

# RYNEK ŚWIADCZEŃ POZAPŁACOWYCH



## ŚWIADCZENIA POZAPŁACOWE – czy, jak i po co się wyróżnić?

Obserwując obecny rynek pracy, śmiało można powiedzieć, że świadczenia pozapłacowe stały się w Polsce standardem, zwłaszcza w większych aglomeracjach. W mniejszych miejscowościach również coraz więcej pracodawców oferuje dodatkowe świadczenia, np. bony świąteczne, dofinansowanie wakacji, lunche w stołówce firmowej czy kartę sportową.



Małgorzata Stanik

lider zespołu SSC/BPO w firmie rekrutacyjnej Antal

Z perspektywy rekrutera interesująca wydaje się sama definicja benefitu. Niedługo był on utożsamiany z dodatkowym świadczeniem o charakterze finansowym. Obecnie kandydaci zapytani o istotne kryteria wyboru pracodawcy często jako benefity wskazują elastyczne godziny pracy i możliwość pracy zdalnej, które są oczywiście świadczeniami niefinansowymi. Pokazuje to, że jako benefit postrzegamy to, co pozwala nam realizować potrzeby (np. work-life balance, komfort, elastyczność), a czego nie zapewnia w standardzie każda firma. Coraz częściej są to właśnie udogodnienia niemające postaci finansowej. Obecnie aż połowa doświadczonych specjalistów i menedżerów na rynku pracy w Polsce oczekuje od pracodawcy elastyczności w zakresie godzin pracy i pracy zdalnej (potwierdza to m.in. najnowszy raport Antal „Aktywność specjalistów i menedżerów na rynku pracy”).

### Rynek pracownika a znaczenie oferty benefitowej

Według raportu Antal „Aktywność specjalistów i menedżerów na rynku pracy” w ciągu ostatniego poprawila

się sytuacja zawodowa 51 proc. pracowników, a 67 proc. otrzymało podwyżkę. Jednocześnie jedynie 30 proc. pracowników poszukiwało aktywnie nowego miejsca zatrudnienia.

W związku z sytuacją rynkową działy HR są żywo zainteresowane trendami rynkowymi oraz aktualnymi raportami płacowymi z uwzględnieniem systemów motywacyjnych i oferowanych pakietów benefitów, co pozwala im na bieżąco rewidować, aktualizować i uatrakcyjniać ich oferty, także pod względem oferowanych świadczeń pozapłacowych.

### Wyróżnik na rynku i zachęta dla kandydatów

W zestawieniu warunków zatrudnienia w konkurencyjnych organizacjach poza pensją warto wziąć pod uwagę zmienne części wynagrodzenia oraz benefity. Dopiero taka informacja daje nam pełny obraz i porównanie. Dość często oczekiwania finansowe kandydata na dane stanowisko są uzależnione również od świadczeń pozapłacowych. Jeśli są one szczególnie atrakcyjne, kandydaci mogą być bardziej elastyczni w kwestii wynagrodzenia. Jednocześnie w przypadku rzadkich i wymagających profili zawodowych, gdy kandydat otrzymuje kilka ofert pracy na zbliżonym poziomie finansowym, w finalnym wyborze może kierować się również ciekawszą ofertą benefitową. Czy benefity wyróżniają pracodawców? Tak i nie. W sektorze SSC/BPO pracodawca, który nie zapewnia prywatnej opieki medycznej, karty sportowej i kursów języko-

wych, postrzegany jest negatywnie. Jednocześnie w tym samym sektorze centra, które umożliwiają sfinansowanie kosztownych certyfikacji międzynarodowych instytucji lub dają możliwość pracy zdalnej do 3-4 dni w tygodniu, mogłyby taką ofertą benefitową zachęcić wielu kandydatów i zdecydowanie pozytywnie się wyróżnić. Dlatego też świadczenia pozapłacowe w danej organizacji powinny być przede wszystkim dopasowane do niej samej – jej profilu, sektora i struktury zatrudnienia. Przykładowo centra obsługi klienta zatrudniające w większości bardzo młodych pracowników mogą wprowadzić benefit w formie 26 dni urlopowych przysługujących każdemu pracownikowi niezależnie od stażu pracy, co znacząco uatrakcyjni ofertę dla osób z niewielkim doświadczeniem zawodowym. Wśród interesujących rozwiązań warto wskazać również benefity mające charakter programu lojalnościowego, jak np. przyznanie dodatkowego dnia urlopowego w skali roku po przepracowaniu określonego czasu w firmie czy też plany emerytalne ze wzrastającym oprocentowaniem inwestycji w zależności od stażu pracy w organizacji.

### Pracownicy chcą profesjonalnych szkoleń

Coraz częściej ważnym benefitem dla pracowników jest możliwość sfinansowania szkoleń zewnętrznych (np. w branży finansowo-księgowej mogą być to CIMA i ACCA, a w obszarze zarządzania projektami popularne są PRINCE2 lub Lean Six Sigma). Certyfikaty uznanych międzynarodowych instytucji dają realną możliwość podniesienia kompetencji zawodowych i swojej wartości na rynku pracy, a jednocześnie są kosztowne. Dlatego możliwość ich sfinansowania przez firmę bywa kluczowym benefitem zarówno przy wyborze pra-

codawcy, jak i staje się motywacją do pozostania w organizacji, która w ten sposób umożliwi pracownikom ciągły rozwój. Dodatkowo pracownicy coraz bardziej interesują się warsztatami kompetencji miękkich oraz coachingiem i ich finansowanie lub organizowanie przez pracodawcę postrzegają jako inwestowanie nie tylko w ich rozwój zawodowy, lecz także osobisty.

