

**MAREK SZCZEPAŃSKI**

**Wydział Inżynierii Zarządzania**

**Politechnika Poznańska**

## **ROLA PRACOWNICZYCH PROGRAMÓW EMERYTALNYCH W SYSTEMACH WYNAGRODZEŃ KADRY KIEROWNICZEJ W SEKTORZE RYNKOWYM W POLSCE**

Opiniodawca: **prof. dr hab. Stefan Lachiewicz**

*Pracownicze programy emerytalne należą do pozapłacowych składników wynagrodzeń. Ich tradycyjna rola polega na budowaniu lojalności, związaniu pracownika z firmą. Artykuł stanowi próbę odpowiedzi na pytanie, czy i w jakim stopniu mogą one spełnić tę rolę w ramach pakietów wynagrodzeń dla kadry menedżerskiej w Polsce, w warunkach współczesnej gospodarki rynkowej i jak tego typu długookresowe bodźce motywacyjne są postrzegane przez menedżerów na tle innych benefitów oferowanych przez pracodawców.*

### **1. Wprowadzenie**

Celem poznawczym artykułu jest przedstawienie wybranych wyników badań na temat roli pracowniczych programów emerytalnych w systemach wynagrodzeń wyższej kadry kierowniczej w sektorze rynkowym w Polsce. Punktem wyjścia do rozważań będzie próba uchwycenia najważniejszych, specyficznych cech, funkcji i zadań współczesnej kadry kierowniczej, które wpływają na to, że jest ona inaczej wynagradzana niż pozostali pracownicy, z zastosowaniem odmiennej struktury pakietu wynagrodzeń.

Następnie analizie poddana zostanie konstrukcja pracowniczych programów emerytalnych w Polsce (PPE) pod kątem możliwości ich skutecznego wykorzystania jako pozapłacowego składnika wynagrodzeń dla kadry kierowniczej.

Autor zamierza też wskazać ciekawy, jego zdaniem, obszar do dalszych badań dotyczących znaczenia różnych form wynagrodzeń pozapłacowych (w tym

programów emerytalnych w zakładach pracy) w zależności od fazy w cyklu życia, w nawiązaniu do znanej hipotezy alokacji dochodu i konsumpcji w cyklu życia, sformułowanej na gruncie nauki o finansach przez F. Modiglianiego i R. Brumberga [12, ss. 1-10].

## **2. Współczesna kadra kierownicza – cechy pracy, kompetencje, pełnione role**

W polskiej literaturze przedmiotu, pod wpływem piśmiennictwa zagranicznego, słowo „kierownik” i jego pochodne („kadra kierownicza”) stosowane są jako synonimy pojęcie „menedżer” (i pokrewnych terminów, np. „kadra menedżerska”). Ma to swoje uzasadnienie, gdyż zakres zadań i obowiązków kierownika i menedżera jest analogiczny [4, s. 541]. Kierownikiem nazywa się zwykle pracownika, który „w danej organizacji kieruje działaniami co najmniej jednego podwładnego” [8, s. 142] czy też „kieruje pracą innych w ramach określonej struktury zespołów pracowniczych” [13, 123]. Oczywiście, kierownicy (menedżerowie) pełnią określone tradycyjne i uniwersalne funkcje w procesie zarządzania firmą, takie jak planowanie, organizowanie, kierowanie ludźmi (w tym: motywowanie) i kontrola [7, s. 11].

Mimo różnorodności zasobów, jakimi zarządzają współcześni menedżerowie i zróżnicowanych kompetencji i stopnia odpowiedzialności, szczególne znaczenie odgrywają te, które wiążą z kierowaniem ludźmi w ramach poszczególnych funkcji zarządzania. Trudno nie zgodzić się z opinią S. Borkowskiej, że „większość tych kompetencji (kadry kierowniczej – przyp. M.Sz.) koncentruje się na zarządzaniu zasobami ludzkimi. Najwybitniejsi współcześni menedżerowie poświęcają zarządzaniu nimi najwięcej czasu” [4, s. 543].

