

# WYKORZYSTANIE PRACOWNICZYCH PROGRAMÓW EMERYTALNYCH W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI<sup>1</sup>

*Edyta Marcinkiewicz*<sup>2</sup>  
Politechnika Łódzka

## 1. Wprowadzenie

Starzenie się ludności jest zjawiskiem obecnie powszechnym i pogłębiającym się w krajach wysoko rozwiniętych. Wiąże się ono z wieloma implikacjami społecznymi i gospodarczymi. W oczywisty sposób trendy te odczuwalne są nie tylko w skali całych krajów, ale również poszczególnych przedsiębiorstw. Struktura wiekowa siły roboczej wpływa bowiem na różne aspekty działalności przedsiębiorstw. Zjawiska te stanowią nowe i coraz bardziej istotne wyzwania dla menedżerów także, a być może przede wszystkim, w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim.

Wraz ze zjawiskiem starzenia się populacji coraz powszechniejszy staje się problem niskich emerytur z systemów publicznych (obowiązkowych). W obliczu tych procesów na znaczeniu zyskują dodatkowe źródła dochodu emerytalnego, tj. oszczędności indywidualne oraz oszczędności gromadzone w ramach pracowniczych programów emerytalnych. Popularność ostatniej z wymienionych kategorii jest zróżnicowana w przekroju krajów i zależy w dużym stopniu od wprowadzonych rozwiązań prawnych i instytucjonalnych oraz tradycji i historii. Przykładowo, w Polsce pracownicze plany emerytalne nie są jeszcze upowszechnione, niemniej jednak niedawno wprowadzone regulacje dotyczące quasi-obowiązkowych pracowniczych planów kapitałowych (PPK) mogą zmienić ten stan rzeczy. Można wyróżnić również kraje, gdzie udział programów pracowniczym w zabezpieczeniu emerytalnym jest znaczący. Np. w USA ponad 70% pracowników przedsiębiorstw sektora prywatnego ma możliwość oszczędzania na emeryturę w tego typu planach, przy

---

<sup>1</sup> Projekt badawczy sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2014/15/D/HS4/01238.

<sup>2</sup> ORCID 0000-0002-2229-4084.

czym 80% z tej grupy faktycznie uczestniczy w programach emerytalnych [Rau i Adams, 2012, s.122].

Ja wskazano w pracy [Lee i in. 2017] w literaturze przedmiotu tematyka przechodzenia na emeryturę w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) podejmowana była dotychczas głównie w trzech obszarach. Pierwszy z nich dotyczy praktyk i procedur wdrażanych w przedsiębiorstwie w odpowiedzi na ryzyko wystąpienia kadrowych niedoborów jako wyniku odchodzenia na emeryturę. Drugi z podejmowanych w literaturze wątków związany jest głównie z aspektami kulturowymi w organizacji. W ramach tego obszaru prowadzone są badania, jak dojrzały wiekowo pracownicy są postrzegani przez współpracowników i menedżerów, ale również, jak oni sami siebie postrzegają przez pryzmat wieku, a także, jak wpływa to na ich wybory związane z karierą zawodową, w tym wcześniejsze lub późniejsze przejście na emeryturę. Trzeci z wymienionych nurtów badawczych dotyczący zarządzania w przedsiębiorstwie w kontekście problematyki emerytalnej dotyczy powiązania działań podejmowanych na poziomie organizacyjnym z rozwiązaniami instytucjonalnymi i prawnymi na poziomie krajowym w celu osiągnięcia założonych rezultatów na poziomie organizacyjnym i indywidualnym. Choć w ramach tej problematyki w literaturze przedmiotu dominują badania, które koncentrują się na dojrzałych pracownikach, tj. w okresie przedemerytalnym, to można też rozszerzyć ten wątek o planowanie emerytalne w przebiegu całej kariery zawodowej, również na jej wczesnych etapach. W tym kontekście rozważać można rolę pracowniczych programów emerytalnych w zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacji. Programy takie są rozwiązaniami mocno determinowanymi na poziomie krajów. Specyficzne dla danego kraju prawne rozwiązania przewidziane w ramach dobrowolnego lub obowiązkowego systemu emerytalnego mogą stanowić o większym lub mniejszym potencjale pracowniczych programów emerytalnych jako jednego z instrumentów wykorzystywanych w obszarze ZZL na poziomie przedsiębiorstw do motywowania, pozyskiwania nowych pracowników, ich utrzymania itd.

