

Ewa Beck-Krala

Wydział Zarządzania, Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

Efektywne programy świadczeń pracowniczych

Wstęp

Efektywność to termin, który zwłaszcza w dobie kryzysu nabiera szczególnego znaczenia. Nic więc dziwnego, że o efektywności mówi się także w odniesieniu do systemów motywowania pracowników. Efektywne motywowanie pracowników stanowi poważne wyzwanie dla pracodawców, zwłaszcza w czasie spowolnienia gospodarczego, kiedy środków na wynagradzanie pracowników jest mniej. To czas, w którym pracodawcy i menedżerowie myślą nie tylko o racjonalnym gospodarowaniu funduszem płac, ale przede wszystkim poszukują najbardziej skutecznych instrumentów oddziałujących na pracowników. Można powiedzieć, że pozytywną stroną kryzysu w Polsce są zmiany w systemach wynagrodzeń, do których pracodawcy zostali niejako zmuszeni. Wśród dokonujących się w tym czasie zmian, wiele dotyczyło wynagrodzeń zasadniczych, systemów premiowania, a także wynagrodzeń odroczonych¹. Równoległe ze wspomnianymi zmianami pracodawcy modyfikowali i wzbogacali pakiet świadczeń dodatkowych². W literaturze najwięcej miejsca poświęca się kształtowaniu wynagrodzenia stałego i zmiennego, stosunkowo niewiele — świadczeniom dodatkowym. A przecież te ostatnie odgrywają coraz istotniejszą rolę. Dlatego celem niniejszej publikacji jest zwrócenie uwagi na rolę tych składników w procesie motywowania pracowników oraz pokazanie najważniejszych zmian, dokonujących się w systemach świadczeń dodatkowych. Zmian, które mają zwiększyć efektywność motywowania pracowników i które doskonale wpisują się w obecne trendy tzw. „odpowiedzialnego” wynagradzania pracowników³.

¹ Sapeta, T., *Wynagrodzenia jako instrument oddziaływania motywacyjnego w warunkach spowolnienia gospodarczego*. [w:] Lewicka, D., Zbiegień-Maciąg L. (red.) *Wyzwania współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, Wydawnictwo AGH, Kraków 2010, s. 512.

² Machol-Zajda, L., *Elastyczny czas pracy — ułatwia czy utrudnia godzenie pracy z życiem pozazawodowym*. [w:] Borkowska S. (red.) *Programy praca–życie a efektywność firm*, IPiSS, Warszawa 2003, s. 186.

³ *Raport z badania Hay Group, Changing Face of Reward*. <http://www.haygroup.com/pl/> (dostęp 28.08.2010).

Aby motywowanie pracowników przyniosło oczekiwane rezultaty należy mądrze i w sposób celowy zaprojektować system wynagrodzeń. Obecne systemy coraz częściej uwzględniają specyfikę firmy. Oznacza to, że są zakorzenione w strategii firmy i stanowią integralną część polityki personalnej, a dodatkowo wspierają kulturę organizacyjną firmy⁴. Powinny również uwzględniać wcześniej zbadane potrzeby i oczekiwania pracowników, zwłaszcza tych kluczowych z punktu widzenia firmy⁵. Jak pokazują badania, potrzeby te w dużym stopniu dotyczą odpowiedniego traktowania pracowników oraz dodatkowych świadczeń pracowniczych, które mają wesprzeć pracownika w realizacji celów zawodowych i osobistych⁶. Skuteczne motywowanie oznacza więc kompleksowe oddziaływanie poprzez zastosowanie zarówno instrumentów płacowych, jak i pozapłacowych. Dopiero takie całościowe oddziaływanie na pracownika przynosi efekty w postaci lepszych wyników pracy, a także pożądanych postaw i zachowań pracowników.

1. Determinanty zmian w systemach świadczeń pracowniczych

Zainteresowanie pracodawców efektywnymi programami świadczeń w ostatnim czasie wynika z kilku przyczyn. Wśród głównych powodów zmian niewątpliwie należy wymienić:

- wysoki wskaźnik absencji pracowniczej,
- wysoki wskaźnik fluktuacji pracowników,
- starzejąca się struktura demograficzna społeczeństwa,
- brak zaangażowania pracowników,
- zbyt wysokie koszty oferowanych świadczeń niewspółmierne do uzyskiwanych korzyści⁷.

Wysokie wskaźniki absencji pracowniczej w Polsce zmusiły pracodawców do prześlanych działań związanych z obniżeniem tych statystyk. Coraz więcej mówi się o efektywnym zarządzaniu nieobecnością pracowników w pracy. Według danych ZUS, koszty ponoszone przez pracodawców z tytułu absencji pracownika systematycznie rosły. Tylko w roku 2009 (w trudnym czasie spowolnienia gospodarczego) wskaźnik absencji chorobowej⁸ wzrósł w Polsce z 5 do 5,5%, co na tle innych europejskich

⁴ Armstrong M., *Wynagradzanie pracowników*, Wolters Kluwer, Kraków 2008; Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.

⁵ *Raport z badania Hay Group, Changing Face of Reward*. <http://www.haygroup.com/pl/> (dostęp 28.08.2010).

⁶ Beck-Krala E., Walczyk J., *Rola świadczeń dodatkowych w motywowaniu pracowników IT*, „Humanizacja Pracy” 6/2010, s. 50

⁷ W tym ostatnim przypadku mowa o nadmiernie rozbudowanych systemach, których koszty są niewspółmierne do uzyskiwanych korzyści. Niestety wiele dużych przedsiębiorstw (głównie państwowych i przemysłu ciężkiego w dalszym ciągu wykorzystuje takie systemy).

⁸ Wskaźnika absencji pracowniczej liczony jest jako suma dni absencji chorobowej w firmie podzielona przez liczbę dni roboczych przemnożonych przez liczbę etatów.

przedsiębiorstw ze wskaźnikiem na poziomie 3–4% stanowi poważny problem⁹. Koszty absencji są bardzo wysokie, obejmują choćby brak zastępstwa, nieefektywną pracę pracownika zastępującego, czy konieczność zapłaty pracownikowi, który zastępuje nieobecnego. Jak pokazują badania głównymi przyczynami absencji pracowników w pracy są w pierwszej kolejności sprawy rodzinne (w 26% przypadkach) a dopiero w dalszej faktyczne choroby pracowników (22%)¹⁰. Nic więc dziwnego, że jednym ze sposobów redukcji wskaźnika absencji i jej kosztów może być zaproponowanie odpowiedniego programu benefitów. Program musi zaoferować takie świadczenia, które istotnie wesprą pracowników w wypełnianiu ich obowiązków rodzinnych tak, aby nie musieli opuszczać z tego powodu pracy.

Z problemem absencji związana jest również fluktuacja pracowników. W przedsiębiorstwach charakteryzujących się wzrostem wskaźnika absencji można zaobserwować, w pewnej perspektywie czasowej, zwiększoną liczbę rezygnacji pracowników z pracy. Tutaj również należy wspomnieć o wysokich kosztach ponoszonych przez pracodawcę. Bowiem odejście dobrego pracownika z firmy (a zwykle odchodzą ci najlepsi) oznacza dezorganizację pracy przez pewien czas, dodatkowe koszty ponownej rekrutacji i kilka tygodni a nawet miesiące niskich wyników pracy nowego pracownika. Przyjmuje się, że koszt odejścia dobrego specjalisty równy jest rocznemu wynagrodzeniu na tym stanowisku pracy¹¹. Jak pokazują badania, głównymi przyczynami fluktuacji pracowników w Polsce są przede wszystkim problemy osobiste, zdrowotne i rodzinne pracowników (39,5%), a dopiero w dalszej kolejności niesatysfakcjonujące wynagrodzenie (35%). Kolejnym, często wymienianym powodem jest brak satysfakcji z wykonywanej pracy, przeciążenie obowiązkami, czy brak możliwości rozwoju¹². W przypadku wymienionych wyżej problemów związanych z fluktuacją lub absencją można starać się rozwiązać je poprzez modyfikację kultury organizacyjnej na bardziej przyjazną pracownikowi¹³.

