

# 3.10

## Część 3

Zarządzanie kapitałem ludzkim – perspektywa psycho-społeczna

Tomasz Rostkowski\*

# Polityka świadczeń pozapłacowych w Polsce – kierunki zmian w odpowiedzi na problemy na rynku pracy

## Streszczenie

Obecnie pracodawcy doświadczają stale rosnących problemów z pozyskiwaniem i utrzymywaniem pracowników. Państwo nie wywiązuje się skutecznie z zadania kształcenia z uwzględnieniem potrzeb rynku pracy. Nie radzi sobie także z zapewnieniem odpowiedniej jakości usług ochrony zdrowia i innych kształtujących samopoczucie pracowników. Tę lukę uzupełniają pracodawcy. Świadczenia pozapłacowe są zazwyczaj traktowane jako dodatkowe elementy systemu wynagrodzenia. Odgrywają one jednak coraz większą rolę w systemie zarządzania kapitałem ludzkim. Zdaniem pracowników świadczenia pozapłacowe mogą być różnicowane w zależności od efektywności pracy i lojalności pracowników (staż pracy w firmie), a nie powinny być dostępne dla osób niezwiązanych z organizacją na stałe. Badania wskazują, że pomiar efektywności działania świadczeń pozapłacowych jest możliwy i konieczny, zaś budowa systemu świadczeń jest zadaniem długookresowym i wymagającym współpracy. Konieczne jest łączenie pozornie sprzecznych koncepcji jak: indywidualizacja i standaryzacja, kompleksowe podejście i wąsko zdefiniowane problemy, posiadanie dostępu do wysoce specjalistycznej wiedzy oraz wiedzy rozległej i powszechnie dostęp-

---

\* Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, ORCID: 0000-0002-3932-5692

nej na podstawowym poziomie. Celem opracowania jest wskazanie zmian w systemach świadczeń pozapłacowych przedsiębiorstw, jakie zachodzą w odpowiedzi na problemy na rynku pracy.

**Słowa kluczowe:** rynek pracy, zarządzanie kapitałem ludzki, system wynagradzania, świadczenia pozapłacowe, tendencje zmian

## Non-wage Benefits Policy in Poland – Directions of Changes in Response to Problems on the Labor Market

### Abstract

At present, the growing problems of the Polish labour market are recruitment and retaining employees. The state does not effectively fulfill not only the task of proper vocational training of citizens, but also the provision of health protection services and other services for employees. Nevertheless, employers manage to fill this gap. Undeniably, benefits are treated as additional elements of the remuneration system. Furthermore, benefits are an important part of the human capital management system. According to employees, benefits can be differentiated depending on the effectiveness of work and employee loyalty (work experience in the company). Benefits should not be available to people who are not permanently associated with the organization. Research indicates that measuring the effectiveness of the benefit system is possible and necessary. Building a benefit system is a long-term task that requires cooperation. It is necessary to combine seemingly contradictory concepts such as individualization and standardization, a comprehensive approach and narrowly defined problems, having access to highly specialized knowledge and combining ideas.

**Keywords:** labor market, human capital management, remuneration system, non-wage benefits, change trends

### Wprowadzenie

Problem pozyskiwania pracowników narasta od kilku lat. Dla pracodawców problemy ze znalezieniem kompetentnych pracowników zmieniły się w problemy z możliwością zatrudnienia pracowników o choćby podstawowych umiejętnościach. Do wcześniej identyfikowanych problemów dotyczących poziomu dopasowania systemu edukacyjnego w Polsce do potrzeb rynku pracy, czyli problemów z jakością dostępnego kapitału ludzkiego, doszły problemy ilościowe.

Źródeł trudności należy upatrywać w demografii. Jak wynika z badań prowadzonych przez GUS, dzietność kobiet systematycznie spada i choć w 2017 r. (1,45) była wyższa niż

w roku 2005 (1,24), to jest ona bardzo niska zwłaszcza w porównaniu z wynikami z roku 1955 (3,61) lub 1980 (2,28)<sup>1</sup>. Innym źródłem problemów jest brak świadomie prowadzonej polityki migracyjnej, co powoduje szkody w postaci utraty cennych pracowników z polskiego rynku pracy, m.in. w wyniku przystąpienia Polski do Unii Europejskiej. Mamy do czynienia nie tyle z „wymianą mózgów” (*brain exchange*), ile z „marnotrawstwem mózgów” (*brain waste*), a w wymiarze ogólnym z „drenażem mózgów” (*brain drain*)<sup>2</sup>.

Badania potwierdzają, że w Polsce bardzo wiele stanowisk jest nieobsadzonych. W III kwartale 2019 r. było ich blisko 150 tys., co stanowi niewielki spadek w porównaniu z poprzednim kwartałem, ale wzrosła liczba wolnych, nowo utworzonych stanowisk<sup>3</sup>. Bezpośrednie obserwacje praktyki wskazują, że na brak pracowników narzekają obecnie pracodawcy niemal wszystkich branż, a także administracja publiczna. Problem dotyczy zarówno pracowników o bardzo wysokich kompetencjach, jak i pracowników niezbędnych do realizacji podstawowych, prostych prac.

