



© Benefit Systems S.A.

Motywacja – jak wyjść poza standard?

▼
RAPORT

HR|News
WWW.HRNEWS.PL

BENEFIT
systems

Wydawca:

Studio Wiedzy Sp. z o.o.
ul. Lewicka 14/12, 02-547 Warszawa
www.hrnews.pl hrnews@hrnews.pl

Kontakt:

lukasz.jarota@hrnews.pl 795-115-885
m.debowska@benefitsystems.pl 500-464-223

Redakcja:

Marta Ługowska, Katarzyna Wdowiak, Joanna Pietrzak, Łukasz Jarota

Projekt i skład:

Pracownia Register
www.pracowniaregister.pl info@pracowniaregister.pl

Motywacja – jak wyjść poza standard?	3
Jak skutecznie motywować?	4
Benefit Systems & HRNews o motywacji	7
Benefity, które motywują, a nie marnują	11
Jak świadczenia pozapłatcowe budują markę pracodawcy?	14
Corporate wellness	15
Czy permanentne benefity przynoszą takie same korzyści jak okazjonalne?	17
Pułapki motywacyjne	19
Jakie systemy benefitów motywacyjnych dla pokolenia X, Y i najstarszych pracowników?	25
Jakie korzyści i trudności niosą świadczenia pozapłatcowe dla pracowników i pracodawców?	28
Benefity a rozwój pracownika	31
Jak wygląda obszar benefitów w Polsce i na świecie?	33
Pracownik lubi wybór, czyli jak motywować skutecznie	36
Benefity angażują i motywują	38
Pieniądże oraz rzeczy i talony stanowią przychód pracownika	41
Rozliczanie podatkowe benefitów	44

Motywacja

– jak wyjść poza standard?



Łukasz Jarota
Członek Zarządu
Studio Wiedzy Sp. z o.o.

○ tym, że pieniądze nie są jedynym ani wystarczającym sposobem pozyskania i zatrzymania w organizacji wartościowych pracowników, wiedzą już niemal wszyscy. W przeciwieństwie do pieniędzy benefity dają możliwość dopasowania części systemu wynagradzania tak, aby zaspokoić indywidualne potrzeby pracownika. Ponadto benefity w sposób diametralny potrafią poprawić wizerunek firmy, a im więcej dobrze dopasowanych benefitów, tym bardziej firma jest atrakcyjna nie tylko w oczach pracowników, lecz również kandydatów. W obecnych czasach system benefitów pozapłacowych to już niemal konieczność, o której powinny pomyśleć nie tylko duże korporacje, ale także średni i mniejsi pracodawcy.

Z ogromną satysfakcją przekazujemy w Państwa ręce raport dotyczący pozapłacowych świadczeń pracowniczych. Badanie zostało przeprowadzone przez Studio Wiedzy (portal HRNews) we współpracy z firmą Benefit Systems. W niniejszym opracowaniu znajdą Państwo także teksty wybitnych autorów, którzy specjalnie dla Państwa postanowili podzielić się swoją wiedzą na temat skutecznego motywowania pracowników.

Życzę przyjemnej lektury!

Jak skutecznie motywować?

– wywiad z Brianem Tracy

Brian, w swoich wystąpieniach często odwołujesz się do własnych doświadczeń. W jednym z nich wspominasz, że w ostatnim czasie praktycznie nie ma Cię w firmie, a całą kontrolę sprawujesz za pomocą telefonu i e-maili, a mimo to firma działa... W wielu organizacjach wystarczy jeden dzień nieobecności szefa, by wszystko zaczęło się „walić”. Jak osiągnąć taki stan, że pracownicy wiedzą, co i jak mają robić?

Każdy dobry lider i menedżer wie, że jego rola to stworzenie sytuacji, kiedy zadania są wykonane przez ludzi, którzy są jego podwładnymi. Dlatego jedną z kluczowych umiejętności jest właściwe delegowanie zadań i odpowiedzialności. Mówi się tutaj zwykle o właściwym stawianiu celów, dawaniu regularnego *feedbacku* itp. To oczywiście kluczowe i bardzo ważne rzeczy. Żeby jednak te narzędzia działały, szef musi wierzyć w swoich ludzi, wierzyć

w ich rozwój i działać tak, żeby mogli osiągać więcej, niż im się wydaje, że są w stanie. To jest oczywiście proces, który trzeba zacząć od siebie – to ty sam musisz najpierw przestać wierzyć, że sam możesz zrobić wszystko najlepiej, dopuścić, że twoi ludzie będą popełniać błędy, a ty będziesz potrafił im dawać informację zwrotną, która pomoże im tych błędów unikać. Dobry lider jest trochę matką, trochę ojcem – matką, bo akceptuje ludzi takimi, jacy są dzisiaj, a ojcem, bo widzi, co mogą osiągnąć, jeżeli dobrze dba się o ich rozwój. Żeby to zadziałało, ludzie muszą czuć się odpowiedzialni za to, co robią, czuć, że mają wpływ i mogą wybrać swoją drogę realizacji celu. Sumując, ważne są narzędzia, takie jak delegowanie, ale jeszcze ważniejsze jest to, jak postrzegasz siebie w relacji ze swoimi podwładnymi, jak ich postrzegasz i czy stwarzasz warunki, żeby mieli wpływ na sposób działania swój i firmy.



Coraz częściej słyszy się, że podwyżka nie jest gwarantem wzrostu satysfakcji u pracownika. Jak w takim razie motywować, aby zmotywować? Czym różni się praktyka najlepszych szefów od tych, którzy nie mogą zostawić swoich firm bez kontroli choćby na jeden dzień?

Od wielu lat firmy szukają dobrze działających systemów motywacyjnych i wciąż okazuje się, że one nie działają i ciągle się je zmienia. Rzecz w tym, że błędem jest, gdy jako szef uważasz, że system prowizyjny, bonusy i benefity to jedyny sposób motywowania pracowników. On działa, ale na krótko. Jeżeli nie dbasz o to, by pracownicy rozumieli misję firmy, utożsamiali się z realizowanymi celami, żeby ktoś zauważał ich postępy, doceniał ich i zachęcał do rozwoju, żaden system motywacyjny, prowizje czy benefity tego nie zastąpią. To są dobre dodatkowe narzędzia, ale prawdziwa wewnętrzna motywacja bierze się zupełnie z czegoś innego – dobrze realizowanego przywództwa.

Możesz wytłumaczyć, jak system wynagrodzeń pozapłacowych wpływa na motywację pracownika? Co sprawia, że ta metoda działa?

Są dwa rodzaje motywacji – zewnętrzna, czyli robię coś, bo uzyskam za to nagrodę lub uniknę kary, i wewnętrzna, gdy robię coś, bo to mi sprawia satysfakcję, umacnia moją godność i wykonywanie tego zadania, osiąganie coraz lepszych wyników samo w sobie mnie motywuje do jeszcze większego wysiłku. Uprawiasz sport, zbierasz coś – nikt ci za to nie płaci, a chcesz być coraz lepszy czy mieć coraz większą kolekcję. To motywacja wewnętrzna odpowiada za to, że osiągasz najlepsze rezultaty, że jesteś w stanie dać z siebie bardzo dużo. Dlatego wykorzystywanie przez menedżerów tych sposobów – wymienionych w poprzedniej odpowiedzi – działa dużo trwalej i skuteczniej niż narzędzia płacowe czy prowizyjne. Nie mówię, że one są niepotrzebne, ale jeżeli menedżer uważa je za jedyne i podstawowe – przegrywa.

Dobry lider jest trochę matką, trochę ojcem – matką, bo akceptuje ludzi takimi, jacy są dzisiaj, a ojcem, bo widzi, co mogą osiągnąć, jeżeli dobrze dba się o ich rozwój.

Często w swoich wystąpieniach przytaczasz cytaty DeMarco „If you cannot measure it, you cannot manage it”. Jak odnieść go do motywacji pracowników?

Mierzalność – na przykład celów, które pracownik ma osiągnąć – jest po to, żeby zarówno on sam, jak i jego szef doskonale wiedzieli, czy zadanie zostało wykonane zgodnie z oczekiwaniami. To, czy wiem, jak będę rozliczany, czy dobrze rozumiem, czego się ode mnie oczekuje, i mam okazję rozmawiać z moim szefem, wpływa na moją motywację. Gdy nie wiem, jakie są oczekiwania, jak będę rozliczany, kierują mną zagubienie i strach, który zabija motywację.

W książce *Potęga irracjonalności* Dan Ariely pokazuje różnice behawioralne między normami społecznymi a rynkowymi.

Pracownicy traktowani w kategoriach norm społecznych (prezenty, podziękowania, wsparcie w trudnych chwilach, zaangażowanie, przystuga) osiągają lepsze efekty, niż gdy są traktowani bardziej rynkowo (pieniądze, praca, warunki, umowy). Czy takie podejście nie jest odpowiedzią na to, jak motywować?

Oczywiście tak, bo motywacja jest funkcją godności i poczucia własnej wartości człowieka, w tym jako pracownika. Jak ktoś cię docenia, to dostajesz skrzydeł i chcesz osiągnąć więcej. Jak widzisz sukces, pozytywny efekt swojego działania, to również chcesz następnym razem osiągnąć więcej. Szef jest od tego, żeby widział, zauważał i doceniał twoje wysiłki. Wtedy będziesz dawał z siebie więcej niż w innych warunkach.

Z Brianem Tracy, kanadyjskim pisarzem i twórcą e-booków z dziedziny rozwoju osobistego i psychologii sukcesu, rozmawiała Marta Ługowska (HRNews) ◀

Z MIŁOŚCI DO SZTUKI

MultiTeatr zapewni Twoim Pracownikom dostęp do najlepszych polskich scen teatralnych, dostarczając im nie tylko niezwykłych przeżyć, ale także motywacji do działania na rzecz Twojej Firmy.

Produkt dostępny w ofercie programu motywacyjnego MultiBenefit.

– wyniki ogólnopolskiego badania



Katarzyna Wdowiak

kierownik ds. HR, Studio Wiedzy

Co pracownicy sądzą na temat świadczeń pozapłatowych?

Zdaniem 61,5% spośród wszystkich biorących udział w badaniu pracowników świadczenia pozapłatowe są bardzo istotne. Obecnie pracownicy są bardziej wymagający i oczekują od swoich pracodawców znacznie więcej. Podstawowe systemy wynagradzania już nie zaspakajają wszystkich potrzeb pracowniczych, a pracodawcy muszą zaferować swoim pracownikom coś ekstra.

Jak osiągnięte zarobki determinują rodzaj wybieranych benefitów?

Tworząc systemy pozapłatowe, należy zwrócić uwagę na wysokość wypłacanej pracownikom pensji podstawowej, gdyż nawet najbardziej wyszukany system motywacyjny nie będzie skuteczny, jeśli pracownik będzie miał poczucie niesprawiedliwości, że jest opłacany gorzej niż pracownicy na tożsamyh stanowiskach wewnątrz organizacji lub w innych firmach. Dla pracowników o bardzo niskich dochodach, których zarobki nie wystarczają na pokrycie comiesięcznych wydatków, dodatkowe systemy świadczeń pozapłatowych będą w większości przypadków pozbawione funkcji motywacyjnej, wręcz czasami mogą prowadzić do frustracji, bo po co pracownikowi np. weekend w ekskluzywnym spa, skoro w danym momencie potrzebuje wolnych środków finansowych na zakup podręczników szkolnych dla swoich dzieci.

Wśród ankietowanych przedstawicieli pracowników 53,8% z nich uznano swój poziom uzyskiwanych dochodów jako raczej satysfakcjonujący, dla 15,4% badanych osiągnięty poziom miesięcznego wynagrodzenia jest raczej niesatysfakcjonujący,

a aż 30,8% uznano, że ich zarobki są na poziomie zdecydowanie niesatysfakcjonującym.

Co motywuje mężczyzn, a co kobiety?

Różnice między kobietami a mężczyznami są widoczne gołym okiem, zatem z pewnością nikogo nie zdziwi fakt, że i przedstawiciele każdej z tych grup wybierają i cenią sobie innego rodzaju benefity. Dodatkowa opieka medyczna czy też możliwości podniesienia kwalifikacji zawodowych są benefitami częściej wybieranymi przez kobiety. Kolejnym wskazywanym częściej przez kobiety niż przez mężczyzn benefitem jest możliwość pracy w elastycznych godzinach. To również kobiety częściej wybierają możliwość pracy z domu, korzystając z popularnego w ostatnim czasie rozwiązania w postaci *home office*. Mężczyzn częściej motywuje możliwość awansu oraz dodatkowe premie finansowe.

Jak zachować równowagę pomiędzy pracą zawodową a życiem osobistym?

Chyba we wszystkim najważniejsza jest **równowaga**, a zasadę tę można zapisać w postaci następującego równania: $3 \times 8 \text{ godzin} = 24 \text{ godziny (doba)}$. Każdy z ośmiogodzinnych okresów przeznaczamy odpowiednio: na pracę, na życie rodzinne i towarzyskie oraz własne przyjemności, ostatnie osiem godzin należy przeznaczyć na sen. Oczywiście podział na te trzy ośmiogodzinne okresy jest zupełnie umowny. Ważne, aby proporcja znacząco nie odbiegała od powyższej zasady. Aż 57,2% naszych respondentów na pytanie „ile czasu przeznaczasz na relaks?” oświadczyło, że na relaks przeznaczają ponad 1 godzinę dziennie, 21,4% z naszych badanych na relaks przeznaczają mniej niż

godzinę dziennie, jednocześnie 21,4% badanych nie ma w ogóle czasu wolnego, który można bytoby przeznaczyć na relaks. Zastanów się, czy Twoi pracownicy osiągają *work-life balance*?

Kto decyduje o rodzaju oferowanych świadczeń pozapłatcowych?

Bardzo dużo mówi się i pisze o tym, że benefity pracownicze powinny zaspakajać potrzeby pracowników, więc wydawałoby się, że najprostszą drogą, aby właściwie sprostać ich oczekiwaniom, powinno być zapytanie samych zainteresowanych, czego im potrzeba. A tymczasem 75% respondentów oświadczyło, że nie mają żadnego wpływu na wybór pozapłatcowych dodatków oferowanych w ich miejscu pracy, a ich zdanie nie jest brane pod uwagę przy wyborze tychże świadczeń. W takiej sytuacji nie ma co liczyć na to, że wybrane świadczenia będą w pełni odpowiadały potrzebom pracowników, a tym samym z pewnością nie będą one spełniały swojej zasadniczej funkcji – funkcji motywacyjnej.

We wdrożenie systemu motywacyjnego warto zaangażować pracowników. Pracownicy lubią, gdy pyta się ich o zdanie, zwłaszcza w sprawach, które bezpośrednio ich dotyczą. Chociaż przygotowanie ankiet, przeprowadzenie badania i opracowanie

wyników to z pewnością dodatkowa praca i koszt dla pracodawcy, warto go ponieść, aby świadomie i efektywnie motywować swoich pracowników.

Jak często przyznawane są świadczenia pozapłatcowe?

Zdaniem pracowników aż w 90% badanych firm świadczenia pozapłatcowe przyznawane są jedynie okazjonalnie. Tylko 10% pracowników wskazuje na regularność przyznawania świadczeń pozapłatcowych w organizacjach, w których są zatrudnieni.

Wykorzystując dodatkowe pozapłatcowe benefity jako istotny motywator, warto byłoby zadbać o pewną regularność ich przyznawania. Regularnie przyznawane benefity zapewnią ciągłe dostarczanie zewnętrznych bodźców zachęcających pracowników do bardziej wydajnej realizacji powierzonych zadań, co pozwoli pracodawcom na utrzymanie permanentnego i pożądanego poziomu motywacji wśród wszystkich zatrudnionych.

Jakie okoliczności sprzyjają przyznawaniu świadczeń pozapłatcowych?

Aż 44,4% respondentów zadeklarowało, że święta Bożego Narodzenia są czasem, któremu towa-



rzyszy w ich organizacjach wręczanie pracownikom prezentów – są to najczęściej paczki i bony podarunkowe. Natomiast z przeprowadzonego badania wynika, że aż 69,2% pracowników wolaloby w tym okresie otrzymać gotówkę.

Kolejne okazje, które zdaniem naszych respondentów związane są z dodatkowymi gratyfikacjami, to wakacje, Dzień Dziecka, Dzień Kobiet czy też inne okoliczności zachęcające do dodatkowego premiovania za specjalne osiągnięcia pracowników. Obecnie coraz więcej firm przyznaje świadczenia na wniosek pracownika bądź w innych sytuacjach z inicjatywy samego pracownika (o około 11,1 pkt proc.). Oznacza to, że obecnie pracodawcy celebrują wspólnie ze swoimi pracownikami nie tylko ważne święta, ale również koncentrują się na indywidualnych potrzebach swoich podwładnych.

Kto korzysta ze świadczeń pozapłatcowych?

