

Marek SZCZEPAŃSKI\*

## **BADANIE MOŻLIWOŚCI WYKORZYSTANIA PRACOWNICZYCH PLANÓW KAPITAŁOWYCH W PROCESACH MOTYWOWANIA**

DOI: 10.21008/j.0239-9415.2019.080.17

Pracownicze plany kapitałowe (PPK) to nowa forma zakładowych systemów emerytalnych w Polsce. Będą one sukcesywnie wprowadzane najpierw w dużych (od 2019 r.), a w kolejnych latach – w małych i średnich przedsiębiorstwach oraz w sektorze finansów publicznych. Specyficzna konstrukcja tych programów (obowiązek tworzenia i prowadzenia dla pracodawców, dobrowolne uczestnictwo, ale z automatycznym zapisem i możliwością odstąpienia dla pracowników), zaangażowanie pracodawcy i pracownika w opłacanie składek oraz państwa w subsydiowanie programu sprawia, że istnieje realna szansa na upowszechnienie tej formy dodatkowego oszczędzania na emeryturę w zakładzie pracy.

W artykule przedstawiono wstępne wyniki badań nad możliwościami wykorzystania PPK jako pozapłacowego długoterminowego instrumentu motywowania pracowników.

**Słowa kluczowe:** pracowniczy plan kapitałowy, zakładowy system emerytalny, teorie motywowania, pozapłacowe benefity, polityka wynagrodzeń

### **1. WPROWADZENIE**

#### **1.1. Cele, konstrukcja i funkcje pracowniczych planów kapitałowych w systemie zabezpieczenia emerytalnego i w wymiarze makroekonomicznym**

W 2019 r. weszła w życie *Ustawa o pracowniczych planach kapitałowych PPK* (Dz.U., 2018, poz. 2215). Te nowe systemy emerytalne będą wprowadzane sukcesywnie:

---

\* Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania.

- od 1 lipca 2019 r. w dużych firmach, zatrudniających co najmniej 250 pracowników (według stanu na dzień 31 grudnia 2018 r.),
- od 1 stycznia 2020 r. w przedsiębiorstwach zatrudniających co najmniej 50 osób (według stanu na dzień 30 czerwca 2019 r.),
- od 1 lipca 2020 r. w przedsiębiorstwach zatrudniających co najmniej 20 osób (według stanu na dzień 31 grudnia 2019 r.),
- od 1 stycznia 2021 r. w pozostałych podmiotach, w tym w jednostkach sektora finansów publicznych.

Zgodnie z założeniami ustawy PPK są tworzone i prowadzone w celu systematycznego oszczędzania środków z przeznaczeniem na wypłatę po osiągnięciu przez uczestników 60. roku życia (art. 3 ustawy). Ma to być powszechny i dobrowolny system długoterminowego oszczędzania, dostępny dla wszystkich zatrudnionych, którzy podlegają obowiązkowemu ubezpieczeniu emerytalnemu i rentowemu. W tym miejscu warto zaznaczyć, że zakres podmiotowy ustawy jest szeroki. Obejmuje ona (art. 2, ust. 1, pkt 18) nie tylko osoby pracujące w ramach umowy o pracę, ale również inne kategorie osób zatrudnionych:

- osoby fizyczne wykonujące pracę nakładczą, które ukończyły 18. rok życia,
- członków rolniczych spółdzielni produkcyjnych oraz spółdzielni kółek rolniczych,
- osoby fizyczne, które ukończyły 18. rok życia, wykonujące pracę na podstawie umowy agencyjnej lub umowy zlecenia,
- członków rad nadzorczych, podlegających z tytułu pełnienia tych funkcji obowiązkowemu ubezpieczeniu emerytalnemu i rentowemu na terenie Rzeczypospolitej Polskiej.

