.4. Płace akordowe.....	200
4.5. Bonusowe formy płac .....	204
4.6. Prowizyjne formy płac .....	209
4.7. Analiza efektywności form płac.....	212
<b>Rozdział 5. Struktura wynagrodzenia.....</b>	<b>216</b>
5.1. Istota i klasyfikacja składników płac.....	216
5.2. Składniki płac za trudność i efektywność pracy .....	228
5.3. Składniki płac za staż i warunki pracy .....	257
5.4. Świadczenia .....	272
<b>Rozdział 6. Zarządzanie i polityka płac.....</b>	<b>280</b>
6.1. Zarządzanie wynagrodzeniami.....	280
6.2. Uwarunkowania polityki płac .....	289
6.3. Ustalanie celów i planowanie płac.....	298
6.4. Innowacyjne strategie płac .....	306
6.5. Podwyżki płac.....	357
6.6. Kontroling wynagrodzeń.....	364
6.7. Projektowanie systemu wynagradzania.....	375
<b>Rozdział 7. Praktyki stosowane w wynagradzaniu pracowników .....</b>	<b>383</b>
7.1. Wartościowanie pracy w Inspektoracie Ochrony Środowiska .....	383
7.2. Wynagrodzenia oparte na blokach umiejętności dla robotników sektora maszynowego .....	391
7.3. Kształtowanie stawek płac zasadniczych za pomocą metody wartościowania pracy Hay Group.....	399
7.4. Sposób dynamicznego wartościowania pracy według Karlssona .....	404
7.5. Metoda wartościowania kompetencji w przedsiębiorstwie energetycznym.....	407
7.6. Zasady wynagradzania pracowników w spółce produkcyjnej należącej do koncernu międzynarodowego .....	414
7.7. System wynagradzania pracowników w firmie koreańskiej.....	424
7.8. Analiza i ocena systemu wynagradzania w miejskim przedsiębiorstwie komunikacyjnym .....	429
7.9. Projekt systemu wynagradzania pracowników szpitala klinicznego.....	438
7.10. Wynagradzanie pracowników w małej firmie budowlanej .....	446
7.11. Układ zbiorowy pracy w spółce zajmującej się produkcją środków transportowych z udziałem kapitału niemieckiego.....	451
7.12. Motywowanie ekonomiczne pracowników w banku .....	462

---

7.13. Zarządzanie wynagrodzeniami w spółce zajmującej się produkcją urządzeń energoelektronicznych .....	476
7.14. Przykład regulaminu wynagradzania niespełniającego wymogów kodeksu pracy obowiązującego w firmie elektronicznej.....	486
7.15. Praktyczne sposoby przeciwdziałania dyskryminacji w wynagradzaniu pracowników.....	489
7.16. Końcowa ocena stosowanych w Polsce praktyk wynagradzania pracowników .....	501
<b>Załącznik. Ankieta do kompleksowej oceny systemu wynagradzania pracowników i polityki płac .....</b>	<b>505</b>
<b>Indeks .....</b>	<b>521</b>





---

## O autorce

---

**Zofia Sekuła** jest nauczycielem akademickim, pracownikiem naukowym, ekspertem projektującym i opiniującym scenariusze rozwiązań dla podmiotów zewnętrznych oraz negocjatorem układów zbiorowych i regulaminów wynagradzania. Jako nauczyciel akademicki prowadzi zajęcia na studiach licencjackich, magisterskich i podyplomowych z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, systemów wynagradzania, strategii personalnych, wartościowania pracy i controllingu personalnego. Jest promotorką wielu prac dyplomowych opartych na badaniach empirycznych w organizacjach sfery produkcji materialnej i niematerialnej z szeroko pojętej dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi.

Po ukończeniu studiów pracowała w przemyśle oraz jako projektant w ośrodkach i instytutach projektowo-badawczych. Po rozpoczęciu pracy w charakterze nauczyciela akademickiego aktywnie poświęciła się nauce. W swoim dorobku ma 160 publikacji, w tym 8 monografii na temat wynagradzania pracowników i polityki płac, planowania zatrudnienia, controllingu personalnego oraz motywacji do pracy. Książka *Struktury wynagradzania pracowników* jest ósmą monografią autorki.