Zdaniem ankietowanych pracowników tylko w 12,5% firm świadczeniami pozapłatcowymi objęci są wszyscy pracownicy. Według ankietowanych pracodawców, sytuacja w zakresie dostępności do dodatkowych benefitów wygląda zgoła inaczej – zadeklarowali oni, że w ich organizacjach 70% pracowników jest uprawnionych do korzystania ze świadczeń pozapłatcowych.

Warto cyklicznie informować pracowników, z jakich dodatkowych świadczeń pozapłatcowych mogą skorzystać, tak aby świadomość w tej kwestii u pracowników była wysoka.

Jak zajmowane stanowisko wpływa na wartość przyznawanych benefitów?

W 55,6% firm ilość i wartość przyznanych benefitów nie jest zależna od stanowiska i pozycji pracownika. W 44,4% badanych organizacjach to, za ile i jakie otrzymamy benefity, zależy od piastowanego przez pracownika stanowiska.

Nie ma w tym nic dziwnego, że benefity mogą być uzależnione od zajmowanego stanowiska albo stażu pracownika w jednej organizacji. Najważniejsze, aby były jasne zasady dotyczące przyznawania pracownikom świadczeń pozapłatcowych i żeby każdy pracownik te zasady znał.

Z jakich źródeł firmy finansują świadczenia pozapłatcowe?

W 75% badanych organizacji świadczenia pozapłatcowe finansowane są ze środków ZFŚS, w 12,5%

badanych firm świadczenia pozapłatcowe finansowane są ze środków obrotowych firmy, a w 12,5% badanych organizacjach to sami pracownicy finansują sobie dodatkowe benefity.

Warto pamiętać o ewidentnej korzyści wynikającej z wydatkowania środków z ZFŚS. Świadczenia

dla pracownika, które zostały sfinansowane w całości ze środków zakładowego funduszu świadczeń socjalnych do wysokości 380 zł w roku podatkowym, są zwolnione z podatku dochodowego.

Jakie narzędzia można zastosować do obsługi świadczeń pozapłatcowych?

Takim narzędziem z pewnością jest platforma zakupowa. Zgodnie z badaniami dostępem do platformy zakupowej byłoby zainteresowanych aż 55,6% badanych organizacji.

Dzięki platformie zakupowej pracownik sam może zdecydować, na co chciałby przeznaczyć przyznaną mu kwotę w zakresie świadczeń pozapłatcowych. Jeżeli np. chciałby podnosić swoje kwalifikacje zamiast otrzymać bilet do kina, może wybrać finansowanie przez pracodawcę szkoleń i nauki. System ten niewątpliwie dostosowuje otrzymywane świadczenia do indywidualnych preferencji i zainteresowań poszczególnych pracowników.

Motywacja pozapłatcowa to korzyść, którą pracownik dostaje w formie niepieniężnej, ale łatwo można te świadczenia przeliczyć i wyrazić w formie pieniężnej. Takie zadanie spełnia właśnie platforma zakupowa, gdzie każdy produkt ma swoją cenę, a pracownik wie, jaki jest koszt wybranych przez niego dodatkowych benefitów. Przypisanie metek cenowych benefitom lepiej działa na wyobraźnię, a świadczenia pozapłatcowe dla pracowników zyskują dodatkowy wymiar wyrażony w pieniądzu.

Jakimi świadczeniami byliby zainteresowani pracownicy w ramach platformy zakupowej?

Na pierwszym miejscu uplasowały się dwa benefity: szkolenia i kursy oraz dodatkowa prywatna

W 55,6% firm ilość i wartość przyznanych benefitów nie jest zależna od stanowiska i pozycji pracownika.

opieka medyczna (te benefity były wybierane przez 66,7%). Na karty umożliwiające wstęp na obiekty sportowe wskazało 44,4% pracowników, natomiast pracodawców – 75%.

Zgodnie z danymi pozyskanymi podczas badania okazało się, że wydatkami na catering/restauracje w ramach platformy zakupowej pracownicy nie byłoby zainteresowani, natomiast 37,5% pracodawców wskazywało na istotność tego benefitu. Oto kolejny dowód, że warto pytać pracowników, co jest dla nich ważne, gdyż często to, co jest atrakcyjne dla pracodawcy, nie spotka się z uznaniem konkretnego pracownika. Pracownicy wskazywali również na atrakcyjność biletów do kina i na inne wydarzenia kulturalne, konsultacji z zakresu prawa, finansów, ubezpieczeń, wsparcia w remontach, prowadzeniu domu, utrzymaniu sprawności samochodu, wyjazdów, wakacji, weekendów oraz opieki nad dziećmi.

Część pracowników, jeśli mogłaby korzystać z platformy zakupowej, wybrałaby dla siebie np. prasę fachową, zabiegi kosmetyczne oraz inne usługi (w tym np. porady psychologa).

Ile firmy przeznaczają środków na świadczenia pozapłatcowe?

Już od kilku lat obserwujemy niezmienny trend, który wyraźnie pokazuje wzrost wydatków prze-

znaczonych na benefity pozapłatcowe. Średnia kwota świadczeń pozapłatcowych przyznana na jednego pracownika w 2014 roku wynosi 150 zł.

Jak będzie wyglądała przyszłość świadczeń pozapłatcowych?

Rynek bonusów w Polsce rozwija się dynamicznie, gdyż presja na podwyżki wynagrodzeń zaczyna zmuszać pracodawców do poszukiwania innych metod zatrzymania pracowników niż tylko tradycyjne, od lat stosowane podnoszenie wynagrodzeń zasadniczych. Zmiana w systemach wynagradzania powinna iść w kierunku rozwoju pozapłatcowych świadczeń pracowniczych, gdyż pozafinansowe formy nagradzania mają o wiele większy efekt niż finansowe formy nagród. Warto także zwrócić uwagę na fakt, że benefity pozapłatcowe przywiązują pracowników do firmy i sprawiają, że sami pracownicy stają się ambasadorami firmy.

Zgodnie z odpowiedziami udzielonymi przez naszych respondentów, aż 33,3% badanych zadeklarowało, że w 2015 r. budżet na świadczenia pozapłatcowe zostanie zwiększony. Warto zauważyć, że w żadnej organizacji wydatki na świadczenia pozapłatcowe nie zostaną zmniejszone.

Badanie zrealizowała firma HRResearch ◀

Pracodawcy

Respondentami były duże przedsiębiorstwa (25% wszystkich badanych), średnie firmy stanowiły połowę respondentów, a firmy małe i mikroprzedsiębiorstwa to kolejne 25% wszystkich badanych podmiotów.

Firmy, które na polskim rynku działają powyżej 10 lat, to 73% badanych. Pozostali respondenci to firmy ze stażem rynkowym pomiędzy 3 a 9 lat (27% ogółu badanych).

Okolo 75% naszych respondentów to firmy zlokalizowane w dużych miastach, a 25% badanych to organizacje z mniejszych miast.

Pracownicy

Wśród ankietowanych było 73% kobiet i 27% mężczyzn. Badani reprezentowali następujące grupy wiekowe: 25–34 – 63%; 35–44 – 31%, a pracowników w wieku pomiędzy 50 a 54 było 6%. Naszymi respondentami byli w 75% osoby z wyższym wykształceniem, 25% ankietowanych to osoby z wykształceniem średnim.

Pracownicy, którzy wzięli udział w badaniu, to w 20% zarząd lub właściciele, w 40% starsi specjaliści, w 20% specjaliści, w 13,3% młodszy specjaliści, a w 6,7% asystenci.

Benefity, które motywują, a nie marnują

– czyli o tym, jak na system benefitów spoglądają pokolenia



Katarzyna Bogusz-Przybylska

artecoach, psycholog,

współwłaścicielka firmy doradczej Time 4 HR

Okład na polskim rynku pracy spotykają się trzy pokolenia pracowników, zarządzanie nimi bez uwzględniania różnic międzypokoleniowych jest niemożliwe. Świadomość, że wiek pracowników determinuje ich sposób funkcjonowania w organizacji, zmieniła podejście do zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach. Dziś, myśląc o motywowaniu pracowników, nie sposób nie brać pod uwagę różnic międzypokoleniowych, także w obszarze wynagrodzeń i benefitów.

Uszczęśliwianie na siłę czy zaspokajanie potrzeb?

Anna od trzydziestu ośmiu lat pracuje w dużej polskiej firmie. Marzy o tym, żeby dotrzeć na swoim stanowisku do emerytury. Stabilna praca, pewna pensja, regularne podwyżki oraz nagrody roczne pokrywają jej potrzeby. Nie oczekuje niczego więcej i dziwi się, że pracodawca wiele wysiłku wkłada w rozwijanie systemu benefitów.

Marcin dołączył do zespołu informatyków dużej międzynarodowej korporacji tuż po studiach. Przez wiele lat słyszał od rodziców, że pewna praca dająca perspektywy awansu to największe zawodowe szczęście. On chciał się także rozwijać. Chciał mieć dostęp do szkoleń i najnowszej wiedzy, bo w jego branży nie można sobie pozwolić na pozostanie w tyle.

Agnieszka właśnie kończy studia. Postanowiła poszukać pracy na etacie, bo chciałyby zobaczyć od wewnątrz, jak prowadzi się firmę, chciałyby mieć czas, żeby przemyśleć rozpoczęcie własnej działalności. Marzy o tym, by otworzyć sieć salonów kosmetycznych w największych miastach Polski. Dlatego od pracodawcy oczekuje elastycz-

nego czasu pracy, braku nadgodzin i wynagrodzenia, które pozwoliłoby jej na odłożenie pieniędzy na start własnego biznesu.

Trzy pokolenia, trzy odmienne podejścia do motywacji i zaangażowania. Żeby dobrze zrozumieć, co wpływa na poszczególnych pracowników i jakie benefity będą dla nich najbardziej atrakcyjne, trzeba cofnąć się w czasie i zobaczyć, w jakich czasach przyszli na świat i dorastali reprezentanci poszczególnych pokoleń.

Baby Boomers to obecnie najstarsi na polskim rynku pracownicy. Ich rodzice przeżyli wojnę, znali trudne czasy i pamięć o nich przekazali swoim dzieciom. Oni sami najczęściej wypuścili już własne dzieci spod swych skrzydeł. To pokolenie ceni sobie stabilizację i bezpieczeństwo zatrudnienia. Rola pracodawcy polega na regularnym wyptacaniu wynagrodzenia oraz premii, a także przyznawaniu podwyżki. Ważne jest dla nich bezpieczne dotrwanie do emerytury, a niejednokrotnie z chęcią pozostaną w pracy także już po zdobyciu praw emerytalnych, dzieląc się wiedzą i doświadczeniem z młodszyimi kolegami. Dla nich cenne jest wszystko, co gwarantuje przeżycie na godnym poziomie zarówno przed, jak i w czasie emerytury. Prywatną opiekę medyczną postrzegają jako cenny benefit, natomiast dofinansowanie wczasów raczej jako pewnik, który być, jest i prawdopodobnie pozostanie w tej czy innej formie.

Pokolenie X to osoby urodzone w latach 1961–1979. Wychowały się w okresie kryzysu ekonomicznego lat 70. XX wieku. Pamiętają kolejki i wieczny brak towaru w sklepach. Ich rodzice zwykle posiadali mało, a zdobycie czegokolwiek wymagało wysiłku i szczęścia. Pokolenie X pamięta

biedę PRL-u. Otwarcie rynku w 1989 roku nakażało im pchać się do przodu i walczyć o swoje. W tamtym czasie posiadanie pracy w dużej, stabilnej firmie było głównym celem absolwentów szkół wyższych. Stanowisko w korporacji dawało szansę na poznanie ciekawych ludzi, często otwierano możliwości zagranicznych podróży, a obok tego – oferowało atrakcyjną i szybką ścieżkę kariery. Praca zawodowa ma zapewnić pieniądze, które dają dostęp do różnych dóbr i pozwalają zachować wysoki poziom życia.

Następcą pokolenia X jest **pokolenie Y**, czyli osoby urodzone w latach 1980–2000. To grupa wychowywana w erze globalizacji. Dla nich zagraniczne podróże są jak bułka z masłem na śniadanie. Przedstawiciele pokolenia Y nie przyzwyczajają się do pracodawcy, ważne jest dla nich zaspokojenie potrzeby samorealizacji i osiągnięcie wynagrodzenia, które pozwoli im spełniać pozazawodowe plany i marzenia, na przykład o podróżach po całym świecie. Nie boją się o zatrudnienie, bo wierzą, że jakaś praca zawsze się dla nich znajdzie, a jeśli nie – założą własną firmę. Tymczasem chcą cieszyć się życiem i realizować swoje hobby.

Nade wszystko cenią równowagę między życiem prywatnym i zawodowym. Dlatego dla nich zostawanie po godzinach bez wyraźnego, dobrze uzasadnionego przez przełożonego powodu jest ciosem w ich osobiste potrzeby.

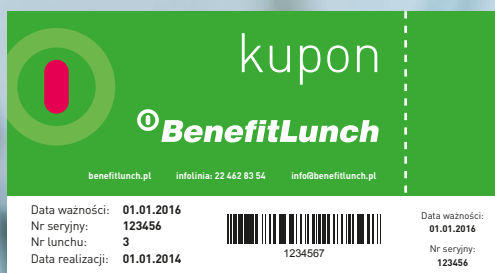
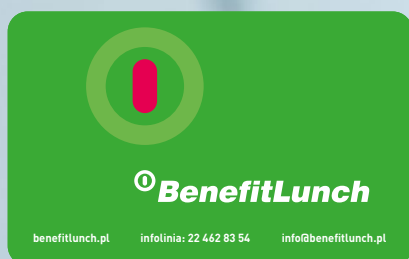
Jak budować benefity, żeby motywować, a nie marnować?

Budując systemy motywacyjne, trzeba brać pod uwagę, jakimi motywatorami kierują się poszczególne pokolenia. Warto przy tym mieć świadomość, jaką rzeczywistość zna dana grupa od podszewki, w jakich warunkach dorastała. Każde pokolenie ma inne oczekiwania i trudno znaleźć benefity, które zaspokoją potrzeby każdego w równym stopniu. W tej chwili najbardziej atrakcyjne dla pracowników systemy benefitowe są zbudowane na zasadzie kafeterii, gdzie każdy pracownik może sam zdecydować, które elementy systemu są dla niego najbardziej atrakcyjne. W takim modelu to pracownik wybiera świadczenia z zaproponowanej mu listy. Rozwiązanie to pozwala najlepiej odpowiedzieć na realne oczekiwania i zaspokoić rzeczywiste potrzeby największej liczby pracowników. ◀



Z MIŁOŚCI DO JEDZENIA

BenefitLunch zapewni Twoim Pracownikom dostęp do zdrowych posiłków w dni robocze, podniesie ich morale i zaostrzy apetyt na sukces.



Produkt dostępny w ofercie programu motywacyjnego MultiBenefit.

Jak świadczenia pozapłacowe budują markę pracodawcy?



Joanna Kamińska
HR Manager, HR Support

Wybór świadczeń pozapłacowych to element, z którym prędzej czy później spotyka się każda firma. Podejście do tego tematu jest różne, niektórzy korzystają z najbardziej podstawowych i powszechnych rozwiązań, inni kierują się własną oceną przydatności poszczególnych narzędzi motywacji pozafinansowej, jeszcze inni zwracają uwagę na oczekiwania pracowników. W tym wszystkim nie zawsze jednak wystarczająco pochylamy się nad tym, dlaczego wprowadzamy świadczenia pozapłacowe do firmy. Celem nadrzędnym powinno być **pozyskanie, utrzymanie, motywowanie i wzmacnianie zaangażowania pracowników, którzy są wartościowi dla naszej firmy**. Dlatego też przy doborze narzędzi istotne jest to, aby kierować się potrzebami naszej grupy docelowej. Poznajmy odpowiedź na pytanie, **co jest ważne dla naszych pracowników i kandydatów** (z nastawieniem na tych, którzy są dla nas najbardziej wartościowi i w oparciu o których chcemy docelowo budować naszą firmę). Duże znaczenie będzie miał tutaj profil kandydata, a także to, z jakiego pokolenia pochodzi. Co innego będzie ważne dla pokolenia X, inne wartości będą przyciągały pokolenie Y. Jeśli dobierzemy świadczenia, kierując się pozyskanymi odpowiedziami, będziemy mieć przed sobą otwartą drogę do rozwoju firmy, a także cenny komponent *employer branding*owy. Odpowiednio dopasowane rozwiązania będą częścią naszego EVP (*employer value proposition*) i będą jasno komunikowały, kogo szukamy, oraz

przyciągały kandydatów, którzy będą odpowiadali naszemu pożądanemu profilowi.