### W jaki sposób przyznawać benefity?

Benefity najczęściej przyznawane są jako stałe świadczenie, co jest koordynowane przez dział HR lub administrację, albo są zarządzane przez zewnętrznego partnera na dedykowanej platformie (np. w formie multikafeterii). Natomiast ten proces można również urozmaicić przez wprowadzenie gamifikacji lub innych rozwiązań. Służą temu m.in. dedykowane platformy gamifikacyjne, ale mogą to być też proste pomysły niewymagające specjalistycznej infrastruktury, jak organizacja różnych konkursów z nagrodami w postaci bonów, biletów na wydarzenia kulturalne lub kart przedpłaconych. Grywalizacja i konkursy wprowadzają dodatkowy element pozytywnej rywalizacji, a także możliwość wyróżnienia się w firmie, jeśli wyniki konkursu lub ranking z realizacji zadań na platformie gamifikacyjnej są upubliczniane. Często bardziej kreatywna formuła przyznawania benefitów może stać się porównywalną lub nawet większą radością niż sam benefit, a dodatkowe świadczenia mogą być wówczas bardziej dostrzegane i doceniane przez pracowników.

Jednocześnie wysoko punktowana w ocenie kandydatów jest zazwyczaj formuła multikafeterii, w której pracownik w ramach określonej puli finansowej może wybrać najwartościowsze dla niego benefity. Oczy-

wiście im większy wybór, tym lepiej. Pokazuje to ponownie, jak ważna jest elastyczność.

### Pakiet benefitów skrojony na miarę

Świadczenia pozapłacowe mogą łączyć się z istotnymi działaniami employer brandingowymi i współkształtować tożsamość pracowników czy też przywiązywać do marki (np. dzięki zniżkom na produkty firmowe lub prezentom w ich postaci). Jednocześnie pozwalają one podkreślić podejście propracownicze w zakresie bezpieczeństwa (opieka medyczna, ubezpieczenie, plan emerytalny), work life-balance (pokoje relaksu, fotele masujące, piłkarzyki, karta sportowa, bilety na wydarzenia kulturalne) czy elastyczności (możliwość pracy zdalnej, elastyczne godziny pracy, benefity w formie multikafeterii).

Jak zatem zbudować lub rozbudować atrakcyjny pakiet benefitów i dostosować go do charakteru firmy? Pierwszym krokiem powinna być analiza tego, co zapewni firmie wpisanie się w aktualne standardy oraz atrakcyjność i konkurencyjność. Drugim krokiem jest odpowiedź na pytanie, co zwiększy satysfakcję pracowników i w następstwie identyfikację z organizacją oraz może podnieść skuteczność operacyjną w organizacji. Na tej podstawie możliwe jest wyznaczenie trendów i priorytetów dla pakietu benefitów w danej firmie, ponieważ jedyna właściwa oferta benefitowa to taka, która jest uszyta na miarę, a więc oddaje charakter danej firmy i jest dopasowana do struktury zatrudnienia. Jednocześnie warto śledzić ogólnorynkowe badania benefitów, jakie przeprowadzają m.in. wiodące firmy rekrutacyjne. Wartościowe wnioski przynoszą również badania satysfakcji wśród obecnych pracowników, obejmujące kwestię oferty benefitowej.

## RYNEK ŚWIADCZEŃ POZAPŁACOWYCH

# Z motywowania pracowników wynikają korzyści

**78,8 proc. przedstawicieli mikro, małych i średnich firm dostrzega korzyści płynące z motywowania kadr – wynika z badania zrealizowanego w 4. kwartale 2018 roku przez Instytut Keralla Research na zlecenie VanityStyle. Według reprezentantów sektora MŚP stosowanie narzędzi motywacyjnych przekłada się na większe zadowolenie, efektywność i lojalność pracowników.**

**Joanna Skoczeń**

prezes zarządu VanityStyle

Jak wynika z badania, im większa firma, tym większa świadomość przewag wynikających z motywowania pracowników. Aż 9 na 10 przedstawicieli średnich przedsiębiorstw, zatrudniających od 50 do 249 osób, dostrzega korzyści wynikające ze stosowania narzędzi motywacyjnych. W przypadku małych firm odsetek ten wynosi blisko 80 proc., a w mikroprzedsiębiorstwach nieco ponad 71 proc.

### Większa firma, większa świadomość

Polscy pracodawcy przeszli długą drogę, zanim dostrzegli potrzebę motywowania pracowników. Podobnie jak w przypadku wielu

innych zjawisk zachodzących w organizacjach, kwestie związane z motywowaniem były na początku domeną przede wszystkim korporacji, które czerpały wzorce z krajów macierzystych. To właśnie korporacje i duże firmy przetrwały szlak, którym podążają obecnie mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa. Należy jednak pamiętać, że sektor MŚP jest bardzo zróżnicowany. O ile w strukturach średnich przedsiębiorstw często spotykani są specjaliści z obszaru HR, mający świadomość tego, jak ważne dla organizacji jest umiejętne i efektywne motywowanie kadr, o tyle na przykład w mikroprzedsiębiorstwach kwestia ta spoczywa zazwyczaj w rękach właścicieli, którzy wciąż jeszcze nie zawsze przykładają do motywacji należyłą wagę. Jak wynika z badania, w sektorze MŚP

korzyści wynikające z motywowania kadr dostrzegają najczęściej decydenci firm z branży produkcyjnej (86,6 proc. wskazań).