Gwoli ścisłości należy dodać, że nie jest to system w pełni dobrowolny, gdyż pracodawca ma obowiązek zapisać do programu pracowników w wieku 18–55 lat, a zatem z punktu widzenia pracodawcy jest to system obligatoryjny. W PPK wykorzystano sprawdzony w innych krajach (m.in. w Wielkiej Brytanii i w Nowej Zelandii) mechanizm automatycznego zapisu pracownika (ściślej: osoby zatrudnionej) do programu. Pracownik, który przepracował co najmniej trzy miesiące w danym zakładzie pracy, zostaje automatycznie zapisany przez pracodawcę do programu z możliwością rezygnacji z oszczędzania. Z badań reprezentantów ekonomii behawioralnej (por. Thaler, Sunstein, 2009) wynika, że większość ludzi przejawia tendencję do utrzymania status quo, a tak zwana architektura wyboru (sposób zaprezentowania dostępnych opcji) ma bardzo duży wpływ na podejmowane decyzje. Jeśli przystąpienie do zakładowego programu emerytalnego o charakterze dobrowolnym wymaga dodatkowego wysiłku ze strony pracownika, a opcją domyślną (ang. *default option*) jest brak uczestnictwa, to stopień uczestnictwa w programie jest z reguły o wiele niższy niż w programie z automatycznym zapisem (ang. *automatic-enrolment*) i możliwością odstąpienia (co wymaga podjęcia dodatkowych działań, złożenia specjalnych deklaracji o rezygnacji itp.). Ten skądinąd bardzo ciekawy aspekt PPK nie będzie w tym artykule szerzej analizowa-

ny<sup>1</sup>. Generalnie za trafniejsze należy uznać określenie pracowniczych programów emerytalnych jako zakładowego systemu emerytalnego o charakterze quasi-obowiązkowym.

W przeciwieństwie do istniejących od 1999 r. w Polsce pracowniczych programów emerytalnych (PPE), gdzie składkę podstawową opłaca pracodawca, a pracownik może, ale nie musi opłacić składkę dodatkową, w pracowniczych planach kapitałowych wpłaty na konto w PPK pochodzą będą z trzech źródeł: od pracodawcy, pracownika i państwa (por. rys. 1).

Pracownik	Pracodawca	Państwo
2% + + dobrowolna dodatkowa wpłata do 2%*	1,5% + + dobrowolnie dodatkowo do 2,5%*	250 zł opłata powitalna + + 240 zł rocznie

Rys. 1. Schemat programu pracowniczych planów kapitałowych (\* procent wynagrodzenia stanowiącego podstawę naliczania składki na ubezpieczenie emerytalne i ubezpieczenie rentowe). Opracowanie własne

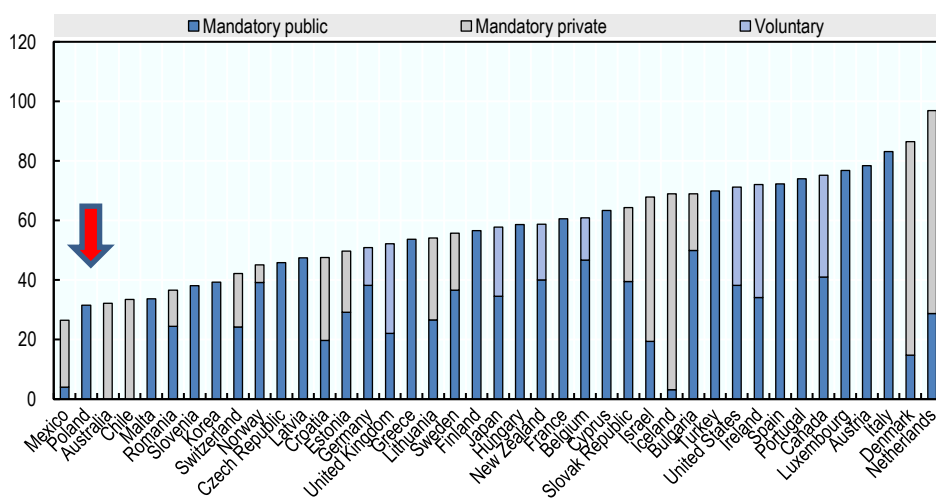
Wprowadzenie pracowniczych planów kapitałowych może stanowić nową jakość w polskim systemie emerytalnym pod warunkiem, że rzeczywiście będzie to system powszechny, obejmujący miliony osób zatrudnionych, a nie tylko – jak do tej pory dobrowolny tzw. III filar systemu emerytalnego w Polsce – nieznaczny odsetek ogółu pracujących. Według stanu na 31.12.2017 r. PPE objętych było 395,8 tys. osób, co stanowiło (według dostępnych danych) 2,41% ogółu liczby osób pracujących (KNF, 2018)<sup>2</sup>; w roku 2018 indywidualne konta emerytalne (IKE) posiadało 995,7 tys. osób, co stanowiło 5,8% ogółu pracujących (KNF, 2019; obliczenia własne), a IKZE 730,4 tys. osób, tj. około 4,3% liczby osób pracujących (KNF, 2019; obliczenia własne). Problem bardzo słabego, niewystarczającego w stosunku do potrzeb rozwoju dodatkowego oszczędzania na cele emery-