Myśląc o świadczeniach pozapłacowych, warto skoncentrować się nie tylko na standardowych działaniach, ale też pomyśleć o tym, **co może nas wyróżnić na tle konkurencyjnych firm**. Komunikowanie tego wyróżnika będzie naszym atutem w procesach rekrutacji. Nie warto być jednym z wielu, którzy w ogłoszeniach publikują informację o tym, że mają atrakcyjne wynagrodzenie, benefity i możliwości rozwoju. Dużo lepiej zaciekawić kandydatów czymś, co odróżnia się od reszty, nawet jeśli pozornie nie jest niczym szczególnie nietuzinkowym. Dzięki temu przyciągniemy kandydatów z określonej przez nas grupy docelowej. Poza tym **jeśli stawiamy na jakiś rodzaj benefitów, pokazujmy to nie tylko w ogłoszeniach**, ale wykorzystujmy także jako motyw przewodni naszych kampanii wizerunkowych – zamieśćmy to w materiałach rekrutacyjnych, włączmy podczas wydarzeń online i offline oraz na naszej stronie „kariera”.

Wykorzystajmy nasze świadczenia pozapłacowe do tego, aby pokazać, że jesteśmy pracodawcą, z którym warto się związać, który zwraca uwagę na potrzeby pracowników i który dba o to, aby je realizować. Sprawa wydaje się prosta i oczywista, ale wystarczy zobaczyć, jak niewiele jeszcze firm to robi, aby docenić, jaką to może być dla nas wartością i jak może tworzyć naszą przewagę pod kątem budowania wizerunku pracodawcy. ◀

Corporate wellness

– czyli coś dla ciała i ducha pracownika



Beata Dyraga

trener psychologii biznesu, PRODIALOG

Jeszcze nie tak dawno mówienie w Polsce o programach wzmacniających kondycję fizyczną czy psychiczną pracownika graniczyło z abstrakcją, może z wyjątkiem precedensów takich pracodawców, jak Dom Towarowy Braci Jabłkowskich w Warszawie, którzy działania na rzecz zdrowia w firmie podejmowali, ale to było bardzo dawno temu, bo jeszcze przed wojną. Natomiast 12 lat temu, kiedy pukając „od drzwi do drzwi”, czyli od korporacji do korporacji, starałam się pokazać zasadność i skuteczność działań *wellnessowych* w organizacji, to poza uznaniem tematu przez zarząd i dział HR za wizjonerski i niezwykle ciekawy, rzadko która firma decydowała się na jakieś konkretne działania.

Dziś sytuacja zmieniła się radykalnie. Galopujące tempo życia i stres spowodowały, że ludzie sami zaczęli poszukiwać sposobów na znalezienie większej harmonii w życiu i „niezwariowanie”. Obecna liczba samobójstw w Polsce (związana z niezwykle wysokimi statystykami depresji) jest czterokrotnie wyższa niż np. w Hiszpanii i taka sama jak w objętej wojną Ukrainie, co oznacza dwa razy więcej ofiar samobójstw rocznie w stosunku do ludzi ginących w wypadkach samochodowych. Takie statystyki mówią same za siebie! Tym samym rozwija się niezwykle dynamicznie branża *wellness*, czyli rynek zdrowej żywności, sportu, różnego typu warsztatów rozwojowych, jogi, ekologii, terapii i medycyny naturalnej. Pracownik współczesnej korporacji dojrzeva więc jako konsument tej branży, a tym samym zaczyna wymagać dla siebie większej troski o zdrowie i kondycję psychiczną. Czynnikiem, który również zadecydował o zainteresowaniu programami *corporate wellness* w Polsce, są zmieniające się statystyki demograficzne i rosnąca liczba

starszych ludzi w przedsiębiorstwach. Równolegle wzrasta świadomość pracodawców. Częściowo docierają do korporacji wzorce z krajów zachodnich, gdzie trend zarządzania zdrowiem i efektywnością czy *corporate wellness* funkcjonują od kilkudziesięciu lat, częściowo – sami pracodawcy zauważają, że potencjał człowieka związany jest w ogromnym stopniu z jego kondycją i samopoczuciem, czyli tzw. dobrostanem.

Patrząc na całe zagadnienie z logicznego i czysto ludzkiego punktu widzenia – kiedy na naszej osobistej skali ważności coś rośnie, a tak się obecnie dzieje z tematem zdrowia, harmonii, równowagi praca–życie – rośnie tym samym atrakcyjność kogoś, kto może nam takie wartości zapewnić. A to oznacza, że dla współczesnego pracownika pracodawca, który dba o jego *work-life balance*, ergonomię pracy, zapewnia możliwość rozwoju własnego i pomaga zadbać o zdrowie, okaże się pracodawcą bardziej atrakcyjnym i przez niego docenianym. Trend ten będzie się pogłębiał wraz z dalszym wzrostem świadomości zarówno po stronie pracownika, jak i pracodawcy. Korzyści po stronie pracodawcy są również duże. Programy *corporate wellness* wpływają na zaangażowanie pracowników, poprawiają atmosferę, usprawniają kreatywność i elastyczność pracownika, co w obliczu ciągłych zmian na rynku jest niezwykle ważne. Te bardziej mierzalne to przede wszystkim ROI, które na świecie ocenia się jako 300–700% w skali 3–5 lat (oczywiście przy odpowiednim prowadzeniu programu), zmniejszona absencja i fluktuacja, a przede wszystkim, tak ważna dla współczesnego pracodawcy, „bierna obecność” – bo wszak jeśli nieobecnych ciałem w firmie można spostrzec, to nieobecnych duchem – już znacznie trudniej. ◀



Iwona Grochowska

dyrektor ds. rozwoju produktów, Benefit Systems

Z drugiej edycji badania Regus, przeprowadzonego w 2013 roku, wynika, że współczynnik Work Life Balance dla Polski wynosi 115 punktów i jest niższy od światowej średniej. Badanie pokazało, że równoważenie sfery zawodowej i prywatnej jest szczególnie problematyczne dla pokolenia X. Młodszy pracownicy czerpią z pracy większą przyjemność niż przedstawiciele pokolenia powojennego wyżu demograficznego (53 proc.) Potwierdzają to wyniki badania firmy Deloitte „Pierwsze kroki na rynku pracy” z kwietnia 2013 r. – aż 86 proc. studentów uważa, że równowaga między pracą a życiem prywatnym jest istotna.

Aby sprostać oczekiwaniom pracowników w tym obszarze, potrzebne są nowoczesne i niestandardowe narzędzia motywacyjne, które uwzględniają najnowsze trendy, a przede wszystkim indywidualne potrzeby pracowników. Im bardziej pracodawca dba o potrzeby pracowników i wspiera ich w niełatwym dziś procesie godzenia życia prywatnego z zawodowym, tym bardziej lojalny i oddany zespół zyskuje.

W odpowiedzi na potrzeby i oczekiwania pracowników, a także coraz powszechniejszą politykę work-life balance w firmach powstał program MultiBenefit, dzięki któremu pracownicy zyskują szansę na rozwój osobisty, pomoc w realizacji codziennych zadań czy interesujące rozwiązania na spędzanie czasu wolnego. Pracodawcy, dając pracownikom atrakcyjny dodatek do wynagrodzenia, budują swój pozytywny wizerunek na rynku pracy i wzmacniają zaangażowanie firmowej załogi. Warto także podkreślić, że wykupując abonament dla pracowników, pracodawca może skorzystać z opcji doładowania pracownikom kont w MultiBenefit, korzystając również ze środków ZFŚS, realizując w łatwy i szybki sposób obowiązki wynikające z ustawy o ZFŚS. Podsumowując, MultiBenefit to nowoczesne i wygodne narzędzie do motywowania, które daje szansę strategicznej realizacji celów działów HR, zaspokajając indywidualne potrzeby pracowników i zachęcając ich do większej efektywności. ◀

Czy permanentne benefity przynoszą takie same korzyści jak okazjonalne?



Kamil Buliński
trener biznesu

Kiedy rozmawiałem kilka miesięcy temu z pracownikiem firmy z branży IT, na zadane przeze mnie pytanie dotyczące jego niezbyt dobrego samopoczucia usłyszałem: „Firma znowu wysyła mnie na wyjazd zagraniczny. Tak jak rok, dwa i trzy lata temu. W tego rodzaju wyjazdach nie ma, rzecz jasna, nic złego. Wielu pracowników byłoby zadowolonych. Ale, mówiąc szczerze, mam już dosyć tych samych twarzy, podobnych jak dwie krople wody scenariuszy wycieczek i ciągłych rozmów o pracy (klienci, plany na przyszłość i problemy, z jakimi boryka się firma)”.

Analizując przytoczoną sytuację, stwierdzić należy, iż prawdopodobnie przeoczono moment, w którym ów wyjazd przestał być nagrodą, a stał się pewnego rodzaju rytuałem, elementem, o którym wiemy, że nadejdzie tak jak przystępujący urlop, paczka świąteczna czy przelew na konto bankowe w związku z nawiązanym uprzednio stosunkiem pracy. A intencje tworzenia tego rodzaju benefitu były, rzecz jasna, zgoła inne. Doprowadzono bowiem do sytuacji analogicznej do tej, w której oglądając ulubiony film, wiemy, jaka będzie sekwencja wydarzeń i jakie słowa padną w dialogu. Niby przyjemnie, ale czy to w jakikolwiek sposób działa na odbiorcę i jego emocje? Pytanie wydaje się retoryczne.

- Jak zatem projektować i wdrażać systemy benefitów?
- Czy cykliczne wydarzenie dla pracowników nie jest tak samo korzystne, jak to organizowane incydentalnie?
- Czy nie należałoby dokonać sprzężenia kalendarza benefitów z planem pracy i założonymi celami?

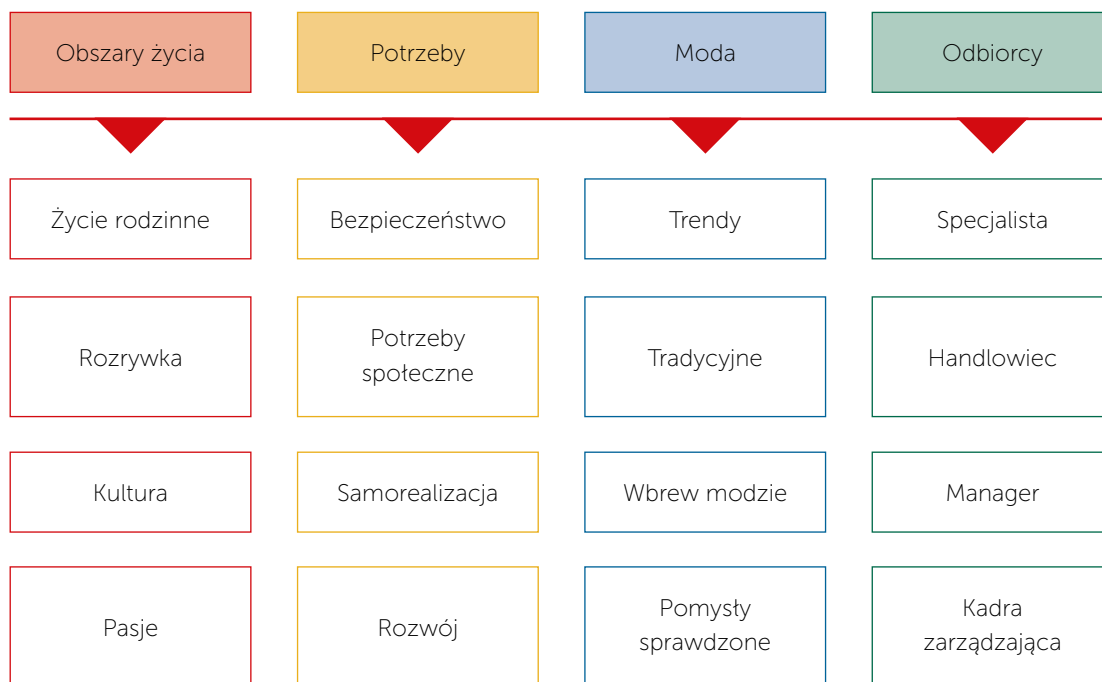
Każdy benefit jako czynnik motywujący powinien spełniać określone role: podnosić atrakcyjność i konkurencyjność pakietu wynagrodzeń, zwiększać satysfakcję pracowników, by w konsekwencji uzyskać efekt większej identyfikacji z organizacją i podnosić skuteczność w codziennym operacyjnym działaniu. Jeżeli którykolwiek z wymienionych czynników nie zachodzi, jedyną rolą, jaką spełnia benefit, jest generowanie zbędnych kosztów. By jakiegokolwiek świadczenie (opieka medyczna, karnet na siłownię, bon zakupowy etc.) spełniało swoją rolę, a nie było jedynie czynnikiem kosztotwórczym dla firmy, powinno przedstawiać sobą określoną wartość.

Wartość każdego z benefitów określać należy na płaszczyźnie prestiżowej, użytkowej i materialnej. Owa wartość ma doprowadzać jednak do jednego kluczowego pojęcia, jakim jest JAKOŚĆ. Jakość rozważana zarówno w odniesieniu do funkcjonowania w organizacji, życia prywatnego, zaspokajania potrzeb racjonalnych/praktycznych czy też emocjonalnych.

Jak zatem osiągnąć rozważaną JAKOŚĆ przy projektowaniu, a następnie wdrażaniu systemów benefitów?

Po pierwsze, badać potrzeby pracowników. Zarówno te związane z hobby, pasją, jak i potrzebami emocjonalnymi czy też racjonalnymi. Impreza integracyjna może nie przedstawiać dla zespołu w średnim wieku żadnej wartości, ale plenerowy piknik z rodzinami już jak najbardziej tak.

Po drugie, należy śledzić trendy rynkowe i podpatrywać systemy benefitowe konkurencji, pamiętając jednocześnie, by unikać tzw. efektu cargo (mechanizmu z pogranicza psychologii i religio-



znawstwa, polegającego w dużym uproszczeniu na ślepych naśladowaniach działań innych).

Po trzecie, partycypacja i wybór. Włączenie pracowników w mechanizm tworzenia i po części zarządzania benefitami pozwala z jednej strony optymalizować koszty, a z drugiej zwiększyć satysfakcję pracowników, albowiem dzięki ich pracy nad stworzeniem określonego pakietu świadczeń zyskujemy efekt dopasowania i satysfakcji.

I wreszcie po czwarte, przy projektowaniu systemów świadczeń należy wystrzegać się programowego chaosu, czyli braku dostosowania poszczególnych świadczeń do konkretnych grup odbiorców. Bardzo często zdarza się bowiem, że poszczególne świadczenia nie są dostosowane do potrzeb pracowników, a do tego jest ich tak wiele, że trudno się w nich odnaleźć i wybrać te rzeczywiście potrzebne czy wartościowe.

Wspomniany programowy chaos powstaje najczęściej w wyniku zbyt dużej liczby pomysłów, a można go uniknąć poprzez narzucenie dyscypliny intelektualnej przy koncepcyjnym opracowaniu systemu benefitów.

W zamieszczonej powyżej grafice zaprezentowano narzędzie określane jako „matryca dyscypliny

intelektualnej”. Pozwala ona w sposób szybki, ale jednocześnie precyzyjny planować budowę systemu benefitów w oparciu o poszczególne obszary życia, pracy i potrzeb pracownika.

Stowem, brak odpowiedzi na pytanie, czy permanentne benefity przynoszą takie same korzyści jak okazjonalne. Zarówno te mające charakter cykliczny, jak i te wdrażane incydentalne mogą podnosić efektywność i motywację. Diabeł tkwi jednak w szczegółach. Świadczenie pieniężne „zaprojektowane” w sposób przemyślany i skorelowane z celami firmy (np. nagroda dla działu handlowego w związku z zamknięciem kwartału) pomimo niewielkiej wartości może przynieść niewspółmiernie większe korzyści aniżeli benefit polegający na wręczeniu pracownikowi biletu na spotkanie z autorem najnowszej książki z dziedziny rozwoju osobistego.

Zatem skuteczność benefitu nie leży w nakładach pieniężnych, ich cykliczności bądź incydentalności, ale w przemyślanym i metodycznym trafianiu w potrzeby odbiorców tak, by podnieść ich jakość pracy i życia. ◀

Pułapki motywacyjne

Philip Zimbardo, autor książki *Psychologia i życie*, rozdział o motywacji zaczyna pytaniem: „**Dlaczego wstałeś dziś rano z łóżka?**”



Konrad Kulikowski
kierownik projektu, Sedlak & Sedlak

No właśnie, dlaczego? By nauczyć się czegoś nowego? By zdobyć pieniądze? By spotkać się ze znajomymi? By zjeść śniadanie? By pobiegać? Prawdopodobnie do wyjścia z łóżka skłoniło cię wiele różnych powodów. Trywialne na pierwszy rzut oka pytanie pokazuje coś, o czym często zapominamy. Pokazuje, że nasze działania są bardzo złożone. Naszym zachowaniem prawie nigdy nie kieruje tylko jeden motyw, ale ich złożony układ. Tymczasem w myśleniu o motywacji dominuje uproszczone spojrzenie generujące sporo pomyłek. Przyjrzyjmy się zatem pułapkom, jakie czekają na nas, gdy myślimy o motywacji do pracy.