Niniejsza praca wpisuje się w wyżej wspomniany zakres tematyczny. Podejmowana tu problematyka odnosi się przede wszystkim do programów emerytalnych, w których pracodawca organizuje program emerytalny i występuje jako podmiot wnoszący składkę, samodzielnie, lub na zasadzie współdzielenia jej z pracownikiem. Na potrzeby podjętych rozważań przyjęta zostanie definicja pracowniczego programu emerytalnego zaproponowana przez OECD, określająca taki program jako plan oszczędzania na starość, do którego dostęp jest powiązany ze stosunkiem pracy między uczestnikiem planu a podmiotem tworzącym plan (sponsorem) [OECD, 2005, s. 12].

Zgodnie z wyszczególnieniem przedstawionym w pracy [Garcés-Galdeano i in., 2016, s. 111] pracowniczy program emerytalny z perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi można postrzegać jako:

1. Składnik wynagrodzenia z odroczoną płatnością (na emeryturze).
2. Element systemu motywacyjnego będący dodatkową finansową zachętą.
3. Instrument zwiększający konkurencyjność przedsiębiorstwa na rynku pracy.

Cel niniejszej pracy można nakreślić dwojako. Po pierwsze jest nim wskazanie możliwości i uwarunkowań wykorzystania organizowanych przez pracodawców pracowniczych programów emerytalnych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Jest to temat w bardzo ograniczonym zakresie eksplorowany dotychczas w literaturze przedmiotu, zarówno od strony empirii, jak i teorii. Po drugie, niniejsza praca odnosi się wprost do polskich przedsiębiorstw i ma na celu zbadanie, ocenę i porównanie pod kątem potencjału dla potrzeb prowadzenia polityki kadrowej dwóch rodzajów pracowniczych planów emerytalnych dopuszczonych przez ustawodawcę w Polsce, z których jeden działa od 1999 r., zaś drugi ma w założeniu powszechnie funkcjonować w Polsce od 2019 r.

## **2. Uczestnictwo w pracowniczych programach emerytalnych a polityka kadrowa – teoria i wcześniejsze badania empiryczne**

Podstawowym celem funkcjonowania pracowniczych programów emerytalnych jest z uzupełnienie dochodu w okresie starości, po zakończeniu kariery zawodowej. Jest to cel tym bardziej istotny, im mniejszą adekwatnością dochodową charakteryzuje się powszechny system emerytalny. Jest to jednocześnie cel rozpatrywany z punktu widzenia finansów osobistych jednostki (pracownika) w perspektywie dochodu w cyklu życia. Niemniej jednak, dodatkowe pracownicze programy także mogą być wykorzystywane jako instrument polityki kadrowej, a tym samym służyć również celom pracodawcy. Programy te, stanowiące pozapłacowy element systemu wynagradzania, przede wszystkim podnoszą atrakcyjność (konkurencyjność) pracodawcy na rynku pracy, co ważne jest zarówno na etapie rekrutacji nowych pracowników, jak i utrzymania dotychczasowych. W pracy [Szczepański, 2010, s. 267] wyróżniono następujące cele w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, do których realizacji przyczyniać się może wdrożenie pracowniczego programu emerytalnego:

- zatrzymanie odpływu personelu, w tym kadry o wyższych kwalifikacjach, poprzez zwiążanie pracownika z zakładem pracy;
- poprawa atmosfery w pracy oraz zwiększenie motywacji pracowników do pracy;
- poprawa wizerunku pracodawcy jako podmiotu dostrzegającego potrzeby pracownika oraz dbającego o zaspokojenie tych potrzeb;
- kształtowanie polityki kadrowej związanej z pracownikami w wieku przedemerytalnym i emerytalnym.

Ostatni z wymienionych punktów wpisuje się bezpośrednio w koncepcję zarządzania wiekiem (*age management*) w przedsiębiorstwie, czyli wszystkich działań zorientowanych na optymalne wykorzystanie potencjału starszych pracowników [Walker, 2005]. Z tej perspektywy fakt posiadania oszczędności w pracowniczym programie emerytalnym – w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo chce zwolnić stanowisko zajmowane przez starszego pracownika i zatrudnić na to miejsce np. osobę o wyższych kompetencjach lub/i o wyższej wydajności – może pozytywnie wpływać na zmniejszenie obaw starszych pracowników dotyczących przejścia na emeryturę. Jednakże, jak wskazano w pracy [Terry i White, 1998, s. 21] przydatność programu emerytalnego jako instrumentu ułatwiającego taką politykę kadrową zależy silnie od jego specyfiki. O ile w programach o zdefiniowanym świadczeniu (DB – *defined benefit*) jest to łatwiejsze, o tyle popularniejsze obecnie programy o zdefiniowanej składce (DC – *defined contribution*) mogą nie spełniać tego zadania.