<sup>1</sup> Problematyka zastosowań ekonomii behawioralnej w reformowaniu zakładowych systemów emerytalnych została szerzej przeanalizowana w publikacjach autora (Szczepański, 2017a, 2017b).

<sup>2</sup> Zgodnie z art. 133, ust. 1 Ustawy o PPK „przepisów ustawy nie stosuje się do podmiotu zatrudniającego, który (...) prowadzi PPE oraz nalicza i odprowadza składki podstawowe do PPE w wysokości co najmniej 3,5% wynagrodzenia, jeżeli do PPE przystąpiło co najmniej 25% osób zatrudnionych w danym podmiocie zatrudniającym”. Wymóg ten musi być spełniony do momentu, gdy dana grupa przedsiębiorstw będzie zobowiązana utworzyć PPK (np. duże przedsiębiorstwa zatrudniające od 250 pracowników – do 1 lipca 2019 r.). Spowodowało to pewien wzrost zainteresowania tworzeniem pracowniczych programów emerytalnych (PPE) w 2018 r., ale nie zmieni to już w istotny sposób poziomu uczestnictwa w PPE. Ta forma zakładowych systemów emerytalnych z chwilą wprowadzenia PPK nie będzie się już rozwijać, aczkolwiek istniejące pracownicze programy emerytalne będą kontynuowane.

talne jest szczególnie doniosły z perspektywy pogłębiającej się dysproporcji między wysokością wynagrodzeń a prognozowaną wysokością świadczeń emerytalnych z powszechnego systemu zabezpieczenia emerytalnego. Jak wskazano w publikacji *Zielona księga. Przegląd Emerytalny ... z 2016 r.* (ZUS, 2016), w grudniu 2015 r. przeciętna wysokość emerytury przyznanej według nowych zasad w 2015 r. wynosiła 2037,29 zł (co stanowiło 59,8% przeciętnego wynagrodzenia w 2015 r., pomniejszonego o obowiązkową składkę na ubezpieczenia społeczne płaconą przez ubezpieczonego). W przypadku mężczyzn przeciętna ta wynosiła 2639,23 zł, a w przypadku kobiet – 1641,05 zł. Według najnowszych dostępnych danych<sup>3</sup> przeciętna kwota emerytury wypłacanej przez ZUS w marcu 2018 r. wyniosła 2179,28 zł – dla populacji mężczyzn 2717,09 zł, a dla populacji kobiet 1817,75 zł (ZUS, 2018).

O ile obecnie stopa zastąpienia (relacja emerytury netto do ostatniego dochodu z pracy netto) wynosi około 55%, o tyle w perspektywie długoterminowej – według prognoz ZUS oraz międzynarodowej organizacji OECD – jeszcze się obniży. OECD prognozuje stopę zastąpienia dla osób rozpoczynających pracę w 2016 r. zaledwie na poziomie 38% (netto) w 2050 r. Polska należy przy tym do państw, w których spadek poziomu zabezpieczenia emerytalnego oferowanego przez publiczny system emerytalny będzie największy. W państwach członkowskich OECD niższych emerytur w relacji do wynagrodzeń mogą się spodziewać jedynie mieszkańcy Meksyku (por. rys. 2). W przeciwieństwie do Polski składki do publicznego systemu emerytalnego są w Meksyku relatywnie niewielkie.