Kolejnym ważnym czynnikiem wpływającym na konieczność stosowania zróżnicowanego programu świadczeń jest struktura demograficzna społeczeństwa. Według badań międzynarodowego Instytutu CRF (w zakresie Employer Branding) w najbliższych dziesięciu latach służby personalne będą musiały zmierzyć się z odpływem wielu specjalistów z racji pełnienia przez nich obowiązków rodzicielskich i rodzinnych¹⁴. Dodatkowo, starzejące się społeczeństwo zmierzy się z problemem znaczących nakładów na opiekę zdrowotną, gdyż coraz więcej pracowników będą stanowiły osoby starsze. I znów jednym z możliwych rozwiązań jest oferowanie świadczeń dodatkowych, wsparcie pracowników w pełnieniu ich funkcji rodzinnych oraz umożliwienie kształtowania zdrowych relacji pomiędzy życiem zawodowym a osobistym. Oczywiście dzia-

⁹ Dziechciarz P., *Jak słodko zostać świrem*, „Personel i Zarządzanie” 1/2011, s. 28.

¹⁰ Cascio W.F., *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2001, s. 73.

¹¹ Dziechciarz P., *Jak słodko zostać świrem*, „Personel i Zarządzanie” 1/2011, s. 29.

¹² *Badanie Analizy Fluktuacji Pracowników 2008*, Advisory Group TEST Human Resources.

¹³ Cascio W.F., *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2001, s. 64.

¹⁴ Guryn H., *Perspektywiczny balans*, „Personel i Zarządzanie” 12/2010, s. 43.

łania takie powinny być częścią szerszych, przemyślanych akcji związanych z promocją zdrowego stylu życia.

Inną przyczyną, wpływającą na wzrost popularności świadczeń, są oczekiwania samych pracowników. Niezależnie od tego, ile pracownicy zarabiają, ważny jest dla nich wzajemny szacunek, podmiotowe traktowanie i dobre relacje w pracy. Zwłaszcza dla przedstawicieli pokolenia Y, samo wynagradzanie staje się drugoplanowym czynnikiem motywowania a na wartości zyskują bodźce pozamaterialnie. Szeroko rozumiany szacunek i uznanie, wspieranie inicjatywy i rozwoju pracowników, a także dobra atmosfera i organizacja pracy są nie do przecenienia. Według badań absolwentów prowadzonych w różnych ośrodkach akademickich najwyższymi wartościami, najczęściej wymienianymi przez badanych są rodzina i chęć własnego rozwoju. Samo wynagrodzenie podawane było na trzecim miejscu¹⁵. Pracodawca, który oferuje jedynie wysokie wynagrodzenie, nie może czuć się zwolniony z obowiązku motywowania pozafinansowego, gdyż pracownicy o wysokim potencjale są bardzo mobilni i nie boją się zmiany pracy, a wręcz większość z nich rozważa taką możliwość¹⁶. W czasach kryzysu szczególnie zyskuje na wartości niematerialny aspekt wynagrodzeń. Jak wskazują badania firmy Mercer, wprowadzenie świadczeń medycznych dla przeważającej części pracodawców w Polsce jest warunkiem utrzymania kluczowych pracowników¹⁷. Niezbędna więc staje się dbałość o wysoką jakość życia pracowników, która kształtowana jest m.in. poprzez odpowiednie świadczenia oferowane pracownikom.

2. Zmiany w systemach świadczeń w polskich firmach

Wymieniono powyżej czynniki najważniejsze, które przyczyniły się do zainteresowania pracodawców bodźcami pozamaterialnymi. Pracodawcy nie tylko coraz chętniej sięgają po pozafinansowe instrumenty motywowania, lecz także częściej dokonują niezbędnych modyfikacji w systemach świadczeń. Z jednej strony są prywatne przedsiębiorstwa, zwłaszcza te z sektora MŚP, które wzbogacają pakiety świadczeń po to, by utrzymać dobrych pracowników. W tym przypadku konkurencja i pracownicy firmy niejako „wymuszają” wspomniane zmiany. Z drugiej strony wiele jest jeszcze dużych przedsiębiorstw, które błędna polityka wynagrodzeń zmusiła do przekształceń w tym względzie. Tu bodźcem do działania są wysokie koszty zbytnio rozbudowanej i niestety często niedopasowanej do potrzeb pracowników oferty benefitów. Mimo konieczności, modyfikacje nie zawsze są proste do przeprowadzenia (zwłaszcza w przypadku braku zrozumienia tych zagadnień przez pracowników i silne organizacje związkowe). Redukcja przywilejów i świadczeń, do których pracownicy już

¹⁵ Wyniki badań przedstawiane w trakcie seminarium poświęconemu jakości kształcenia, które odbyło się na Wydziale Zarządzania AGH w Krakowie (2011 r.). Wspomniane badania prowadzone były w następujących ośrodkach akademickich: AGH w Krakowie, Politechnika Warszawska, Politechnika Poznańska, Politechnika Gdańska oraz Politechnika Częstochowska.

¹⁶ Beck-Krala E., Walczyk J., *Rola świadczeń dodatkowych w motywowaniu pracowników IT*, „Humanizacja Pracy” 6/2010, s. 49.

¹⁷ Skowera K., *Polityka prozdrowotna*, „Personel i Zarządzanie” 10/2010, s. 30.

się przyzwyczaili, bywa traktowana jako bardzo dotkliwa, szczególnie przez gorzej zarabiających pracowników.

Istnieją również przedsiębiorstwa, w których zarządzanie zasobami ludzkimi, a w związku z tym oferowane procedury i narzędzia, są na bardzo wysokim poziomie. Te organizacje zwykle monitorują atrakcyjność oferowanych świadczeń poprzez badanie oczekiwań pracowników oraz „podglądanie” konkurencji i też przodujących firm na rynku. Dużą rolę w tym względzie odgrywają raporty płacowe konkurentów, które wskazują nie tylko, które ze świadczeń najczęściej są oferowane pracownikom, ale również w jakich wysokościach oraz na jakich stanowiskach. Takie informacje są cenną wskazówką dla służb personalnych przy projektowaniu własnego systemu.