### Zadowolenie, efektywność i lojalność pracowników

Przedstawiciele sektora MŚP nie wskazują jednej wyróżniającej się

przewagi przedsiębiorstw, które stosują narzędzia motywacyjne. Dla niemal 28 proc. respondentów najważniejszą korzyścią wynikającą z motywowania pracowników jest ich większe zadowolenie, 26,9 proc. wskazuje na większą efektywność, a 26,6 proc. na większą lojalność. Przedstawiciele mikro, małych i śred-

nich przedsiębiorstw zauważają także, że stosowanie narzędzi motywacyjnych ułatwia pozyskanie nowych pracowników (23,4 proc. wskazań) oraz przekłada się na kwestie employer brandingowe (20,1 proc. wskazań). Co istotne, ponad 1/5 przedstawicieli firm z sektora MŚP nie potrafi wskazać żadnych korzyści wynikających z motywowania kadr. Jak wynika z badania, przedsiębiorstwa, w zależności od wielkości zatrudnienia i branży, w której działają, akcentują inne korzyści wynikające ze stosowania narzędzi motywacyjnych. Firmy małe istotnie częściej podają, że tego typu działania podnoszą efektywność pracowników. Z kolei największe podmioty spośród sektora MŚP, zatrudniające od 50 do 249 osób oraz producenci i firmy handlowe wskazują przede wszystkim na łatwość związania pracowników z firmą oraz lepszy wizerunek pracodawcy zapewniającego dodatkowe świadczenia. Usługodawcy natomiast istotnie częściej są zdania, że narzędzia motywujące wpływają przede wszystkim na większe zadowolenie pracowników.



REKLAMA

 MyBenefit



**Wybieraj ulubione benefity  
w Kafeterii MyBenefit  
Bądź aktywny!  
Tak jak lubisz.**

www.mybenefit.pl



## RYNEK ŚWIADCZEŃ POZAPŁACOWYCH

## Poznać faktyczne potrzeby zespołu

Rynek pracownika i najniższe w historii bezrobocie sprawiają, że pracodawcy, bardziej niż kiedykolwiek, muszą starać się nie tylko pozyskać, lecz także zatrzymać specjalistów w swoich firmach. W tym celu wykorzystują benefity pozapłacowe, których lista jest różnorodna i zależy od rodzaju pracy, branży, czy zajmowanego stanowiska. Najważniejsza jest jednak nie ich ilość, a jakość, oznaczająca zgodność z oczekiwaniami i faktycznymi potrzebami osób, do których są one adresowane.



Piotr Zajac

prezes Grupy Progres

Nasze wieloletnie obserwacje pokazują, że w tej chwili trudno jest zatrzymać, czy pozyskać dobrego pracownika nie tylko w pracy stałej, lecz także tymczasowej, chociaż jeszcze kilka lat temu nie było to takie oczywiste. Z badania przeprowadzonego przez Instytut Gallupa (najstarsza na świecie organizacja badająca opinie społeczne), który zdiagnozował poziom zaangażowania pracowników w ich codzienne obowiązki zawodowe wynikało, że aż 68 proc. Polaków przyznało się do braku zaangażowania w swoje obowiązki zawodowe, a 15 proc. wykazywało jego skrajny brak.

Obecnie liczy się nie tylko wysokość wynagrodzenia, lecz także czynniki pozapłacowe. Z praktyki wiemy, że najlepsze i najbardziej oczekiwane przez pracowników są benefity szyte na miarę, które personalizuje się, biorąc pod uwagę wiek, płęć czy sytuację

rodzinną, a także branżę oraz strukturę firmy. Argumentem przekonującym pracodawców do stworzenia programów oferujących benefity spersonalizowane jest fakt, że jedynie 15 proc. rekrutowanych w ogóle nie pyta o świadczenia pozapłacowe i dotyczy to zarówno kandydatów na stanowiska niższego, średniego jak i wyższego szczebla.

**Oczekiwania uzależnione od rodzaju pracy**

Jednym z dodatków o które pytają pracownicy tymczasowi już podczas udziału w procesie rekrutacji jest bezpłatne zakwaterowanie. Szczególnie ważne zarówno dla przyjeżdżających do Polski obcokrajowców, jak i Polaków gotowych na przeniesienie w inny region naszego kraju. Oczekiwane są także ciepłe posiłki zagwarantowane osobom zatrudnionym czasowo, czy bezpłatny transport lub dofinansowanie do niego. Listę załącznika dodatkowa opieka zdrowotna, dzięki której pracownik w każdej chwili może skorzystać z pomocy lekarza. Wymienione dodatki są nie tylko najpopularniejsze wśród rekrutowanych kandydatów, stanowią również standardowy pakiet benefitów oferowanych pracownikom tymczasowym przez firmy, organizacje czy instytucje.

Nieco inne oczekiwania mają osoby zajmujące stanowiska średniego i wyższego szczebla. W ich przypadku obniżona motywacja oraz zniechęcenie do pracy może powodować znaczne rotacje. To z kolei negatywnie wpływa na wizerunek przedsiębiorstwa i procesy rekrutacji specjalistów zniechęconych do podjęcia pracy w firmie charakteryzującej się dużą fluktuacją kadry. Jednym z działań zapobiegawczych są programy dodatkowych, dedykowanych benefitów pracowniczych. Od wielu lat najpopularniejszym świadczeniem pozapłacowym dla kadry średniego i wyższego szczebla są karnety na siłownię oraz do klubów fitness. Osoby aktywne zawodowo przykładają coraz większą uwagę do swojej kondycji fizycznej i psychicznej. Z drugiej strony pracodawcy dostrzegają, jak duży wpływ mają one na produktywność i zaangażowanie w pracę. Korzyść jest tu obopólna. Wśród oczekiwanych, m.in. przez kadrę zarządzającą, benefitów znajduje się także ubezpieczenie na życie często obejmujące członków rodziny pracownika. W przypadku podstawowego pakietu opieki medycznej można mówić o standaryzacji tego świadczenia. Obecnie nie jest ono zbyt często wymieniane przez kandydatów z uwagi na przekonanie, że dobra firma taki pakiet po prostu zagwarantuje.

Zauważamy też, że pracodawcy niejednokrotnie idą o krok dalej – organizują spotkania integracyjne oraz starają się stworzyć przyjazne miejsce pracy ze strefami relaksu. Takie wewnętrzne, firmowe inwestycje owocują np. pokojami do gry, możliwościami skorzystania z dłuższej przerwy (30 minut i więcej), czy za-

pewnionymi przez pracodawcę suplementami żywieniowymi. Liczy się także możliwość pracy zdalnej czy home office w wybrane dni tygodnia. Są także firmy dbające o miłośników zwierząt i spełniające ich oczekiwania – pozwalają swoim pracownikom przyprawiać do biura czworonogi.