Pracodawcy, nie mając realnego wpływu na działania państwa w skali makro, zmuszeni są przyjmować zastaną sytuację jako niezmienną. Powoduje to wzrost zainteresowania zarówno automatyzacją procesów i innymi substytutami pracy ludzkiej, jak i podejmowaniem na coraz szerszą skalę działań mających na celu sprawne pozyskiwanie i utrzymanie już zatrudnianych pracowników. Jest to zadanie trudne. Wzrost płac grozi utratą rentowności. Często zwiększenie wydatków na wynagrodzenia jest niewystarczającym działaniem do osiągnięcia pożądaných efektów. Dlatego celem niniejszego rozdziału jest wskazanie zmian w systemach świadczeń pozapłacowych przedsiębiorstw, które mogą być pomocne w rozwiązaniu problemów z dostępnością kapitału ludzkiego w Polsce.

## Rola świadczeń pozapłacowych w systemie wynagradzania organizacji

System wynagradzania ma szczególne znaczenie w sytuacji niedoborów kapitału ludzkiego. Wynagrodzenia z perspektywy pracowników pełnią przede wszystkim funkcję dochodową. Dla pracodawców w pierwszej kolejności odgrywają rolę motywacyjną oraz kosztową. Wzrost płac, ale także podejmowanie innych działań w obszarze ZKL (zarządzania kapitałem ludzkim), mają duże znaczenie społeczne<sup>4</sup>. Z jednej strony powodują

<sup>1</sup> Główny Urząd Statystyczny, *Urodzenia i dzietność*, Warszawa 2018.

<sup>2</sup> B. Puzio-Wacławik, *Społeczno-ekonomiczne skutki migracji Polaków po akcesji Polski do Unii Europejskiej*, „Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe” 2010, nr 8, s. 180–182.

<sup>3</sup> Główny Urząd Statystyczny, *Popyt na pracę w III kwartale 2019 r.*, Warszawa 2019.

<sup>4</sup> S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, wyd. 2, Kraków 2004, s. 18.

mniejszą gotowość do migracji z kraju, a z drugiej zwiększają zainteresowanie podejmowaniem pracy w Polsce przez obcokrajowców.

Celem systemu wynagradzania z perspektywy zarządzania kapitałem ludzkim jest przede wszystkim: pozyskanie pracowników, ich utrzymanie w organizacji i motywowanie. W przypadku tej ostatniej funkcji coraz częściej okazuje się, że motywowanie pracowników nie jest działaniem wystarczającym i dlatego coraz częściej mówi się o zaangażowaniu pracowników<sup>5</sup>.

Obok wynagrodzeń zasadniczych i zmiennych (np. premie, nagrody finansowe) świadczenia pozapłacowe (tzw. benefits) są najważniejszymi elementami systemu wynagradzania. Zwykle traktowano świadczenia jako elementy dodatkowe. Miały one mieć charakter zalewie uzupełnienia wynagrodzeń pieniężnych. Wynikało to zarówno z ich mniejszego znaczenia dla motywacji pracowników, jak i ze stosunkowo niskiego udziału kosztów świadczeń pozapłacowych w strukturze kosztów wynagrodzeń organizacji<sup>6</sup>. Ta sytuacja zaczyna się zmieniać. Po pierwsze, wiele świadczeń jest obecnie uważanych za konieczne i pracownicy nie tyle traktują je jako element dodatkowy, ale oczywisty element uzyskiwanego pakietu korzyści. Po drugie, można wskazać coraz liczniejsze konkretne przykłady, w których świadczenia mogą się stawać decydującym argumentem przesądzającym o kontynuowaniu zatrudnienia lub o podjęciu pracy w innej organizacji.

Świadczenia pozapłacowe powinny być dostosowane do potrzeb potencjalnych i obecnie zatrudnianych pracowników. Duże zróżnicowanie potrzeb ludzi jest faktem, który czyni to zadanie skomplikowanym.

Wykorzystanie świadczeń pozapłacowych wobec już zatrudnionych pracowników jest łatwiejsze niż wobec potencjalnych, gdyż istnieje możliwość zbadania potrzeb oraz monitorowania zakresu wykorzystania świadczeń i poziomu satysfakcji z ich posiadania. Są to działania, które są czasochłonne i wymagają istotnej zmiany sposobu realizacji zadań w zakresie zarządzania wynagrodzeniami. Konieczne jest odejście od działania reaktywnego i nieelastycznego na rzecz aktywnego badania, ale również kształtowania opinii pracowników.

---

<sup>5</sup> M. Juchnowicz, *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja, kontrowersje, aplikacje*, PWE, Warszawa 2010, s. 114–138.

<sup>6</sup> Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2008, s. 213.

## Metody przyznawania pracownikom świadczeń pozapłacowych

H. Kinowska podaje trzy rodzaje mechanizmów przyznawania świadczeń pozapłacowych<sup>7</sup>:

- 1) indywidualne negocjacje z pracownikami,
- 2) ujednolicony system wynagradzania oparty np. na praktykach rynkowych,
- 3) system kafeteryjny, w ramach którego pracownik ma ograniczoną możliwość wyboru świadczeń pozapłacowych.