3. Rola świadczeń w motywowaniu pracowników

Świadczenia dodatkowe odgrywają coraz bardziej znaczącą rolę i to zarówno dla pracodawcy, jak i pracownika. Początkowo jednym z głównych celów stosowania świadczeń dodatkowych była pomoc pracownikowi w sprawniejszym wykonywaniu obowiązków zawodowych. Takich świadczeniem jest choćby samochód służbowy i komórka na stanowisku handlowca, bez których dzisiaj przedstawiciel handlowy niemal nie jest w stanie wykonywać swoich obowiązków. Szkolenia zawodowe, zwłaszcza te fachowe, również służyły temu celowi. Obecnie jednak świadczenia dodatkowe spełniają wiele innych zadań. Stanowią uzupełnienie pakietu wynagrodzeń, a więc oznaczają wyższe korzyści materialne. Dodatkowo wskazują, jaką politykę personalną realizuje pracodawca. Oferowanie kompleksowego programu świadczeń w postaci kafeterii czy też wpisujących się w politykę równoważenia pracy i życia osobistego procedur daje informację o dbałości i poszanowaniu pracowników oraz kształtowaniu wysokiej jakości życia zawodowego. Pracodawca, który przykładą do tego wagę, jest obecnie bardzo ceniony i może liczyć na przyciągnięcie dobrych kandydatów. Dzięki odpowiednim świadczeniom można utrzymać cennych pracowników, a także pozyskać nowych, przydatnych w kreowaniu sukcesu firmy. Dlatego atrakcyjna oferta świadczeń pomaga tworzyć pozytywny wizerunek pracodawcy. Z kolei świadczenia związane ze szkoleniem i edukacją pracowników pokazują możliwości rozwoju i doskonalenia nie tylko zawodowego, lecz także osobistego. Jest to niezwykle ważny czynnik, na który zwracają uwagę przede wszystkim bardzo dobrzy pracownicy. Tacy, dla których rozwój stanowi ogromną wartość. Wyższe kwoty przeznaczone na świadczenia dla zatrudnionych na wysokich szczeblach zarządzania to dla nich dodatkowy prestiż związany z byciem „ważnym i docenianym”. Poza tym dobrze skonstruowany pakiet świadczeń pomaga w utrzymaniu wysokiego zaangażowania pracownika, które przekłada się na lojalność pracowników i lepsze wyniki finansowe firmy.

Ważną cechą świadczeń dodatkowych jest optymalizacja kosztów wydatkowanych przez pracodawcę przy jednoczesnej optymalizacji dochodu netto uzyskanego przez pracownika. Pracodawcy, którzy stosują system świadczeń pozafinansowych, mogą zaspokoić niektóre potrzeby pracowników bez dodatkowych wydatków, gdyż wiele świadczeń pozbawionych jest obciążeń takich, jak składki ZUS czy podatek dochodo-

wy, a pracodawca może je wliczyć w koszty uzyskania przychodów firmy. Dodatkowe świadczenia to wydatek dla firmy, który się opłaca. Ważne, aby zostały one umiejętnie skomponowane, przykładowo w formie planu kafeteryjnego ujmującego najważniejsze dla pracowników korzyści.

4. Przesłanki komponowania efektywnego pakietu świadczeń

Stosowanie świadczeń pracowniczych w wielu polskich firmach jest bardzo kosztowne. Zwłaszcza, kiedy oferowanych jest wiele świadczeń, które nie spełniają potrzeb i oczekiwań pracowników firmy. W takich sytuacjach pojawia się problem nieefektywnego wydatkowania środków, gdyż zwrot w postaci wyższych wyników pracy jest niewspółmierny do kosztów całego systemu.

Dlatego, projektując system świadczeń, warto pamiętać o kilku zasadach:

- świadczenia powinny wynikać ze strategii i polityki personalnej oraz wspierać kulturę organizacyjną firmy,
- należy zbadać potrzeby i oczekiwania pracowników w tym względzie oraz dostosować do nich ofertę,
- pakiety świadczeń powinny być zróżnicowane pod względem rodzaju stosowanych składników oraz ich wartości (w zależności od grupy pracowników związanej np. ze specyfiką pracy czy hierarchią stanowisk itp.),
- oferta świadczeń nie powinna być zbyt uboga ani nadmiernie rozbudowana,
- należy monitorować koszty świadczeń,
- należy monitorować atrakcyjność proponowanych rozwiązań (w stosunku do oferty konkurencji oraz pod kątem opinii i zadowolenia samych pracowników),
- należy monitorować wykorzystanie świadczeń przez pracowników,
- należy monitorować zmiany w trendach rynkowych a także w przepisach dotyczących stosowania świadczeń.

Projektując system świadczeń, należy przede wszystkim dostosować go do specyfiki i celów organizacji. Proponowane świadczenia powinny przede wszystkim pomagać w wykonywaniu pracy zatrudnionym a także wspierać cele i wartości firmy. Jeżeli dla organizacji ważna jest współpraca zespołowa i wysokie kompetencje pracowników, to w pakiecie wynagrodzeń nie może zabraknąć wyjazdów integracyjnych, szkoleń i innych możliwości doskonalenia umiejętności pracowników. Oferta ta powinna też opierać się o wcześniej zbadane potrzeby i oczekiwania pracowników. Tylko wówczas pracodawca jest w stanie trafić w preferencje pracowników. Zdarza się bowiem, że pracodawca oferuje wiele świadczeń, ale niewielu pracowników z nich korzysta, gdyż beneficja nie odpowiadają ich potrzebom.

System nie powinien być zbyt rozbudowany, ale też proponowane świadczenia powinny być ważne z punktu widzenia pracowników oraz samej organizacji. Zbyt uboga oferta świadczeń oznacza, że niektórzy pracownicy nie będą w stanie znaleźć świadczeń zaspokajających ich własne potrzeby. To ważne zwłaszcza w dużych i średnich

organizacjach oraz wszędzie tam, gdzie struktura zatrudnienia jest bardzo złożona. Myśląc o różnych grupach pracowniczych, warto zróżnicować ofertę świadczeń. Zwykle rozróżnienie dotyczy wartości świadczeń ze względu na pozycję stanowiska w hierarchii organizacyjnej. Pracownikom wyższego szczebla oferuje się bogatszy wachlarz świadczeń o większej wartości. Badania wskazują, że również wartość oferowanych świadczeń jest bardzo zróżnicowana — w obrębie danej firmy może być trzy lub czterokrotnie wyższa w przypadku stanowisk dyrektorskich w porównaniu do specjalistów¹⁸. Często uprawnienie jest uzależnione od kategorii, w której znajduje się stanowisko pracy, ale może także odnosić się do różnych działów lub jednostek wewnątrz dużej organizacji.

Koszty świadczeń powinny być na bieżąco monitorowane, łącznie z płynącymi z ich stosowania korzyściami. Należy też sprawdzać wykorzystywanie przez pracowników proponowanych świadczeń oraz ich zadowolenie w tym względzie. Niestety bardzo wiele pracodawców tego nie robi. Zgodnie z badaniami firmy Mercer, ponad 40% firm nie analizuje stopnia wykorzystania przez pracowników oferowanych świadczeń. Zaledwie 20% firm otrzymuje takie raporty od dostawców usług¹⁹. Jeżeli większość pracowników nie wykorzystuje oferowanych im możliwości, powinien to być ważny sygnał dla pracodawcy. Oferta, która wydawała się atrakcyjna dwa lub trzy lata wcześniej, niekoniecznie spełnia obecne oczekiwania. Dlatego ważne jest również sprawdzanie atrakcyjności proponowanych świadczeń w stosunku do oferty rynku (i u konkurencji). W tym celu można posłużyć się badaniami firm konsultingowych, bądź raportami płacowymi. System świadczeń tak, jak inne systemy, powinien się rozwijać wraz z organizacją i rynkiem. Nie powinien być statyczny lecz podlegać ciągłym modyfikacjom.