Pułapka 1. Ludzie pracują tylko dla pieniędzy

Po upływie roku od wygranej na loterii zwycięzcy nie są wcale bardziej szczęśliwi niż przed wygraną (Brickman i wsp., 1978). Pomimo tego, iż w ciągu ostatnich 50 lat produkt narodowy brutto USA zwiększył się trzykrotnie, satysfakcja z życia pozostaje na stałym poziomie od roku 1940 (Diener, Oishi, 2000). Tymczasem kiedy pytamy ludzi, co w największym stopniu podniosłoby ich jakość życia, odpowiedzią są pieniądze (Campbell, 1981).

Zadowolenie z pracy tylko w niewielkim stopniu łączy się z wysokością wynagrodzenia. Z przeglądu badań przeprowadzonych przez Judge'a (2010) wynika, iż wysokością wynagrodzenia możemy wyjaśnić jedynie 2% zmienności w zakresie satysfakcji z pracy. Jeszcze bardziej zaskakujący jest fakt, że nawet satysfakcja z wynagrodzenia niewiele ma wspólnego z jego wysokością. To nieprawdopo-

dobne, ale wysokość dochodów tłumaczyła jedynie 4% zmienności w zakresie satysfakcji z niego, a zatem za 96% zmienności odpowiadają inne czynniki niż pieniądze. Dyskusję podsycają wyniki badań Instytutu Gallupa przeprowadzonych na liczącej 1,4 miliona grupie pracowników z 34 krajów, reprezentujących 49 branż. Wskazują one, iż zaangażowanie w pracę nie ma związku z wysokością wynagrodzenia (Gallup, 2011).

W analizach biorących pod uwagę także kraje mniej rozwinięte niż USA wskazuje się, iż pomiędzy średnim dochodem na osobę a satysfakcją z życia występuje dosyć wysoka korelacja (Diener, Biswas-Diener, 2002). Co ciekawe, zależność ta zanika, gdy skupimy się tylko na analizie krajów bogatych (Helliwell, 2003).

Wynika stąd, że pieniądze są szczególnie ważne, ale tylko do momentu, gdy zaczynają zaspokajać większość naszych potrzeb. Gdy możemy jeść to, co lubimy, chodzić w modnych ubraniach, oglądać najnowsze filmy, mieszkać w wygodnym domu, kolejne wzrosty wynagrodzenia nie sprawiają nam już takiej radości. Kahneman i Deaton (2010) sugerują, że gdy roczne wynagrodzenie wzrasta ponad poziom ok. 75 000 dolarów, dodatkowe wpływy nie przysparzają już więcej pozytywnych emocji.

Relatywnie niskie znaczenie wynagrodzenia dla satysfakcji możemy tłumaczyć tym, iż to, jak oceniamy nasze życiowe doświadczenia, zależy od punktu odniesienia. Tymczasem nasz punkt odniesienia nigdy nie jest stały – zmienia się wraz ze zmianą życiowych okoliczności. Podwyżka zaspokaja ambicje i daje satysfakcję na krótko, na

dłuższą metę przesuwa jedynie punkt odniesienia i wzbudza aspiracje do kolejnej podwyżki. Szybko zapominamy, że jeszcze w ubiegłym miesiącu zarabialiśmy o 500 zł mniej. Nowa, wyższa pensja staje się czymś oczywistym, ponieważ ludzie niezwykle szybko adaptują się do przydarzających się im doświadczeń życiowych (Judge 2010; Frey, Stutzer, 2002).

Czy zatem wynagrodzenie nie ma znaczenia dla pracowników? Oczywiście ma, ludzie pracują, by zarabiać, to pieniądze pozwalają im płacić rachunki i utrzymywać rodzinę. Nikły związek satysfakcji z pracy i zaangażowania z wysokością wynagrodzenia dowodzi jednak, że ludzie nie pracują jedynie dla pieniędzy. By zachęcać ich do efektywnej pracy, dobrze jest zaoferować im coś więcej niż tylko dobrą pensję. Wynagrodzenie porównać możemy do powietrza: bez powietrza nie da się żyć, ale mało kto zachwyca się tym, że ma czym oddychać.

Pułapka 2. Nagrody niszczą motywację wewnętrzną

Czy nagrody i premie szkodzą, czy pomagają w maksymalizowaniu potencjału pracowników? Niektóre z badań sugerują, że nagradzanie zabi-ja motywację wewnętrzną (samoistną) i prowadzi do koncentracji na wynagrodzeniu, a nie na samej pracy. Deci (1999) zauważa, że nagrody obniżają motywację wewnętrzną, zwłaszcza w sytuacji, gdy są przyznawane za prace interesujące i przyjemne. Tymczasem Cameron (2001) donosi, iż nagrody nie mają negatywnego znaczenia dla motywacji do wykonywania zadań, o ile są przyznawane w odpowiedni sposób. Z jego badań wynika, że nagrody materialne przyznawane za mało interesujące zadania mogą zwiększać motywację wewnętrzną. Natomiast w przypadku, gdy zadania są dla pracownika interesujące, znaczenia nabierają także nagrody w postaci pochwał i pozamaterialnych dowodów uznania.

Negatywnymi konsekwencjami skutkują natomiast nagrody przyznawane za zadania interesujące, które mają charakter jedynie materialny, a ponadto są ustalane jeszcze przed rozpoczęciem zadania, przez co słabo wiążą się z ostatecznym poziomem jego wykonania (Cameron i in., 2001). Premia czy nagroda może mieć dla pracownika charakter informacyjny lub kontrolujący. Gdy pracownik interpretuje nagrodę jako informację: „otrzymujesz premię, bo jesteś dobry w tym, co

robisz”, wówczas nagroda wspiera poczucie jego skuteczności i nie zmniejsza motywacji. Jednak gdy premia odbierana jest jako próba kontroli zachowania i, zdaniem pracownika, ma jedynie zmusić go do wykonywania zadań, wówczas nagroda może zmniejszać motywację.

Niezwykle istotna jest komunikacja pracodawcy z pracownikami i pokazanie im, że nagrody nie są po to, by kontrolować ich zachowania, ale są podziękowaniem za świetną pracę i dobre wykonanie powierzonych obowiązków.

Nagrody nie mają aż tak negatywnego wpływu na poziom wewnętrznej motywacji, jak powszechnie się uważa. Zauważmy też, że sama pensja zwykle odbierana jest jako nagroda niezwiązana z działaniem. Wpływa na konto co miesiąc niezależnie od okoliczności i generalnie nie ma wpływu na motywację samoistną; ani jej nie zwiększa, ani nie zmniejsza. Warto zatem zaoferować pracownikom dodatkowe nagrody tak, by oprócz stałego wynagrodzenia dostawali od nas za dobrze wykonaną pracę takie dowody uznania, które będą potwierdzać, że posiadają odpowiednie do niej kompetencje.

Pułapka 3. Mówienie ludziom, że ich praca ma znaczenie, to tylko tani chwyt

W jednym z eksperymentów (Norton 2012) poproszono ludzi o tworzenie figurek origami. Następnie badani szacowali wartość wytworzonych dzieł i porównywali je z wartością figurek stworzonych przez ekspertów. Okazało się, że badani oceniali swoje origami jako równie cenne co origami profesjonalistów, a co więcej, spodziewali się, że inni równie wysoko ocenią ich dzieła. Tendencję do przeceniania wartości wytworów własnych rąk nazwano „efektem Ikea”. Efekt ten zanika, gdy wytworzone przez badanych figurki były niedoceniane i niszczone lub badani nie byli w stanie dokończyć dzieła, bo nie mieli dokładnych informacji, jak je wykonać. Wówczas nie cenili swojej pracy już tak wysoko. Ludzie dodają wartość swojej pracy, jednak jeżeli nie pokażemy im, że jest ważna, ich zapał szybko będzie malał.

W innym eksperymencie (Ariely 2008) badani mieli za zadanie przejrzeć kartkę zapisaną losowymi numerami. Za znalezienie 10 par takich samych numerów występujących jeden po drugim otrzymywali 55 centów. Następnie mogli przejrzeć kolejną kartkę, lecz tym razem za znalezienie 10 par dostawali już tylko 50 centów. Za każdą kolejną kartkę

otrzymywali o 5 centów mniej i tak aż do kwoty 5 centów lub rezygnacji z zadania. Uczestników podzielono na trzy grupy. Pierwsza podpisywała się na kartce i otrzymywała informację, że jej prace będą przechowywane do późniejszego sprawdzenia. Uczestnicy z drugiej grupy po zakończeniu wypełniania byli ignorowani, nie otrzymywali żadnych informacji, nie wiedzieli, czy ich prace będą sprawdzane, czy nie. W trzeciej grupie gdy tylko uczestnik znalazł 10 par cyfr, jego arkusz był bez sprawdzania wrzucany do niszczarki. W każdej z grup badany mógł oszukiwać, nie było bowiem bezpośredniej kontroli poprawności zadania. W zadaniu z niszczarką badani mogli nawet oddawać puste kartki (nikt nie sprawdzał wyniku, a kartki były niszczone) i bez wysiłku zarobić maksymalną kwotę.

Zatem która grupa najdłużej wykonywała zadanie? Zgodnie z potocznym przekonaniem pracę wykonywać najdłużej powinni ci, których kosztowała ona najmniej wysiłku, a więc osoby z grupy 3. Tymczasem poprawna odpowiedź to grupa 1. Ta grupa, która wkładała w pracę najwięcej wysiłku, ale miała przekonanie, że będzie ona komuś potrzebna, najdłużej kontynuowała zadanie, nawet pomimo malejącej zapłaty. W grupie podpisujących się wypełniano średnio 9 stron, w pozostałych średnio 6 stron.

Ignorowanie i niedoceniecie wyników pracy czy wręcz niszczenie jej owoców, nawet jeżeli są to tak trywialne rzeczy, jak kartka papieru z kilkoma cyframi, odbierało zapał do jej dalszego wykonywania. Informacja o tym, że ktoś zainteresuje się wynikami pracy, nadawała jej znaczenia i podwyższała motywację. Zatem, zwłaszcza w sytuacjach realnej pracy, ludziom trzeba pokazywać, że ich wysiłek jest istotny i ma znaczenie. Warto także dbać o to, by widzieli pozytywne efekty swojego działania. Wniosek: mówienie pracownikom, że ich praca ma znaczenie, nie jest tylko tanim chwytem.

Pułapka 4. Lepiej płacić mało niż wcale

Istnieje przekonanie, iż niskie wynagrodzenie jest lepsze niż żadne, lecz na pewno nie jest ono

prawdziwe z perspektywy pracodawcy. Pracodawcy naprawdę optaca się „dobrze” płacić swojemu pracownikowi. Z badań nad percepcją wynagrodzeń wysuwają się ciekawe wnioski na temat tego, jak szkodliwe może być zaniżone wynagrodzenie. Geenzy oraz Rustuchini (2000) dowodzą, iż osoby, którym płacono bardzo mało, wykonywały zadania gorzej niż osoby, którym nie płacono wcale.

Ludzie funkcjonują pomiędzy dwoma kontekstami – społecznym i pieniężnym. Wyobraź sobie, że jesteś informatykiem, przyjaciel poprosił cię o stworzenie strony internetowej, a w zamian zaprosi cię na piwo. Czy mu pomożesz? A teraz

wyobraź sobie, że przyjaciel zaproponował, że zzapłaci ci równowartość piwa, 12 zł(1): „Hej, stworzyłbyś mi stronę za 12 zł?”. Jak zareagujesz?

Ludzie, dostając zapłatę za wykonywane czynności, automatycznie zaczynają rozumować w kategoriach transakcji wymiennej: „ja poświęcam swój czas i zdolności, ale oczekuję za to odpowiedniej nagrody”. Ludzie, którzy nie otrzymują zapłaty za pracę, analizują swoje działania w kontekście społecznym: „robię to dla ciebie, dobra ludzi czy nauki” i mogą zaakcepto-

wać brak wynagrodzenia. Jeżeli kontekst pracy jest społeczny, wówczas motywacje są altruistyczne, jeżeli jednak kontekst jest monetarny – oczekują sprawiedliwego rewanżu za wykonaną pracę, rewanżu w postaci zapłaty, a gdy go nie otrzymują, przestają się starać (Heyman, Ariely, 2004).

W sytuacji pracy zawodowej nie ma raczej mowy o działaniu w kontekście społecznym. Z badań płynie zatem wniosek, że płaca poniżej rynkowych standardów może być niezwykle demotywująca i zniechęcająca. Czasem pracodawca, chcąc obniżyć koszty, zmniejsza wynagrodzenie. Pomimo iż pracownicy będą przystawać na niskie pensje, możemy być pewni, że ich praca będzie mało efektywna. Duże oszczędności na wynagrodzeniu nie są tak naprawdę oszczędnościami. W sytuacji kryzysu mogą uchronić firmę przed bankructwem, ale na dłuższą metę obniżają efektywność pracowników.

Istnieje przekonanie, iż niskie wynagrodzenie jest lepsze niż żadne, lecz na pewno nie jest ono prawdziwe z perspektywy pracodawcy. Pracodawcy naprawdę optaca się „dobrze” płacić swojemu pracownikowi.



Pułapka 5. Wyższe wynagrodzenie to zawsze większa efektywność

Generalnie specjaliści zgadzają się, że wyższe wynagrodzenie sprawia, iż pracownicy są bardziej zmotywowani. Płacącym nie chodzi jednak o to, by pracownicy byli zmotywowani, ale o to, by pracowali wydajniej i efektywniej. Słowa „motywacja” i „efektywność” stały się niemal synonimami, jednak czy naprawdę nimi są? Zauważono, że wyższe wynagrodzenie wpływa na motywację rozumianą jako chęć działania, ale większa chęć działania nie zawsze sprzyja lepszym wynikom, czyli efektywności (Baumeister, 1984). Obecność obserwatorów czy konkurencyjny charakter wykonywanych zadań również zwiększa motywację do działania, jednak często prowadzi nie do polepszenia, a pogorszenia rezultatów pracy (Zajonc, 1965). Czy zatem wysoka motywacja zawsze jest dobra?

W jednym z eksperymentów przeprowadzonych przez Ariely'ego (2009) poziom wykonania zadań eksperymentalnych był zawsze GORSZY w grupie, która otrzymywała bardzo wysoką wypłatę za dobre wykonanie, niż w grupach o niskiej i średniej wypłacie. Wysoka wypłata była niezwykle pociągająca: za udział w prostym eksperymencie można było otrzymać niemal równowartość miesięcznego wynagrodzenia i to prawdopodobnie powodowało, że uczestnicy nie mogli skupić się na zadaniach, gdyż wciąż myśleli o czekającej nagrodzie.

W kolejnym eksperymencie badanych proszono o wykonanie dwóch prostych zadań. Zadanie pierwsze wymagało zdolności intelektualnych: dodawania liczb, drugie zaś – jedynie wykorzystania zdolności motorycznych: szybkiego naciskania klawisza. W zadaniu z dodawaniem wyższe wynagrodzenie przyczyniło się do powstawania większej liczby błędów, natomiast w zadaniu motorycznym skutkowało lepszym wykonaniem zadania.

Jak widać, wyższa płaca nie zawsze prowadzi do lepszego wykonania, a szczególnie w przypadku zadań o charakterze intelektualnym (Ariely i in., 2009). Dzieje się tak, ponieważ myśl o wysokim wynagrodzeniu może absorbować i powodować zawężenie pola uwagi do wycinka rzeczywistości. Warto o tym pamiętać, zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych, gdy znaczny wzrost wynagrodzeń czy premii ma przetożyć się na wysoką efektywność pracy.

Pułapka 6. Premia, która nie jest premią

Badacze zauważyli (Joseph, Kalwani, 1992), że premie i dodatki zapobiegają odejściom pracowników tylko w sytuacji, gdy całkowite wynagrodzenie (razem z premiami) kształtuje się powyżej średniej rynkowej. Innymi słowy, premie muszą rzeczywiście być czymś dodatkowym. W firmach, które stosowały premie, ale mimo tego całkowite wynagrodzenie nie przekraczało średniej rynko-

wej, nie obserwowano związku między premiami a motywacją pracowników do pozostawania w firmie. W oparciu o dostępne informacje pracownicy wytwarzają sobie punkt odniesienia, z którym porównują swoje zarobki. Tak długo, jak długo w odczuciu pracownika wynagrodzenie utrzymuje się poniżej akceptowanego punktu odniesienia, traktowane jest nie jak zysk, ale jak zmniejszenie ponoszonej straty (Kahneman, 2012).

Gdy premia w rzeczywistości jest wyrównaniem do realnego wynagrodzenia na danym stanowisku, pracownicy nie potraktują dodatkowych pieniędzy jako motywatora, a jedynie jako należną im zapłatę.