**Co oferują pracodawcy?**

Z naszych obserwacji wynika, że bardzo popularne są obecnie systemy kafeteryjne. Zakres świadczeń jest bardzo szeroki, zasady przejrzyste, a pracownicy sami decydują, wybierając np. między dodatkowym ubezpieczeniem a kartami przedpłaconymi. Współuczestniczą także w podejmowaniu decyzji dot. tzw. stref relaksu. Firmy rozumieją, że dając pracownikowi szansę zdefiniowania rozwoju ścieżki kariery oraz możliwość wpływu na to, jak zostanie ona zaplanowana, a także współdecydowania o tym w jakich warunkach chce on pracować, mogą zapobiec migracji zatrudnionych osób i są dla nich istotnym argumentem przekonującym do związania się z organizacją na dłuższą. Z takim podejściem do pracowników spotykamy się coraz częściej. I chodzi nie tylko o obecną kadrę, lecz także potencjalnych kandydatów.

Potwierdzają to prowadzone przez nas rekrutacje specjalistów, m.in. ta na najwyższe stanowisko w firmie z branży motoryzacyjnej. Tu wyzwaniem okazało się przeniesienie nowego pracownika z odległej od stałego miejsca zamieszkania lokalizacji, w której miał on rozpocząć pracę. Od samego początku wdrożyliśmy program opieki, będący jednym z dodatkowych świadczeń pozapłacowych. W jego ramach rozpoczęliśmy

weryfikację rynku pod kątem relokacji bliskich, zbadaliśmy predyspozycje zawodowe żony i zarekomendowaliśmy jej kierunek rozwoju oraz szkoleń. Zaproponowaliśmy placówki, w których naukę mogły podjąć dzieci zatrudnionego pracownika. Wspólnie z przyszłym pracodawcą znaleźliśmy też najlepsze lokalizacje do zamieszkania dla całej rodziny.

**Do świata jeszcze nam daleko**

Polskie przedsiębiorstwa inwestują coraz większe kwoty w benefity szyte na miarę. W co czwartej firmie (27 proc.) w ciągu roku budżety motywacyjne wzrosły (Drogowskaz Motywacyjny 2018, Sodexo Benefits and Rewards Services). Jednak ich przeznaczenie różni się od tych występujących w międzynarodowych korporacjach na świecie. W Japonii można liczyć na benefit nazwany „urlopem od złamanego serca”, przeznaczonym dla osób, które po zawodzie miłosnym potrzebują czasu, aby dojść do równowagi psychicznej. Jeden z koncernów produkujących środki czystości i chemię gospodarczą oferuje pracownikom pomoc konsjerża, który odciąża ich w wykonywaniu obowiązków domowych. Natomiast na terenie kampusu giganta e-commerce działającego na rynku amerykańskim, zmotoryzowani pracownicy mają do dyspozycji myjnię samochodową czy mechanika.

Tworzone przez pracodawców programy świadczeń pracowniczych, czasem bardzo rozbudowane, nie zawsze są trafione. Planowanie tego typu pakietów wymaga od pracodawców świadomości faktycznych potrzeb zespołu. Tylko wtedy benefity spełnią swoje zadanie.

## Wynagrodzenie i benefity to nie wszystko



Agnieszka Czaplinska

trenerka biznesu,  
prezes Czapla and More

Wyzwaniem dla pracodawców okazuje się nie tylko znalezienie dobrych pracowników, lecz także utrzymanie ich w strukturach firmy. Benefity w postaci prywatnej opieki lekarskiej, możliwość pracy zdalnej, czy nawet atrakcyjne wynagrodzenie nie zawsze okazują się wystarczające, jeśli sama praca nie przynosi im satysfakcji. Dlatego ważne jest, by budować efektywny zespół, biorąc pod uwagę doświadczenie pracowników oraz ich wrodzone predyspozycje. Choć zmiany wpisane są w prowadzenie firmy, budowanie zaangażowanego i lojalnego zespołu sprzyja jej rozwojowi, pozwala oszczędzić czas przeznaczony na proces rekrutacji i wdrożenie nowej osoby. Jest to ważne szczególnie w przypadku małych i średnich

przedsiębiorstw. Warto więc dokładnie przyjrzeć się swoim działaniom, poprawić ewentualne błędy, a także skupić się na rozwiązaniach, które nie tylko zatrzymają specjalistów wewnątrz firmy, lecz także pozwolą wykorzystać ich pełny potencjał.

**Ludzki i świadomy szef**

Pracodawcy, którzy mierzą się z problemami rezygnacji pracowników jeszcze na okresach próbnych, często zastanawiają się, gdzie popełnili błąd. Podpowiedzi dają wyniki raportu Employee Experience, które wskazują, że dla 47 proc. badanych Polaków niemiłe zaskoczenia w nowej pracy wiązały się z osobą szefa.<sup>[1]</sup> A warto mieć na uwadze, że często te pierwsze wrażenia kształtują obraz całej firmy, a negatywne opinie na jej temat trudno odczarować na dalszych etapach współpracy. Na osobie przełożonego spoczywa więc ogromna odpowiedzialność, której nie każdy potrafi sprostać. To, jak będzie przebiegać współpraca wewnątrz zespołu, zależy od osób, które go tworzą. Kluczową rolę pełni świadomy szef, który wy-

znacza zarówno sobie, jak i swojemu zespołowi realne cele. Takiej osobie pomagają wrodzone predyspozycje, które sprawiają, że współpracownicy ufają jej i widzą w niej oparcie w codziennych wyzwaniach. Jeśli na czele zespołu zabraknie świadomego przywódcy, a funkcję przełożonego będzie pełnił nieprzystępna osoba, współpracownicy będą odczuwać niepotrzebny stres, który przyczyni się do ich wycofanej postawy. Bycie liderem jest trudnym zadaniem, dlatego w tej roli nie każdy się odnajdzie. Dzisiaj od przełożonych oczekuje się nie tylko zdolności przywódczych, lecz także umiejętności planowania i otwartości na ludzi. Dobry lider powinien być również bystrym obserwatorem i uważnym słuchaczem. Umiejętne dopasowanie kompetencji i wrodzonych predyspozycji nie jest jednak ważne jedynie w przypadku liderów. Tak naprawdę wymaga tego niemal każde stanowisko.