5. Świadczenia dodatkowe i ich popularność

Świadczenia dodatkowe nazywane inaczej świadczeniami pracowniczymi czy benefitami (beneficjami), należą do pozapłacowych motywatorów materialnych. Są to wszystkie świadczenia materialne, których nie można wymienić na gotówkę. Wśród nich znajdują się: świadczenia zdrowotne, kulturalne i rekreacyjne, edukacyjne i szkoleniowe, transportowe, mieszkaniowe i wiele innych. Jak pisze Sekuła, w skład świadczeń mogą wchodzić m.in.: wynagrodzenia gotówkowe, czas wolny, ubezpieczenia, świadczenia rzeczowe, pożyczki, dodatki mieszkaniowe, finansowanie doskonalenia kwalifikacji, korzystanie z porad prawnych, nabywanie produktów firmy po niższych cenach, korzystanie z bazy technicznej firmy²⁰. Wachlarz możliwych świadczeń jest bardzo szeroki, choć najbardziej popularnych jest zaledwie kilka z nich. Główne beneficja pracownicze przedstawione są w Tabeli 1.

¹⁸ Kotzian J., *Motywacja bez tajemnic*, „Personel i Zarządzanie” 7/2010, s. 37.

¹⁹ Skowera K., *Polityka prozdrowotna*, „Personel i Zarządzanie” 10/2010, s. 31.

²⁰ Sekuła Z., *Potrzeby i bariery stosowania wynagrodzeń pakietowych*, [w:] Borkowska S. (red.), *Pakietowe systemy wynagrodzeń*, IPISS, Warszawa 2000, s. 146.

Jak widać z tabeli, świadczenia dodatkowe to chyba najbardziej rozbudowana grupa składników wynagrodzenia. Pracodawcy mają więc ogromne możliwości tworzenia świadczeń „skrojonych na miarę”. Pomimo tego pakiet świadczeń stosowanych w Polsce wciąż jest jeszcze ubogi w stosunku do tych stosowanych w dużych firmach w krajach wysokorozwiniętych. Świadczenia, które w takich krajach są naturalną praktyką, często w Polsce dopiero zaczynają zdobywać popularność. W małych firmach oraz firmach mikro, które nie mają obowiązku tworzenia funduszu świadczeń socjalnych, stosowanie beneficjów ograniczone jest do minimum.

Tabela 1. Rodzaje świadczeń dodatkowych

Rodzaj świadczeń	Przykładowe świadczenia
Mieszkaniowe (szeroko pojęte świadczenia mieszkaniowe)	— pokrycie kosztów wynajmu mieszkania lub hotelu, — możliwość mieszkania w lokalu służbowym — dodatek relokacyjny — pokrycie kosztów przeprowadzki, — pożyczki, — jednorazowe dotacje na zakup domu
Transportowe	— udostępnienie samochodu służbowego do użytku służbowego i prywatnego, — pokrycie kosztów eksploatacji pojazdu, — pokrycie kosztów garażowania samochodu, — parking firmowy, — pokrycie kosztów utrzymania i napraw samochodu dopłaty do biletów komunikacji miejskiej, — zwrot kosztów dojazdu taksówkami do domu
Szkoleniowe i edukacyjne	— pokrycie kosztów nauki pracownika lub rodziny pracownika, — finansowanie szkoleń, udziału w konferencjach i seminariach, — imprezy integracyjne dla pracowników i ich rodzin (pikniki rodzinne, rekreacyjne, itp.)
Rekreacyjne i kulturalne	— karnety na basen, — karnety na siłownię, — karnety do ośrodków odnowy biologicznej, — finansowanie sekcji sportowych (np. jeździeckich, żeglarskich), — finansowanie wyjazdów na grzybobrania, — pokrycie kosztów wynajmu sal gimnastycznych i boisk dla pracowników, — finansowanie imprez artystycznych i kulturalnych — bilety do kina, teatru, opery
Telekomunikacyjne — wyposażenie w sprzęt ułatwiający pracę i komunikację	— pokrycie kosztów abonamentu telefonicznego, — zakup laptopa, — finansowanie stałego łącza internetowego

Rodzaj świadczeń	Przykładowe świadczenia
Zabezpieczające — zdrowotne	— pokrycie kosztów leczenia niewynikającego z ubezpieczeń obowiązkowych, — pokrycie kosztów leczenia rodziny pracownika, — pokrycie kosztów masażu leczniczych dla pracowników w trakcie godzin pracy
Nagrody rzeczowe	— prezenty okolicznościowe, — gadżety firmowe
Finansowe	— służbowa karta kredytowa, — doradztwo finansowo-podatkowe
Świadczenia wynikające z równoważenia życia zawodowego i prywatnego	— pokrycie kosztów opieki nad dzieckiem, — pokrycie kosztów opieki nad starszym członkiem rodziny, — żłobek lub przedszkole firmowe, — dotowanie pobytu dzieci pracowników w żłobku lub przedszkolu, — organizowanie letnich praktyk i zatrudnienia dla dzieci pracowników, — gratyfikacje z tytułu urodzenia dziecka, ślubu, — dodatkowe dni wolne za wyjątkowe sukcesy,
Świadczenia socjalne	— bony towarowe, — paczki świąteczne, — pokrycie kosztów żywienia — subsydiowanie posiłków lub darmowe posiłki w zakładzie, — bony na wyprawkę szkolną dla dzieci
Inne	— prawo zakupu produktów lub usług firmy po specjalnych cenach, — bony na zakupy preferencyjne towarów firmy, — gratyfikacje z tytułu pozyskania dla firmy dobrego pracownika, — dodatkowe dni urlopu za lata przepracowane w firmie lub gratyfikacja finansowa

Źródło: Beck-Krala E., Walczyk J., *Rola Świadczeń dodatkowych w motywowaniu pracowników IT*, Humanizacja Pracy, 6/2010, s. 45

Wśród najbardziej popularnych świadczeń stosowanych przez polskich pracodawców znajdują się: samochód służbowy, laptop, telefon komórkowy, garaż, dodatkowa opieka medyczna, ubezpieczenia na życie oraz szkolenia (Tabela 2). Nieco inne świadczenia popularne są w krajach rozwiniętych, co świadczy nie tylko o odmienności tych kultur, lecz także pokazuje najnowsze trendy w systemach wynagrodzeń. W przypadku firm z Europy Zachodniej widać dużo benefitów, które mają pomóc w kształtowaniu zdrowych relacji pomiędzy życiem zawodowym i osobistym. Na wysokim miejscu odnajdujemy tu: opiekę medyczną, współfinansowanie edukacji, dotowanie pobytu dzieci w żłobkach i przedszkolach, dodatkowy urlop, opiekę nad starszymi członkami rodziny itp. Są to również elementy, które w odnajdziemy w polskiej rzeczywistości, ale jeszcze w stosunkowo niewielu przedsiębiorstwach.

W Polsce najbardziej popularnym świadczeniem jest samochód służbowy. To także świadczenie, którego wysokość jest bardzo zróżnicowana ze względu na rodzaj stanowiska. Według badań firmy Hewitt, ponad połowie dyrektorów w polskich firmach

oferowane są samochody służbowe (67% badanych), podczas gdy na stanowiskach specjalistów przysługują one zaledwie 10% badanych²¹. Zróżnicowanie to dotyczy również wartości oferowanego samochodu (w tym marki, wyposażenia, ubezpieczenia itp.). Kolejnym co do częstotliwości stosowania świadczeniem jest komputer osobisty. Tu również w zależności od stanowiska oferowany jest różnej klasy komputer oraz poziom dostępności Internetu. Podobnie jest z telefonem służbowym, który oferowany jest w większości prywatnych firm — oczywiście na wyższych stanowiskach pracownik często korzysta z telefonu bez ograniczeń, podczas gdy na niższych występuje limit rozmów. Jednak w dzisiejszych czasach oba te świadczenia są tak oczywiste i niezbędne przy wykonywaniu pracy, że nie pełnią one istotnej funkcji, w przeciwieństwie do dostępu do prywatnej opieki medycznej.