Każde z powyższych rozwiązań ma istotny potencjał motywacyjny pod warunkiem uzależnienia dostępnych świadczeń pod względem ilościowym i/lub jakościowym od dokonanych wcześniej ustaleń, np. dotyczących osiągnięcia lub przekroczenia określonych celów. W takim przypadku mechanizm przyznawania świadczeń pozapłacowych upodabnia się do systemu premiowego. Zazwyczaj zalecanym rozwiązaniem jest system kafeteryjny ze względu na jego elastyczność. Wadą takich rozwiązań była do niedawna uciążliwość w zarządzaniu nimi.

System świadczeń pozapłacowych ma znaczący potencjał wykorzystania go do celów zwiększania skuteczności działań rekrutacyjnych, ograniczania fluktuacji cennych pracowników oraz zwiększania motywacji i pozyskiwania ich zaangażowania. Wykorzystanie tego potencjału wymaga podejmowania dodatkowych i często skomplikowanych działań. W obecnej, trudnej sytuacji na rynku pracy mogą się one okazać koniecznością. Istnienie systemu świadczeń pozapłacowych może być źródłem dodatkowych korzyści nie tylko dla celów zarządzania kapitałem ludzkim, ale znacznie szerzej zdefiniowanych korzyści wynikających z prestiżu firmy i jej pracowników. Tego rodzaju system może być wykorzystywany we wszystkich działaniach z zakresu kreowania pozytywnego wizerunku firmy nie tylko jako pracodawcy, ale też wiarygodnego partnera biznesowego. Są one zatem elementem realizacji koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR) oraz działalności filantropijnej<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> H. Kinowska, *Skuteczne wynagradzanie kadry menedżerskiej*, Oficyna Wydawnicza Rozwoju Kapitału Ludzkiego, Warszawa 2005, s. 151.

<sup>8</sup> K. Majchrzak, *Filantropia korporacyjna – granice „dobroci”*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2012, nr 4.

## Rodzaje świadczeń pozapłacowych i ich dostępność na polskim rynku

Udostępniane pracownikom świadczenia pozapłacowe tworzą niezwykle rozległą paletę możliwości. Jest ona stale rozszerzana i coraz trudniejsza do klasyfikacji. Lista oferowanych świadczeń dynamicznie się rozwija zarówno za sprawą wykorzystywania do tego celu wielu znanych na rynku produktów i usług, jak i tworzenia nowych propozycji przez wyspecjalizowane organizacje. Przedstawienie wszystkich możliwości nie jest wykonalne, ale konieczne wydaje się przynajmniej wskazanie głównych kategorii świadczeń pozapłacowych. Poniżej przedstawiono listę wybranych grup benefitów, które mogą być proponowane pracownikom, wraz z przykładowymi świadczeniami wchodzącymi w ich zakres przygotowaną na podstawie dokonań zespołu K. Sedlaka<sup>9</sup>:

- 1) opieka zdrowotna (podstawowy pakiet medyczny, prywatne porody),
- 2) ubezpieczenia (na życie, NNW, podróży zagranicznych),
- 3) profilaktyka zdrowotna (programy redukcji nadwagi),
- 4) rekreacja i wypoczynek („wczasy pod gruszą”, karnety na siłownię),
- 5) kultura (bilety do kin, teatrów),
- 6) świadczenia prorodzinne (firmowe przedszkole i żłobek, program powrotu do pracy po urodzeniu dziecka, poradnictwo geriatryczne),
- 7) doradztwo (prawne, podatkowe),
- 8) wyżywienie (stołówka firmowa, kawa, herbata, przekąski, owoce),
- 9) dojazd do pracy (ryczałt samochodowy, dopłaty do dojazdów rowerem),
- 10) udogodnienia życiowe (pralnie, usługa *consierge*).

Inspirującym źródłem informacji na temat rzeczywistej dostępności świadczeń pozapłacowych dla pracowników może być analiza ofert wyspecjalizowanych dostawców tego rodzaju usług dla przedsiębiorstw. Przykładowo, jeden z liderów branży oferuje następujące grupy produktów typu „karta benefit”<sup>10</sup>:

- 1) karta sportowo-rekreacyjna (dostępna w różnych wersjach, np. dla seniorów),
- 2) karta rekreacyjno-wypoczynkowa,
- 3) karta żywieniowa,
- 4) karta umożliwiająca wstęp do kin,
- 5) karta umożliwiająca wstęp do teatrów.

<sup>9</sup> Na podstawie: K. Sedlak, *Wynagrodzenia.pl, świadczenia pozapłacowe w oczach pracowników w 2019 roku*, [http://ankiety.sedlak.pl/swiadczenia\\_pozaplacowe/](http://ankiety.sedlak.pl/swiadczenia_pozaplacowe/) (dostęp: styczeń 2020).

<sup>10</sup> Na podstawie analizy oferty handlowej zamieszczonej na stronie <https://www.benefitsystems.pl> (dostęp: styczeń 2020) oraz dodatkowych konsultacji z ekspertami.