Poza rozważaniami teoretycznymi inspiracje do twórczości naukowej Zofia Sekuła czerpie z praktyki: analizy studiów przypadków, autorskich projektów rozwiązań, badań ankietowych, opracowywanych ekspertyz i opinii z zakresu HRM, szkoleń i przedsięwzięć prowadzonych w firmach, głównie w zakresie wartościowania pracy i jego wykorzystania.



---

# Wstęp

---

Świat pędzi w zawrotnym tempie. Tworzy się tysiące produktów, coraz więcej wymaga się od ludzi. Pracownicy muszą wносить wymierny wkład w wyniki organizacji, żądanej ciągłych sukcesów. Mobilizowanie do takiej pogoni wymaga pomysłowości w tworzeniu atrakcyjnych, a nawet wyrafinowanych bodźców, dzięki którym pracownicy chętnie wykorzystują na rzecz organizacji swoje talenty – potencjał intelektualny, zawodowy, zaangażowanie osobiste – i osiągają spektakularne wyniki, wyższe niż konkurenci. Czy są to zdrowa rywalizacja i postęp? Ocena może być wyłącznie subiektywna.

Większość ludzi chce i musi pracować zawodowo, by żyć, zaspokajać swoje potrzeby i realizować marzenia, w zamian za satysfakcjonujące wynagrodzenie. Jak przy każdej wymianie ekwiwalentność płacy względem pracy budziła i będzie budzić wątpliwości. Materią tą zajmują się stosowne instytucje o charakterze międzynarodowym – ONZ, MOP, Unia Europejska oraz teoretycy nauk prawnych, ekonomicznych i psychologicznych. Jednak żadne regulacje na poziomie ponadzakładowym nie automatyzują ani nie rozwiązują problemu wynagradzania i motywowania w poszczególnych organizacjach. Dobry system wynagradzania dostosowany do strategicznych i operatywnych celów działalności organizacji powinien być wielopłaszczyznowy i uwzględniać wielostronność podejść już w trakcie jego tworzenia.

Niewątpliwie najważniejszymi czynnikami mającymi na niego wpływ są długookresowa strategia działalności i związana z nią kondycja ekonomiczno-finansowa, wielkość organizacji i struktury, w których działa, makroekonomiczne regulacje i decyzje w zakresie polityki płac oraz wszelkiego rodzaju klasyczne i nowatorskie narzędzia wykorzystywane do tworzenia oryginalnych i ciekawych rozwiązań w systemach wynagradzania uwzględniających dobro pracowników.

W książce można wyróżnić cztery warstwy:

1. *Teoretyczną*, w której omówimy klasyczne i innowacyjne sposoby kształtowania systemów wynagradzania, kategorie i funkcje płac oraz przeciwdziałanie dyskryminacji w wynagradzaniu. Na podstawie najnowszej literatury, studiów własnych i długoletnich badań empirycznych sformułowano, odmienne od powszechnie akceptowanych, syntezę i klasy-

fikację zjawisk, czyniąc to z zamiarem ukazania czytelnikom problemów wynagradzania z innej perspektywy.

2. *Prawną*, prezentującą treść obowiązujących aktów prawnych, interpretację merytoryczną oraz sposoby i wymogi uwzględniania tych aktów w tworzonych systemach wynagradzania.
3. *Instrumentalną*, opisującą szerokie spektrum narzędzi i sposobów wspomagających kształtowanie sprawiedliwych, efektywnych i nowatorskich systemów wynagradzania.
4. *Spoleczną*, uwzględniającą różne punkty widzenia i oceny tych samych kwestii przez pracodawców, pracowników i związki zawodowe; poszukującą przy tym możliwości godzenia interesów i oczekiwań wszystkich stron.

Inspiracją do tego rodzaju ujęcia stały się sugestie studentów, propozycje i uwagi zgłaszane przez pracodawców i organizacje związkowe oraz – częściowo – niezamierzona niesprawiedliwość i nieścisłości w systemach wynagradzania.

Głównym celem książki jest przedstawienie w prosty i zrozumiały sposób zarówno podstaw, jak i zaawansowanej problematyki wynagradzania. Zaprezentowane narzędzia, instrumenty, pomysły i sugestie mogą być wykorzystane w praktyce. Większość omawianych kwestii osadzona jest w realiach gospodarki polskiej i ma bezpośrednie odniesienie do rozwiązań praktycznych stosowanych w różnych organizacjach.