**Pracownik, który lubi swoją pracę, zostanie w niej na długo**

Zarówno małe, jak i średnie i duże firmy borykają się z problemami fal

masowych zwolnień. Jak więc w dobie zmian i nieskończonych możliwości uniknąć problemów nieustannej rotacji zatrudnionych osób? Jeśli podwyżki ani innego rodzaju zabiegi motywacyjne nie przynoszą oczekiwanego rezultatu, problem firmy może leżeć gdzieś głębiej. Zwłaszcza młode pokolenie, podejmując decyzję o współpracy bądź o znalezieniu nowego miejsca zatrudnienia, nie bierze pod uwagę jedynie wysokości zarobków, lecz także perspektywy rozwoju i możliwości pracy zgodnej z wrodzonymi talentami. Co może zrobić przełożony, jeśli nie ma pewności, jakie miejsce i rola w zespole będą spójne z predyspozycjami danego pracownika? Istnieją sprawdzone narzędzia, które umożliwiają określenie osobowości pracowników, a tym samym pozwalają znaleźć obszary, w których będą się czuć pewnie. Jednym z nich jest model DISC D3 – wskazujący potencjał pracownika, czynniki, które go motywują, a także jego sposoby reakcji na sytuacje stresowe. Warte uwagi są ponadto testy predyspozycji dla

kadr zarządzających – dużym zainteresowaniem cieszy się chociażby The Bridge Personality. Na jego podstawie można dowiedzieć się, jakie predyspozycje przywódcze ma dany menedżer, jakie obszary powinien rozwijać i na jakie zagrożenia, wynikające z jego stylu zarządzania, uważać. Niezależnie od tego, jakie stanowisko piastuje pracownik pełniący obowiązki niespójne ze swoimi predyspozycjami, jego niedopasowanie, może rzutować na pracę całego zespołu. Jeszcze więcej komplikacji powodują niespodziewane zwolnienia z firmy, przyczyniające się do dezorientacji i przestojów w pracy. Dlatego każdy zespół powinni tworzyć ludzie, którzy lubią swoją pracę i czerpią z niej satysfakcję. Aby ich odnaleźć i stworzyć możliwości wykorzystania ich potencjału, ważne okazuje się nie tylko umiejętne przeprowadzanie rekrutacji, lecz również świadoma komunikacja i dogłębne poznanie ich mocnych i słabszych stron.

[1] <https://www.slideshare.net/martadobrzanska/raport-employee-experience-w-polsce-2017-84615922> (slide 4/35)

## RYNEK ŚWIADCZEŃ POZAPŁACOWYCH

### Employer branding zyskuje na znaczeniu

Ponad połowa pracodawców twierdzi, że ma strategię employer brandingową, a co czwarty nad nią pracuje – wynika z badania HRM Institute. Wiele firm prowadzi takie działania z doskoku. Ma to duże znaczenie na dzisiejszym trudnym rynku pracy. Zdaniem ekspertów negatywne opinie o firmie jako pracodawcy oraz brak odpowiednich działań w zakresie employer brandingowego mogą oznaczać problemy w rekrutacji, ponieważ dla pracowników – poza wynagrodzeniem i benefitami – coraz bardziej liczą się wartości reprezentowane przez daną firmę i jej prestiż. Ponad 60 proc. śledzi informacje publikowane o ich pracodawcy przez osoby trzecie. – Employer branding bardzo zyskuje na znaczeniu ze względu na to, jaki mamy rynek pracy w Polsce. Coraz trudniej jest pozyskać pracownika i utrzymać go w organizacji, dlatego działania komunikacyjne wokół pozycjonowania pracodawcy w oczach swoich pracowników i potencjalnych pracowników są bardzo ważne. Organizacje to zauważają – na działania employer brandingowe są przeznaczane coraz większe środki budżetowe – podkreśla Jakub Jugo, dyrektor zarządzający JJ Communications.

### System wynagrodzeń jako inwestycja

Problemem może się wydawać finansowa strona przedsięwzięcia, jakim jest inwestowanie w rozwój pracowników. Finansowanie premii, nagród, czy też sponsorowanie pracowniczych klubów wiąże się z kosztami. Rozwiązaniem jest jednak powiązanie systemu z wynikami osiąganymi przez pracowników. – Kluczem do sukcesu jest dobre ustawienie systemów premiowych i powiązanie ich z wynikami, tak żeby zmiany niejako samo się finansowały. Wyższe przychody osiągane przez dobrze zmotywowanych pracowników mogą zostać w części przeznaczone na ruchome systemy wynagrodzeń. Aby to jednak było możliwe, ważne jest uwzględnienie kwestii wynagrodzeń w długofalowej strategii i nie zmienianie reguł gry w trakcie jej trwania – podkreśla Piotr Cwalina, partner w firmie konsultingowej WNCL. Na szczęście praktyka pokazuje, że nawet wtedy, gdy punkt wyjścia jest trudny, zmiany są możliwe. Tak jak w jednej z popularnych sieci handlowych, która w obliczu silnej krytyki za sposób traktowania zatrudnianych osób, zupełnie przebudowała swoje relacje z pracownikami, a dziś ma bogaty program świadczeń pracowniczych i staje się liderem np. w zatrudnianiu osób starszych. Nowoczesne systemy wynagradzania i motywowania pracowników można wprowadzić w każdej firmie – potrzebna jest jednak otwartość ze strony zarządu i właścicieli oraz świadomość tego, że zgodny ze strategią system „compliance and benefits” to nie koszt, a zyskowna inwestycja.