Pułapka 7. Systemy motywacyjne są bezużyteczne

Condly (2003) przeprowadził analizę badań, które porównywały skuteczność pracowników wspieranych przez systemy motywacyjne z efektywnością pracowników niemotywowanych do lepszych osiągnięć. Okazało się, że systemy motywacyjne wykazują wpływ na poprawę efektywności pracy. Wśród pracowników, którzy byli zachęceni do lepszej pracy, efektywność była przeciętnie o 22% wyższa niż u tych, którzy motywowani nie byli.

Systemy motywacyjne miały największe znaczenie dla podnoszenia wydajności wówczas, gdy dotyczyły pracy całego zespołu (48% wzrostu wydajności), a także gdy były elementem planu dłuższego niż 6 miesięcy (44% wzrostu wydajności).

Zauważono także, że systemy motywacyjne są zwykle ukierunkowane na trojaki rodzaj działań: a) zachęcanie pracowników do podejmowania nowych zadań, b) motywowanie do wytrwałości w już wykonywanych zadaniach, c) skłanianie pracowników, by poszukiwali nowych rozwiązań (*work smarter*), wkładając w pracę więcej wysiłku umysłowego (Clark, Estes, 2002). Co ciekawe, systemy motywacyjne miały zdecydowanie mniejsze znaczenie w przypadku zachęcania do podejmowania nowych zadań niż w sytuacji, gdy koncentrowały się na budowaniu wytrwałości w pracy lub poszukiwaniu nowatorskich rozwiązań (Condly i wsp., 2003). Zatem systemy motywacyjne nie są bezużyteczne i wspierają efektywność pracowników.

Pułapka 8. Wystarczy pensja, nie płacę za efekty

Każdy płaci za efekty, z tym że niektórzy robią to mądrzej od innych. Płacąc pracownikowi tylko za godziny spędzone w pracy, tak czy inaczej ustalamy minimalny poziom wykonania, który jesteśmy

w stanie zaakceptować, gwarantując jednocześnie pracownikowi zatrudnienie. Płaca oparta jest tu zatem na efektach, lecz jest to system zero-jedynkowy. Gdy pracownik pracuje na zadowalającym poziomie, dostaje wypłatę, gdy pracuje źle – zostaje zwolniony. Pracownicy szybko orientują się, ile pracy powinni wykonać, by osiągnąć minimalną akceptowalną efektywność i „mieć spokój”. Dla niektórych ten minimalny poziom wykonania może leżeć o wiele poniżej ich realnych możliwości, lecz nie mają powodu, by go podnieść. Płacąc wszystkim jednakowo, sprawiamy, że pracownicy o większych możliwościach dopasowują się do mniej efektywnych kolegów.

Warto zastanowić się, jaki minimalny poziom wykonania jest akceptowalny w naszej organizacji i do niego dostosować określone wynagrodzenie. Natomiast pracownikom przekraczającym ten poziom należy zaoferować dodatkowe zyski. Zastosowanie takiej procedury zdaniem Lazeara (2000) może przynieść znaczącą poprawę produktywności, bowiem pracownicy mający możliwość wykonywania pracy lepiej skorzystają z tej szansy, o ile im się to opłaci.

Jednak określając, za jakie zachowania i efekty pracy będziemy nagradzać, ponosimy ryzyko, iż zniechęci to pracowników do podejmowania jakichkolwiek działań, które nie są na liście nagradzanych (Morrison, 1996). Jak podaje Deckop (1999), płaca za wyniki (*pay for performs*) jest szczególnie skuteczna wtedy, gdy cele i wartości firmy są zbieżne z celami pracownika. W sytuacjach, gdy pracownicy są przekonani, że grają w przeciwnej drużynie niż pracodawca, wyznaczenie premiowanych zadań sprawia, iż inne aktywności nie będą podejmowane, nawet jeśli byłyby dla firmy korzystne. Dbajmy o dobre relacje z pracownikami.

Wyznaczanie celów sprzyja ich osiągnięciu, nie zawsze sprzyja jednak wysokiej efektywności pracy. Nowojorscy taksówkarze dłużej pracowali w dni, kiedy zarabiali mało, krócej w te dni, gdy zarabiali dużo (Camerer i wsp., 1997). Czy wysokie zarobki danego dnia nie powinny ich motywować do dalszej pracy i kontynuowania dobrej passy? Okazuje się, że nie. Badacze wnioskowali, iż taksówkarze mieli ustalony cel dziennego zysku i po jego realizacji kończyli pracę niezależnie od tego, iż mogli danego dnia jeszcze sporo zarobić.

Warto wynagradzać pracowników za wyniki, pamiętając przy tym, by premiowane były przejawy wszystkich korzystnych dla rozwoju firmy działań. ◀



WWW.AKADEMIAHRNEWS.PL

HR NA
ŚNIADANIE



JESTEŚMY

Trójmiasto

Poznań

Warszawa

Łódź

Lubin

Wrocław

Katowice

Kraków

Rzeszów

WWW.HRNASNIADANIE.PL

w Twoim mieście!

Jakie systemy benefitów motywacyjnych dla pokolenia X, Y i najstarszych pracowników?



Agnieszka Bieniak

senior HR manager, Grupa Pracuj S.A.

Złota zasada zapewniająca skuteczność motywacyjną systemów benefitów, to pytać pracowników o ich potrzeby i zestawiać je z możliwościami pracodawcy, a następnie jasno komunikować przyjęte rozwiązania.

Wpływ na konstrukcję systemu benefitów mają wielkość organizacji oraz branża, w której działa przedsiębiorstwo. Zgodnie z informacjami portalu zarobki.pracuj.pl benefity znacznie częściej przyznawane są przez duże firmy. Wśród pracowników firm małych, w których zatrudnionych jest mniej niż 10 osób, tylko co trzeci (37,5%) otrzymuje jakąś formę wynagrodzenia pozapłacowego. Pracownicy firm dużych, zatrudniających więcej niż 250 pracowników, otrzymują benefity zdecydowanie częściej (76,5%).

Dla wszystkich pokoleń pracowników ważnymi elementami w odniesieniu do oceny pracodawcy są jego wartości firmowe, silny *brand*, dobra reputacja i odpowiedzialność społeczna.

Wiek, płeć, sytuacja rodzinna i miejsce zamieszkania pracowników są elementami, które warto brać pod uwagę, konstruując system benefitów dla pracowników, tak aby miał on charakter motywacyjny.

Benefitami, które są pożądane przez większość pracowników, jest opieka medyczna, zajęcia sportowe, możliwość korzystania z auta, komputera czy też telefonu służbowego do celów prywatnych, ubezpieczenie, dofinansowanie do urlopu, bilety do kina, teatru, paczki lub karty podarunkowe na święta.

Warto jednak pamiętać o kilku różnicach w potrzebach poszczególnych grup wiekowych pracowników.

Dla osób z pokolenia X i Y w odniesieniu do osób reprezentujących wcześniejsze pokolenia pracowników dużo większe znaczenie będzie mieć możliwość ciągłego rozwoju i podnoszenia kwalifikacji. Pracodawca zatrudniający stonkowo młode osoby nie powinien zapomnieć o takich benefitach, jak możliwość udziału w szkoleniach, kursach czy też nauki języków obcych. W niektórych branżach nawet na niższych stanowiskach pojawiają się możliwości udziału w konferencjach czy też szkoleniach zagranicznych, gdyż to tam jest do zdobycia najnowsza wiedza. Pracodawcy budują programy rozwoju i utrzymania talentów z myślą o motywacji swoich pracowników.

Osoby z pokolenia Y podkreślają wagę dobrej atmosfery w miejscu pracy. W przypadku pracodawców, którzy zatrudniają takich pracowników, bardzo istotne będzie zapewnienie możliwości integracji np. w *chillout roomie*, przy stole z pićkarzykami czy dobrej kawie z ekspresu itd. Pożądane będzie także organizowanie różnorodnych spotkań firmowych oraz integracyjnych czy też wspieranie lub udział w akcjach CSR. Dobrym rozwiązaniem jest również stwarzanie pracownikom okazji do integracji, np. w postaci możliwości wspólnego udekorowania pokoju pracy. Dobrej atmosferze w miejscu pracy będzie także służyła efektywna komunikacja z pracownikami, umożliwiająca im wypowiedzenie własnego zdania i dzielenie się wiedzą.

Dla najmłodszych pokoleń pracowników istotne są elastyczne formy pracy i możliwość pracy zdalnej. Dla wielu spośród tych osób nie jest zrozumiałe, dlaczego nie mogą pracować poza firmą, jeżeli

do wykonania zadań potrzebują często wyłącznie komputera z dostępem do Internetu.

Osoby ze starszych pokoleń są bardziej lojalnymi pracownikami niż reprezentanci młodszych pokoleń i jednocześnie cenią sobie stabilność zatrudnienia. Możliwość pracy z dowolnego miejsca nie będzie miała dla nich tak istotnego znaczenia. Choć siedziba pracodawcy zlokalizowana w dobrze skomunikowanym miejscu jest zapewne atutem. W przeciwnym razie zyskują na cenie dofinansowanie dojazdów czy też możliwość korzystania z transportu zapewnionego przez pracodawcę.

Okazuje się, że wielu pracodawców nie wykorzystuje potencjału drzemącego w najstarszych pokoleniach pracowników. Są to najbardziej doświadczone osoby i przy zapewnieniu odpowiedniego klimatu w firmie mogą stać się wspaniałymi mentorami, którzy będą dzielić się swoją wiedzą z innymi pracownikami.

Wiek pracowników często ma korelację z ich sytuacją rodzinną. Większość pracowników jest zainteresowana opieką medyczną. Jednak w sytuacji, kiedy pracownicy powiększają rodziny i mają dzieci, znacząco rośnie potrzeba związana np. z opieką

medyczną dla członków rodziny. Podobnie jest z pakietami ubezpieczenia rodzinnego.

W warunkach polskich często oferowanym, ale również często oczekiwanym benefitem są zajęcia sportowe. Niektóre osoby posiadające małe dzieci chętnie jednak wymieniłyby ten benefit na możliwość np. dofinansowania przedszkola.

Pracownicy coraz częściej doceniają także oferowane przez niektórych pracodawców programy emerytalne. Szczególnie widać zadowolenie z posiadania takiego benefitu u pracowników, którzy racjonalnie spoglądają w przyszłość.

Warto brać wyżej wymienione różnice pod uwagę, przygotowując założenia systemu motywacyjnego, na który składa się także system benefitów.

W związku z trudnością zaspokojenia tak wielu potrzeb pracowników, część pracodawców decyduje się na wprowadzenie systemu kafeteryjnego. Rozwiązanie to umożliwia pracownikom dokonywanie wyboru interesujących ich świadczeń. Pracodawca natomiast zyskuje większe prawdopodobieństwo, iż poniesione nakłady zaowocują większym zmotywowaniem pracowników. ◀





Małgorzata Aleksandrow

dyrektor ds. zasobów ludzkich, Benefit Systems

Obecnie na rynku pracy mamy przedstawicieli pokolenia X oraz coraz więcej młodych pracowników z pokolenia Y. Ich postawy różnią się od siebie. Ci pierwsi to osoby między 35. a 65. rokiem życia, które są odpowiedzialne i lojalne względem pracodawcy, szukają stabilnego i dobrze płatnego zajęcia. Tymczasem pokolenie Y dorastało w innych czasach niż lksy, jego przedstawiciele mają ułatwiony dostęp do informacji i pragnienie, by żyć inaczej niż „średniolatki”. Dla Ygreków praca to nie tylko źródło dochodów, ale również wartość psychologiczna oraz społeczna – to ludzie zdeterminowani, elastyczni, mobilni. Chcą realizować się zawodowo, osiągać wyznaczone życiowe cele.

Jak sprostać oczekiwaniom obu pokoleń? Aby system motywowania odpowiednio zadziałał, musi być prawidłowo dostosowany do określonej grupy pracowników. Dlatego firmy sięgają często po profesjonalne programy motywacyjne, elastycznie dopasowywane do potrzeb konkretnych użytkow-

ników, dzięki którym motywowanie pracowników zyskuje nowoczesny wymiar. Różnorodne propozycje dostępne na rynku to szansa na odpowiednie wsparcie pracowników w ich życiu, nie tylko zawodowym. W naszej firmie wierzymy, że największą motywacją do działania są ludzie i właśnie na nich i ich motywacji szczególnie nam zależy. Realizujemy projekty zwiększające zaangażowanie, dodatkowo zapewniamy dostęp do wszystkich benefitów z portfolio Benefit Systems. Od kilku miesięcy nasi pracownicy korzystają z MultiBenefitu, który wspiera spełnianie marzeń, inspiruje do rozwoju osobistego i aktywnego spędzania wolnego czasu. Dzięki różnorodnej i jakościowej ofercie MultiBenefit daje szeroki wybór – począwszy od turystyki i rekreacji, przez aktywności sportowe, rozrywkę i kulturę, po wychowywanie dzieci i wsparcie w codziennym życiu. Podsumowując, program ten stanowi silne wsparcie pracowników w zachowywaniu równowagi między pracą a życiem osobistym. ◀

Jakie korzyści i trudności niosą świadczenia pozapłatcowe dla pracowników i pracodawców?

Jakie są najczęstsze błędy popełniane przy implementacji systemu i jak im zapobiec?



Michał Szot
dyrektor zarządzający, Motivizer

Świadczenia pozapłatcowe pełnią wieloraką rolę z punktu widzenia pracodawcy:

- **motywującą** – dostają coś ekstra od pracodawcy, coś ponad standard, jestem mile zaskoczony i nie spodziewałem się tego;
- **prestżową** – cały czas pokutuje wśród pracowników (szczególnie tych na początku swojej drogi zawodowej) przekonanie, że dodatkowe benefity są zwykle oferowane przez duże, stabilne firmy, najczęściej z kapitałem zagranicznym. Trudno się zresztą temu dziwić, skoro młody człowiek pracujący do tej pory w niewielkiej firmie często na umowę-zlecenie nagle poza umową o pracę otrzymuje kartę sportową i opiekę medyczną (jedne z najpopularniejszych świadczeń);
- **lojalizującą** – szczególnie programy odroczone w czasie (systematyczne oszczędzanie, fundusze inwestycyjne oferowane przez niektóre firmy, opcje na akcje czy programy emerytalne). Zwykle tego typu świadczenia mają długi okres realizacji, 3–5 lat, a bywa, że i dłużej. W zamyśle pracodawcy ma to obniżyć rotację i przywiązać pracownika do firmy (konkurencji trudno skopiować dokładnie takie same rozwiązania), jednak przez samych pracowników często postrzegane jest to jako dodatkowe wyzwanie w przypadku zmiany pracy;
- **premiową** – niektóre z systemów świadczeń pozapłatcowych (kafeteryjnych) posiadają również funkcję premiowania za specjalne osiągnięcia.

Pracodawca może podjąć decyzję o przydziale dodatkowych środków dla konkretnego pracownika lub wprost nagrodzić go jednym ze świadczeń (np. wycieczką zagraniczną) za szczególne osiągnięcia;

- **edukacyjną** – wśród niektórych pracodawców równie ważna jest funkcja edukacji pracowników (szczególnie w młodych zespołach) dotycząca zapewnienia bezpieczeństwa finansowego czy ubezpieczeniowego sobie i swojej rodzinie. Promowane wtedy są programy regularnego oszczędzania czy oferowane są ubezpieczenia na promocyjnych warunkach.

Pracodawcy w dużych firmach ustalają pewne standardy świadczeń pozapłatcowych. W naszym kraju takim standardowym zestawem świadczeń jest zwykle opieka medyczna, karta sportowa i ubezpieczenia. W zależności od tego, czy firma posiada zakładowy fundusz świadczeń socjalnych, z jego środków równie często dofinansowany jest wypoczynek, bilety do kina czy teatru oraz świadczenia dla dzieci pracowników.

Ewidentną korzyścią z oferowania rozbudowanych systemów świadczeń pozapłatcowych dla pracodawców jest możliwość zaproponowania pracownikom swego rodzaju „namacalnych” benefitów ponad wynagrodzenie za pracę. Z punktu widzenia pracownika postrzegane jest to jako dodatkowa korzyść, szczególnie w przypadku, gdy z danego świadczenia korzysta się sporadycznie (wizyta u lekarza, wycieczka zagraniczna z zaosz-

czędzonych środków kafeteryjnych, konieczność wykorzystania ubezpieczenia etc.).

Trudności przy wdrożeniu systemu świadczeń pozapłatowych:

Z punktu widzenia pracodawcy wdrożenie każdego programu skierowanego do pracowników oznacza dodatkową administrację (podpisanie umów z dostawcami, wybór świadczeń, zarządzanie nimi w czasie, komunikacja wśród pracowników). Dodatkowo pracodawcy często dość autorytarnie dobierają świadczenia, niekoniecznie kierując się informacjami uzyskanymi od pracowników („u nas w firmie każdy ma kartę sportową i ubezpieczenie medyczne”), co niekoniecznie może się wiązać z przychylnością ze strony pracowników czy dobrze dopasowywać się do ich potrzeb.