Wśród kluczowych kompetencji menedżerskich wymienia się [17, s. 153]:

- innowacyjność i kreatywność (zarządzanie wiedzą);
- otwartą komunikację;
- współpracę w zespole;
- przywództwo;
- elastyczność, umiejętność zarządzania zmianami;
- tworzenie wartości dla akcjonariuszy.

Z powyższej charakterystyki specyficznych cech pracy, zadań, funkcji i wymaganych kompetencji kadry kierowniczej wynika, że ta grupa pracowników najemnych odgrywa w firmie szczególnie istotną rolę. Ma to swoje odzwierciedlenie również w systemach wynagrodzeń.

### 3. Systemy wynagrodzeń kadry kierowniczej w sektorze rynkowym – między współdziałaniem a rywalizacją

Z reguły kadra kierownicza wynagradzana jest odmiennie od pozostałych grup pracowników. Nie chodzi przy tym jedynie o to, że są to wynagrodzenia wyższe. Różnica polega również na tym, często system wynagrodzeń dla menedżerów jest inaczej skonstruowany. Jeśli chodzi o kadre menedżerską, częściej stosuje się bardziej zindywidualizowane, nowoczesne formy wynagrodzeń, zawierające elementy płacowe i pozapłacowe.

Okazuje się jednak, że menedżerowie zatrudnieni na podobnych stanowiskach, z analogicznym zakresem kompetencji i odpowiedzialności, mogą być wynagradzani w bardzo różny sposób. Chodzi przy tym nie tyle o samą wysokość wynagrodzenia całkowitego, na która decydujący wpływ ma kondycja ekonomiczno-finansowa firmy, ale o przyjęty w danym przedsiębiorstwie model wynagrodzeń. W gospodarce rynkowej, w sektorze rynkowym, stosowane są bowiem odmiennie modele wynagrodzeń, na co wpływ mają takie czynniki, jak odmienna strategia zarządzania czy różnice kultury organizacyjnej i kultury narodowej kraju, skąd pochodzi inwestor strategiczny firmy.

Wyróżnić można dwa modele bazowe wynagrodzeń kadry kierowniczej w sektorze rynkowym oraz szereg modeli pośrednich [4, ss. 545-546]. Pierwszy model opiera się na płacach stałych. Wysokie wynagrodzenie kadry kierowniczej w postaci płacy stałej ma gwarantować lojalność kierowników wobec firmy i stanowić wystarczająco silny bodziec do efektywnej pracy. Wynagrodzenia kierowników różnych szczebli są relatywnie mało zróżnicowane. Pensje kierowników nie są o wiele wyższe niż np. głównych specjalistów. Taki model typowy jest dla kultury organizacyjnej zorientowanej na grupowe współdziałanie. Odnacza się swoistym paternalizmem ze strony właścicieli firmy wobec pracowników. Klasycznym miejscem zastosowania tego modelu wynagrodzeń są wielkie korporacje w Japonii, ale występuje także w innych krajach. Jego zaletą jest budowanie lojalności kadry kierowniczej wobec pracodawcy, ale wadą – mała prokonkurencyjność.

Odmienne model systemu wynagrodzeń opiera się na silniejszym zróżnicowaniu wynagrodzeń, ich wysokiej prokonkurencyjności, silnym powiązaniu wynagrodzenia z efektami pracy menedżera i kierowanego przez niego zespołu, nastawieniu na konkurencję wewnętrzną i rywalizację. Wynagrodzenia kierowników zatrudnionych na tych samych stanowiskach i nawet z tym samym stażem pracy mogą być bardzo zróżnicowane.

Zaletą tego systemu jest niewątpliwie to, że stwarza silną presję na maksymalizację wyników, zwłaszcza w krótszym okresie, ale kierownicy tracą poczucie bezpieczeństwa, a realizacja wysokich pułapów planów sprzedażowych może być źródłem frustracji. W tym modelu wynagrodzeń nie przywiązuje się wagi do budowania więzi grupowych, lojalność wobec firmy może zostać

osłabiona, kierownicy zdają sobie sprawę, że słabsi z nich szybko mogą zostać zwolnieni z pracy. Stała rywalizacja nie sprzyja też budowania kapitału społecznego w firmie opartego na wzajemnym zaufaniu, ciągłości kultury organizacyjnej.