W książce zamiennie używane są pojęcia *placy* i *wynagrodzenia*, a także terminy określające organizacyjne formy działalności. Uszeregujmy je, zaczynając od najbardziej do najmniej pojemnego semantycznie: organizacja, organizacja gospodarcza, firma, przedsiębiorstwo, zakład, pracodawca. Używanie jednego z wymienionych pojęć zależy od kontekstu i poruszanych kwestii.

Żywię nadzieję, że praca ta będzie służyć studentom uczelni ekonomicznych, a częściowo również studentom wydziału prawa oraz pracodawcom, specjalistom do spraw personalnych, przedstawicielom pracowników i działaczom związkowym.

*Autorka*

# Wyznaczniki sprawiedliwego wynagradzania

---

## 1.1. Istota płacy i wynagrodzenia – próba uporządkowania pojęć

Rzeczownik *wynagrodzenie* pochodzi od czasownika *wynagradzać* oznaczającego danie nagrody, zapłaty, odszkodowania, odpłaty<sup>1</sup>. Pojęciami bliskoznacznymi, ale nie tożsamymi, są: *płaca* (*pay*), *pensja* (*salary*), *wynagrodzenie* (*compensation wage*), *zarobek* (*earning*) i *zapłata* (*payment*), przy czym do najczęściej używanych należą *płaca* i *wynagrodzenie*. Definicji płacy i wynagrodzenia jest wiele, a ich treść wiąże się z różnymi filozofiami i praktykami dotyczącymi stosowania coraz bardziej skomplikowanych instrumentów wynagradzania. Pojęcie *wynagrodzenia* bywa wykorzystywane w wielu aktach międzynarodowych, w tym w Deklaracji Praw Człowieka, Konwencjach MOP, Traktacie Wspólnot Europejskich. Płaca (wynagrodzenie) ma wymiar ekonomiczny, społeczny i prawny.

### 1.1.1. Wybór definicji ekonomicznych

Definicje ekonomiczne częściej traktują płacę jako cenę za pracę, cenę siły roboczej będącą jednym z czynników produkcji. Nie zawsze uwzględniają uwarunkowania związane z potrzebami społecznymi czy sprawiedliwością.

Najogólniej *płaca* (*wynagrodzenie*) to zapłata, jaką organizacja daje pracownikowi w zamian za jego pracę<sup>2</sup>. Inna podobna definicja zwraca uwagę, że płaca stanowi ekwiwalent za wykonaną pracę w ramach stosunku pracy<sup>3</sup>. Płaca to cena pracy ludzkiej jako czynnika produkcji<sup>4</sup>.

Black traktuje wynagrodzenie jako płatność za pracę wykonywaną przez pracownika. Dawniej rozróżniano wynagrodzenie co tydzień wypłacane pra-

---

<sup>1</sup> M. Szymczak, *Słownik języka polskiego*, tom III, PWN, Warszawa 1985, s. 832.

<sup>2</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 444.

<sup>3</sup> Z. Jacukowicz, *Systemy wynagrodzeń*, Poltext, Warszawa 1999, s. 25.

<sup>4</sup> *Ekonomia od A do Z*, red. S. Sztaba, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007, s. 347.

cownikowi w gotówce (*wage*) i co miesiąc na rachunek bankowy (*salary*). Obecnie płace tygodniowe i miesięczne traktuje się jednakowo i zwykle przelewa się je na konto bankowe pracownika. Płatność za pracę na własny rachunek nie jest wynagrodzeniem<sup>5</sup>. H. Steinmann i G. Schreyögg określają płacę jako zapłatę za wykonywaną pracę i udział pracownika w kolektywnym tworzeniu wartości. Płaca jest ceną prawną za pracę, wykładnikiem statusu stanowiska i pracownika oraz wskaźnikiem rzadkości pracowników na rynku pracy<sup>6</sup>. Martan uściśla definicję wynagrodzenia do kwoty należnej z tytułu zatrudnienia, która obejmuje wynagrodzenie za wykonaną pracę w ramach stosunku pracy, czyli płacę oraz inne składniki wynagrodzenia z tytułu zatrudnienia<sup>7</sup>.