**Tabela 1.** Efekty prowadzenia pracowniczych programów emerytalnych z punktu widzenia polityki kadrowej w świetle wybranych teorii

Teoria	Autor	Objaśnienia
Teoria hierarchii potrzeb	[Maslow, 1954]	Uczestnictwo w programie emerytalnym zaspokaja potrzebę bezpieczeństwa pracownika. Korzyść postrzegana przez pracownika, a tym samym motywacyjny potencjał programu, będą tym większe im większy wzrost poczucia bezpieczeństwa. Nie będzie to najsilniejszy z bodźców motywacyjnych ze względu na pozycję bezpieczeństwa w hierarchii potrzeb.
Teoria ERG	[Alderfer, 1972]	Uczestnictwo w programie emerytalnym zaspokaja potrzeby egzystencjalne pracownika. Jego efektywność jako bodźca motywacyjnego jest niezależna od współwystępujących bodźców motywacyjnych zorientowanych na wypełnienie potrzeb wyższego rzędu.
Teoria dwuczynnikowa	[Herzberg i in., 1959]	Uczestnictwo w programie emerytalnym jako element w grupie czynników higienicznych nie wpływa na podwyższenie poziomu zadowolenia, a jedynie na obniżenie niezadowolenia pracowników z warunków pracy.
Teoria sprawiedliwości	[Adams, 1965]	W przypadku zróżnicowania dopłat pracodawcy do planów emerytalnych ze względu np. na wynagrodzenie, staż pracy lub posiadane stanowisko, uczestnictwo w planie emerytalnym może być źródłem motywacji i zadowolenia z warunków pracy dla pracownika lub też źródłem frustracji i niezadowolenia.
Teoria kosztów transakcyjnych	[Coase, 1937]	Program emerytalny występuje jako element specyficznych aktywów, dzięki którym przedsiębiorstwo obniża koszty transakcyjne związane z zakupem i utrzymaniem zasobów pracy. Uczestnictwo w programie emerytalnym dla pracownika wiąże się z utratą spodziewanych korzyści płynących z kontynuacji oszczędzania w przypadku zmiany pracy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Jedynak, 2010, ss. 32-34] oraz [Szczepański, 2010, ss. 268-268].

W tabeli 1 przedstawiono przegląd teorii, które odnoszą się przede wszystkim do potrzeb pracowników. Można przyjąć, że dany program emerytalny będzie tym atrakcyjniejszy dla pracownika, im bardziej będzie odpowiadał jego preferencjom i potrzebom. Z kolei to subiektywne postrzeganie przez pracownika ma bezpośrednie przełożenie na skuteczność tego instrumentu w realizacji założonych celów polityki kadrowej.

Sformułowany powyżej wniosek wynikający z przedstawionych teorii można poprzeć również wynikami badań empirycznych. W przypadku dodatkowego zabezpieczenia emerytalnego dostępnych jest wiele rozwiązań, które charakteryzują się większym lub mniejszym zakresem decyzji pracownika. Wśród wielu pracowniczych programów emerytalnych funkcjonujących w różnych krajach można w szczególności wyróżnić takie, w których pracownik musi wyrazić chęć uczestniczenia oraz takie, w których objęty jest programem automatycznie, bez możliwości rezygnacji (lub z mocno ograniczoną możliwością rezygnacji). W pierwszym z wymienionych przypadków, w sytuacji, gdy część pracowników odrzuca uczestnictwo w pracowniczym programie emerytalnym jego potencjał jako instrumentu polityki kadrowej jest z oczywistych względów ograniczony. Dlatego też, aby dany program rzeczywiście efektywnie wspierał zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie musi być przede wszystkim postrzegany przez pracowników jako atrakcyjny. W pracy [Dummann, 2007] na podstawie przeglądu wcześniejszych badań oraz własnych analiz zidentyfikowano powody, dla których pracownicy odmawiają najczęściej uczestnictwa w programie emerytalnym oferowanym przez pracodawcę. Głównych przyczyn takich postaw należy szukać w niedostosowaniu samych programów emerytalnych do potrzeb pracowników lub też wiążą się one z obawami dotyczącymi opłacalności i ryzyka związanego z długoterminowym oszczędzaniem. Autorzy zwracają również uwagę na zależność między chęcią uczestniczenia w dodatkowym planie emerytalnym oferowanym przez pracodawcę a indywidualnymi czynnikami, takimi jak motywacja i potrzeby. Jak wskazano w pracy [Rau i Adams, 2012] oprócz oferowania programów emerytalnych, przedsiębiorstwa w ramach prowadzonej polityki kadrowej również podejmują działania nakierowane na edukację finansową swoich pracowników, w szczególności dotyczącą długoterminowego planowania finansowego. Należy również podkreślić, że polityka komunikacji pracodawcy z pracownikami w zakresie pracowniczych programów emerytalnych, która zwykle należy do kompetencji działów ZZL, ma ogromne znaczenie dla postrzegania takich programów, co przekłada się na poziom uczestnictwa, wyniki oszczędzania, a w konsekwencji na pozytywne efekty w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi np. większą satysfakcję pracowników, zatrzymanie wartościowych pracowników itp. [Maloney i McCarthy, 2017].