Współcześnie obserwuje się w sektorze rynkowym tendencję do wzrostu rozpiętości wynagrodzeń (co zbliżałoby je do modelu drugiego opartego na silnej rywalizacji). Jednocześnie jednak pracodawcy starają się budować i utrzymać lojalność kadry kierowniczej. Sposobem na ograniczenie wad i wykorzystanie korzyści związanych z dwoma skrajnymi modelami wynagrodzeń: modelem opartym na współpracy, grupowym współdziałaniu i modelem rywalizacji mogą być systemy wynagrodzeń dla kadry kierowniczej, w których część stanowią świadczenia pozapłacowe, zawierające zarówno bodźce o charakterze krótko- i średnioterminowym, jak i bodźce długookresowe (*long time incentives – LTD*), do których należą m.in. pracownicze programy emerytalne. Taką możliwość stwarzają wynagrodzenia pakietowe dla menedżerów, które mogą być interesującą alternatywą dla jednolitych wynagrodzeń opartych na płacy zasadniczej [12, s. 279].

Wynagrodzenie w formie pakietowej obejmuje zwykle:

- wynagrodzenie stałe(zasadnicze);
- ruchome składniki wynagrodzenia powiązane z wynikami pracy;
- składniki partycypacji finansowej (np. akcje i opcje na akcje, udziały w zysku);
- pożyczki firmowe na bieżące potrzeby;
- beneficja (benefity), takie jak ubezpieczenia zdrowotne i na wypadek śmierci, opieka medyczna i programy emerytalne.

Wynagrodzenia pakietowe mogą być bardziej zindywidualizowane i dostosowane do poszczególnych grup pracowniczych, zwłaszcza różnych grup kadry kierowniczej, niż tradycyjne systemy wynagrodzeń.

Z kolei forma kafeteryjna wynagrodzeń (zwana w skrócie kafeterią) umożliwia pracownikom samodzielny wybór świadczeń z oferowanego przez zakład pracy zestawu (listy, menu). Składnikami „karty dań” mogą to być m.in.: wypłaty gotówkowe, czas wolny jako alternatywa dodatkowych świadczeń pieniężnych, systemy dodatkowych ubezpieczeń, opieka medyczna, świadczenia rzeczowe, pożyczki, finansowanie doskonalenia kwalifikacji, finansowanie wypoczynku, papiery wartościowe itd. [13] Jednym ze składników zestawu może być właśnie program emerytalny [10, ss. 381-382].

#### 4. Pracownicze programy emerytalne a nowoczesne formy wynagradzania

Pracownicze programy emerytalne są formą zorganizowanego, grupowego, systematycznego oszczędzania na emeryturę w zakładzie pracy. W literaturze przedmiotu spotyka się również inne określenia, takie jak: zakładowe systemy lub zakładowe plany emerytalne. Zwykle tworzone są z inicjatywy pracodawcy dla pracowników. Pracodawca może być wyłącznym sponsorem programu emerytalnego, ale może go jedynie współfinansować lub tworzyć ramy instytucjonalne dla gromadzenia dodatkowych oszczędności przez pracowników. Tradycyjnym motywem tworzenia programu emerytalnego w zakładzie pracy była i pozostaje chęć budowania lojalności, więzi trwałej pracownika zakładem pracy („złote kajdanki”). Pracownicze programy emerytalne należą do tego typu pozapłacowych zachęt długoterminowych, które nie przekładają się bezpośrednio na wzrost wydajności pracy kadry kierowniczej, ale służą do budowania lojalności, związania z firmą, zwiększają poczucie bezpieczeństwa. Mogą być pomocne także w pozyskaniu nowych pracowników oraz kreowaniu pozytywnego wizerunku firmy. Programy emerytalne w zakładach pracy mają długą tradycję, w wielu krajach (np. w Niemczech, Wielkiej Brytanii, USA) powstawały już na początku XIX w., a więc co najmniej 50 lat wcześniej niż pierwszy publiczny system emerytalny powołany w 1880 r. w Niemczech przez kanclerze Bismarcka[14, s. 80-88].