Tabela 2. Rodzaje najpopularniejszych benefitów w Polsce i na świecie

Polska	USA oraz kraje Europy Zachodniej
— samochód służbowy, — laptop, — telefon komórkowy, — opłacanie garażu, — opieka medyczna, — ubezpieczenie na życie, — diety, staże zagraniczne, — stypendia, — finansowanie szkoleń, — finansowanie wycieczek i urlopów w kraju i za granicą, — bezpieczeństwo zatrudnienia, — bony towarowe, — darmowe posiłki w zakładzie, — bony na wyprawki szkolne dla dzieci, — bony na zakupy preferencyjne towarów firmy, — pikniki rekreacyjne, — karnety na pływalię, siłownię i do ośrodków odnowy biologicznej, finansowanie sekcji sportowych	— bezpieczeństwo zatrudnienia, — opieka medyczna, — współfinansowanie studiów i innych form edukacji, — gratyfikacje z tytułu urodzenia dziecka oraz ślubu, — gratyfikacje z tytułu pozyskania dla firmy dobrego pracownika, — dotowanie żłobków i przedszkoli, — organizowanie letnich praktyk i zatrudnienia dla dzieci pracowników, — dodatkowe dni urlopu za lata przepracowane w firmie lub gratyfikacja finansowa, — jednorazowe dotacje na zakup domu, — pożyczki nisko oprocentowane lub częściowo umarzane na zakup lub remont domu lub mieszkania, — opieka nad starszymi członkami rodziny, — finansowanie przeprowadzek, — finansowanie szkoleń

Źródło: Sekuła Z., *Motywowanie do pracy. Teoria i praktyka*, 2008, s.214

Według badań firmy Mercer coraz więcej firm w Polsce oferuje pakiety medyczne, co spowodowane jest zarówno wprowadzeniem szerszego programu ochrony zdrowia pracowników, jak i chęcią ograniczenia absencji chorobowej. Świadczenie medyczne jest obecnie oferowane przez mniej więcej 80% największych polskich i międzynarodowych firm²². Również tu wartość oferowanych pakietów medycznych dla menedżerów jest przynajmniej dwukrotnie wyższa niż w przypadku pozostałych stanowisk w fir-

²¹ Jastrzębska B., Skrzyńska K., *Specjalista goni menedżera*, „Personel i Zarządzanie”, 12/2010, s. 29.

²² Skowera K., *Polityka prozdrowotna*, „Personel i Zarządzanie” 10/2010, s. 30; Kotzian J., *Motywacja bez tajemnic*, „Personel i Zarządzanie” 7/2010, s. 36.

mie. Szacuje się, że miesięczny koszt świadczenia dla tej grupy zawodowej może wynosić około 400–500 złotych²³.

Coraz ważniejsze stają się też ubezpieczenia na życie i od następstw nieszczęśliwych wypadków. W większości przypadków pracodawcy oferują oba te typy w pakiecie. Według badań HRM Partners oferuje je połowa badanych firm²⁴. Niektóre z firm oferują również ubezpieczenie na życie dla rodziny pracowników oraz dodatkowe świadczenia emerytalne. Oczywiście mowa o dużych pracodawcach, w małych i średnich przedsiębiorstwach, zwłaszcza tych zlokalizowanych z dala od dużych miast, takie rozwiązania należą do rzadkości.

Najbardziej pożądanymi świadczeniami z punktu widzenia pracowników o wysokim potencjale jest finansowanie różnych form edukacji i doskonalenia. Mowa o rozwoju zawodowym, choć zdarzają się też tacy pracodawcy, którzy oferują szkolenia i kursy niezwiązane z pracą zawodową, ale z innymi zainteresowaniami pracownika. W przypadku świadczeń edukacyjnych dla kadry menedżerskiej popularne jest finansowanie różnych form studiów, w tym MBA, szkoleń i kursów oraz konferencji i seminariów, również zagranicznych. Stosowanie tych świadczeń odgrywa bodaj największą rolę motywacyjną, a dodatkowo wpływa na zwiększenie kompetencji pracowników oraz utrzymanie ich w firmie. Dlatego, mówiąc o efektywnym stosowaniu świadczeń, nie można pominąć ani przecenić roli jaką odgrywają różne świadczenia edukacyjne i szkoleniowe.

6. Przykłady kompleksowych programów zarządzania świadczeniami

Do najciekawszych rozwiązań, obejmujących świadczenia dodatkowe, zaliczyć można plany kateringowe oraz programy *work-life balance* (równowaga praca-życie). Obie formy zyskują na popularności w Polsce, choć w krajach Europy Zachodniej stosowane są z dużym powodzeniem już od kilku lat. Takie programy, które komponowane są w sposób celowy i adresowane są do konkretnych grup pracowników przynoszą firmie wiele korzyści. Korzyści te widoczne są w dłuższej perspektywie i przekładają się na wymierne efekty firmy. Efektywność takich programów potwierdzają stosujący je pracodawcy a pracownicy chętniej dzięki nim pracują.

6.1. Programy kateringowe

Formowanie zestawu świadczeń do wyboru w formie planu kateringowego stanowi ważny element elastycznych wynagrodzeń. Wynagrodzenia kateringowe (*cafeteria plans*) oznaczają dosłownie kartę dań, gdzie pracownik, w ramach ustalonej kwoty,

²³ Kotzian J., Motywacja bez tajemnic, „Personel i Zarządzanie” 7/2010, s. 36

²⁴ Tamże.

może wybrać sobie dowolną pozycję spełniającą jego indywidualne potrzeby. Mimo wielu publikacji na ten temat, prawdziwe programy kafeteryjne w Polsce wciąż należą do rzadkości. Często zdarza się, że szeroki program świadczeń nazywany bywa błędnie kafeterią, podczas gdy pracownik nie ma w nim możliwości samodzielnego gospodarowania budżetem świadczeń. Jak pokazują badania, zaledwie 7% organizacji decyduje się na takie rozwiązania²⁵.

6.2. Kształtowanie wysokiej jakości życia

Inną bardzo popularną koncepcją zajmującą się kompleksowo kształtowaniem wysokiej jakości życia i wykorzystującą świadczenia są programy *work-life balance* lub *work-family balance*, nazywane jeszcze programami praca-życie. To polityka firmy uwzględniająca bilansowanie życia zawodowego i rodzinnego poprzez wybrane świadczenia dodatkowe. Idea programu polega na usuwaniu przyczyn, które znacząco zaburzają równowagę między życiem osobistym a pracą. Aby jednak program taki był efektywny i przyniósł oczekiwane korzyści, należy wcześniej przeprowadzić analizę: kultury organizacyjnej, struktury demograficznej zatrudnienia, ocenę środowiska i efektów pracy, a także satysfakcji i oczekiwań pracowników. Dopiero po takiej diagnozie można przystąpić do konstruowania programu i dopasowania go do potrzeb poszczególnych grup pracowników. Warto w tym miejscu wspomnieć, że programy te nie powinny być adresowane jedynie do rodziców, ale do szerokiej grupy pracowników, którzy mają problemy z zachowaniem zdrowego balansu w życiu. Powinien więc obejmować osoby posiadające problemy zdrowotne, osoby opiekujące się osobami starszymi i oczywiście młodych rodziców, którzy są narażeni na przeciążenie obowiązkami.