Dotychczas prowadzone badania empiryczne rzadko odnosiły się wprost do korzyści (lub też braku korzyści), jakie przedsiębiorstwa notują w związku

z prowadzeniem pracowniczych programów emerytalnych. Jak wcześniej stwierdzono, pracowniczy program emerytalny może być postrzegany jako jeden z całej gamy instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi. Wśród nielicznych publikacji, w których analizowano to zjawisko, można wymienić pracę [Garcés-Galdeano, 2017]. Na podstawie szeroko zakrojonych badań dotyczących hiszpańskich przedsiębiorstw, wykazano w niej, że firmy, które stosowały bardziej innowacyjne rozwiązania w zakresie ZZL, angażowały się w organizację szkoleń, oferowały bardziej hojne świadczenia socjalne i zachęty finansowe, jednocześnie były tymi podmiotami, które chętniej wdrażały pracownicze programy emerytalne. Badania te dowiodły również, że pracownicy-uczestnicy planów emerytalnych niezależnie od zajmowanego stanowiska i płacy wykazywali wyższy poziom satysfakcji z pracy oraz byli mniej skłonni zmienić miejsce pracy w porównaniu do pracowników nieuczestniczących w programie emerytalnym.

Nieco inne spojrzenie tj. z perspektywy sektorów gospodarki, na problematykę funkcjonowania pracowniczych planów emerytalnych w kontekście zarządzania zasobami ludzki przedstawiono w pracy [Munnell i in., 2015]. Autorzy, na podstawie szeroko zakrojonych badań empirycznych prowadzonych w odniesieniu do amerykańskiego rynku pracy, wysunęli wniosek, że ograniczanie świadczeń emerytalnych dla pracowników sektora publicznego powoduje odpływ wysoko wykwalifikowanej kadry na rzecz przedsiębiorstw sektora prywatnego, a także zniechęca pracowników do przechodzenia z sektora prywatnego do publicznego. Wynika to ze wspomnianego wcześniej dużego upowszechnienia pracowniczych programów emerytalnych w sektorze prywatnym i świadczy jednocześnie o tym, że program emerytalny jako poza-płacowy element wynagradzania ma dla pracowników duże znaczenie.

Ciekawe analizy empiryczne dotyczące omawianej problematyki zaprezentowano również w pracy [Werner i in., 2016]. Na podstawie wyników badań przedsiębiorstw z branży przewozowej w USA zaobserwowano, że wdrożenie programów emerytalnych może być sprzężone nie tylko z polityką kadrową, ale też z celami strategicznymi firmy. Przykładowo, firmy oferujące plany emerytalne były atrakcyjne dla pracowników (kierowców) preferujących mniej ryzykowny styl jazdy, co przekładało się na mniejszy odsetek wypadków w skali przedsiębiorstwa i tym samym pozytywnie wpływało na wyniki firmy.

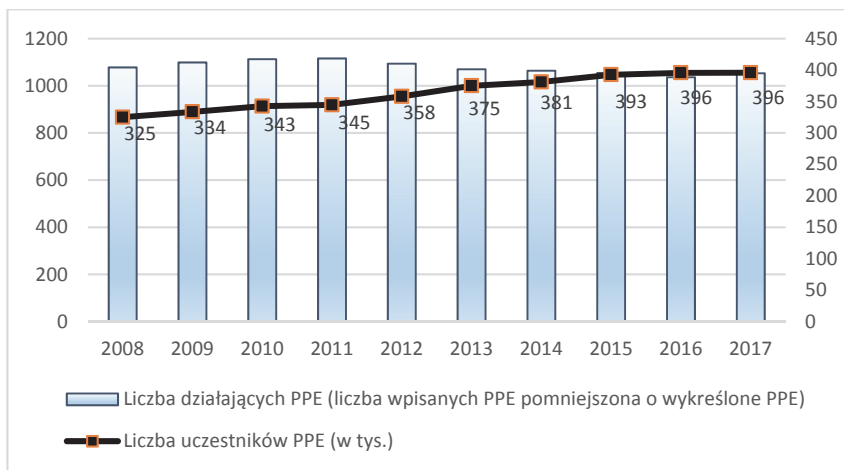
### **3. Pracownicze plany emerytalne w Polsce**

Tworzenie pracowniczych programów długoterminowego oszczędzania na starość zostało prawnie uregulowane w Polsce w 1999 r. Wówczas, wraz z reformą obowiązkowego systemu emerytalnego wprowadzającą otwarte fundusze emerytalne (OFE), zaczęły obowiązywać przepisy umożliwiające pracodawcom

na zasadach dobrowolności tworzenie programów zwanych pracowniczymi programami emerytalnymi (PPE). Mogą one przyjmować następujące formy:

- pracowniczego funduszu emerytalnego (PFE) zarządzanego przez pracownicze towarzystwo emerytalne;
- funduszu inwestycyjnego zarządzanego przez towarzystwo funduszy inwestycyjnych;
- umowy grupowego ubezpieczenia na życie z funduszem kapitałowym zawartej z zakładem ubezpieczeń na życie.