Dlatego też coraz większą popularność wśród pracowników zyskują systemy kafeteryjne, w których pracodawca przydziela określoną pulę punktów wymiennych na świadczenia (ze środków obrotowych lub ZFŚS), a pracownik sam podejmuje decyzję, jak je wykorzystać. Dodatkowo pracownik ma możliwość dopłaty z własnych środków do świadczeń, które są dla niego atrakcyjne.

Dobrze wdrożony program świadczeń pozapłatowych powinien zacząć się od bada-

nia potrzeb pracowników. Na tej podstawie możemy dokonać wyboru rodzaju świadczeń i dostawców. W programie kafeteryjnym można zastosować efekt skali: przy hurtowym zakupie świadczeń i swego rodzaju zamkniętym rynku wewnętrznym możliwości negocjacji cen w stosunku do dostępnych na otwartym rynku są znacznie większe. Dodatkowo dobry program kafeteryjny zdejmuje z pracodawców większość obowiązków administracyjnych, a przynajmniej pozwala zarządzać całością świadczeń w jednym miejscu. Zaletą nie do przecenienia jest też dopasowanie do demografii zespołu pracow-

niczego. Pracującego studenta z pewnością ucieszy możliwość zakupu PlayStation po mocno obniżonej w stosunku do rynku cenie czy karta sportowa, młodzi rodzice chętniej wybiorą rodzinną wersję opieki medycznej, a pracownicy w sile wieku zainteresować się mogą programami emerytalnymi, dodatkowym ubezpieczeniem na życie czy systematycznym oszczędzaniem. Najważniejsze jednak, aby program motywacji pozapłatowej tego typu był nastawiony na słuchanie potrzeb pracowników i dostosowanie oferty nie tylko do nich, ale także do zmian na rynku świadczeń. ◀

Coraz większą popularność wśród pracowników zyskują systemy kafeteryjne, w których pracodawca przydziela określoną pulę punktów wymiennych na świadczenia.

Z MIŁOŚCI DO KINA

MultiBilet zapewni Twoim pracownikom wiele filmowych wrażeń, podnosząc jednocześnie poziom ich zaangażowania i lojalności wobec firmy.



Produkt dostępny w ofercie programu motywacyjnego MultiBenefit.

Benefity a rozwój pracownika



Janusz Dziewit

dyrektor zarządzający, Experum HR

Motywacja jest siłą napędową aktywności każdego człowieka. Wyróżniamy dwa rodzaje motywacji: zewnętrzną i wewnętrzną. Motywację zewnętrzną wzbudzamy głównie przez stosowanie nagród za wykonanie zadania lub obietnicę jego wykonania. W procesie zarządzania najczęściej stosuje się cały wachlarz benefitów i różne metody dopasowywania ich do potrzeb pracownika.

Motywatory zewnętrzne mają jednak pewną słabość polegającą na tym, że w przypadku – niezależnym od pracownika – braku bodźca motywacyjnego (np. brak budżetu) poziom motywacji

szybko spada, a wręcz może zmienić się w demotywację.

Bardziej trwałym sposobem motywowania pracowników jest szukanie sposobów, aby pracownik mógł robić to, co lubi. Każdy z nas woli wykonywać prace subiektywnie przyjemne niż te, które są dla nas nieprzyjemnym trudem. Możliwość wykonywania przyjemnej pracy nie wymaga dodatkowych bodźców motywacyjnych, bo sama możliwość wykonywania takiej pracy sprawia satysfakcję. Może to brzmieć trochę nierealnie, ale są osoby, które kochają swoją pracę i potrafią wiele poświęcić, by móc ją wykonywać.



© Benefit Systems S.A.

Jaki mechanizm odpowiada za to, że lubi się swoją pracę?

Otóż odpowiada za to rodzaj i poziom posiadanych kompetencji – kompetencji rozumianych jako kompleks: wiedza, umiejętności, cechy i postawy.

Jeżeli ktoś ma np. mocno manifestującą się kompetencję „logiczne myślenie”, to taka osoba będzie miała dużą łatwość wykonywania zadań z zakresu np. przetwarzania danych. Praca ta będzie realizowana przez nią z dużą łatwością, a nawet przyjemnością. Nie trzeba takiej osoby do tych zadań dodatkowo zachęcać przez bodźce motywacyjne. Sama będzie chciała je wykonywać.

Dla pracodawcy jest to sytuacja idealna. Pracownik garnie się do pracy, a że sprawia mu ona przyjemność, wykonuje ją doskonale. Pracuje nie dlatego, że musi, ale dlatego, że chce.

Wbrew pozorom możliwe jest tworzenie takich relacji pomiędzy pracownikiem a przedmiotem pracy.

Warunkiem jest, aby pracodawca miał świadomość poziomu posiadanych przez pracownika kompetencji i dzięki tej wiedzy starał się dopasowywać zadania do osoby.

Z pomocą pracodawcy przychodzą nowoczesne technologie diagnozy kompetencyjnej – *assessment* i *development center*, dzięki którym można bardzo precyzyjnie określić poziom posiadanych przez pracownika kompetencji. W ostatnich latach

zaobserwowano wzrost zainteresowania pracodawców diagnozą kompetencyjną pracowników. Niezależnie, czy dokonamy jej na etapie rekrutacji pracownika (*assessment center*), czy już w trakcie zatrudnienia (*development center*), możemy lepiej dopasowywać osoby do zadań tak, aby było to z korzyścią dla firmy (efektywność) i dla samego pracownika (przyjemna praca).

Kompetencje są tzw. wolnozmiennymi, czyli ich poziom zmienia się w dłuższej perspektywie czasu. Dzięki temu możemy je modelować w kontekście potrzeb stanowiskowych, czyli nie tylko dopasowywać pracę do osoby (co nie zawsze jest możliwe), ale także osobę do pracy poprzez uzupełnianie zdiagnozowanych luk kompetencyjnych. Dzięki odpowiednio zaprojektowanym procesom rozwojowym możemy bardzo precyzyjnie uzupełniać wiedzę i umiejętności adekwatnie do zdiagnozowanych braków.

Poprzez zarządzanie kompetencjami pracowników możemy budować trwałe ośrodki wewnętrznej motywacji, które będą korzystne dla firmy i samego pracownika.

Z punktu widzenia pracodawcy korzystne jest takie motywowanie pracownika, które „kumulując się”, będzie trwało w długiej perspektywie czasu bez ponoszenia przez pracodawcę dodatkowych kosztów. ◀

Kompetencje są tzw. wolnozmiennymi, czyli ich poziom zmienia się w dłuższej perspektywie czasu. Dzięki temu możemy je modelować w kontekście potrzeb stanowiskowych, czyli nie tylko dopasowywać pracę do osoby, ale także osobę do pracy.

Jak wygląda obszar benefitów w Polsce i na świecie?

Jakie nowe trendy warto wprowadzić do własnej organizacji?



Adrian Szafrński
psycholog biznesu

System benefitów, a więc świadczeń pozapłatcowych oferowanych przez pracodawców dla swoich pracowników, powstał w USA podczas II wojny światowej. Z powodów problemów z inflacją rząd zdecydował się na ustawowe zamrożenie płac. Firmy, aby przyciągnąć pracowników, zaczęły oferować benefity, które jako świadczenia o niepłatnym charakterze nie były zakazane przez rząd. Aktualnie pozapłatcowe benefity stały się bardzo popularne na całym świecie, głównie jako element motywacyjny dla pracowników. Systemy pozapłatcowe w polskich firmach funkcjonują od dłuższego czasu. Obecnie 97,5% firm deklaruje, że oferuje pracownikom dodatkowe, nieodpłatne świadczenia. Bardzo często jednak spotykały się one z narzekaniem pracowników na nieodpowiedni pakiet świadczeń przyznawanych ogólnie. Było to często spowodowane tym, że przyznanie benefitów spółce, która liczy przykładowo 1600 pracowników, stanowiło nie lada problem dla działów HR. Genialnym rozwiązaniem okazały się systemy kafeteryjne, a więc system do zarządzania benefitami w firmie. Pomysł do Polski przyszedł oczywiście zza granicy, a dokładnie z Wielkiej Brytanii. W 2006 roku na odbywającej się na Wyspach konferencji o popularnych benefitach Witold Szlachta, prezes i założyciel spółki MyBenefit, postanowił wdrożyć go w polskich warunkach.

Tak więc zarówno w Polsce, jak i na świecie najnowszym trendem w obszarze benefitów okazały się systemy kafeteryjne on-line z dostępem dla każdego pracownika, oparte na możliwości indywidualnego wyboru odpowiedniego świad-

czenia, które w ocenie pracownika jest najbardziej dla niego atrakcyjne. Przyjrzyjmy się teraz między innymi temu, jak działają owe systemy kafeteryjne, jakie niosą ze sobą korzyści, jakie są różnice w wyborze różnego rodzaju benefitów pomiędzy Polską a innymi krajami i z czego one wynikają. Odpowiemy sobie również na pytanie, dlaczego właśnie taki system zarządzania świadczeniami pozapłatcowymi jest przyszłością dla polskich firm.

1) Czym jest system kafeteryjny i jakie korzyści niesie ze sobą

System kafeteryjny jest kompleksowym systemem zarządzania benefitami w firmie. Umożliwia on-linowy dostęp do systemu każdemu pracownikowi. Zapewnia dostęp do szerokiej oferty świadczeń, np.: opieki medycznej, turystyki i spa, kina, teatru, ubezpieczeń na życie, fitnessu, szkoleń i kursów itd. Główną zaletą systemu jest możliwość dokonania indywidualnego wyboru świadczenia, co znacznie zwiększa zadowolenie pracowników. Dzięki temu, iż system obsługuje się elektronicznie, pracownik zyskuje natychmiastową realizację świadczenia. Dodatkową korzyść stanowi to, że wszystkie świadczenia znajdziemy w jednym miejscu. Obsługa systemu jest intuicyjna. Kolejnym plusem systemów kafeteryjnych jest zamiana papierowych bonów i voucherów na ich elektroniczną postać e-kodu przychodzącego na komórkę, co znacznie skraca czas realizacji świadczenia oraz jest zdecydowanie bardziej wygodne dla pracownika.

2) Systemy pozapłatcowe – wpływ na motywację i zaangażowanie pracowników

Aby bodziec motywacyjny posiadał odpowiednią siłę, musi być precyzyjnie dobrany do danej potrzeby po to, aby w całości ją zaspokajał. Dlatego też jeśli benefity mają pełnić rolę motywacyjną dla pracowników, muszą być tak dobrane, aby trafić w ich indywidualne potrzeby. Jest to możliwe jedynie wówczas, gdy pracownik ma sposobność wyboru odpowiedniego benefitu, gdyż sam najlepiej wie, czego potrzebuje. Z tego też powodu po wprowadzeniu systemów kafeteryjnych zadowolenie pracowników ze świadczeń pozapłatcowych wzrosło z 34% do 74%, jak podaje firma Sodexo, porównując satysfakcję z oferowanych świadczeń z roku 2008 i 2010 po wprowadzeniu systemu działającego on-line. Współczesne systemy pozapłatcowe odpowiadają również na nowy trend w życiu zawodowym każdego pracownika, a więc *work-life balance*, który jest nową koncepcją zarządzania czasem i stawia za cel odnalezienie równowagi pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym. Owa równowaga sprawia, że pracownicy rzadziej ulegają wypaleniu zawodowemu, a ich wydajność w pracy utrzymuje się na stałym, wysokim poziomie. Korzyści dla pracodawcy będą tutaj oczywiste, między innymi zmniejszy to konieczność zatrudniania nowych pracowników, przeszkalania ich (co wiąże się z wydatkami dla firmy) oraz uniknięciem okresów próbnych, w których to pracownik, aklimatyzując się do nowego miejsca pracy, przejawia mniejszą wydajność w pracy.

3) Systemy kafeteryjne jako indywidualne traktowanie pracownika

Systemy kafeteryjne niosą ze sobą wiele korzyści, jednak główną z nich jest poczucie indywidualnego traktowania przez pracodawcę. We współczesnym, szybko rozwijającym się i nastawionym na indywidualny rozwój oraz chęć wyróżnienia się spośród innych świecie bardzo istotną potrzebą stało się pragnienie bycia kimś niepowtarzalnym, wyjątko-

wym, cenionym, a więc traktowanym w sposób szczególny. Systemy kafeteryjne idealnie wpisują się w tę potrzebę. Oprócz możliwości wybrania odpowiedniego dla siebie świadczenia mamy rów-

nież bezpośredni wpływ na owy wybór, a więc daje nam to poczucie kontroli i sprawstwa oraz wolności i braku przymusu, a wszystkie te elementy w znacznym stopniu przyczyniają się do naszego dobrostanu. To z kolei daje korzyści samemu pracodawcy, ponieważ od dawna jest wiadome, że pracownik zadowolony to pracownik dobrze pracujący.

4) Korzyści dla pracodawcy płynące ze stosowania systemów kafeteryjnych

Systemy kafeteryjne pozwalają optymalizować pracę działów HR oraz budżet przeznaczony na systemy pozapłatcowe (pracodawca płaci jedynie za świadczenia wykorzystane przez pracownika) przy jednoczesnym zwiększeniu motywacji i zaangażowania pracowników. Natomiast wzrost zaangażowania pracowników bezpośrednio przyczynia się do wzrostu zysków netto firmy (badania takie, jak 2007–2008 Towers Perrin Global Workforce Study pokazują, że firmy o wysokim wskaźniku zaangażowania pracowników osiągają wzrost o 13,7% rocznych zysków netto, podczas gdy firmy o niskim poziomie zaangażowania pracowników notują roczny spadek zysków netto o 3,8%). Zadowolenie pracowników wpływa również bezpośrednio na wzmocnienie PR-u wewnętrznego firmy, wzmocnia pozycję firmy jako rzetelnego pracodawcy, co przyciąga kolejnych zdolnych pracowników. Zwiększenie satysfakcji wśród pracowników z przyznanych benefitów zwiększa bezpośrednio liczbę ambasadorów firmy wśród jej pracowników, a nie ma lepszej reklamy dla firmy niż ta przekazywana przez marketing szeptany.

5) Jakie różnice w wyborze świadczeń benefitowych są pomiędzy Polską a innymi krajami i z czego one wynikają

Na wybór świadczeń pozapłatcowych wśród pracowników na całym świecie ma wpływ potrze-

Systemy kafeteryjne pozwalają optymalizować pracę działów HR oraz budżet przeznaczony na systemy pozapłatcowe przy jednoczesnym zwiększeniu motywacji i zaangażowania pracowników.

ba pracownika, która jest najstabilniej zaspokojona. Badania przeprowadzone przez firmę zajmującą się doradztwem dla działów HR, Sedlak & Sedlak, „Świadczenia dodatkowe w oczach pracowników w 2013 r.” jasno pokazują tę tendencję. Dlatego też najczęściej wybieranym benefitem w Polsce jest opieka medyczna (40,7% spośród wszystkich ankietowanych pracowników wybiera właśnie to świadczenie pozapłacowe). Z prostej przyczyny – ta zapewniana przez państwo nie jest satysfakcjonująca. Drugim w kolejności benefitem najchętniej wybieranym są zajęcia sportowe, takie jak basen, siłownia, fitness (30,6%), które stanowią odpowiedź na współczesną modę na zdrowy styl życia. Karty MultiSport niosą również korzyść dla pracodawcy, gdyż pracownik w dobrej kondycji fizycznej to pracownik bardziej wydajny w pracy, uśmiechnięty, emanujący pozytywną energią, bardziej zaangażowany w pracę, a więc przynoszący większe zyski dla firmy. Następnym najczęściej wybieranym benefitem są szkolenia i kursy zawodowe (25,4%), co mocno wiąże się z bardzo pozytywnym, współczesnym trendem na samodoskonalenie się, samorozwój, ciągłe poprawianie swoich kompetencji zawodowych, zarówno miękkich, jak i twardych. Następne w kolejności najczęściej wybierane przez pracowników benefity to elastyczny czas pracy (24,2%), auto służbowe (23,9%) itd. Benefity będą odpowiedzią na te potrzeby, które nie są zaspokajane, tak więc w USA najczęściej wybieranymi benefitami jest płatny urlop, opieka medyczna, fundusze emerytalne, ponieważ w tym kraju nie ma nakazanych przez prawo bezpłatnych obowiązkowych urlopów, powszechnej państwowej opieki medycznej ani jednolitego systemu emerytalnego.