Według leksykonu przedsiębiorcy wynagrodzenie za pracę stanowi obojętne świadczenie pracodawcy za wykonaną przez pracownika pracę. Powinno być ustalane tak, by odpowiadało rodzajowi wykonywanej pracy, kwalifikacjom wymaganym przy jej wykonywaniu, a także uwzględniało ilość i jakość świadczonej pracy<sup>8</sup>. Armstrong, O'Neal oraz inni badacze wprowadzają koncepcję wynagrodzenia całkowitego, w którym zintegrowane są wszystkie elementy i sposoby wynagradzania – zarówno finansowe, jak i niefinansowe – mające na celu przyciągnąć, zmotywować i zatrzymać pracowników oraz przynosić im zadowolenie<sup>9</sup>, Melich wskazuje natomiast na zacieranie się granicy między płacą, wynagrodzeniem i dochodem z pracy<sup>10</sup>.

### 1.1.2. Definicje płacy w społecznej nauce Kościoła

Studniarek rozróżnia płacę w znaczeniu wąskim i szerokim. W znaczeniu szerokim obejmuje ona wszelkie dochody uzyskiwane ze stosunku pracy, zaś część tych dochodów, które związane są z rozmiarami świadczonej pracy, to płaca w znaczeniu wąskim. Wynagrodzenie w znaczeniu szerokim stanowi według Studniarka łączny dochód z pracy, a płaca obejmuje stałe, powtarzalne składniki wynagrodzenia<sup>11</sup>.

Oprócz najczęściej używanych pojęć (*płaca* i *wynagrodzenie*) stosuje się także inne, takie jak pensja, pobory, uposażenie, zarobek, zapłata czy gratyfikacja (tabela 1.1).

<sup>5</sup> J. Black, *Słownik ekonomii*, PWN, Warszawa 2008, s. 545.

<sup>6</sup> H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998, s. 555.

<sup>7</sup> L. Martan, *Praca i wynagrodzenie w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1997, s. 9.

<sup>8</sup> *Leksykon przedsiębiorcy*, Infor, Warszawa 2002, s. 314–315.

<sup>9</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 555.

<sup>10</sup> A. Melich, *Rola płacy w pobudzaniu efektywności pracy*, IPiSS, Warszawa 1998, s. 10.

<sup>11</sup> Z. Studniarek, *Problemy płac. Doktryny, rynek a realia okresu transformacji*, „Studia i Materiały IPiSS” 1994, z. 3; Z. Jacukowicz, *Prawo do płacy godziwej*, „Studia i Materiały IPiSS” 1995, z. 3, s. 46.

Tabela 1.1. Terminologia dotycząca wynagrodzenia

Lp.	Nazwa pojęcia	Źródło	Definicja
1.	Ekwiwalent	<i>Słownik języka polskiego PWN</i> , 1984	Odpowiednik, równoważnik, otrzymywany w gotówce lub naturze <sup>12</sup>
		<i>Nowy słownik języka polskiego PWN</i> , 2002	Rzecz równa innej wartością, odpowiednik, równoważnik, równowartość oraz towar, którym jest wyrażona i inna wartość (ekonomiczna) <sup>13</sup>
		<i>Słownik języka polskiego PWN</i> , 1998	Rzecz równa wartością innej, odpowiednik, równoważnik w gotówce lub naturze <sup>14</sup>
2.	Gaża	<i>Słownik języka polskiego PWN</i> , 1984	Stale wynagrodzenie za pracę wypłacane pracownikowi zwykle za miesiąc (pensja, uposażenie) <sup>15</sup>
		<i>Nowy słownik języka polskiego PWN</i> , 2002	Pensja, uposażenie w niektórych zawodach <sup>16</sup>
3.	Pensja	<i>Popularny słownik języka polskiego</i> , 2003	Stała płaca miesięczna, stałe wynagrodzenie <sup>17</sup>
		<i>Słownik języka polskiego PWN</i> , 1984	Stała płaca miesięczna, roczna na utrzymanie <sup>18</sup>
		<i>Słownik wyrazów bliskoznacznych</i> , pod red. S. Skorupki, 1971	Pensja, może dotyczyć pracowników (urzędników), emerytów, wdów, dzieci. Stanowi stałą kwotę wypłacaną na rzecz pewnych osób (gaża oficerska, aktorska) <sup>19</sup>
		<i>Nowy słownik języka polskiego PWN</i> , 2002	Stała płaca miesięczna, roczna, stałe wynagrodzenie <sup>20</sup>
		<i>Słownik języka polskiego PWN</i> , 1998	Stała płaca za okresy pracy, stałe wynagrodzenie, pobory miesięczne, roczne <sup>21</sup>
		<i>Słownik ekonomii PWN</i> , 2008	Alternatywne określenie płacy <sup>22</sup>

<sup>12</sup> *Słownik języka polskiego*, red. M. Szymczak, t. I, PWN, Warszawa 1984, s. 530.