### W poszukiwaniu lepszej posady

Żeby znaleźć firmę i stanowisko, na którym będzie się dobrze czuł, przyszły pracownik najpierw powinien poznać swoje dobre i gorsze strony, rozpoznać swoją osobowość, a także sposób, w jaki jest postrzegany przez swoje otoczenie w środowisku pracy, bo może się on różnić od tego, co sam sobie wyobraża na własny temat. Magdalena Giryń radzi, by rozpocząć od

zrozumienia, w jakiego typu organizacji dana osoba chciałaby się znaleźć. – Są ludzie, którzy doskonale pasują do organizacji hierarchicznych, dobrze się czują, kiedy mają procedury i ramy, w których mogą działać. Z drugiej strony są ludzie, którzy są wolnymi duchami i nie będą się dobrze czuli w strukturze hierarchicznej, będą chcieli pracować z dużą dawką wolności,

nastawieni na realizację zadań, gdzie będą pracowali w zespołach samoorganizujących się – wyjaśnia country manager w Assessment Systems Polska. – Osoba, która lubi pracować w strukturach zhierarchizowanych, powinna szukać pracy w organizacjach typu bank, ubezpieczalnia, a nie odnajdzie się w start-upie czy w kulturze nowoczesnych technologii.

## Przez żołądek do serca pracownika

**Dofinansowanie posiłków to nie tylko pożądaną przez pracowników benefit, ale przede wszystkim jedyne świadczenie, które zgodnie z obowiązującym prawem pozwala pracodawcy oszczędzić na składkach ZUS. Dlatego popularność takich rozwiązań stale rośnie. Dzięki karcie lunchowej firma dba jednocześnie o zdrowie zatrudnionych, ich poziom motywacji, a także o optymalne wykorzystanie budżetu.**



Małgorzata Kroh

dyrektor marketingu i rozwoju  
w Sodexo Benefits and Rewards Services

#### Zdrowy pracownik = zdrowa firma

Eksperti żywieniowi są zgodni, że zdrowy człowiek, który chce utrzymać dobrą kondycję, powinien spożywać od 4 do 5 posiłków dziennie, regularnie co 3-4 godziny. Chroniczne przemęczenie wynikające z faktu, że Polacy pracują średnio 45 godzin tygodniowo, czyli o 5 godzin więcej niż zakłada Kodeks pracy, oraz nieprawidłowe odżywianie prowadzą do spadku odporności organizmu, a w efekcie częstszej absencji pracownika. To z kolei pociąga za sobą koszty wynikające ze zwolnień lekarskich, które obciążają firmę. Ponadto, jak wskazują badania Health Enhancement Research Organization (HERO) wartościowy, regularny posiłek może zwiększyć efektywność pracownika nawet o 25 proc.! Dlatego takie benefity, jak dofinansowanie posiłków doskonale wspierają pracowników w regularnym odżywianiu i prowadzeniu zdrowego trybu życia.

#### Szefie, lunch poproszę

Z raportu „Cztery osobowości – jeden rynek pracy” opracowanego przez Sodexo oraz Antal wynika, że 65 proc. pracowników docenia benefity niosące za sobą dodatkowe oszczędności w życiu codziennym, do których należą dofinansowanie lunchu w pracy, czy zniżki w ulubionych restauracjach. Praktycznie tyle samo (61 proc.) uważa, że dofinansowanie lunchu w pracy wpłynęłoby pozytywnie na ich przyzwyczajenia żywieniowe. Pracownicy cenią także oferowane przez firmy konsultacje z dietetykiem czy tzw. owocowe poniedziałki. Dofinansowanie posiłków stanowi doskonałą odpowiedź na te potrzeby i pozwala zaspokoić gusta wszystkich – niezależnie od wieku, płci, zajmowanego stanowiska czy stanu cywilnego – prawie 70 proc. ankietowanych chciałoby, aby pracodawca dofinansowywał im lunch w pracy np. w formie karty

lunchowej. To benefit łączący wszystkie pokolenia przy jednym stole, bo aż 82 proc. badanych chętnie je wspólne posiłki w pracy ze współpracownikami.

#### 190 złotych miesięcznie bez ZUS

Należy pamiętać, że wartość dofinansowania posiłków w wysokości do 190 złotych miesięcznie jest zwolniona ze składki ZUS, stanowi dla firmy koszt uzyskania przychodu i nie jest objęta podatkiem VAT. W skali roku to oszczędności na składkach ZUS w wysokości 462 złotych na jednego pracownika, co przy zatrudnieniu na poziomie 100 osób pozwala zaoszczędzić kwotę 46 200 złotych. Takie rozwiązanie daje możliwość zwiększenia dochodów netto każdego pracownika bez konieczności tworzenia Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych.

#### Zaproszenie na lunch zamiast podwyżki

Presja na wzrost wynagrodzeń, którą wyraźnie obserwujemy w Polsce, szczególnie w branżach gdzie głośno mówi się o rynku pracownika, jak np. informatycy czy programiści, sprawia, że firmy szukają alternatyw, które z jednej strony będą atrakcyjne dla zatrudnionych, z drugiej nie nadwyrężą firmowego budżetu. W tej roli doskonale sprawdza się właśnie Karta Lunch Pass od Sodexo – jeśli wręczymy kartę doładowaną kwotą 190 złotych, pracownik zyska do 22 proc. więcej niż w przypadku podwyżki gotówkowej o tej samej wartości, a pracodawca może zaoszczędzić na

wet do 17 proc. bazującym na tym samym budżecie.