6) Systemy kafeteryjne przyszłością systemów benefitowych w Polsce

Z danych zebranych w połowie 2013 roku przez krakowską firmę doradztwa HR Sedlak & Sedlak wynika, że w Polsce z systemów kafeteryjnych korzysta już prawie 29% przedsiębiorców, a ta liczba

wciąż rośnie. O skuteczności systemów kafeteryjnych pisałem już wcześniej, jednak przyjrzymy się temu tematowi raz jeszcze, wtedy łatwiej będzie zrozumieć, dlaczego to właśnie one są przyszłością dla polskich firm, które dążą do rozwoju, zwiększania swoich zysków i podążania za tym, co skuteczne i sprawdzone. Benefity, a więc systemy pozapłacowe, mają pełnić głównie rolę motywacyjną dla pracowników, jednak trudno mówić o motywacji, kiedy większość pracowników była niezadowolona z przyznanych świadczeń, ponieważ np. otrzymali karnet na basen zamiast biletu do kina lub na odwrót. Jednak dzięki systemom kafeteryjnym, proponowanym głównie przez firmę MyBenefit, każdy z pracowników może wybrać dla siebie najbardziej interesujące go świadczenie i w ramach przystępującego mu limitu punktów może sięgnąć po karnet na siłownię, dofinansowanie do wycieczki lub świadczenia medyczne i wiele innych. Jedną z głównych zalet systemu kafeteryjnego jest elastyczność, która przejawia się nie tylko w możliwości wy-

boru danego świadczenia, ale również w możliwości zmiany preferencji. Wszystkie korzyści płynące z systemu kafeteryjnego mają prowadzić do zadowolenia pracownika, a to właśnie on jest największym kapitałem firmy, w który warto inwestować z myślą o przyszłości.

Podsumowując ten krótki artykuł, należy zauważyć, że współczesne firmy, które chcą liczyć się na rynku, to te, które rozumiały, że

Współczesne firmy, które chcą liczyć się na rynku, to te, które zrozumiały, że dbanie jedynie o klienta to za mało, aby utrzymać się wśród najlepszych i notować wzrost.

dbanie jedynie o klienta to za mało, aby utrzymać się wśród najlepszych i notować wzrost. Dbanie o zadowolenie pracownika i jego uśmiech jest równie ważne jak dbanie o zadowolenie klienta. Zaangażowany pracownik to pracownik, który przynosi zyski dla firmy, ale aby wzbudzić owo zadowolenie, należy zaoferować to, co będzie dla pracownika korzystne – jedną z takich rzeczy są niewątpliwie benefity oraz nowoczesne systemy zarządzania nimi, a więc systemy kafeteryjne. Bez nich rozwój i wzrost firmy będą znacznie utrudnione. ◀

Pracownik lubi wybór, czyli jak motywować skutecznie

Nagradzanie wszystkich pracowników tak samo i „po równo” może być wygodne dla firmy, ale efekt motywacyjny takiego działania jest znikomy. Pracownik czuje się naprawdę doceniony tylko wtedy, gdy dostanie to, na czym mu najbardziej zależy. Najbardziej pożądane benefity może łatwo i szybko znaleźć w ofercie programu motywacyjnego MultiBenefit – niskobudżetowego narzędzia motywacyjnego oferowanego przez Benefit Systems.

Przykładów nietrafionych benefitów jest wiele – choćby rodzinne ubezpieczenie zdrowotne dla singla. Jak najlepiej zatem wykorzystać środki przeznaczone na motywację pracowników, zarówno te z ZFŚS, jak i środki własne firmy? To pytanie spędza sen z powiek wielu pracodawcom i specjalistom HR.

Czy istnieje rozwiązanie idealne?

Elastyczne systemy świadczeń pozapłacowych dają pracownikom szansę na samodzielny wybór jednego lub kilku benefitów według indywidualnych potrzeb. Jak wiadomo, najlepiej motywuje bodziec w postaci dóbr właściwie dobranych do aktualnych potrzeb, a najskuteczniej to świadczenie, które motywowana osoba sama dla siebie wybierze. Zbudowanie spójnego systemu motywacyjnego, uwzględniającego kulturę organizacyjną firmy, sytuację w branży oraz profil pracowników jest kluczem do celu, jakim jest zatrzymanie i skuteczne motywowanie zespołu.

Idealnym rozwiązaniem jest wprowadzenie elastycznego programu motywacyjnego MultiBenefit, oferowanego przez Benefit Systems. Wykupując abonament dla pracowników, pracodawca może dotądować pracownikom konta w MultiBeneficie, korzystając ze środków obrotowych firmy lub ze środków ZFŚS. Warto także podkreślić, że program MultiBenefit, jako jeden z nielicznych na rynku (w ramach abonamentu), daje pracownikom możliwość zasilania konta własnymi pieniędzmi i dokonywania zakupów z własnych środków,

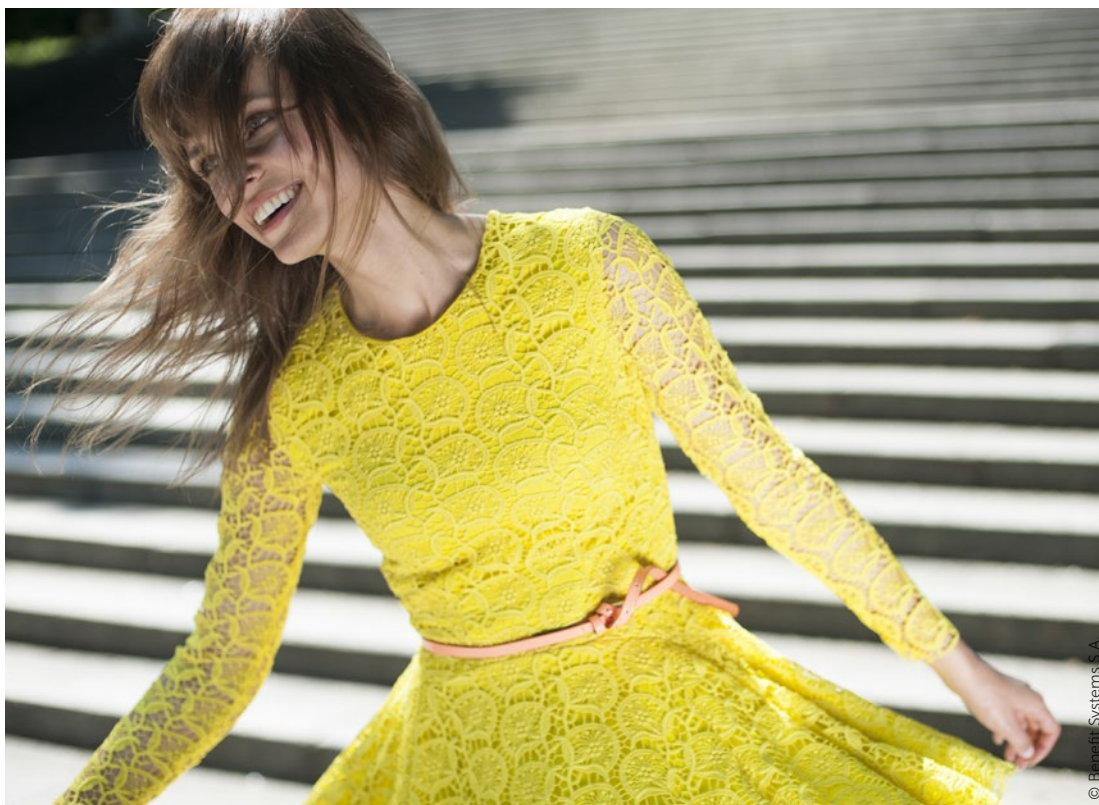
a gromadzone w ten sposób oszczędności zwiększają wartość pensji.

MultiBenefit to nie tylko atrakcyjny dodatek do pensji, ale także rozwiązanie spełniające oczekiwania nawet najbardziej wymagających pracodawców oraz pracowników, którzy oczekują nowoczesnego systemu motywacyjnego na najwyższym poziomie.

Radość z życia, energia do pracy

Różnorodne propozycje dostępne na platformie MultiBenefit to szansa na spełnienie marzeń, inspiracja do rozwoju osobistego i aktywnego spędzania wolnego czasu. Codzienny zdrowy posiłek zapewniają pracownicze kupony lunchowe oraz vouchery do restauracji w różnych miastach Polski. Dla wielu pracowników ważne są benefity umożliwiające udział w życiu kulturalnym, dlatego w ofercie MultiBenefitu znaleźć można trudno dostępne na rynku bilety na koncerty najpopularniejszych gwiazd, spektakle teatralne czy premiery filmowe.

Jeżeli w firmie pracują osoby aktywne sportowo, dla których basen i siłownia to za mało, z MultiBenefitem mogą spróbować nauki jazdy na tyżwach lub tańca nowoczesnego, które mogą okazać się pasją na całe życie. Pracownicy coraz częściej liczą na wsparcie ich wypoczynku przez pracodawcę, dlatego MultiBenefit proponuje użytkownikom wyjątkowe oferty wyjazdów do hoteli i pensjonatów w najpiękniejszych zakątkach Polski. Dzięki współpracy z renomowanymi partnerami Multi-



© Benefit Systems S.A.

Benefit podnosi komfort życia oraz dostarcza realnych oszczędności w domowym budżecie.

Jakie ułatwienia oferuje MultiBenefit?

Pracodawcy obawiają się, że wprowadzenie elastycznego systemu motywacyjnego wymagać będzie od nich większych środków oraz dodatkowej pracy. Nic bardziej mylnego. Benefit Systems odpowiada za całościową realizację składanych zamówień, wszystkie formalności ograniczone są do minimum. Wdrożenie programu MultiBenefit nie wiąże się z koniecznością dysponowania dużym budżetem motywacyjnym. MultiBenefit, jako jedyny na rynku, daje pracownikom możliwość zasilania konta własnymi pieniędzmi i dokonywania zakupów z własnych środków. Internetowy system składania zamówień jest wygodny, intuicyjny i łatwy w użyciu. Każdy pracownik biorący udział w programie ma własne konto z loginem i hasłem

dostępem. Po złożeniu zamówienia na wybrane świadczenie pracownik otrzymuje spersonalizowaną kopertę z zamówionymi świadczeniami.

Zyski dla każdego

Profesjonalne programy motywacyjne to szansa odniesienia wielowymiarowych korzyści. Pracodawca zawsze może liczyć na pomoc specjalistów z Benefit Systems, którzy mają duże doświadczenie i kompleksowo wspierają firmy w wyborze odpowiednich rozwiązań. Dzięki pozapłacowym motywatorom pracownicy zyskują nieograniczony dostęp do atrakcyjnych ofert, które stanowią odpowiedź na ich potrzeby oraz wsparcie w jakościowym spędzaniu czasu wolnego. Natomiast firmy zyskują skuteczne wsparcie w budowaniu zaangażowania oraz wzmacnianiu lojalności pracowników, jak również w utrzymywaniu pozytywnego wizerunku na rynku pracy. ◀

Benefity angażują i motywują

Jak wytłumaczyć komuś, czym są benefity, skoro ten ktoś nigdy od pracodawcy benefitów nie dostawał?



Jacek Babel

redaktor naczelny, miesięcznik „Benefit”

Jeden sposób to powiedzieć, że benefity to coś takiego jak deputaty. Tylko że deputaty wydawane przez pracodawców były czymś w zamian za wynagrodzenie (kiedy np. kopalnia nie miała z czego wypłacić pensji swoim pracownikom, część wypłaty odbywała się w formie wydobytego węgla). Natomiast benefit w odróżnieniu od deputatu jest czymś dodatkowym, bonusem, ekstra dodatkiem, który przyznawany jest pracownikowi i którego wartość nie jest częścią wynagrodzenia za pracę, a stanowi rzeczywistą wartość dodaną.

Rynek benefitów i świadczeń pozapłacowych w Polsce rozwija się bardzo dynamicznie. Świadczyć o tym może choćby to, że wielu pracodawców wie, czym są benefity, i wie, jak je wykorzystać w kreowaniu swojej polityki wynagradzania i motywowania pracowników.

Pracodawcy coraz chętniej sięgają po benefity, wiedząc, że sami pracownicy tego oczekują. A rekrutowani pracownicy już na rozmowach kwalifikacyjnych pytają o to, co dostaną w zamian za pracę. HR-owcy mówią wręcz o sytuacjach, kiedy kandydaci na pracowników sami decydują o tym, że jednak nie chcą podjąć pracy, ponieważ przyszły pracodawca nie jest w stanie zapewnić im dobrych warunków pracy i ciekawych, dopasowanych do potrzeb pracowników benefitów.

Może to się wydawać dziwne, zwłaszcza w czasach, kiedy bezrobocie w Polsce jest nadal duże. Według danych GUS-u stopa bezrobocia na koniec marca 2014 roku wynosiła 13,5%. Można więc mieć wrażenie, że wiele osób będzie brało to, co rynek pracy zaproponuje.

Tymczasem rynek pracy zmienia się nie tylko na tablicach z ogłoszeniami rekrutacyjnymi, ale także w głowach i przyzwyczajeniach pracowników.

Pracownicy, zarówno z generacji X, jak i ci młodzi z generacji Y chcą coraz więcej. Praca stała się nie tylko obowiązkiem, dzięki któremu możemy utrzymać rodziny, ale powoli dla coraz większej części pracowników staje się miejscem samorealizacji. I to mierzonej sukcesami nie tylko finansowymi, ale może nawet przede wszystkim sukcesami osobistymi, rozwojowymi, postępowymi.

Kiedy narzędzia pracy w postaci telefonu komórkowego, laptopa czy samochodu stały się normą (to znaczy, że nie są one już przedstawiane jako benefit), pracownicy zaczęli poszukiwać czegoś więcej. A tym czymś nie zawsze są tylko pieniądze.

Pojawiła się potrzeba stabilnej, spokojnej pracy w przyjaznym środowisku, które zapewnia szef, ale i koledzy z pracy. Oprócz tego możliwość zachowania równowagi między pracą zawodową a życiem rodzinnym (*work-life balance*). Bez tego zwłaszcza młode pokolenie nie dostrzega powodów przychodzenia do pracy.

Jest to świadectwo zmiany pokoleniowej, która odbywa się na naszych oczach, a którą też tworzymy, bez względu na to, ile mamy lat. Kiedyś pracownicy zatrudniani w zakładach pracy otrzymywali przydział mydła, herbaty i ręczniki, ale nie nazywali tego benefitami. Dziś nawet jeśli to dostają, to nie myślą o tym jak o jakiejś wartości dodanej. Więcej, kawa czy herbata, które zapewnia pracodawca, też nie są czymś, co powoduje moją chęć zmiany pracy i wcale nie podejmuję tej de-

czyż tylko dlatego, że akurat u mojego przyszłego pracodawcy będę mógł pić dobrą kawę z mlekiem i nie będę musiał tego kupować sam.

Tym, co przekonuje dziś pracowników, są karty sportowe, karty do kina czy na lunch, programy kafeteryjne i inne programy motywacyjne, które mogą w znacznym stopniu ułatwić pracownikom realizowanie swoich zainteresowań, dbanie o kondycję fizyczną i zdrowotną czy o dobre odżywianie się.

Proces rekrutacji pracowników bądź poszukiwania pracy przez nich samych zmienił się i ma teraz postać negocjacji handlowych. To znaczy – dochodzi do transakcji kupna-sprzedaży. Kupuje pracodawca – czas i umiejętności pracownika. A pracownik sprzedaje – samego siebie, stając się narzędziem, które będzie służyć do rozwijania biznesu i generowania zysków. Pracodawca chce, by umiejętności pracownika, jego doświadczenie i kontakty pomogły rozwijać biznes i zarabiać pieniądze, a pracownik chce rozwoju i możliwości zaspokojenia swoich potrzeb za pomocą pieniędzy pracodawcy – pod postacią wynagrodzenia za pracę i benefitów.

Pracownicy są świadomi tego, że benefity to produkty, które mają pomóc pracodawcom w mo-

tywowaniu. Ten proces jest oczywisty dla obu stron. Pracownicy wiedzą, że wartość świadczeń oraz możliwości ich pozyskania często zależą od zajmowanego w organizacji stanowiska – im wyżej w strukturze, tym więcej benefitów i wyższa ich wartość. Z drugiej strony pracownicy, wiedząc o tym, sami wskazują pracodawcom chęć wprowadzania nowych benefitów, które mają jeszcze bardziej ich motywować.

Pojawiły się nawet ostatnio w moich rozmowach głosy HR-owców, którzy twierdzą, że wiele benefitów jest znanych przez pracowników, są one już świadczeniem „normalnym”, a zatem obowiązkowym, a pracodawcy szukają czegoś nowego. I właśnie dlatego powstały na rynku produkty, które łączą możliwości kafeterii z kartami sportowymi, weekendowymi wyjazdami, programami szkoleniowymi (rozwojowymi), dzięki którym pracownicy mogą rozwijać swoje pasje i zainteresowania.