Dla ułatwienia zarządzania programami świadczeń oraz ich wykorzystania użytkownikom udostępniana jest platforma, przy pomocy której można dokonywać wyboru konkretnych świadczeń oraz modyfikować dokonane przez siebie wybory.

Jednym z najbardziej rozpowszechnionych świadczeń są karty sportowo-rekreacyjne. Za pośrednictwem jednego z dostawców tego rodzaju usługi pracownikom udostępnianych jest 4400 obiektów i usług w 650 miastach w Polsce. Wśród oferowanych usług wymienić można następujące grupy: siłownia, aqua aerobik, badminton, grotty solne, joga, lodowiska, parki trampolin, parki linowe, *pole dance*, ścianki wspinaczkowe, *squash*, sztuki walki, tenis ziemny i stołowy oraz wiele innych możliwości. Łącznie wydzielono 25 grup tego rodzaju usług.

Udostępnienie platform internetowych i ich funkcjonalność w zakresie informowania i sugerowania odpowiednich rozwiązań dostarczają dodatkowych argumentów na rzecz wykorzystywania systemów kafeteryjnych. Dodatkowo analiza opinii polskich sędziów wyrażonych w badaniach I. Krótkiewicz jednoznacznie wskazuje na potrzebę wykorzystania platform, które pozwalają z jednej strony na elastyczny dobór świadczeń, ale z drugiej strony dają możliwość równego traktowania pracowników pod względem wartości dostępnych dla nich świadczeń<sup>11</sup>.

## Kryteria podejmowania sprawiedliwych decyzji w zakresie świadczeń pozapłacowych w Polsce

W latach 2016–2020 zespół Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie i Uniwersytetu Warszawskiego podjął wszechstronne, wieloetapowe badania dotyczące sprawiedliwości wynagradzania. Poniżej prezentowane wyniki badań miały na celu identyfikację kryteriów różnicowania wynagrodzeń, które w oczach pracowników i menedżerów mogą być uznane za sprawiedliwe<sup>12</sup>.

Wstępne badania ilościowe, które zostały przeprowadzone na próbie kilkuset studentów studiów magisterskich i studiów podyplomowych SGH i UW – pomimo faktu, że próby badawczej nie można było uznać za reprezentatywną, pozwoliły na wstępne sformułowanie wniosków dotyczących kryteriów, które powinny być uwzględniane przy podejmowaniu decyzji o świadczeniach pozapłacowych.

<sup>11</sup> I. Krótkiewicz, *Sprawiedliwość w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, SGH, Warszawa 2017 (niepublikowana praca magisterska).

<sup>12</sup> Szerzej w: M. Juchnowicz, T. Rostkowski, A. Werner, J. Wasilewski, H. Kinowska, K. Kimla-Walenda, U. Zajac-Pałdyna, A. Kostrzewa, *Praca i sprawiedliwość – perspektywa społeczna, prawna i zarządcza*, Warszawa 2020 (w przygotowaniu).

Wśród kryteriów, które zdaniem respondentów powinny być uwzględniane w procesie podejmowania decyzji dotyczących różnicowania dostępu do świadczeń, najczęściej wskazywano:

- 1) efektywność pracy,
- 2) rodzaj kontraktu,
- 3) staż w obecnej firmie.

Najrzadziej wskazywanymi kryteriami były:

- 1) całkowity czas pracy,
- 2) wykształcenie,
- 3) staż pracy ogółem,
- 4) ocena okresowa.

Powyższe wyniki zdają się potwierdzać tezę o konieczności rozwijania systemów kafeteryjnych i uzależnienia limitów przyznawanych świadczeń od efektywności pracy. Jednocześnie ta ostatnia nie powinna być brana pod uwagę przy decydowaniu o dostępności opieki medycznej i świadczeń finansowanych ze środków ZFŚS. Efektywność należy uwzględniać np. przy decyzjach w sprawie kart typu multisport i samochodu służbowego.

Rodzaj kontraktu powinien, jak się wydaje, różnicować pracowników z perspektywy związania z organizacją. Świadczenia pozapłacowe powinny być dostępne tylko dla tych osób, które na trwałe wiążą swoją przyszłość z firmą.

Na podstawie tych badań możliwe było nakreślenie następujących rekomendacji:

1. Dostęp do świadczeń pozapłacowych nie powinien być powszechny i tego rodzaju elementy wynagradzania powinny dotyczyć przede wszystkim pracowników stale związanych z organizacją.
2. Przy decydowaniu na temat świadczeń rekreacyjno-sportowych należy brać pod uwagę:
  - a) efektywność pracy oraz
  - b) staż pracy w obecnej firmie.
3. Przy decydowaniu na temat dostępu do świadczeń medycznych i innych finansowanych ze środków ZFŚS należy brać pod uwagę:
  - a) sytuację rodzinną pracownika oraz
  - b) staż pracy w obecnej firmie.
4. Decydowanie na temat dostępu do dodatkowego wyposażenia stanowiska (np. samochód służbowy) powinno opierać się na:
  - a) efektywności pracy oraz
  - b) pozycji w hierarchii.