Rys. 2. Prognozowana stopa zastąpienia netto w 2050 r. Dane dotyczące Polski dodatkowo oznaczono strzałką. Opracowanie własne na podstawie: OECD, 2018

<sup>3</sup> Stan z 30 kwietnia 2019 r.

Jedną z podstawowych przyczyn obniżania się poziomu zabezpieczenia emerytalnego w Polsce, podobnie jak w innych krajach rozwiniętych gospodarczo, jest demograficzne starzenie się społeczeństwa. Spadek liczby urodzeń, zmniejszająca się umieralność i wydłużenie średniego dalszego trwania życia (konsekwencja mniejszej umieralności) wpływają bezpośrednio na liczbę emerytów, rencistów i osób ubezpieczonych oraz oddziałują w istotny sposób na sytuację finansową Funduszu Ubezpieczeń Społecznych. Zgodnie z prognozą EUROPOP 2013 w 2060 r., w porównaniu do 2015 r., populacja ogółem zmaleje o 5,4 mln osób (spadek o 13,9%), populacja w wieku przedprodukcyjnym zmaleje o 1,7 mln osób (spadek o 24,8%), populacja w wieku produkcyjnym zmaleje o 8,0 mln osób (spadek o 33,3%), populacja w wieku poprodukcyjnym wzrośnie o 4,4 mln osób (wzrost o 58,0%), co negatywnie wpłynie na stabilizację finansową powszechnego systemu emerytalnego. Aby utrzymać obecny poziom zabezpieczenia potrzeb życiowych po osiągnięciu wieku emerytalnego, potrzebne jest zapewnienie dodatkowych oszczędności. Częściowo, ale nie w pełni, zmiany demograficzne może skompensować również wzrost wydajności pracy.

Tymczasem, jak wskazano w publikacji *Zielona Księga. Przegląd Emerytalny ...* z 2016 r. (ZUS, 2016), trzy czwarte Polaków w żaden sposób nie odkłada pieniędzy z przeznaczeniem na zabezpieczenie na starość, a dominującym powodem nieoszczędzania na cele emerytalne jest brak wystarczających środków finansowych – małe przychody lub ich brak. Konieczność rozwoju dodatkowych systemów emerytalnych w Polsce nie podlega dyskusji, a systemy zakładowe pod wieloma względami mogą się okazać bardziej efektywne od indywidualnych (efekt skali – mniejsze koszty inwestowania, możliwość wynegocjowania niższych opłat od dostawców usług finansowych).

Również z makroekonomicznego punktu widzenia rozwój i upowszechnienie dodatkowych, długoterminowych oszczędności na cele emerytalne są bardzo potrzebne. Chodzi przy tym nie tylko o stabilność finansów publicznych, ale też o zwiększenie stopy oszczędności, która jest podstawą wzrostu inwestycji – jednego z podstawowych czynników wzrostu gospodarczego (mierzonego np. wskaźnikiem PKB). Nic zatem dziwnego, że stworzenie nowego, powszechnego systemu dodatkowego oszczędzania na emeryturę w zakładach pracy w formie PPK stało się ważnym elementem „Programu Budowy Kapitału”, który stanowi część długoterminowej strategii rozwoju społeczno-gospodarczego Polski – „Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.)”, przyjętej przez Radę Ministrów 14 lutego 2017 r. (Ministerstwo Rozwoju, 2017).