Dwie pierwsze z wymienionych form mają charakter inwestycyjny, zaś trzecia – ubezpieczeniowo-inwestycyjny.



**Rys. 1.** PPE w Polsce w latach 2008-2017

Źródło: opracowanie własne na podstawie [KNF, 2018, s. 8].

Na rysunku 1 zaprezentowano, jak na przestrzeni ostatnich 10 lat kształtowało się uczestnictwo w pracowniczych programach emerytalnych, zarówno w odniesieniu do liczby zakładanych programów PPE, jak też liczby osób objętych pracowniczymi programami emerytalnymi. Według danych KNF [KNF, 2018, ss. 11-15] w ostatnich latach w Polsce prowadzonych jest nieznacznie powyżej 1000 programów, z których większość (ok. 45%) funkcjonuje w przedsiębiorstwach zlokalizowanych na terenie województw: mazowieckiego, śląskiego i wielkopolskiego. Około 50% przedsiębiorstw, w których wdrożono PPE, stanowią spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, zaś kolejne 25% to spółki akcyjne. Połowa firm oferujących PPE zatrudnia poniżej 50 pracowników. Jednocześnie 1/3 pracodawców płaci składkę w maksymalnej wysokości 7% wynagrodzenia pracownika (dane za lata 2016 i 2017). Pracowniczymi programami emerytalnymi w Polsce objętych jest blisko 400 tys. osób, co stanowi tylko około 3% ogółu zatrudnionych (dane Eurostat za 2017 r.).

Od połowy 2019 r. w Polsce zacznie funkcjonować w nowa forma pracowniczych programów długoterminowego oszczędzania tj. pracownicze plany kapitałowe (PPK). Mają one być obowiązkowo tworzone przez przedsiębiorstwa, natomiast uczestnictwo pracowników będzie quasi-obowiązkowe (automatyczny zapis z możliwością rezygnacji). Programy te mają w założeniu objąć wszystkie osoby zatrudnione, z tym, że proces ich wdrażania jest rozłożony na 2 lata. Od 1 lipca 2019 r. PPK ruszą w przedsiębiorstwach zatrudniających co najmniej 250 osób, od 1 stycznia 2020 – co najmniej 50 osób, od 1 lipca 2020 – co najmniej 20 osób, a od 1 stycznia 2021 – w pozostałych podmiotach oraz jednostkach sektora finansów publicznych.

W obecnym stanie prawnym możliwe jest, aby przedsiębiorstwo, które prowadziło PPE przed wyżej wymienionym terminem obligatoryjnym było zwolnione z obowiązku utworzenia PPK. Dodatkowe warunki, które muszą być spełnione w tym przypadku obejmują wymóg składki w wysokości co najmniej 3,5% podstawy wymiaru w ramach PPE oraz uczestnictwa w programie co najmniej 25% załogi.

Pracownicze plany kapitałowe, podobnie jak pracownicze programy emerytalne, mogą być zarządzane przez towarzystwa funduszy inwestycyjnych, powszechnie towarzystwa emerytalne, zakłady ubezpieczeń na życie, oraz pracownicze towarzystwa emerytalne. Występujące tu różnice dotyczą ograniczenia ustawowego kosztów zarządzania PPK przez instytucje finansowe, co czyni ten rodzaj programów tańszymi w obsłudze. W PPK także ustawowo zagwarantowany jest wachlarz wyboru subfunduszy dostosowanych profilem ryzyka do wieku uczestnika. W PPK, w odróżnieniu od PPE, przepisy uszczegóławiają też limity inwestycyjne dotyczące instrumentów dłużnych i udziałowych.