Kompleksowe rozwiązania z zakresu polityki *work-life balance* obejmują rozwiązania związane z²⁶:

- elastyczną organizacją czasu pracy,
- miejscem pracy,
- kształtowaniem odpowiedniego środowiska pracy.

Rozwiązania te wzajemnie się uzupełniają i przenikają, co jeszcze zwiększa siłę oddziaływania kompleksowych programów *work-life balance*. Idea programu bazuje na przeświadczeniu, że zdrowy i zadowolony człowiek pracuje efektywniej, z większym zaangażowaniem i rzadziej rozważa decyzję o odejściu z firmy.

6.2.1. Elastyczna organizacja czasu pracy

Najpopularniejsze rozwiązania łączą się ze skutecznym regulowaniem długości i sposobu organizacji czasu pracy tak, aby korzyści płynęły równocześnie do pracodawcy i pracownika. Propozycja elastycznych form pracy następuje po dokładnej analizie czasu pracy pracownika, a także uwzględnieniu czasu dojazdów do pracy oraz czasu niezbędnego na wykonywanie codziennych obowiązków domowych i rodzinnych (np.

²⁵ Kotzian J., *Motywacja bez tajemnic*, „Personel i Zarządzanie” 7/2010, s. 38

²⁶ Clutterbuck, D., *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym*, Wolters Kluwer, Kraków 2005, s. 107.

opieki nad innymi członkami rodziny). Istnieje bogaty wachlarz możliwych rozwiązań z zakresu elastycznej organizacji czasu pracy, co przedstawia poniższa tabela.

Tabela 3. Elastyczne formy organizacji pracy

Formy elastycznej organizacji pracy	Możliwe rozwiązania
Zmienne godziny pracy	Ruchomy, elastyczny czas pracy, annualizacja godzin pracy, konta czasowe, praca na wezwanie, indywidualny czas pracy,
Restrukturyzacja godzin	Skompresowany tydzień pracy, praca weekendowa,
Skrócone godziny pracy	Praca w niepełnym wymiarze, <i>job-sharing</i> , praca czasowa, skrócony tydzień pracy,
Opcje urlopowe	Urlop macierzyński, urlopy szkoleniowe, urlop naukowy (<i>sabbaticals</i> ²⁷).

Źródło: Pocztowski A., 2007, *W kierunku jakości kapitału ludzkiego*, IPiSS, Warszawa, s.139²⁷

Elastyczne formy pracy przynoszą wiele korzyści pracodawcy, zwłaszcza tych wymiernych, związanych z optymalizacją kosztów. Firmy, stosując takie rozwiązania, liczą na zwiększenie efektywności działania poprzez tworzenie dogodnej organizacji pracy. Dodatkowym atutem wprowadzania takich programów jest wskazanie pracownikowi jego znaczenia dla firmy, poprawa relacji i atmosfery w pracy, a także wzrost zaangażowania i lojalności pracowników. Zwłaszcza przy takich nietypowych rozwiązaniach jak *sabbaticals*, które w Polsce są jeszcze stosunkowo słabo znane i rzadko stosowane, pracownik docenia politykę pracodawcy. Pracodawcy stosujący takie rozwiązania wyrażają się o *sabbaticals* jako o sposobie na zatrzymanie kluczowych profesjonalistów. Nie dziwi więc fakt, że niektórzy pracodawcy, przykładowo American Express czy Deloitte, oferują do 24 tygodni płatnego urlopu zwłaszcza tym pracownikom, którzy są przemęczeni codziennymi obowiązkami zawodowymi²⁸.

6.2.2. Miejsce pracy

Dojazdy do pracy zajmują coraz więcej czasu. Według badań przeciętny Polak potrzebuje ponad 40 minut, aby dojechać do pracy i wrócić²⁹. Nic nie wskazuje na to, że sytuacja ta ulegnie poprawie w najbliższym czasie. Dlatego wielu pracodawców decyduje się na różne elastyczne formy pracy, a także podniesienie jakości życia zawodowego. Wśród tych rozwiązań znajdują się programy elastycznych miejsc pracy (np. telepraca, czy praca w placówkach kontaktowych).

²⁷ Sabbaticals to płatny urlop naukowy, bądź urlop dla profesjonalistów z wieloletnim doświadczeniem, który przeszczepiony został z gruntu akademickiego do świata biznesu. Pierwszy taki urlop przyznano w XIX w. na Uniwersytecie Harvarda. Obecnie oferowane urlopy mogą wynosić od 4 do 24 tygodni.

²⁸ www.yoursabbatical.com (dostęp 2010 r.).

²⁹ www.rynekpracy.pl (dostęp 2010 r.)

6.2.3. Kształtowanie odpowiedniego środowiska pracy

Kolejne rozwiązania związane są z tworzeniem atrakcyjnego środowiska pracy. Warto tu wspomnieć o projektowaniu miejsca pracy poczynawszy od ergonomicznego stanowiska pracy i jego otoczenia po udogodnienia dotyczące wsparcia w ciągu codziennego życia. Wiele firm decyduje się na stworzenie pomieszczeń, gdzie możliwe będzie karmienie małych dzieci, gdzie pracownik będzie mógł zjeść zdrowy posiłek, czy wreszcie poćwiczyć podczas przerwy czy po pracy i zrelaksować się. Powstają zatem pokoje masażu, sale ćwiczeń, kawiarnie i bary i pokoje dla matek z dziećmi.

6.3. Zatrudnienie przyjazne rodzinie

Mówiąc o programach równoważących życie zawodowe z osobistym, największą uwagę przywiązuje się do pomocy młodym rodzicom w wypełnianiu ich obowiązków. Wśród wsparcia, jakie oferuje pracodawca odnaleźć można: dodatkowe przerwy na karmienie dzieci, powrót w niepełnym wymiarze godzin do pracy (1/2 lub 3/4 etatu), wykonywanie całości lub części pracy w domu, organizacja pikników rodzinnych i imprez dla dzieci w różnym wieku, program opieki medycznej dla kobiet i dzieci, dodatki pieniężne na wyprawkę dla dziecka, dodatkowy płatny urlop macierzyński, możliwość przyścia do pracy z dzieckiem, pracownicze żłobki i przedszkola, porady psychologiczne dla młodych matek, pierwszeństwo przy planowaniu urlopów, dodatkowe dni urlopu dla młodych ojców.

Coraz popularniejsze stają się przyzakładowe żłobki i przedszkola, które proponują nie tyle „przetrzymanie” dziecka w czasie pracy rodziców, ale przede wszystkim profesjonalną opiekę i atrakcyjne zajęcia rozwojowe. Jak wskazują dyrektorzy firm, ważna jest renoma prowadzących placówkę i jakość świadczonych usług. W takim przypadku pracodawca musi być też otwarty na angażowanie rodziców w okolicznościowe zajęcia w placówce związane z dniem dziecka i dniem matki³⁰. Niektóre z firm dodatkowo oferują dofinansowanie prywatnej opieki nad dzieckiem, jednak tych jest stosunkowo niewiele. Obok wielu udogodnień dla rodziców często zapomina się o innych członkach rodziny, którymi opiekują się pracownicy. Są to najczęściej osoby chore i starsze. Zawężenie programu tylko do młodych rodziców byłoby błędem dlatego należy go rozszerzyć na wszystkich członków rodziny. W tym względzie najczęściej proponuje się szerszy pakiet opieki medycznej oraz elastyczny czas pracy. Również w takiej sytuacji może funkcjonować dofinansowanie do prywatnej opieki, jednak w Polsce takie świadczenia należą jeszcze do rzadkości. Tylko takie, kompleksowe rozwiązania pomogą zwiększyć zaangażowanie i dyspozycyjność pracowników obciążonych wieloma obowiązkami.