## **1.2. Pracownicze plany kapitałowe jako nowy instrument strategii zarządzania zasobami ludzkimi**

Wprowadzenie PPK w zakładzie pracy stanowi ważne wyzwanie dla pracodawców (Wojewódka, 2019; Wojewódka et al., 2019). W pierwszej kolejności – we

współpracy ze związkami zawodowymi lub inną reprezentacją pracowników – muszą oni dokonać wyboru instytucji finansowej zarządzającej programem (może nią być towarzystwo funduszy inwestycyjnych, powszechne towarzystwo emerytalne lub zakład ubezpieczeń), podpisać umowę o zarządzanie środkami gromadzonymi w programie, dokonać zapisu pracowników do PPK (spośród osób w wieku 18–55 lat pracujących co najmniej trzy miesiące w danej firmie), utworzyć odpowiednią infrastrukturę kadrowo-księgową umożliwiającą przekazywanie składek od pracodawcy i pracownika na wydzielone konto w PPK, a następnie administrować programem pod kontrolą powołanych do tego instytucji państwowych (Polski Fundusz Rozwoju, Państwowa Inspekcja Pracy, Komisja Nadzoru Finansowego). Wymaga to rozwiązania szeregu problemów natury organizacyjnej i zarządczej – zarówno o charakterze strategicznym (wybór wiarygodnego dostawcy usług finansowych należy uznać za decyzję strategiczną, bo powinna to być instytucja finansowa obsługująca program w perspektywie długoterminowej), jak i operacyjnym (komunikacja z pracownikami, rejestracja programu itp.).

Pracownicze plany kapitałowe należą do pozapłacowych składników systemu wynagrodzeń – świadczeń pozapieniężnych, zwanych także bonusami czy benefitami (Wyrwicka, Grzelczak, Krugielka, 2010, 190). Zgodnie z tradycyjną funkcją zakładowych systemów emerytalnych mogą pełnić funkcję motywacyjną, zwiększać lojalność zatrudnionych już pracowników wobec pracodawcy i stanowić czynnik podwyższający atrakcyjność i konkurencyjność pracodawcy w pozyskiwaniu nowych pracowników (marketing kadrowy, kreowanie wizerunku przedsiębiorstwa – *employer branding*). Wprowadzenie PPK wymaga przemyślenia ich miejsca i roli na tle innych dostępnych w danym przedsiębiorstwie świadczeń pozapieniężnych, do których oprócz świadczeń emerytalnych należą świadczenia zabezpieczające (np. ubezpieczenia medyczne dla pracowników, ubezpieczenia na życie), świadczenia materialne (samochody służbowe dla kadry kierowniczej, laptopy, możliwość korzystania z obiektów sportowych i socjalnych, pożyczki itp.) oraz świadczenia niematerialne (np. udział w finansowanych przez firmę szkoleniach, wyjazdach itp.). Być może wprowadzenie PPK zmusi pracodawców do rezygnacji z niektórych oferowanych do tej pory benefitów.

Aby w pełni wykorzystać potencjał PPK, niezbędne jest włączenie ich do strategii zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) i motywowania. Ustawa o PPK daje ku temu określone możliwości, ale to, czy i na ile zostaną one wykorzystane, zależy w decydującej mierze od samych pracodawców. Jeśli bowiem pracowniczy plan kapitałowy zostanie potraktowany jedynie jako nowy, dodatkowy koszt dla pracodawcy, a nie jako nowy instrument budowania kapitału ludzkiego i motywowania, to możliwości związane z PPK nie zostaną w pełni spożytkowane.

Z punktu widzenia strategii zarządzania zasobami ludzkimi i motywowania szczególnie istotna jest możliwość zróżnicowania wpłaty dodatkowej do PPK finansowanej przez pracodawcę („podmiot zatrudniający” w terminologii stosowanej w ustawie o PPK). O ile wpłata 1,5% wynagrodzenia przez pracodawcę, jak już wspomniano, jest obligatoryjna, o tyle – zgodnie z art. 26, ust. 3 Ustawy o PPK