W tabeli 2 przedstawiono porównanie PPE i PPK z punktu widzenia celów zarządzania zasobami ludzkimi. Przedstawiona analiza dokonana została w oparciu o przesłanki dyskutowane we wcześniejszym podrozdziale, dotyczące wpływu specyficznych rozwiązań odnoszących się do architektury pracowniczego programu emerytalnego na jego użyteczność dla polityki kadrowej, co z kolei warunkowane jest atrakcyjnością danego programu oszczędnościowego dla pracownika. Podejście takie opiera się na założeniu, że sam fakt oferowania pracowniczego programu emerytalnego nie jest wystarczającym warunkiem uzyskania pozytywnych efektów w zakresie ZZL. Dokonana analiza obejmuje wyszczególnienie spodziewanego oddziaływania na pracownika różnych aspektów konstrukcji obu programów tj. zasad tworzenia przez pracodawcę, obowiązkowości uczestnictwa dla pracownika, wysokości składek pracodawcy i pracownika, dodatkowych form dofinansowania, ryzyka inwestycyjnego, minimalnego wieku uprawniającego do wypłaty środków, oraz możliwości dysponowania zgromadzonymi środkami przed osiągnięciem wieku emerytalnego oraz po przejściu na emeryturę.



Tabela 1. Specyfika programów PPE i PPK w kontekście polityki ZZL – analiza porównawcza

Aspekt	PPE	PPK	Spodziewane oddziaływanie
Zasady tworzenia przez pracodawcę	nieobowiązkowo	obowiązkowo (od lipca 2019 r.)	W przypadku PPK sam fakt prowadzenia programu emerytalnego przez pracodawcę ze względu na powszechny charakter przestaje być wyróżnikiem podnoszącym jego konkurencyjność na rynku pracy.
Uczestnictwo pracownika	nieobowiązkowe – wymaga podpisania umowy	quasi-obowiązkowe – automatyczny zapis (dla osób poniżej 55. r.ż.) z możliwością rezygnacji i ponownym automatycznym zapisem każdego roku	Obowiązek uczestnictwa pracownika w PPK obniża potencjał tego typu programów jako dodatkowego bonusu, który z jednej strony służy motywowaniu, a z drugiej strony buduje pozytywny wizerunek firmy.
Składka podstawowa pracodawcy	do 7% wynagrodzenia pracownika; może być to stała kwota, lub kwota określona jako procent wynagrodzenia (dodatkowo z górnym limitem kwotowym)	1,5% wynagrodzenia	PPE z porównaniu z PPK mogą (choć zależy to od opcji wybranych przez pracodawcę) w większym stopniu pełnić funkcję pozapłacowego składnika wynagrodzeń, gdyż pozwalają one na składkę pracodawcy aż do 7% wynagrodzenia (w PPK maksymalna składka pracodawcy wynosi 4%). Dodatkowo w PPE składka pracownika nie jest wymagana. Dla tego też PPE są programami, które mogą wydawać się atrakcyjniejsze z punktu widzenia pracownika, stąd również ich wartość jako instrumentów motywujących oraz podnoszących konkurencyjność firmy na rynku pracy jest większa.
Składka podstawowa pracownika	brak	do 2,5% wynagrodzenia – możliwość zróżnicowania ze względu na staż pracy lub inne kryteria 2% wynagrodzenia	
Składka dodatkowa pracownika	brak	do 2% wynagrodzenia – ustalana indywidualnie	
Dodatkowe zachęty finansowe	brak	Jednorazowa dopłata powitalna (250 zł) oraz coroczne dopłaty (240 zł) z Funduszu Pracy	Zakładając podobne hipotetyczne wyniki inwestycyjne (kapitał końcowy) w PPE i PPK, dodatkowe dopłaty z budżetu państwa w PPK pozwalają na niższe składki pracodawcy lub/i pracownika.

Forma programu oraz możliwość dostosowania w zakresie ryzyka inwestycyjnego	jednostki funduszu inwestycyjnego lub umowa grupowego ubezpieczenia na życie z funduszem kapitałowym; brak możliwości (co do zasady) indywidualnego wyboru profilu ryzyka	jednostki funduszu inwestycyjnego lub ubezpieczeniowego funduszu kapitałowego; gwarantowana możliwość indywidualnego wyboru funduszu o określonym profilu ryzyka	PPK mogą być bardziej atrakcyjne dla pracownika ze względu na możliwość wyboru między różnymi subfunduszami prowadzonymi w ramach jednego programu. W obu programach możliwa jest ochrona ubezpieczeniowa (w przypadku umowy z zakładem ubezpieczeń). Jednak zarówno w PPE, jaki i PPK to pracodawca decyduje o wyborze formy i dostawy planu. Czynniki ten zatem nie różnicuje znacząco obu programów.
Minimalny wiek uprawniający do wypłaty środków i forma wypłaty	60 lat lub 55 lat, gdy uzyskano uprawnienia emerytalne; wypłata jednorazowa lub ratałna	60 lat, do 25% środków wypłaconych jednorazowo, 75% wypłaconych w miesięcznych ratach przez okres 10 lat	PPE może być postrzegane subiektywnie przez pracowników jako atrakcyjniejsze ze względu na naturalnie wyższą, jednorazową gratyfikację i niższy wiek uprawniający do dokonania wypłaty.
Transfer lub wypłata środków przed okresem emerytalnym	brak opcji wcześniejszej wypłaty; możliwość transferu do IKE lub do innego PPE; w przypadku likwidacji PPE możliwość wypłaty kapitału po potrąceniach	możliwość wcześniejszej wypłaty (bez dodatkowych potrąceń) w przypadku poważnej choroby (25% środków), na cele mieszkaniowe (100%), na rachunek IKE lub do innego PPK; możliwość wypłaty środków (po potrąceniach) bez podania przyczyny przed 60. rokiem życia	PPK oferują bardziej elastyczne rozwiązania niż PPE w odniesieniu do możliwości wcześniejszej wypłaty środków, co może stanowić ich zaletę w oczach pracowników.