Jak można wnioskować z przedstawionych powyżej wyników badań, respondenci zauważają, że sytuacja pracownika w zakresie dostępu do świadczeń powinna obejmować nie tylko efektywność pracy (realizacja postulatu motywowania) czy lojalność wobec pracodawcy (postulat ograniczania nadmiernej fluktuacji), ale także być w wielu



obszarach indywidualnie ukierunkowana na potrzeby pracownika wynikające nie tylko z jego osobistych wymogów, ale także z potrzeb jego rodziny.

Kolejnym wartym przywołania badaniem było badanie przeprowadzone przez zespół SGH (IKL) i UW w 2017 r. na reprezentatywnej próbie aktywnych zawodowo Polaków (n = 1003) metodą CATI. Celem badań było poznanie opinii respondentów na temat sprawiedliwości wynagrodzeń, w tym kryteriów podejmowania decyzji dotyczących wynagrodzeń stałych (zasadniczych), zmiennych (premi, nagród) i świadczeń pozapłacowych.

W tym badaniu ujawniono wysoko rozwiniętą świadomość pracowników w zakresie wpływu na system wynagrodzeń ogólnej sytuacji finansowej w firmie.

Dodatkowo badania na reprezentatywnej grupie pracujących Polaków potwierdziły duże znaczenie efektywności pracy, ale także umiejętności i wiedzy oraz kwalifikacji formalnych (np. licencji)<sup>13</sup>.

Powyższe badania pozwoliły na sformułowanie wniosków w zakresie doboru świadczeń i kryteriów, które powinny być brane pod uwagę przy podejmowaniu decyzji jako najważniejsze, a także przynajmniej częściowo wskazywały na odpowiednie metody wdrażania tego systemu, które zakładają wysoki poziom zindywidualizowania. Jest on konieczny nie tylko dla efektywności systemu, ale też dla postrzegania go jako sprawiedliwy.

## Potrzeby zarządów, dyrektorów ZKL – założenia badań jakościowych

Zespół Instytutu Kapitału Ludzkiego we współpracy z Polskim Stowarzyszeniem HR i Związkiem Przedsiębiorców i Pracodawców zdecydował się kontynuować w 2020 r. badania dotyczące świadczeń pozapłacowych w ramach wspólnie realizowanego programu „Kapitał zdrowia”.

Podstawowym celem badań jakościowych było ujawnienie kierunków zmian w zakresie zarządzania świadczeniami pozapłacowymi. Badanie podzielono na etapy. W pierwszym etapie w gronie doświadczonych dyrektorów ZKL przeprowadzono dyskusję na temat najistotniejszych działań, jakie obecnie są stosowane. Dodatkowo podjęto próbę identyfikacji działań, które mogłyby być wdrażane przez pracodawców celem zapewnienia nie tylko utrzymania zdrowia pracowników, ale także zwiększania komfortu pracy i satysfakcji z życia. Za oczywiste uznano, że dobre praktyki powinny się przekładać nie tylko na wymierne korzyści dla pracowników i ich rodzin, ale także na wyniki przedsiębiorstw i tym samym rozwój gospodarki w Polsce.

<sup>13</sup> Szerzej w: *ibidem*.

W kolejnym etapie do dyskusji zaproszono przedstawicieli wiodących przedsiębiorstw świadczących usługi w zakresie dostarczania pracownikom za pośrednictwem ich pracodawców usług w ramach programów świadczeń pozapłacowych. Ze względu na wstępny etap badań pierwsza z dyskusji miała charakter nieustrukturyzowany, a druga semi-ustrukturyzowany.

Wśród najważniejszych wyzwań zidentyfikowano m.in.:

- 1) problem braku rzetelnego pomiaru efektywności stosowania programów świadczeń pozapłacowych,
- 2) występowanie mód na poszczególne rozwiązania w tym zakresie i zróżnicowany poziom skuteczności stosowania wynikających z nich świadczeń pozapłacowych,
- 3) nieskuteczną komunikację systemu świadczeń pozapłacowych i wynikające z niej problemy polegające na niewystarczającym zakresie wykorzystania świadczeń oraz nieoptymalnych wyborach świadczeń pozapłacowych przez pracowników w ramach systemów kafeteryjnych,
- 4) brak monitorowania zakresu wykorzystania świadczeń pozapłacowych i wynikającą z tego faktu reaktywność działania przedsiębiorstw negatywnie wpływającą na skuteczność działania oferowanych pracownikom możliwości,
- 5) problem niedoboru specjalistów o najwyższych kompetencjach, mogących świadczyć pracownikom usługi na odpowiednim, tj. najwyższym, poziomie, co dotyczy nie tylko dostępności np. lekarzy specjalistów, ale także mniej wykwalifikowanego personelu, przy jednoczesnym niepełnym wykorzystaniu pracowników o nieco niższych kompetencjach (zarówno w rozumieniu umiejętności, jak formalnych uprawnień).