6.4. Polityka prozdrowotna

Potencjał pracowniczy to także zdrowie pracownika, które jest bezpośrednio związane z wynikami pracy. Zdrowy pracownik to wyższa efektywność w pracy. Dlatego wpro-

³⁰ *Mama w pracy*, „Personel i Zarządzanie” 7/2010, s.104.

wadzone są strategie prozdrowotne, które mają pozytywnie wpłynąć na efekty pracy. Strategie takie składają się zwykle z kilku elementów:

- implementowania programów promocji zdrowego trybu życia,
- opieki medycznej pracowników oraz członków ich rodzin,
- programów profilaktycznych, mających na celu ograniczenie występowania określonych chorób.

Tylko kompleksowe działanie może przynieść pożądane rezultaty, choć powinno ono być poprzedzone odpowiednimi badaniami i analizą kosztów bezpośrednich i pośrednich związanych z absencją i chorobami pracowników.

Celowe zarządzanie absencją oraz kompleksowe programy ochrony zdrowia należą jeszcze do rzadkości. Według badań zaledwie 30% pracodawców przyznaje, że prowadzi takie działania. Wprowadzanie pakietów jest też często spowodowane zwykłymi potrzebami pracowników oraz ich niezadowoleniem ze standardowej opieki zdrowotnej. Zgodnie z nimi, dla przeważającej części polskich firm pakiet medyczny jest warunkiem utrzymania kluczowych pracowników (Badania firmy Mercer *Pan-European Employer Health Benefits Issues*, 2008). W prawie 70% firm dostęp do tego świadczenia mają wszyscy pracownicy³¹. Jednak na stanowiskach menedżerskich, zwłaszcza tych wyższego szczebla, wartość oferowanych świadczeń jest dwukrotnie a nawet czterokrotnie (w przypadku górnego kwartyla najlepiej wynagradzających firm) wyższa niż przy stanowiskach specjalistycznych czy wykonawczych.

Tabela 4. Powody wdrożenia dodatkowej opieki medycznej w firmach

Przyczyna wprowadzenia opieki medycznej	Liczba wskazań pracodawców wyrażona procentowo
Kreowanie pozytywnego wizerunku firmy	78%
Zgodność z praktykami rynkowymi	68%
Oczekiwania pracowników	52%
Integralna część szerszego systemu promocji i ochrony zdrowia lub programów WLB	42%
Profilaktyka — ograniczenie zachorowalności	23%
Ograniczenie absencji pracowniczej	23%
Inne przyczyny	5%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Skowera K., *Polityka prozdrowotna*, „Personel i Zarządzanie”, 10/2010, s. 30

Oprócz podstawowej opieki specjalistów wśród oferowanych świadczeń może znajdować się hospitalizacja, opieka medyczna za granicą czy położnictwo. Oczywiście gama oferowanych świadczeń zależy od wspomnianego wcześniej stanowiska zajmowanego przez pracownika. Zgodnie z tendencjami na świecie i w Polsce ros-

³¹ Kotzian J., *Motywacja bez tajemnic*, „Personel i Zarządzanie” 7/2010, s. 36.

na wydatki pracodawcy związane z opieką zdrowotną. Jest to zrozumiałe w związku ze starzeniem się społeczeństwa. Koszty oferowanych świadczeń medycznych często można ograniczyć poprzez np. współfinansowanie świadczeń, czy też opłacanie wyłącznie świadczeń rzeczywiście wykorzystanych przez pracowników. Większości firm stosujących takie rozwiązania, zauważa, że programy ochrony zdrowia w średnim i dłuższym horyzoncie czasowym zapewniają redukcję kosztów i korzyści w postaci wyższych wyników pracy³². Zalet stosowanych świadczeń jest oczywiście więcej (Tab. 5) i często są to niewymierne korzyści, które jednak wpływają na ogólną efektywność stosowanych rozwiązań.

Tabela 5. Korzyści pracodawców wynikające z wprowadzenia opieki medycznej

Korzyści uzyskane dzięki wprowadzeniu programu dodatkowej opieki medycznej	Procentowa liczba wskazań pracodawców
Ułatwiony dostęp do specjalistów i badań	98%
Ograniczenie absencji	63%
Promocja zdrowego trybu życia	37%
Zmniejszenie skali zachorowań	53%
Zwiększona produktywność	64%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Skowera K., *Polityka prozdrowotna*, „Personel i Zarządzanie”, 10/2010, s. 30

Jedną z firm, która wprowadziła kompleksowy program prozdrowotny jest Grupa ITI. Kompleksowy program „Zdrowie” wdrażany wśród pracowników Grupy ITI skierowany był do wszystkich pracowników i obejmował działania informacyjne i promocyjne związane z zachowaniem harmonii między życiem zawodowym a prywatnym. Program kładł szczególny nacisk na zachowanie dobrej kondycji fizycznej i uprawianie sportu, zdrowe odżywianie, aktywny odpoczynek oraz profilaktyka zdrowotna. Znalazły się tu rozwiązania takie, jak profilaktyka antystresowa polegająca na spotkaniach z trenerami oraz specjalne zajęcia fizyczne³³. Firma utworzyła własny klub fitness wraz z małą siłownią, z których mogą korzystać pracownicy i ich rodziny. Kluby te oferują bogaty program — począwszy od ćwiczeń siłowych po taniec, adresowany do różnych grup pracowników. Dodatkowo w ofercie znajdują się usługi masażyistów, z których można skorzystać w trakcie pracy. Organizowane są spotkania z ekspertami (lekarzami, trenerami) dotyczące zdrowego stylu życia. Miejsce pracy wyposażone jest też w kawiarenkę lub bar, gdzie codziennie można zjeść zdrowe, ciepłe posiłki.

Główne świadczenia, jakie oferowane są w ramach kompleksowych programów, wykorzystujących świadczenia pracownicze pokazane są w Tabeli 6.

³² Skowera K., *Polityka prozdrowotna*, „Personel i Zarządzanie” 10/2010, s. 33.

³³ Guryn H. (2010) *Perspektywiczny balans*, „Personel i Zarządzanie” 12/2010, s. 45.

Tabela 6. Stosowane rozwiązania w ramach kompleksowych programów wykorzystujących świadczenia dodatkowe

Program praca–życie	Program promocji zdrowia
Rozszerzony pakiet medyczny dla pracowników oraz pozostałych członków rodziny	Rozszerzony pakiet medyczny dla pracowników oraz pozostałych członków rodziny
Rozszerzenie sieci żłobków i przedszkoli	Programy Wellness
Wydłużanie godzin otwarcia placówek	Kluby sportowe i siłownie w pracy
Karty rabatowe do sieci placówek sportowych i rekreacyjnych	Karty rabatowe do sieci placówek sportowych i rekreacyjnych
Niższe opłaty za korzystanie z placówek i dofinansowanie lub finansowanie prywatnej opieki dla dzieci	Masaż w pracy
Zajęcia pozalekcyjne w domu kultury	Zdrowe posiłki w pracy
Elastyczny czas pracy	Elastyczny czas pracy
Elastyczne formy pracy	Elastyczne formy pracy
Pokoje dla matek z dziećmi	<i>Sabbaticals</i>
Przerwy w pracy na karmienie	Konsultacje z ekspertami promującymi zdrowy styl życia (lekarze, terapeuci, trenerzy)
Krótszy czas pracy po powrocie do pracy	Warsztaty mające pomóc w godzeniu pracy i życia rodzinnego (zarządzanie czasem, stresem)
Dodatkowe dni płatnego urlopu dla rodziców, opiekunów, pracowników	Firmowe drużyny i kluby sportowe
Powrót na 1/2 i 3/4 etatu do pracy	
Dłuższy dodatkowy urlop macierzyński	
Konsultacje z ekspertami z różnych dziedzin (lekarze, terapeuci, trenerzy)	
Warsztaty mające pomóc w godzeniu pracy i życia rodzinnego (zarządzanie czasem, stresem, warsztaty wychowawcze itp.)	