Tak więc pracownicy zaczynają rozglądać się za ciekawą pracą, która daje dodatkowe korzyści, a pracodawcy zaczynają narzekać na brak dobrych kandydatów. Pojawia się coraz więcej komentarzy specjalistów HR, którzy twierdzą, że zainteresowanie ofertami pracy jest, ale kandydaci są słabi, a wyjątkami są krótkie rekrutacje. ◀



Z MIŁOŚCI DO PODRÓŻY

MultiWypoczynek zapewni Twoim Pracownikom udany wypoczynek, wpływając nie tylko na poziom ich opalenizny, ale także na poziom zadowolenia z pracy.



Produkt dostępny w ofercie programu motywacyjnego MultiBenefit.

Pieniądze oraz rzeczy i talony stanowią przychód pracownika

Zwrot wydatków oraz otrzymane od pracodawcy przedmioty i talony są objęte podatkiem dochodowym. Niektóre z tych czynności mogą korzystać ze zwolnienia, ale tylko gdy przewiduje to ustawa o PIT.



Bogdan Świąder
prawnik, doradca podatkowy

Pracodawcy w ramach grantów i benefitów mogą przydzielać zatrudnionym u nich osobom oraz współpracownikom dodatkowe świadczenia w formie pieniędzy, talonów lub rzeczy. Czynności te mają podobny skutek podatkowy, jak wypłacone wynagrodzenie, gdyż stanowią przychody ze stosunku pracy.

Trzeba pamiętać, że za przychody ze stosunku służbowego, stosunku pracy, pracy nakładczej oraz spółdzielczego stosunku pracy uważa się wszelkiego rodzaju wypłaty pieniężne oraz wartość pieniężną świadczeń w naturze bądź ich ekwiwalenty, bez względu na źródło finansowania tych wypłat i świadczeń.

Oznacza to, że takie świadczenia podlegają opodatkowaniu, ale niekiedy można zgodnie z prawem nie płać PIT. W zależności od formy wypłaty dodatkowych benefitów pracodawca może być zwolniony jako płatnik z poboru zaliczki na podatek. Niektóre wypłacone środki pieniężne są nieopodatkowane, gdy pracodawca spełni warunki określone w ustawie z 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych – dalej ustawa o PIT.

Przychody ze stosunku pracy

Przychodem pracownika są w szczególności: wynagrodzenia zasadnicze, wynagrodzenia za godziny nadliczbowe, różnego rodzaju dodatki, nagrody, ekwiwalenty za niewykorzystany urlop

i wszelkie inne kwoty niezależnie od tego, czy ich wysokość została z góry ustalona, Ponadto są to świadczenia pieniężne ponoszone za pracownika, jak również wartość innych nieodpłatnych świadczeń lub świadczeń częściowo odpłatnych.

Zwolnienie ekwiwalentów

Z reguły zwrot środków pracownikowi, które ten poniósł na określone wydatki, powinien być opodatkowany. Wolne od podatku dochodowego są jednak świadczenia rzeczowe i ekwiwalenty za te świadczenia, przysługujące na podstawie przepisów o bezpieczeństwie i higienie pracy, jeżeli zasady ich przyznawania wynikają z odrębnych ustaw lub przepisów wykonawczych wydanych na podstawie m.in. kodeksu pracy.

Na tej podstawie nie będzie opodatkowana wartość otrzymanego przez pracownika ekwiwalentu za pranie odzieży i obuwia roboczego. Niestety, tutaj organy podatkowe ograniczają prawo do zwolnienia. Twierdzą, że gdyby pracownik otrzymał od pracodawcy ekwiwalent za pranie w formie ryczałtów, tj. w kwocie nieuwzględniającej faktycznie poniesionych kosztów, to ekwiwalent nie byłby świadczeniem przysługującym na podstawie przepisów BHP, a jego wartość stanowiłaby przychód podlegający PIT. Takie stanowisko zajął dyrektor Izby Skarbowej w Warszawie w interpretacji indywidualnej z 10 października 2012 r., nr IPPB4/415-574/12-4/JK.

W innej z interpretacji indywidualnych z 13 czerwca 2013 r., nr IBPBII/1/415-296/13/MK, dyrektor Izby Skarbowej w Katowicach stwierdził jednak, że wysokość ekwiwalentu może być ustalona także w sposób inny niż tylko na podstawie dokumentów przedłożonych przez pracowników. Jako ekwiwalent, wypłacane pracownikom kwoty mają stanowić rekompensatę kosztów przez nich poniesionych. Wysokość kosztów może być ustalana we wzajemnym porozumieniu pracodawcy i pracowników.

W interpretacji indywidualnej z 21 maja 2014 r., nr IBPBII/1/415-173/14/BD, dyrektor Izby Skarbowej w Katowicach potwierdził stanowisko podatnika, że zwolnione z opodatkowania na podstawie art. 21 ust. 1 pkt 11 ustawy o PIT są wypłaty ekwiwalentu za odzież roboczą (koszulkę i spodenki), ekwiwalentu za pranie odzieży roboczej oraz zwrot kosztów zakupu okularów korekcyjnych.

Podobne zwolnienie dotyczy zleceniobiorców. Dyrektor Izby Skarbowej w Katowicach w interpretacji indywidualnej z 27 maja 2014 r., nr IBPBII/2/415-320/14/ŁCz, uznał za nieopodatkowane otrzymane świadczenia – w wyniku realizacji obowiązku zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy – przez osoby fizyczne świadczące pracę na podstawie umów cywilnoprawnych (umów-zleceń). Odnosiło się to

do świadczeń rzeczowych w postaci zakupu dla zleceniobiorców odzieży ochronnej i roboczej, wypłaty ekwiwalentu za pranie odzieży oraz zorganizowanie szkolenia z zakresu BHP. Uznał on, że stanowi to przychód z działalności wykonywanej osobiście, o którym mowa w art. 13 pkt 8 ustawy o PIT, jednak podlega zwolnieniu z opodatkowania na podstawie art. 21 ust. 1 pkt 11 tej ustawy.

Pieniądze za korzystanie ze sprzętu

Zwolnione z PIT będą również ekwiwalenty pieniężne za używane przez pracowników przy wykonywaniu pracy narzędzia, materiały lub sprzęt stanowiące ich własność (np. telefon, komputer).

Naczelny Sąd Administracyjny w wyroku z 3 lutego 1999 r. (sygn. akt SA/Sz 370/98) wskazał, że gdy pracodawca jako płatnik podatku dochodowego uznaje ten ekwiwalent za zwolniony, musi posiadać dowody potwierdzające fakt używania przez pracownika tych narzędzi przy wykonywaniu pracy. Warunkiem jest więc właściwe udokumentowanie faktu używania do pracy przez pracownika telefonu będącego jego własnością, np. za pomocą wydruku „wykazu połączeń telefonicznych”, tzw. billingu umożliwiającego rozróżnienie między rozmowami związanymi z pracą a rozmowami prywatnymi.



Pracownik, który nie przedstawia szczegółowego wykazu rozmów służbowych, musi się liczyć z opodatkowaniem. Dyrektor Izby Skarbowej w Bydgoszczy w interpretacji indywidualnej z 16 maja 2014 r., nr ITPB2/415-187/14/IB, stwierdził, że ryczałt za rozmowy nie jest ekwiwalentem. W związku z tym wypłata takich świadczeń nie korzysta ze zwolnienia na podstawie art. 21 ust. 1 pkt 13 ustawy o PIT i podlega opodatkowaniu jako przychód ze stosunku pracy. Wypłata przyznanego limitu następowała przelewem na konto wskazane przez pracownika po otrzymaniu oświadczenia. Wypłacone środki pracownikom z tytułu używania telefonu prywatnego do celów służbowych stanowiły stały ryczałt miesięczny zróżnicowany kwotowo dla poszczególnych pracowników.

Promocja i reklama pracodawcy

Zwolniona z PIT jest wartość nieodpłatnych świadczeń otrzymanych od świadczeniodawcy w związku z jego promocją lub reklamą – jeżeli jednorazowa wartość tych świadczeń nie przekracza kwoty 200 zł. Zwolnienie nie ma zastosowania, jeżeli świadczenie jest dokonywane na rzecz pracownika świadczeniodawcy lub osoby pozostającej ze świadczeniodawcą w stosunku cywilnoprawnym.

Dodatkowo organy podatkowe twierdzą, że wypłacany przez pracodawcę zwrot kosztów używania prywatnego telefonu w celach służbowych jest wolny od podatku, ale abonament za stałe łącze internetowe już nie. Pracodawca, który finansuje zatrudnionemu wydatki na korzystanie z sieci do celów służbowych, musi doliczyć wartość tego świadczenia do jego przychodu.

Podobnie uznał NSA w Warszawie w orzeczeniu z 9 października 2009 r. (sygn. akt II FSK 751/08), wskazując, że zwrot wydatków poniesionych przez pracownika za użytkowanie Internetu jest przychodem ze stosunku pracy, który nie podlega zwolnieniu od podatku.

Zwolnienia dla mundurowych

Dodatkowe zwolnienia, inne od zwolnień dla wszystkich pracowników, zostały przyznane służbom mundurowym. W art. 21 ust. 1 pkt 10 i 11a ustawy o PIT wyszczególniono zwolnienie od podatku, które obejmuje wartość ubioru służbowego (umundurowania), jeżeli jego używanie należy do

obowiązków pracownika, lub ekwiwalentu pieniężnego za ten ubiór.

Do tej kategorii zalicza się też świadczenia rzeczowe i ekwiwalenty za te świadczenia wynikające z zasad bezpieczeństwa i higieny pracy, w tym ze względu na szczególne warunki i charakter pełnionej służby, przystępujące osobom pozostającym w stosunku służbowym, przyznane na podstawie odrębnych ustaw lub przepisów wykonawczych wydanych na podstawie tych ustaw.

Talony żywnościowe z preferencją

Na podstawie art. 21 ust. 1 pkt 67 ustawy o PIT zwolniona jest wartość otrzymanych przez pracownika w związku z finansowaniem działalności społecznej rzeczowych świadczeń oraz otrzymanych przez niego w tym zakresie świadczeń pieniężnych, sfinansowanych w całości ze środków zakładowego funduszu świadczeń socjalnych lub funduszy związków zawodowych, łącznie do wysokości nieprzekraczającej w roku kwoty 380 zł. Nie dotyczy to jednak bonów, talonów i innych znaków uprawniających do ich wymiany na towary lub usługi, które nie są traktowane jak świadczenia rzeczowe.

Dyrektor Izby Skarbowej w Łodzi w interpretacji indywidualnej z 7 marca 2014 r., nr IPT-PB1/415-748/13-4/AP, potwierdził, że świadczenie w postaci sfinansowania ze środków zakładowego funduszu świadczeń socjalnych karty na zajęcia sportowo-rekreacyjne stanowi przychód ze stosunku pracy zwolniony – do kwoty 380 zł w roku – z podatku.

Jednak niektóre bony i talony będą mogły być nieopodatkowane. Zwolniona z PIT jest bowiem wartość otrzymanych przez pracownika od pracodawcy bonów, talonów, kuponów lub innych dowodów uprawniających do uzyskania na ich podstawie posiłków, artykułów spożywczych lub napojów bezalkoholowych, gdy pracodawca mimo ciążącego na nim obowiązku wynikającego z przepisów BHP nie ma możliwości wydania pracownikom tych posiłków, artykułów lub napojów.

Podstawa prawna:

Art. 12, art. 21 ust. 1 pkt 10–11b, pkt 13, pkt 67, pkt 68a ustawy z 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (t.j. Dz.U. z 2012 r. poz. 361 ze zm.). ◀

Rozliczanie podatkowe benefitów

– czy da się oszczędzić na dawaniu?



Paweł Celiński

radca prawny, doradca podatkowy

Niekiedy z pewnych względów motywowanie pracowników polegające na niewielkiej podwyżce może nie wywołać oczekiwanego skutku. Przykładowo pracownik może oczekiwać więcej, niż pracodawca jest mu w stanie zaoferować. Dodatkowo także należy przypomnieć oczywistą zasadę, zgodnie z którą od dodatkowego wynagrodzenia pracodawca ma obowiązek pobrać należny podatek dochodowy oraz zapłacić składki na ubezpieczenia społeczne i zdrowotne. Zatem kwota, którą pracownik otrzyma przelewem na swoje konto, znacznie różni się od całkowitych kosztów, jakie musi ponieść pracodawca. Czy środki pieniężne, które musiałby ponieść pracodawca na podwyżkę dla pracownika nie mogłyby zostać bardziej efektywnie wydane, gdyby sfinansowano z nich benefity (świadczenia pozapłatcowe)? Czy wówczas pracownik nie otrzymałby świadczenia pozapłatcowego o większej wartości, niż gdyby otrzymał kwotę podwyżki pieniężnej? Oczywiście nie wszystkie benefity powodują oszczędności. Przekazanie niektórych z nich może być nawet mniej korzystne podatkowo niż wypłata standardowej premii. Do grupy benefitów, których przekazanie w ogóle nie wywołuje konsekwencji podatkowych po stronie pracownika, tj. które nie są opodatkowane podat-

kiem dochodowym od osób fizycznych, a jednocześnie stanowią koszt podatkowy dla pracodawcy, należą m.in. szkolenia zawodowe, nauka języków obcych finansowana przez pracodawcę, udostępnienie lepszego gabinetu, przekazanie pracownikowi nowoczesnego laptopa lub telefonu służbowego do wykorzystania do celów służbowych, dostęp do czasopism specjalistycznych, elastyczny czas pracy o charakterze zadaniowym,

pozwalający na załatwienie drobnych spraw prywatnych. Powyższe świadczenia pozapłatcowe mogą być albo zwolnione z podatku (por. art. 21 ust. 1 pkt 90 ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych – dalej u.p.d.o.f. – dotyczący m.in. szkoleń zawodowych), albo w ogóle nie stanowić przychodu dla pracownika, o którym mowa w art. 12 ust. 1 u.p.d.o.f. (np.

Czy środki pieniężne, które musiałby ponieść pracodawca na podwyżkę dla pracownika nie mogłyby zostać bardziej efektywnie wydane, gdyby sfinansowano z nich benefity?

dostęp do czasopism specjalistycznych, lepszy laptop lub telefon służbowy). Grupą świadczeń pozapłatcowych, która także pozwala uzyskać korzyści podatkowe w stosunku do wynagrodzenia za pracę, są benefity korzystające w części ze zwolnienia od podatku dochodowego od osób fizycznych i stanowiące koszt uzyskania przychodu dla pracodawcy. Do powyższej grupy możemy zaliczyć wydatki finansowane z zakładowego funduszu świadczeń socjalnych (dalej ZFŚS),

które to zasadniczo są zwolnione z podatku dochodowego do 380 zł rocznie (por. art. 21 ust. 1 pkt 67 u.p.d.o.f.) oraz stanowią koszty uzyskania przychodu poprzez przekazane odpisy na ZFŚS (por. art. 16 ust. 1 pkt 9b ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych – dalej u.p.d.o.p.). Wydatki na działalność socjalną sfinansowane z innych niż ZFŚS środków nie stanowią kosztów uzyskania przychodów dla pracodawcy (por. 16 ust. 1 pkt 45 u.p.d.o.p.). Dodać należy także, iż świadczenia finansowane z ZFŚS zwolnione są od składek na ubezpieczenia społeczne i zdrowotne (por. art. 2 ust. 1 pkt 19 rozporządzenia

Niektóre benefity pozwalają na znaczne korzyści podatkowe – zwłaszcza finansowane z ZFŚS.

Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej w sprawie szczegółowych zasad ustalania podstawy wymiaru składek na ubezpieczenia emerytalne i rentowe). Do danej grupy należy także sfinansowanie pracownikowi wydatków związanych z zakwaterowaniem do kwoty 500 zł miesięcznie (por. art. 21 ust. 1 pkt 19 u.p.d.o.f.). Można zatem postawić tezę, że niektóre benefity pozwalają na znaczne korzyści podatkowe (zwłaszcza finansowane z ZFŚS). Jednakże najczęściej pracownik doceni ich wartość, jeżeli sam będzie mógł wybrać dane świadczenie pozapłatowe oraz będzie świadomy jego wartości. ◀



© Benefit Systems S.A.

Najlepszy program motywacyjny dla pracowników zaczyna się po 17⁰⁰

57%*
więcej wysiłku daje z siebie pracownik zaangażowany

wyniki zaangażowanych pracowników **lepsze o 20%****

o 87%**
mniejsze prawdopodobieństwo odejścia zaangażowanych pracowników

To wtedy pracownicy zaczynają spełniać swoje marzenia. Jak łączy się to z pracą? Gdy firma wspiera ich w tym zakresie, **zaangażowanie wzrasta**, a wraz z nim wyniki organizacji. Skorzystaj z rozwiązania **twórców karty MultiSport** – MultiBenefitu. To narzędzie oparte na formule **Happiness Resources**, skoncentrowanej na powiązaniu energii zgromadzonej po pracy z pracą.

MultiBenefit

infolinia: 22 242 44 44

benefitsystems.pl

PROGRAM
TWÓRCÓW KARTY

MultiSport