Źródło: opracowanie własne.

## 4. Podsumowanie i wnioski

W niniejszym rozdziale dokonano przeglądu wcześniejszych (nielicznych) badań nad wykorzystaniem pracowniczych programów emerytalnych w obszarze ZZL oraz przedstawiono spodziewany (na gruncie teoretycznym) wpływ funkcjonowania takich programów na poziom motywacji i satysfakcji pracownika. Pozwoliło to na sformułowanie wniosku, że w kontekście celów polityki kadrowej ważne są również uwarunkowania dotyczące funkcjonowania tego typu programu. Zgodnie z tym, w dalszej części dokonano porównania i oceny poszczególnych rozwiązań przyjętych przez ustawodawcę dla programów, które funkcjonują już (PPE) lub też dopiero zaczną funkcjonować (PPK) w Polsce. Analiz użyteczności programów emerytalnych jako narzędzia ZZL dokonano przede wszystkim przez pryzmat potrzeb i preferencji pracowników, które determinują podatność pracowników na tego rodzaju instrumenty. Choć można wskazać pewne pozytywne aspekty oferowania PPK z perspektywy pracodawcy, takie jak niższe koszty zarządzania, to jednak programy PPE wydają się dawać większe możliwości uzyskania korzyści w zakresie polityki kadrowej. Odpowiednio zaprojektowane mogą być one atrakcyjniejszym dodatkowym bonusem będącym elementem systemu motywacyjnego oraz elementem wzmacniającym pozytywny obraz przedsiębiorstwa i przywiązanie pracowników do firmy. Należy zaznaczyć jednak, że PPE nie są same w sobie lepsze od PPK, lecz ze względu na fakt, że dają większe pole manewru pracodawcom. Największe znaczenie w tym przypadku ma ustalenie wysokości składki pracodawcy. Podczas, gdy w PPE może ona wynieść maksymalnie 7% wynagrodzenia pracownika, w PPK tylko 4%. Dodatkowo, w PPK pracownik obligatoryjnie partycypuje w składkach, a program PPE może być finansowany wyłącznie przez pracodawcę. Tym samym potencjał PPE jako narzędzi realizacji polityki kadrowej na etapie rekrutacji, utrzymania satysfakcji z pracy, motywacji i zarządzania wiekiem jest większy niż w przypadku PPK. Firmy konkurujące o pracownika o określonych kwalifikacjach, posiadające programy PPK, będą mogły rywalizować w zakresie dodatkowych planów oszczędzania na starość tylko poprzez wysokość składki fakultatywnej pracodawcy, która maksymalnie może wynosić 2,5% wynagrodzenia. W przypadku PPE pole manewru jest znacznie większe, a tym samym większa jest możliwość wyróżnienia się danego przedsiębiorstwa na tle innych firm. Dokonane analizy charakteryzują się pewnym ograniczeniem, które dotyczy ich teoretycznego charakteru. Z oczywistych względów skonfrontowanie otrzymanych wyników z wynikami analiz empirycznych będzie możliwe dopiero po pewnym czasie funkcjonowania PPK w Polsce, nie wcześniej niż za kilka lat.

Odnosząc się do tych rozważań należy również stwierdzić, że wspomniane pojęcie atrakcyjności w oczach pracowników poszczególnych rozwiązań przyjętych

w planach emerytalnych jest bardzo subiektywne, zależy od indywidualnych czynników i niekoniecznie ma na względzie obiektywnie optymalne decyzje z punktu widzenia wygładzenia dochodu jednostki w cyklu życia. Przykładowo, pracownik może postrzegać jednorazową wypłatę środków z planu emerytalnego po przejściu na emeryturę jako lepszą dla siebie opcję, podczas gdy faktycznie z punktu widzenia jego finansów osobistych annuitet może być bardziej odpowiednim rozwiązaniem. Jak wskazuje się w literaturze przedmiotu, obciążenia behawioralne i heurystyki mają bardzo silny wpływ na decyzje emerytalne [Maloney i McCarthy, 2017].