Zróźnicowanie form organizacyjnych, metod finansowania oraz regulacji prawnych dotyczących zakładowych systemów emerytalnych sprawia, że za cechy charakterystyczne, odróżniające programy emerytalne w zakładzie pracy od pozostałych segmentów systemu emerytalnego można uznać jedynie dwa podstawowe atrybuty: długookresowy charakter gromadzenia oszczędności na ściśle określony cel (dodatkowa emerytura) oraz związek z zakładem pracy<sup>1</sup>. M. Armstrong definiuje program emerytalny jako „porozumienie, na mocy którego pracodawca zapewnia pracownikom emeryturę po zakończeniu przez nich pracy zawodowej, a także dochód dla rodziny pracownika oraz odroczone świadczenie dla pracowników, którzy odeszli”[1, s. 738].

W Unii Europejskiej zawodowe systemy zabezpieczenia emerytalnego uregulowane zostały dyrektywą EWG 86.378, art. 2. Ich celem jest zwykle uzupełnienie, rzadziej – zastąpienie świadczeń przyznawanych według ustawowych (publicznych) systemów zabezpieczenia społecznego. Dyrektywa dopuszcza stosowanie pracowniczych programów emerytalnych w przedsiębiorstwie, grupie

---

<sup>1</sup> Zakładowe systemy emerytalne mogą być także tworzone wspólnie przez kilka zakładów pracy, a niekiedy stanowią element zbiorowych układów pracy dla całej branży.

przedsiębiorstw lub w gałęzi gospodarki w sektorze zawodowym i międzynarodowym (programy transgraniczne) [15, s. 62].

W Polsce nazwa „pracowniczy program emerytalny” (w skrócie: PPE) zastrzeżona jest wyłącznie do programów tworzonych przez pracodawcę dla pracowników zgodnie z przepisami Ustawy o pracowniczych programach emerytalnych z 2004 r.<sup>2</sup>, rejestrowanych i nadzorowanych przez Komisję Nadzoru Finansowego (KNF). Tylko tego typu programy emerytalne, zwane też ustawowymi lub kwalifikowanymi, mogą korzystać z określonych zachęt ekonomiczno-fiskalnych, stosunkowo zresztą skromnych, kierowanych do przedsiębiorców i pracowników-uczestników programu. Liczba PPE działających w Polsce jest niewielka – według danych KNF na koniec 2011 r. wynosiła 1116, należało do nich ok. 344,6 tys. osób, a suma zgromadzonych w nich aktywów wynosiła 6,6 mld zł. Obejmują one swym zakresem podmiotowym zaledwie ok. 2% ogółu zatrudnionych. Pod tym względem Polska odbiega na niekorzyść od innych krajów Unii Europejskiej, gdzie dodatkowo oszczędza na emeryturę w zakładzie pracy ok. 50% zatrudnionych [16, s. 4], a w niektórych państwach, gdzie mają one charakter obowiązkowy lub quasi-obowiązkowy (zbiorowe układy pracy), jak np. w Austrii, Szwajcarii, Francji czy Szwecji korzystają z nich niemal wszyscy zatrudnieni. Największym rynkiem pracowniczych programów emerytalnych na świecie są Stany Zjednoczone.

Pracownicze programy emerytalne mogą być wykorzystane w nowoczesnych formach wynagradzania, odpowiadających nowej sytuacji na rynku pracy. Szczególnie dogodne warunki do zastosowania PPE stwarzają wspomniane wcześniej dwie formy wynagrodzeń: pakietowa oraz kafeteryjna.

W tym miejscu można już postawić kluczowe pytanie: czy konstrukcja kwalifikowanych, ustawowych pracowniczych programów emerytalnych w Polsce umożliwia wykorzystanie ich w nowoczesnych systemach wynagrodzeń kadry kierowniczej?