Dodatkowo potwierdzono, że świadczenia pozapłacowe są coraz istotniejszym elementem pakietu wynagrodzeń oferowanego pracownikom. Lista propozycji, które są uznawane przez pracowników za oczywisty i konieczny element oferty zatrudnienia ze strony pracodawcy, stale się wydłuża.

Osoby uczestniczące w dyskusjach zauważyły, że w krótkim okresie brak aktywnych działań na rzecz poprawy skuteczności wykorzystania systemów świadczeń pozapłacowych byłby korzystny dla wyników finansowych przedsiębiorstw zajmujących się dostarczaniem tego rodzaju usług. Jednocześnie właśnie to spostrzeżenie jest jednym z największych zagrożeń długookresowych dla branży. Z tej przyczyny uczestnicy dyskusji byli zgodni co do tego, że odpowiednim działaniem jest poświęcenie krótkookresowych korzyści na rzecz wzmocnienia długookresowej współpracy z przedsiębiorstwami.

Do kolejnego etapu badań prowadzonych w formie dwóch semi-ustrukturyzowanych zogniskowanych wywiadów grupowych (*Focus Group Interview* – FGI) zaproszono członków zarządów przedsiębiorstw oraz osoby reprezentujące najwyższą kadrę menedżerską odpowiedzialną za zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach. Łącznie w obu spotkaniach wzięło udział kilkanaście osób.

## Obecne problemy, inspirujące praktyki i kierunki zmian w świadczeniach pozapłacowych

Przebieg dyskusji w ramach obu spotkań dostarczył bardzo wielu przykładów dobrych praktyk pochodzących zarówno z przedsiębiorstw, których przedstawiciele brali udział w FGI, jak też przykładów pochodzących z innych firm i innych krajów. W części zagadnień udało się ustalić kompleksowe, uniwersalne, potencjalnie skuteczne propozycje rozwiązań na podstawie obserwacji praktyki. W części zagadnień postulaty i obserwacje uczestników przynajmniej pozornie wydawały się sprzeczne, jednak tworzyły wysoce inspirującą macierz rozwiązań i propozycji, których stosowanie może być uzależnione od konkretnej sytuacji w branży czy grupie docelowej pracowników.

### Problemy w zarządzaniu świadczeniami pozapłacowymi

Zidentyfikowano następujące problemy w zarządzaniu świadczeniami pozapłacowymi:

- 1) dostępność specjalistów, w tym lekarzy,
- 2) zakres wykorzystania świadczeń pozapłacowych,
- 3) rzetelność świadczeń i ich ostateczny pozytywny efekt dla pracowników,
- 4) nieefektywne decyzje i sposoby rozwiązywania problemów,
- 5) wysokie koszty świadczeń i możliwość ich ograniczenia.

### Cele wdrażania programów świadczeń pozapłacowych

W tym obszarze przeprowadzone działania pozwoliły na zidentyfikowanie wielu wzajemnie uzupełniających się celów, dla których wyższa kadra zarządzająca jest zainteresowana utrzymaniem i rozwijaniem systemów świadczeń pozapłacowych. Wśród najważniejszych powodów wymienianych przez uczestników spotkań można wskazać:

- 1) potrzebę utrzymania w organizacji cennych pracowników,
- 2) konieczność pozyskiwania nowych pracowników,
- 3) wymóg budowania odpowiedniej dla organizacji kultury organizacji.

Uczestnicy wskazywali na stale rosnące potrzeby pracowników dotyczące nie tylko podwyższania wynagrodzeń, ale także uatrakcyjniania świadczeń pozapłacowych. W efekcie konkurowania o cennych pracowników świadczenia, które kilka lat temu można było uznać za dodatkową korzyść dla pracowników, obecnie są już standardem rynkowym oczekiwanym przez wszystkich. Wskazywano także na spadającą jakość dostępnego na rynku kapitału ludzkiego. Pomimo tego pracownicy mają wyższe oczekiwania, w tym oczekiwania dotyczące świadczeń pozapłacowych. Wywołuje to potrzebę poszukiwania

nowych rozwiązań, które pozwoliłyby firmie pozytywnie wyróżnić się na rynku pracy, a ponadto podnosi koszty świadczeń pozapłacowych. Ten ostatni fakt powoduje, że nie są to już marginalne koszty o niskim znaczeniu, ale coraz poważniejsze kwoty. Wymusza to profesjonalizację działania w tym obszarze.

Wobec przypuszczenia braku istotnej poprawy sytuacji na rynku pracy z perspektywy pracodawców z dużym prawdopodobieństwem zainteresowanie świadczeniami pozapłacowymi oraz ich jakością będzie rosło.

## Pomiar efektywności świadczeń pozapłacowych

Przeprowadzone badania i wymiana opinii pomiędzy uczestnikami pozwalają na opracowanie spójnego modelu badania efektywności świadczeń na bazie prowadzonych badań i analiz w poszczególnych organizacjach. Na podstawie deklaracji uczestników można powiedzieć, że organizacje dokonują następujących pomiarów:

- 1) koszt świadczeń (jaki jest koszt pakietu świadczeń i jaki jest koszt poszczególnych świadczeń?),
- 2) uczestnictwo – (jaki jest stopień wykorzystania poszczególnych świadczeń?),
- 3) satysfakcja – (jaka jest opinia pracowników na temat poszczególnych świadczeń?),
- 4) uzyskiwane korzyści/koszty alternatywne zaniechania działań – (jaka jest korzyść z uzyskanego obniżenia absencji?),
- 5) skuteczność biznesowa – (jaka jest korzyść z uzyskanego obniżenia fluktuacji? Jakich kosztów udało się uniknąć? Jakie korzyści udało się osiągnąć dzięki zwiększonej lojalności pracowników?).