#### Smaczne korzyści dla pracowników w nowoczesnej formie

Na karcie Lunch Pass jeszcze więcej zyskuje sam pracownik. Dzięki niej ma bowiem możliwość zjedzenia ulubionego posiłku we wszystkich punktach gastronomicznych, które akceptują karty Mastercard w Polsce i za granicą. Może za niego płacić szybko i wygodnie dzięki karcie zbliżeniowej lub telefonem. Posiadacze karty Lunch Pass mają również dostęp do zniżek i rabatów w ulubionych restauracjach. Mogą też szybko sprawdzić dostępne saldo na karcie przez Internet i w aplikacji mobilnej, a w razie potrzeby samodzielnie doładować konto bez obawy o bezpieczeństwo środków na karcie.

#### Karta Lunch Pass = opłacalna inwestycja

Dofinansowanie posiłków w formie karty Lunch Pass Sodexo należy traktować jako przemyślaną, długoterminową inwestycję, której efektem są ograniczone koszty absencji pracowników i ich większa produktywność i zaangażowanie. To również rozwiązanie, które znacząco podniesie integrację w zespole i wpłynie na pozytywny wizerunek firmy. Z badania „Drogowskaz motywacyjny 2018”, zrealizowanego przez Sodexo Benefits and Rewards Services oraz Millward Brown, wynika, że dofinansowanie do posiłków zapewnia na razie tylko 12 proc. pracodawców w Polsce, ale w gronie największych firm w dużych miastach ten odsetek jest trzykrotnie wyższy. Duże firmy dają świetny przykład jak systemowo, rozsądnie, przy jednoczesnej optymalizacji wydatków, wpłynąć na prawidłowe odżywianie oraz styl życia i pracy Polaków.



## RYNEK ŚWIADCZEŃ POZAPŁACOWYCH

ZMIANY NA RYNKU PRACY A ŚWIADCZENIA POZAPŁACOWE  
– trendy odpowiadające dzisiejszym potrzebom pracowników

Zjawisko „rynku pracownika”, czyli sytuacja, w której bezrobocie jest na rekordowo niskim poziomie, a pracownicy mogą przebierać w ofertach pracy, to niemałe wyzwanie dla pracodawców i rekruterów, ale także możliwość na znalezienie bardziej efektywnych rozwiązań. W tym przypadku oprócz wynagrodzeń liczą się także świadczenia pozapłacowe dostosowane do zmieniającego się trybu życia.

Katarzyna **Maćkowiak**

menedżer  
ds. wynagrodzeń i benefitów  
w Nationale-Nederlanden

Od początku transformacji sytuacja na polskim rynku pracy nie była tak dobra. Stopa bezrobocia na początku lat 2000. sięgała 20 proc. W grudniu ubiegłego roku bezrobocie rejestrowane wynosiło już tylko 5,8 proc. Faktyczny poziom bezrobocia jest jeszcze niższy – w III kwartale 2018 roku wynosił 3,8 proc, czyli o 0,9 punktu procentowego mniej niż rok wcześniej. Na rynku pracy jest coraz mniej „dostępnych” pracowników, a firmom coraz ciężiej dotrzeć do nich ze swoją ofertą. Mogłoby się wydawać, że jest to sytuacja bez wyjścia. Jednak nie musi tak być – firmy są zmotywowane do efektywniejszego działania i mądrego konkutowania o pracownika.

#### Wynagrodzenia już nie wystarczą

Pracownicy nie tylko nie mają problemu ze znalezieniem pracy, ale także mogą wybierać oferty pod względem proponowanych warunków. Przeciętne miesięczne wynagrodzenie w III kwartale 2018 roku wynosiło 4681,74 zł brutto, czyli o ponad 300 zł więcej niż rok wcześniej, co daje 7 procentowy wzrost. W porównaniu do III kwartału

2010 roku wynagrodzenia w przedsiębiorstwach wzrosły aż o 43 proc. Wysokie płace są podstawową, ale coraz częściej niewystarczającą zachętą do zmiany pracy. Można zauważyć, że pracownicy obok konkurencyjnego wynagrodzenia biorą pod uwagę możliwość rozwoju i dobrą ofertę benefitową, np. możliwość skorzystania z bezpłatnych badań, które oferuje pracodawca. Ważna jest również atmosfera pracy – zgrany zespół i wspierający szef. Dla firm jest to sygnał, iż konkutowanie tylko poziomem wynagrodzeń nie przynosi tak wysokich efektów jak kiedyś.

Co więcej, niektóre firmy idą o krok dalej. Benefity takie jak opieka medyczna, kateria, karty sportowe czy praca zdalna, zaczynają być trakto-

wane przez pracowników jak podstawowa oferta ze strony firmy. Oczekują, że pracodawca zapewni im warunki pracy, które będą dostosowane do ich indywidualnych potrzeb. W życiu prywatnym jesteśmy przyzwyczajeni do otrzymywania spersonalizowanych ofert od banku czy sklepu motoryzacyjnego. Dlaczego w takim razie nie oczekiwamy tego w naszym miejscu pracy? Jest to świetna okazja dla firm, aby pokazać kandydatom jak wygląda elastyczność pracy w praktyce. Nationale-Nederlanden postawiło sobie za cel przemodelowanie obecnej oferty i dostosowanie jej do oczekiwań swoich pracowników. Proponujemy spersonalizowane rozwiązania, na przykład usługę osobistego asystenta, który za pracowników załatwi część spraw „na mieście”, na przykład odbierze pranie lub znajdzie najlepsze salony z sukniami ślubnymi. Benefit, dzięki któremu pracownicy mają więcej czasu dla rodziny czy przyjaciół, cieszy się ogromnym zainteresowaniem. Innym przykładem jest umożliwienie skrócenia dnia pracy

w piątki, tak aby pracownicy mogli cieszyć się dłuższym weekendem.