Aby na to pytanie odpowiedzieć, trzeba wyraźnie sprecyzować, czy chodzi o kierowników najniższego szczebla, kierowników średniego szczebla czy też kierowników szczebla naczelnego – stosując klasyfikację S. Lachiewicza i A. Waleckiej [8, s. 143]. W literaturze przedmiotu i w praktyce biznesowej dominuje przekonanie, że w systemach wynagrodzeń kadry menedżerskiej oprócz wynagrodzenia pieniężnego istotną rolę powinny odgrywać świadczenia pozapłacowe, do których należą mniej lub bardziej rozbudowane systemy benefitów (takich jak np. laptop, samochód służbowy, opieka medyczna, zajęcia sportowe, ale także benefity w formie odroczonego wynagrodzenia, np. opcje na akcje czy właśnie pracownicze programy emerytalne). Przy czym kadra menedżerska szczebla naczelnego korzysta z najbardziej rozbudowanych pakietów [6, ss. 144-145]. Ważną

---

<sup>2</sup> Ustawa w dnia 20 kwietnia 2004 r. o pracowniczych programach emerytalnych, Dz. U. z 2004 r. Nr 116, poz. 1207 z późn. zm., art. 9.

zasadą w konstruowaniu systemów wynagrodzeń kadry kierowniczej w formie pakietowej czy kafeteryjnej jest możliwość ich elastycznego kształtowania, stosownie do oceny przydatności, miejsca w hierarchii służbowej oraz indywidualnej oceny wyników pracy, kompetencji i znaczenia danego kierownika dla organizacji.

Okazuje się, że w odniesieniu do kwalifikowanych pracowniczych programów emerytalnych w Polsce, możliwości zindywidualizowanego, elastycznego dopasowania programu emerytalnego do konkretnych kierowników, stosownie do oceny efektów ich pracy i kompetencji są bardzo ograniczone.

W ustawowej regulacji<sup>3</sup> PPE nie przewidziano możliwości zróżnicowania sposobu naliczania składek podstawowych opłacanych przez pracodawcę do programu (wysokość składki nie może przekroczyć 7% brutto wynagrodzenia pracownika) dla różnych grup pracowniczych. Wysokość składki podstawowej może być ustalona w PPE na trzy sposoby (por. tabela 1):

- procentowo w stosunku do wynagrodzenia (ta sama stopa procentowa dla wszystkich pracowników, ale liczona oczywiście od różnych wynagrodzeń);
- w jednakowej kwocie dla wszystkich;
- procentowo od wynagrodzenia, z określeniem maksymalnej kwotowej wysokości tej składki.

Tabela 1. Różne sposoby określania składki podstawowej do PPE zależnie od przyjętej polityki wynagrodzeń

<b>Podstawa naliczania składki podstawowej</b>	<b>PPE 1</b>	<b>PPE 2</b>	<b>PPE 3</b>
1	2	3	4
Wysokość składki podstawowej przyjęta w danym PPE	procentowo (5% wynagrodzenia brutto)	kwotowo 150 zł	procentowo z limitem kwotowym 5%, ale nie więcej niż 300 zł
Wysokość wynagrodzenia uczestnika A (w zł) (pracownik niebędący kierownikiem)	3500		
Wysokość składki uczestnika A w danym PPE (w zł)	175	150	175
Wysokość wynagrodzenia uczestnika B (kadra kierownicza średniego szczebla) (w zł)	8500		
Wysokość składki uczestnika B w danym PPE (w zł)	425	150	300

<sup>3</sup> Ustawa w dnia 20 kwietnia 2004 r. o pracowniczych programach emerytalnych, Dz. U. z 2004 r. Nr 116, poz. 1207 z późn. zm., art. 24.

1	2	3	4
Wysokość wynagrodzenia uczestnika C (w zł) (kadra kierownicza naczelnego szczebla)	20 000		
Wysokość składki uczestnika C danym PPE (w zł)	1000	150	300

*Źródło: obliczenia własne.*

Dla kadry menedżerskiej najkorzystniejsze procentowe określanie wysokości składki, co szczególnie dobitnie widać na przykładzie kadry naczelnego szczebla. Naliczanie składki w jednolitej kwocie czy procentowo, ale ze stosunkowo niskim limitem kwotowym nie będzie działać motywująco na kadre menedżerską.