Dodatkowo niektórzy uczestnicy badań zadeklarowali wykorzystanie badań porównawczych (benchmarkowych) opartych na takich rozwiązaniach jak: Gallup – Healthways Global Wellbeing Index<sup>14</sup> czy Model PERMA autorstwa M. Seligmiana (*Positive emotions, Engagement, Relationships, Meaning and purpose, Accomplishment*)<sup>15</sup>. Konieczność bardziej szczegółowego niż dotychczas pomiaru skuteczności działania systemów świadczeń pozapłacowych jest jednym z głównych kierunków zmian w tym obszarze.

## Współpraca z dostawcami i długookresowość działania

Uczestnicy badania podkreślali, że budowa skutecznego systemu świadczeń pozapłacowych jest zadaniem wymagającym długookresowego podejścia i korzystne jest

<sup>14</sup> State of global Gallup – Healthways Global Wellbeing Index 2014, [http://info.healthways.com/hs-fs/hub/162029/file-1634508606-pdf/WBI2013/Gallup-Healthways\\_State\\_of\\_Global\\_Well-Being\\_vFINAL.pdf](http://info.healthways.com/hs-fs/hub/162029/file-1634508606-pdf/WBI2013/Gallup-Healthways_State_of_Global_Well-Being_vFINAL.pdf)

<sup>15</sup> A. Kun, P. Balogh, K. Gerákne Krasz, *Development of the Work-Related Well-Being Questionnaire Based on Seligman's PERMA Model*, "Periodica Polytechnica Social and Management Sciences" 2017, vol. 25, no. 1, s. 57.

pozwolenie na prowadzenie testów celem uniknięcia zbędnych kosztów. Charakter świadczeń pozapłacowych zachęca do włączania pracowników w procesy decyzyjne. Skuteczne programy świadczeń wymagają także długookresowej współpracy z dostawcami oraz wymiany wiedzy i doświadczeń. Rola dostawców w zakresie współtworzenia skutecznych programów świadczeń będzie rosła podobnie jak rola pracodawców w doskonaleniu usług firm z branży.

## Wyzwania w zakresie zarządzania świadczeniami pozapłacowymi

Wśród zidentyfikowanych kierunkowych zmian znalazły się często pozornie się wykluczające zalecenia, w tym:

### 1. Indywidualizacja i standaryzacja problemów i stosowanych rozwiązań

Dzięki indywidualizacji możliwe jest lepsze dopasowanie oferty świadczeń pozapłacowych do potrzeb pracowników oraz ich wykorzystanie. Dotyczy to na przykład odchodzenia od dostarczania posiłków na rzecz dostępu do dietetyków czy zastąpienie dostępu do siłowni bardziej profesjonalnym doradztwem dla pracowników. Takie działania nie tylko zwiększają skuteczność, ale przede wszystkim minimalizują ryzyko wystąpienia problemów wynikających z nieprawidłowego wyboru lub wykorzystania świadczeń.

Standaryzacja przyjmowanych rozwiązań w zakresie świadczeń pozapłacowych bywa konieczna. Dotyczy to przykładowo takich sytuacji, gdy częścią pakietu jest realizacja programu zapobiegania typowym dla branży chorobom zawodowym czy wykorzystanie wiedzy wybitnych specjalistów (np. lekarzy specjalistów) do przekazania pracownikom wiedzy w nietypowym zakresie (np. z wykorzystaniem webinarów).

### 2. Holistyczne podejście i wąsko zdefiniowane problemy

Najczęściej uczestnicy jednoznacznie wskazywali na silne połączenie systemów świadczeń pozapłacowych z pozostałymi elementami systemu wynagradzania (np. problemy z nagradzaniem finansowym osób, które nie korzystają ze zwolnień lekarskich), innymi niż wynagrodzenia elementami systemu ZKL (np. szkolenia) oraz takimi zagadnieniami jak kultura organizacji, koszty, realizacja celów biznesowych i promocja wartości organizacji. Konieczne jest zatem zintegrowane podejście i wykorzystywanie efektów synergii pomiędzy różnymi elementami systemów zarządzania.

Wąsko zdefiniowane problemy pozwalają na ukierunkowanie działań na rozwiązanie konkretnych niekorzystnych zjawisk lub zapewnienie skutecznej pomocy konkretnej, istotnej dla pracodawcy grupie pracowników. Przykładowo, może dotyczyć to skutecznego wsparcia młodych matek czy osób wracających do zadań po dłuższej nieobecności lub osób, które pragną łączyć pracę zawodową z rehabilitacją.