Źródło: Opracowanie własne

Co ciekawe, kompleksowe rozwiązania nie są wcale aż tak kosztowne, a przynoszą o wiele więcej korzyści niż samo tylko świadczenie dodatkowej opieki zdrowotnej. Wprowadzenie kompleksowego programu związanego z promocją zdrowia czy równoważeniem życia osobistego i zawodowego mocno oddziałuje na wzrost zaangażowania i lojalności pracowników. To z kolei przekłada się na obniżenie absencji, fluktuacji oraz prezenteizmu pracowniczego, czyli nieefektywnej obecności pracownika w pra-

cy³⁴. Takie wskaźniki bezpośrednio pokazują skalę oszczędności i efektywność danej koncepcji. Jednak wprowadzenie podobnych inicjatyw wymaga odpowiedniej kultury organizacyjnej i przygotowania pracowników. Istnieje bowiem niebezpieczeństwo nadużywania ze strony pracowników pewnych udogodnień. Dlatego należy zadbać o atmosferę życzliwości i wzajemnego zaufania w firmie.

Konkluzje

Świadczenia pracownicze, do niedawna niedoceniane w Polsce, stały się istotnym elementem polityki personalnej. Dzisiejsi pracodawcy doskonale wiedzą, że samo wynagrodzenie finansowe, nawet bardzo atrakcyjne już nie wystarcza aby skutecznie oddziaływać na pracowników. Zwłaszcza na ludzi reprezentujących pokolenie Y, dla których kluczową wartością jest wysoka jakość życia. Dobrzy pracownicy sami dopominają się o wzbogacenie oferty stosowanych benefitów lub wybierają pracodawców oferujących ważne z ich punktu widzenia wsparcie i udogodnienia w pracy a nawet życiu osobistym³⁵. Nic dziwnego, że świadczenia stały się istotnym elementem skutecznego oddziaływania na pracowników w firmie. Pracodawca oferujący atrakcyjny i przemyślany pakiet benefitów może z powodzeniem kreować zaangażowanie i lojalność pracowników. Dlatego coraz więcej pracodawców zaczyna w przemyślany sposób budować lub modyfikować oferowany pakiet świadczeń pracowniczych.

Systemy świadczeń dodatkowych powinny być częścią przemyślanej i zintegrowanej polityki personalnej i wpisywać się w kulturę organizacyjną firmy a także spełniać najważniejsze potrzeby i oczekiwania pracowników firmy. Tylko wtedy stanowią efektywne narzędzie motywacyjne. Dzięki nim pracodawcy mogą świadomie zarządzać absencją i fluktuacją pracowników. Kompleksowa polityka prozdrowotna, programy *work-life balance* czy kafeteryjne systemy świadczeń pozwalają na optymalne wykorzystanie środków finansowych i zapewniają zwrot poniesionych nakładów. Dodatkowo pomagają w kreowaniu odpowiedniej kultury organizacyjnej i atmosfery w pracy. Rozwijanie polityki opartej na podmiotowości pracowników, dobrych relacjach pracowniczych i wspieraniu pracownika w jego codziennych obowiązkach zawodowych i rodzinnych eliminuje wiele niekorzystnych zjawisk w pracy, co przekłada się na wysoką efektywność pracowników i wysokie wyniki pracy.

Bibliografia

1. Armstrong M., *Wynagradzanie pracowników*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
2. Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.

³⁴ Prezenteizm (*presenteeism*) to nieefektywna obecność pracownika w pracy, prowadząca do obniżonych wyników pracy, gdy pracownik z powodu niedyspozycji fizycznej lub psychofizycznej nie wykonuje należycie swoich obowiązków.

³⁵ Beck-Krala E., Walczyk J., *Rola świadczeń dodatkowych w motywowaniu pracowników IT*, „Humanizacja Pracy” 6/2010, s. 41.

3. Beck-Krala E., Walczyk J., *Rola świadczeń dodatkowych w motywowaniu pracowników IT*, „Humanizacja Pracy” 6/2010, s. 41
4. Cascio W.F., *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2001.
5. Clutterbuck, D., *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym*, Wolters Kluwer, Kraków 2005
6. Dziechciarz P., *Jak słodko zostać świrem*, „Personel i Zarządzanie” 1/2011, s. 28
7. Guryń H. (2010) *Perspektywiczny balans*, „Personel i Zarządzanie” 12/2010, s. 43
8. Jastrzębska B., Skrzyńska K., *Specjalista goni menedżera*, „Personel i Zarządzanie”, 12/2010, s. 29
9. Kopertyńska, M.W., *Równowaga praca zawodowa życie rodzinne pracowników w praktyce przedsiębiorstw*. [w:] Lewicka, D., Zbiegień-Maciąg L. (red.) *Wyzwania współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, Wydawnictwo AGH, Kraków 2010.
10. Kotzian J., *Motywacja bez tajemnic*, „Personel i Zarządzanie” 7/2010, s. 36
11. Machol-Zajda, L., *Elastyczny czas pracy — ułatwia czy utrudnia godzenie pracy z życiem pozazawodowym*. [w:] Borkowska S. (red.) *Programy praca–życie a efektywność firm*, IPISS, Warszawa 2003.
12. Sapeta, T., *Wynagrodzenia jako instrument oddziaływania motywacyjnego w warunkach spowolnienia gospodarczego*. [w:] Lewicka, D., Zbiegień-Maciąg L. (red.) *Wyzwania współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, Wydawnictwo AGH, Kraków 2010.
13. Sekuła Z., *Motywowanie do pracy. Teoria i praktyka*, 2008.
14. Sekuła Z., *Potrzeby i bariery stosowania wynagrodzeń pakietowych*, [w:] Borkowska S. (red.), *Pakietowe systemy wynagrodzeń*, IPISS, Warszawa 2000, s. 146–148.
15. Skowera K., *Polityka prozdrowotna*, „Personel i Zarządzanie” 10/2010, s. 30
16. *Badanie Analizy Fluktuacji Pracowników 2008*, Advisory Group TEST Human Resources
17. *Badanie Raport Płacowy Jesień 2009*, Advisory Group TEST Human Resources
18. *Raport z badania Hay Group, Changing Face of Reward*. <http://www.haygroup.com/pl/> (dostęp 28.08.2010).

EFFICIENT PROGRAMMES OF EMPLOYEE BENEFITS

The aim of this paper is to present the most effective strategies in constructing benefit systems in Poland. It also explores changes that took place in benefit systems within the last few years. Benefits are playing a key role in an effective employee management. That is connected with the demographic structure of our society (which is becoming older), high absenteeism and fluctuation indicators, as well as, the employees' expectations and needs. The complex benefit systems are unified with the responsible employee compensation and may become an effective instrument that builds employee commitment and loyalty.

Key words: **benefits, work-life balance, employees motivation**

Słowa kluczowe: **świadczenia dodatkowe, benefits, work-life balance**