Tak więc również w istniejących ramach prawnych ustawy o PPE możliwe jest prowadzenie zróżnicowanej polityki wynagrodzeń z wykorzystaniem benefitów w formie programu emerytalnego. Dla wielu przedsiębiorców jednak zakres swobody w kształtowaniu wpłat do programu emerytalnego jest zbyt wąski. Stąd też powstało w naszym kraju również ok. 1000 programów emerytalnych niekwalifikowanych<sup>4</sup>, gdzie nie ma ograniczeń co do pułapu składki opłacanej do programu i możliwa jest indywidualizacja zasad naliczania świadczenia dla poszczególnych grup kadry kierowniczej, a nawet odrębnie dla poszczególnych kierowników.

## 5. Znaczenie programu emerytalnego w systemie benefitów w różnych fazach życia menedżerów

Nasuwa się pytanie, czy we wszystkich okresach kariery zawodowej kierownicy w różnym stopniu doceniają programy emerytalnego na tle innych oferowanych im benefitów.

Do analizy zachowań kadry kierowniczej można zastosować szeroko rozpowszechnioną w teorii finansów, ekonomii emerytalnej i teorii konsumpcji, ale rzadko stosowaną w rozważaniach na temat zarządzania zasobami ludzki czy też polityki wynagrodzeń kadry menedżerskiej teorię cyklu życia Modiglianiego.

Teoria ta opiera się na założeniu, iż ludzie dążą do utrzymania poziomu konsumpcji na względnie stałym poziomie podczas trwania całego życia.

<sup>4</sup> W przeciwieństwie do PPE, programy niekwalifikowane nie są rejestrowane w Komisji Nadzoru Finansowego, stąd trudno o uzyskanie precyzyjnych danych na ich temat. Dostępne są jedynie dane szacunkowe, m.in. zawarte w publikacjach międzynarodowej firmy doradztwa personalnego Mercer, która zajmuje się także przygotowaniem na indywidualne zalecenie pracodawcy programu emerytalnego.



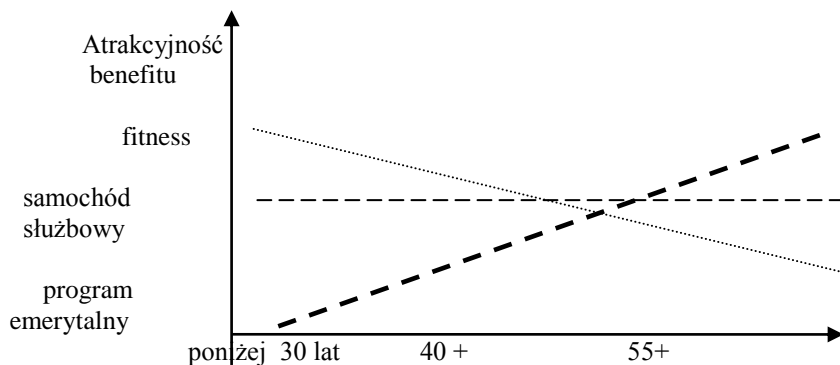
W szczególności – oszczędzają w okresie aktywności zawodowej po to, by móc sfinansować konsumpcję w okresie emerytalnym. W teorii Modiglianiego indywidualna konsumpcja zależy od bieżącego dochodu oraz zgromadzonego wcześniej majątku.