## Podejście funkcjonalne i łączenie idei

Osiągnięcie pozytywnych efektów w zakresie stosowania świadczeń pozapłacowych wymaga posiadania specjalistycznej wiedzy w bardzo wielu obszarach. Zatem do rozwiązania problemów uczestnicy badań postulowali budowanie zespołów obejmujących poza ekspertami ZKL także specjalistów medycyny pracy, BHP, odżywiania, sportu i rekreacji, kultury, prawa, finansów, podatków itp., w zależności od potrzeb posiłkując się ekspertami zewnętrznymi.

Powyższe proponowane działania można uznać za inspirujące kierunki zmian w systemach świadczeń pozapłacowych. Warto jednak wskazać, że duża część tych działań podejmowana jest wobec bezsilności państwa przy rozwiązywaniu problemów osób pracujących. Z przeprowadzonych badań wynika, że bez udziału przedsiębiorstw problemy te nie mogą zostać skutecznie rozwiązane. Należy przy tym wskazać na fakt, że część spośród zauważonych wyzwań wynika z nieelastyczności prawa i jego nieaktualności lub nieefektywnie prowadzonej polityki państwa.

## Propozycje kierunków dalszych badań

Prowadzone badania ilościowe w zakresie kryteriów sprawiedliwości systemów wynagradzania, w tym świadczeń pozapłacowych, wywołały potrzebę ich uzupełnienia o badania jakościowe, które pozwoliły na wskazanie konkretnych wyzwań, ale także inspirujących potencjalnie bardzo cennych praktyk, które są obecnie stosowane i doskonałe.

W związku z tym konieczne wydaje się prowadzenie dalszych badań:

- 1) ilościowych, w których respondentami powinni być przedstawiciele najwyższej kadry menedżerskiej celem potwierdzenia tezy o rosnącym zainteresowaniu problemami z pozyskaniem i utrzymaniem pracowników z wykorzystaniem świadczeń pozapłacowych,
- 2) ilościowych, w których respondentami powinni być przedstawiciele działów HR/ZKL celem zbadania trafności wykorzystywanych świadczeń i poziomu współpracy z dostawcami usług,
- 3) ilościowych, w których respondentami powinni być pracownicy celem określenia ich aspiracji zawodowych i prywatnych dla ukierunkowania rozwoju rynku świadczeń pozapłacowych,
- 4) badań porównawczych dotyczących skuteczności stosowania świadczeń pozapłacowych,

- 5) badań porównawczych dotyczących wykorzystania świadczeń pozapłacowych przez pracowników różnych branż oraz pełniących różne funkcje w organizacji,
- 6) badań dobrych/inspirujących praktyk w zakresie tworzenia, wdrażania i doskonalenia systemów świadczeń pozapłacowych.

## Bibliografia

- Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, wyd. 2, Kraków 2004.
- Główny Urząd Statystyczny, *Popyt na pracę w III kwartale 2019 r.*, Warszawa 2019.
- Główny Urząd Statystyczny, *Urodzenia i dzietność*, Warszawa 2018.
- Juchnowicz M., *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja, kontrowersje, aplikacje*, PWE Warszawa 2010.
- Juchnowicz M., Rostkowski T., Werner A., Wasilewski J., Kinowska H., Kimla-Walenda K., Zając-Pałdyna U., Kostrzewa A., *Praca i sprawiedliwość – perspektywa społeczna, prawna i zarządcza*, Warszawa 2020 (w przygotowaniu).
- Kinowska H., *Skuteczne wynagradzanie kadry menedżerskiej*, Oficyna Wydawnicza Rozwoju Kapitału Ludzkiego, Warszawa 2005.
- Krótkiewicz I., *Sprawiedliwość w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, SGH, Warszawa 2017 (niepublikowana praca magisterska).
- Kun A., Balogh P., Gerákne Krasz K., *Development of the Work-Related Well-Being Questionnaire Based on Seligman's PERMA Model*, "Periodica Polytechnica Social and Management Sciences" 2017, vol. 2, no. 1.
- Majchrzak K., *Filantropia korporacyjna – granice „dobroci”*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2012, nr 4.
- Puzio-Wacławik B., *Społeczno-ekonomiczne skutki migracji Polaków po akcesji Polski do Unii Europejskiej*, „Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe” 2010, nr 8.
- Sekuła Z., *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2008.
- State of global Gallup – Healthways Global Wellbeing Index 2014, [http://info.healthways.com/hs-fs/hub/162029/file-1634508606-pdf/WBI2013/Gallup-Healthways\\_State\\_of\\_Global\\_Well-Being\\_vFINAL.pdf](http://info.healthways.com/hs-fs/hub/162029/file-1634508606-pdf/WBI2013/Gallup-Healthways_State_of_Global_Well-Being_vFINAL.pdf)
- Wynagrodzenia.pl, *Świadczenia pozapłacowe w oczach pracowników w 2019 roku*, [http://ankiety.sedlak.pl/swiadczenia\\_pozaplacowe/](http://ankiety.sedlak.pl/swiadczenia_pozaplacowe/)  
[www.benefitsystems.pl](http://www.benefitsystems.pl)