#### Po drugie: rozwój

Według zeszłorocznej edycji „Barometru Runku Pracy” opracowanego przez Work Service co piąty badany w ciągu najbliższych dwóch lat chce zmienić pracę. 34 proc. ankietowanych jako powód podaje chęć samorealizacji. Pracownicy coraz częściej mogą liczyć na bezpłatne szkolenia, które odbywają się w czasie pracy. Coraz więcej firm umożliwia przekwalifikowywanie się pracowników wewnątrz firmy uzupełniając wiedzę i umiejętności konieczne do pracy na danym stanowisku. W Nationale-Nederlanden najbardziej „egzotycznym” transferem było przejście pracownika z działu HR do IT. Rolą szefa jest stworzenie przestrzeni, w której pracownik może wykorzystywać swój potencjał i rozwijać się.

#### Elastyczność i work life-blending

Praca na pełen etat w jednej firmie stopniowo odchodzi do lamusa. Pracownicy coraz bardziej cenią so-

bie elastyczne godziny pracy, pracę zdalną, możliwość zatrudnienia na część etatu. Podstawowym oczekiwaniem jest możliwość łączenia życia zawodowego i prywatnego. Trendy związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi zmiernają od tak zwanego „work-life balance” do „work-life blending”, czyli przeplatania życia zawodowego i prywatnego. Przykładowo umożliwiają pracownikom wizyty u lekarza lub wyjście na występ dziecka w trakcie pracy. Pracownicy mogą „odrobić” godziny wieczorami lub w weekendy. Według ekspertów ds. HR jest to system zwiększający efektywność pracowników, a jednocześnie dostosowany do coraz szybszego tempa życia. Jest to trend szczególnie ważny dla najmłodszego pokolenia Z.

#### Hossa. Ale nie dla wszystkich

Zmiany na rynku pracy to niemałe wyzwanie dla pracodawców i rekruterów. Młodzi kandydaci z dyplomami dobrych uczelni, biegłą znajomością minimum 3 języków obcych, doświadczeniem zawodowym, skłonni do pracowania na umowę zlecenie za 2000 zł miesięcznie to już przeszłość. Firmy coraz częściej zmieniają optykę szukania – od zapełniania wakatów kandydatami, do tworzenia miejsc pracy dla talentowanych. Rekrutry coraz częściej zwracają uwagę bardziej na postawy niż na umiejętności. Tabel przestawnych w excelu można się nauczyć, a zaangażowanie, uczciwość, otwartość czy kreatywność są kształtowane przez środowisko rodzinne, szkolne, zdarzenia losowe. Nawyki jesteśmy w stanie wyrobić w ciągu kilku miesięcy, na zmianę postaw potrzeba o wiele więcej czasu.



## Świadczenia pozapłacowe dostosowane do indywidualnych potrzeb pracowników, czyli o programach szytych na miarę

Jak wykazują badania, firmy w Polsce co roku przeznaczają więcej pieniędzy na świadczenia pozapłacowe (ARC Rynek i Opinia „Budżety na pozapłacowe świadczenia dla pracowników” 2018 na zlecenie Benefit Systems).



Agata **Żmudzińska**

manager ds. marketingu  
w MyBenefit

By te coraz bogatsze benefity dobrze spełniały swoją rolę – budowania zaangażowania, wspierania motywacji i lojalności, wzmacnia-

nia wizerunku pracodawcy – muszą rzeczywiście odpowiadać na potrzeby pracowników. Dlatego powinny być odpowiednio zróżnicowane i doskonale dopasowane do każdego z odbiorców. Wtedy faktycznie przyniosą pożytek obu stronom – pracownicy będą usatysfakcjonowani i docenią otrzymywane świadczenia, a pracodawca będzie mógł uznać, że budżet na benefity został spożytkowany efektywnie i z sensem. Trudno jednak uszyć idealne benefity dla różnych osób, jeśli zmierzmy je jedną miarą!

#### Pamiętajmy o indywidualnych potrzebach

Każdy z naszych pracowników to odrębna jednostka, indywidualność o własnych preferencjach, zwyczajach i zainteresowaniach. Trudno się dziwić, że w codziennych wyborach kierują się różnymi zasadami. To samo 200 zł w rękach singla być może zamieni się w bilet na letni festiwal muzyczny, albo wypad do parku rozrywki. Mama dwójki dzieci wyda je raczej na rodzinne wyjście do ZOO, a jej mąż pewnie chciałby wysłać ją do SPA lub zaprosić wieczorem na koncert jazzowy. Tak samo jest z benefitami! Każdy pracownik ma inne potrzeby, zróżnicowane pomysły na spędzanie wolnego czasu i zupełnie odmienny pogląd na to, co

chciałby otrzymać w ramach bonusów od pracodawcy. Dlatego coraz więcej firm decyduje się na wdrożenie szerokiego programu benefitów, a do jego obsługi wykorzystuje gotowe kafeterie.

#### Spersonalizowany pakiet

Pozwalają one na równy dostęp do wielu świadczeń oferowanych przez firmę – każdy pracownik samodzielnie dokonuje wyboru z tej samej puli różnorodnych benefitów i swobodnie dysponuje przyznanym budżetem. To ważne, by wszyscy czuli się traktowani sprawiedliwie. Równocześnie kafeteria pozwala na całkowitą personalizację swojego pakietu benefitów – pracownicy, wybierając benefity, kierują się wyłącznie własnymi potrzebami i preferencjami.

Nie są skazani na efekty ankiet prowadzonych w całej firmie. Nie są też pomijani, co często się dziś zdarza, jeśli odmówią przyjęcia benefitu proponowanego przez firmę i nie dostaną nic w zamian.

Ogromną zaletą dobrze przygotowanej kafeterii jest także wygoda samego pracodawcy, który z jednego miejsca zarządza wszystkimi benefitami w firmie. W ramach tej samej platformy może proponować pracownikom benefity dostarczane przez operatora platformy (takie jak bilety do kina, pobyty wakacyjne, wejściówki rekreacyjne), popularne karty sportowe i inne, własne świadczenia cykliczne (opieka medyczna, ubezpieczenie na życie), czy wnioski o dopłatę do okularów lub dofinansowanie do żłobka.