Oczywiście, rzeczywiste zachowania konsumentów często odbiegają od teoretycznego modelu. Ludzie działają niekonsekwentnie, w okresach aktywności zawodowej nie zawsze gromadzą odpowiednio wysokie oszczędności, aby po przejściu na emeryturę utrzymać dotychczasowy poziom konsumpcji. W behawioralnej ekonomii emerytalnej zwraca się uwagę na to, że rzeczywiste zachowania dotyczące planowania oszczędności emerytalnych często odbiegają od modelu Modiglianiego, który zakłada, że ludzie podejmujący decyzje w sprawie oszczędności emerytalnych są dobrze poinformowani i działają w pełni racjonalnie jako podmioty gospodarujące, maksymalizując swoją użyteczność im dokonując trafnych decyzje o podziale dochodu między bieżącą konsumpcją a długoterminowe oszczędności zwiększające ich aktywa, z których będą korzystać po przejściu na emeryturę. Przeciwnie – działają w warunkach ograniczonej racjonalności (*bounded rationality*), gdyż niektóre rodzaje problemów są zbyt złożone i skomplikowane, aby mogli je samodzielnie rozwiązać, ograniczonej samokontroli (*bounded self-control*), ponieważ często brakuje im siły woli i konsekwencji, aby realizować swoje plany, a także nie ograniczają się tylko do realizacji własnego interesu (*bounded-self interest*), są bardziej nastawieni na współpracę i bardziej altruistyczni, niż zakłada to klasyczna teoria ekonomii [2, s. 221]. Brak konsekwencji i swoista krótkowzroczność (*myopia*) w sprawach emerytalnych prowadzą do licznych paradoksów. Jeden z nich polega na tym, że o potrzebie dodatkowych oszczędnościach emerytalnych (wobec spadającego poziomu zabezpieczenia oferowanego przez publiczne systemy emerytalne) poważnie myśli się dopiero w średnim wieku (od 40-50 lat), kiedy zgromadzenie odpowiedniej sumy oszczędności kosztem bieżącej konsumpcji jest już bardzo trudne.

Świadomość obniżenia poziomu zabezpieczenia emerytalnego nie przekłada się jednak na decyzje o dodatkowym oszczędzaniu, o czym świadczy bardzo słaby dotychczasowy rozwój III filara systemu emerytalnego w Polsce. Dodatkowo na starość w pracowniczych programach emerytalnych, na indywidualnych kontach emerytalnych (IKE) i indywidualnych kontach zabezpieczenia emerytalnego (IKZE) oszczędza tylko ok. 1,2 mln Polaków.

Można też zaryzykować hipotezę, że także kadra kierownicza, mimo osiągnięcia relatywnie wyższych zarobków, nie odbiega od ogółu społeczeństwa, jeśli chodzi o skłonność do długoterminowego oszczędzania na przyszłą emeryturę kosztem rezygnacji z bieżącej konsumpcji. Skłonność ta – wiele na to wskazuje – rośnie z wiekiem, znacznie wyższa jest w wieku średnim niż w młodości.

Ponieważ kadra kierownicza jest zróżnicowana nie tylko pod względem dochodów czy miejsca w hierarchii służbowej, ale także wieku (w wielu zawodach na stanowiska kierownicze awansują osoby młode (np. w działach sprzedaży, w zawodach artystycznych itp.)), uzasadnione wydaje się sformułowanie hipotezy o wzroście znaczenia i atrakcyjności pracowniczych programów emerytalnych wraz z wiekiem menedżera na tle innych benefitów. Tę zależność przedstawiono w formie uproszczonego modelu na rysunku 1.



Rys. 1. Zmienna w czasie atrakcyjność benefitów – model teoretyczny  
*Źródło: opracowanie własne.*

Oczywiście, systemy benefitów zwykle są bardziej rozbudowane, ale nie zmienia to ogólnej tendencji w odniesieniu do rangi PPE w hierarchii benefitów zmieniającej się w cyklu życia menedżera

## 6. Podsumowanie

Na podstawie dotychczasowych rozważań i przytoczonych wyników badań empirycznych można sformułować kilka następujące konkluzje:

1. Obecnie obowiązujące w Polsce regulacje prawne oraz stosunkowo słabe zachęty ekonomiczno-fiskalne adresowane do pracodawców, którzy zdecydowali się na uruchomienie pracowniczego programu emerytalnego w zakładzie pracy nie sprzyjają rozwojowi PPE, a tym samym wykorzystaniu ich jako jednego z pozapłacowych składników wynagrodzeń w ramach polityki zarządzania zasobami ludzkimi.
2. Brak możliwości indywidualizacji świadczeń w ramach PPE utrudnia zastosowanie ich w roli długoterminowych zachęt (motywatorów) dla kadry menedżerskiej. Jedynie procentowa w stosunku do wynagrodzenia forma naliczania składki podstawowej opłacanej przez pracodawcę do PPE może,