Analizując omawiany temat warto mieć również na uwadze, że w polityce kadrowej, która uwzględnia aspekty emerytalne, lub też szerzej – związane z wiekiem pracowników, program emerytalny może być postrzegany jako jeden z wielu elementów, aczkolwiek istotny. Jak wskazano w pracy [Wang i Shultz, 2010] cele takie, jak poprawa satysfakcji pracowników oraz zwiększenie ich zaangażowania, wspierają takie środki, jak oferta świadczeń medycznych w okresie emerytalnym, czy też wdrożenie systemów zorientowanych na długookresowe utrzymanie pracownika w przedsiębiorstwie (*life-long employment system*).

Choć prowadzone w tym rozdziale analizy dotyczą programów pracowniczych (w rozumieniu przytoczonej we Wprowadzeniu definicji OECD), to organizowanie i prowadzenie przez firmę takiego programu nie jest warunkiem koniecznym, aby pracodawca oferował dopłatę do składki emerytalnej jako dodatkowy bonus i element systemu wynagrodzeń. W wielu krajach (np. w Czechach, Irlandii, Islandii, Portugalii, Wielkiej Brytanii) funkcjonują również indywidualne programy emerytalne, niepowiązane ze stosunkiem pracy, w których pracodawca może zadeklarować partycypację w planie oszczędnościowym pracownika, mimo, że sam nie organizuje programu emerytalnego (przez co nie jest to program pracowniczy). Można przypuszczać, że również takie rozwiązania w podobnym zakresie mogą być wykorzystywane przez przedsiębiorstwa do realizacji celów w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi.

## Bibliografia

- [1] **Adams J.S.** (1965). *Inequality in social exchange*, [in:] Berkowitz L. (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press, New York.
- [2] **Alderfer C.P.** (1972). *Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings*, Free Press, New York.
- [3] **Coase R.H.** (1937). *The nature of the firm*, "Economica", Vol. 4, No. 16.
- [4] **Dummann K.** (2007). *What Determines the Demand for Occupational Pensions in Germany?* Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), SOEP Papers on Multidisciplinary Panel Data Research, No. 67.
- [5] **Herzberg F., Mausner B., Snyderman B.** (1959). *The Motivation to Work*, John Wiley and Sons, New York.

- [6] **Jedynak P.** (2010). *Rola pracowniczych programów emerytalnych w procesach motywowania*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, Vol. 1, No. 72.
- [7] **Komisja Nadzoru Finansowego** (2018). *Pracownicze programy emerytalne w 2017 roku*, KNF, Warszawa.
- [8] **Lee M.D., Zikic J., Noh S.-Ch., Sargent L.** (2017). *Human Resource Approaches to Retirement: Gatekeeping, Improvising, Orchestrating, and Partnering*, “Human Resource Management”, Vol. 56, No. 3.
- [9] **Maloney M., McCarthy A.** (2017). *Understanding pension communications at the organizational level: insights from bounded rationality theory & implications for HRM*, “Human Resource Management Review”, Vol. 27, No. 2.
- [10] **Maslow A.** (1954). *Motivation and Personality*, Harper and Row, New York.
- [11] **Munnell A.H., Aubry J.-P., Sanzenbacher G.T.** (2015). *Recruiting and Retaining High-Quality State and Local Workers: Do Pensions Matter?* Center for Retirement Research at Boston College, CRR WP 2015-1.
- [12] **OECD** (2005). *Private Pensions. OECD Classification And Glossary*, OECD Publishing, Paris.
- [13] **Rau B., Adams G.** (2012). *Aging, Retirement and Human Resources Management: A Strategic Approach*, [in:] Wang M. (ed.), *The Oxford Handbook of Retirement*, Oxford University Press, Oxford.
- [14] **Szczepański M.** (2010). *Stymulatory i bariery rozwoju zakładowych systemów emerytalnych na przykładzie Polski*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- [15] **Terry N.G., White P.J.** (1998). *Occupational pension schemes and their interaction with HRM*, “Human Resource Management Journal”, Vol. 8, No. 4.
- [16] Walker A. (2005) *The Emergence of Age Management in Europe*, “International Journal of Organisational Behaviour”, Vol. 10, No. 1.
- [17] **Wang M., Shultz K.S.** (2010). *Employee Retirement: A Review and Recommendations for Future Investigation*, “Journal of Management”, Vol. 36, No. 1.
- [18] **Werner S., Kuate Ch.S., Noland T.R., Francia A.J.** (2016). *Benefits and Strategic Outcomes: Are Supplemental Retirement Plans and Safer Driving Related in The U.S. Trucking Industry?*, “Human Resource Management”, Vol. 55, No. 5.