<sup>13</sup> *Nowy słownik języka polskiego*, red. E. Sobol, PWN, Warszawa 2002, s. 183.

<sup>14</sup> *Słownik języka polskiego*, red. M. Szymczak, PWN, Warszawa 1998, s. 497.

<sup>15</sup> *Słownik języka polskiego*, red. M. Szymczak, t. I, *op. cit.*, s. 638.

<sup>16</sup> *Nowy słownik języka polskiego*, *op. cit.*, s. 221.

<sup>17</sup> *Popularny słownik języka polskiego*, red. E. Sobol, PWN, Warszawa 2003, s. 652.

<sup>18</sup> *Słownik języka polskiego*, red. M. Szymczak, t. II, Warszawa 1984, s. 632.

<sup>19</sup> S. Skorupka, *Słownik wyrazów bliskoznacznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1971, s. 140.

<sup>20</sup> *Nowy słownik języka polskiego*, *op. cit.*, s. 647.

<sup>21</sup> *Słownik języka polskiego*, red. M. Szymczak, PWN, Warszawa 1998, s. 666.

<sup>22</sup> J. Black, *op. cit.*, s. 306.



Głównym celem książki *Struktury wynagradzania pracowników* jest przedstawienie, w prosty i zrozumiały sposób, zarówno podstaw, jak i zaawansowanej problematyki wynagradzania. Autorka omawia klasyczne i innowacyjne sposoby kształtowania systemów wynagradzania, kategorie i funkcje płac oraz metody przeciwdziałania dyskryminacji w wynagradzaniu. Na podstawie najnowszej literatury, studiów własnych i długoletnich badań empirycznych dokonuje nowatorskiej syntezy i klasyfikacji zjawisk, czyniąc to z zamiarem ukazania czytelnikom problemów wynagradzania z innej perspektywy i zachęcenia do poszukiwania oryginalnych i ciekawych rozwiązań w systemach wynagradzania, uwzględniających dobro pracowników. Przedstawia także obowiązujące akty prawne wraz z ich interpretacją merytoryczną oraz sposoby i wymogi uwzględniania tych aktów w systemach wynagradzania.

Publikacja zawiera szerokie spektrum narzędzi wspomagających kształtowanie sprawiedliwych, efektywnych i nowoczesnych systemów wynagradzania. Uwzględnia różne punkty widzenia i oceny poszczególnych kwestii przez pracodawców, pracowników i związki zawodowe, wskazując możliwości godzenia interesów i oczekiwań wszystkich stron. Zaprezentowane narzędzia, instrumenty, pomysły i sugestie mogą być bezpośrednio wykorzystywane w praktyce. Większość omawianych kwestii osadzona jest bowiem w realiach gospodarki polskiej i ma bezpośrednie odniesienie do rozwiązań stosowanych obecnie w różnych organizacjach.

Książka jest przeznaczona dla specjalistów do spraw personalnych, pracodawców, przedstawicieli pracowników, działaczy związkowych oraz studentów uczelni ekonomicznych i studentów prawa.

**Cennym uzupełnieniem rozszerzonego i uaktualnionego II wydania książki jest ankieta do kompleksowej oceny systemu wynagradzania pracowników i polityki płac, dostępna również w wersji elektronicznej do pobrania ze strony [www.struktury-wynagradzania.eoficyna.com.pl](http://www.struktury-wynagradzania.eoficyna.com.pl) po wpisaniu zamieszczonego w książce kodu aktywacyjnego. Materiały te można modyfikować i dostosowywać do indywidualnych potrzeb.**

**Zamówienia:**

infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01  
zamowienia.książki@wolterskluwer.pl  
www.wolterskluwer.pl  
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

ISBN 978-83-264-4451-7



9 788326 444517

cena 59 zł (w tym 5% VAT)

wydanie II