- choć w ograniczonym zakresie, stanowić element ograniczonej indywidualizacji benefitów w postaci pracowniczego programu emerytalnego dla poszczególnych grup kadry kierowniczej.
3. Z badań wynika, że pracownicy (w tym kierownicy) byłiby zainteresowani w znacznie większym stopniu dostępnością programu emerytalnego w zakładzie pracy, niż pracodawcy podejmujący decyzje o konstrukcji pakietów wynagrodzeń.
  4. Wysoce prawdopodobna wydaje się hipoteza o rosnącym znaczeniu PPE w cyklu życia menedżera na tle innych benefitów. Weryfikacja tej hipotezy wymaga jednak dalszych badań empirycznych.

## Literatura

- [1] **Armstrong M.**: Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Kraków 2011, wyd. 5. rozszerzone.
- [2] **Blake D.**: Pensions Economics, John Wiley & Sons, Chichester, 2006.
- [3] **Borkowska S.**: Strategie wynagrodzeń, IPiSS, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2006, wyd. II.
- [4] **Borkowska S.**: Skuteczne strategie wynagrodzeń – tworzenie i stosowanie, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- [5] **Borzemski L.**: An algorithm for a certain reliability problem. Proc. 7th Int. Conf. on Systems Engineering. Las Vegas, University of Nevada, 1990, s. 242.
- [6] **Koperek A., Mudel M.**: Jak zbudować system benefitów? [w:] K. Sedlak (red.), Tajniki HR. Najlepsze praktyki wynagradzania i rekrutacji, Wydawnictwo Sedlak & Sedlak, Kraków 2010.
- [7] **Koziński J., Listwan T.**: Podstawy zarządzania organizacją. Wydawnictwo Forum Naukowe, wyd. III poszerzone, Wrocław-Poznań 2005.
- [8] **Lachiewicz S., Walecka A.**: Role i kompetencje menedżerskie, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Podstawy zarządzania, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- [9] **Nowacki W.**: Theory of elasticity, PWN, Warszawa 1970.
- [10] **Pocztowski A.**: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
- [11] **Pokrywka Ł.**: Świadczenia dodatkowe w oczach pracownika – podsumowanie Raportu, <http://www.wynagrodzenia.pl/artukul.php/wpis.2593> [dostęp: 25.01.2013], Sedlak & Sedlak, październik 2012.
- [12] **Modigliani F.**: The Life Cycle Hypothesis of Saving, the Demand for Wealth and the Supply of Capital. Social Research. Vol. 33, No. 2, Summer 1966.
- [13] **Sudoł S.**: Zarządzanie przedsiębiorstwem, Warszawa, PWE, 2006.
- [12] **Sekula Z.**: Struktury wynagradzania pracowników, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
- [13] **Stachowska S.**: Kafeteryjne systemy wynagrodzeń, <http://miesiecznik-benefit.pl/index.php?wiad=111> [dostęp w dniu: 26.01.2013].

- [14] **Szczepański M.**: Stymulatory i bariery rozwoju zakładowych systemów emerytalnych na przykładzie Polski, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010.
- [15] **Uścińska G.**: Pracownicze programy emerytalne a regulacja w Unii Europejskiej, [w:] S.Borkowska (red.), Pakietowe systemy wynagrodzeń, IPiSS, Warszawa 20000.
- [16] **Workplace pensions – Defined Contribution**: Survey, European Federation for Retirement Income, Brussels 2010.
- [17] **Zajac Cz.**: Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007.

## **THE ROLE OF THE OCCUPATIONAL PENSION SCHEMES IN EXECUTIVE REMUNERATION IN MARKET SECTOR IN POLAND**

### **Summary**

Occupational pension schemes belong to the non-wage components of remuneration. Their traditional role is to build loyalty, binding the employee with the company. The article attempts to answer the question of whether and to what extent they can fulfill this role in the remuneration packages for executives in Poland, in a modern market economy, and how this type of long-term incentives are seen by managers as compared to other benefits offered by employers.