pracodawca ma możliwość wnoszenia składki dodatkowej (do 2,5%). Co więcej, wysokość składki dodatkowej do PPK może być zróżnicowana. Ustawodawca nie uregulował szczegółowo zasad zróżnicowania składki dodatkowej finansowanej przez podmiot zatrudniający. „Może ona być zróżnicowana zarówno liniowo, jak i skokowo” (Wojewódka, 2019, 111). W umowie o zarządzanie PPK z instytucją finansową możliwe jest zróżnicowanie wysokości składek dodatkowych ze względu na staż pracy uczestnika programu. Wprowadzenie innych kryteriów zróżnicowania wpłaty dodatkowej wymaga wprowadzenia stosownych regulacji do tzw. źródeł zakładowego prawa pracy (regulamin wynagrodzeń, zbiorowy układ pracy). Wymaga to zatem dodatkowego wysiłku i inicjatywy ze strony pracodawcy, ale w zamian przedsiębiorstwo zyskuje bardziej elastyczne narzędzie kształtowania polityki wynagrodzeń pozapłacowych (zwanych też benefitami) i motywowania pracowników.

Celem poznawczym niniejszego artykułu jest prezentacja wstępnych wyników badań nad możliwościami wykorzystania PPK w procesie motywowania pracowników.

## 2. STATUS PRACOWNICZYCH PLANÓW KAPITAŁOWYCH W ŚWIETLE WYBRANYCH TEORII MOTYWOWANIA

Poniżej przedstawiono interpretację statusu PPK jako emerytalnego świadczenia pozapłacowego z uwzględnieniem wybranych teorii motywowania. Zastosowano przy tym analizę podobną do przeprowadzonej wcześniej w odniesieniu do wykorzystania pracowniczych programów emerytalnych (PPE) w procesie motywowania (Jedynak, 2010).

Na gruncie nadal bardzo popularnej klasycznej **teorii hierarchii potrzeb Masłowa** (Maslow, 1954) PPK można potraktować jako czynnik motywujący przez zaspokojenie potrzeb bezpieczeństwa (drugi poziom w 5-stopniowej hierarchii potrzeb), powiązanych z oczekiwaniem stabilizacji. Coraz więcej pracowników zdaje sobie sprawę, że przyszłe emerytury z publicznego systemu emerytalnego będą niewystarczające. Program emerytalny, w którym oprócz składki opłacanej przez pracownika wkład pieniężny wnoszą pracodawca oraz państwo, może być postrzegany jako zwiększający ich poczucie bezpieczeństwa. Należy jednak pamiętać, że w danej organizacji mogą się znajdować pracownicy o różnych poziomach hierarchii potrzeb (np. kadra kierownicza o wyższych dochodach), przez co siła motywacyjna programu emerytalnego oferowanego przez zakład pracy będzie zróżnicowana.

Jeśli w programie PPK pracodawcę stać będzie na zróżnicowanie składki dodatkowej z uwzględnieniem stażu pracy oraz innych kryteriów, to pracownicy

otrzymujący wyższą składkę do programu emerytalnego mogą odczuwać silniejsze bodźce motywacyjne (odwołujące się do potrzeby uznania i samorealizacji).

Rozważając zastosowanie PPK do motywowania pracowników, można odwołać się również do **teorii ERG Aderfera** (Aderfer, 1972). Teoria ERG opiera się na podziale potrzeb na trzy kategorie (Griffin, 2012, 521–523):

- **E** (*existence needs*) – potrzeby egzystencji – odnoszące się do fizjologicznych i materialnych warunków życia jednostki, zaspokajane w miejscu pracy przez wynagrodzenie, warunki pracy, bezpieczeństwo pracy itp.; odpowiadają potrzebom fizjologicznym i potrzebom bezpieczeństwa u Masłowa;
- **R** (*relatedness needs*) – potrzeby kontaktu lub integrujące – obejmujące potrzeby kontaktów społecznych, zaspokajane przez pracę zespołową, koleżeństwo, przyjaźń, przyjazną atmosferę itd.; odpowiadają potrzebie przynależności i szacunku w hierarchii Masłowa;
- **G** (*growth needs*) – potrzeby rozwoju lub wzrostu – dotyczące wzbogacania osobowości człowieka, samorealizacji oraz szacunku do samego siebie, zaspokajane przez możliwość doskonalenia umiejętności, awansowania, poczucia sprawiedliwości itd.; odpowiadają potrzebom znaczenia i samorealizacji w ujęciu Masłowa.

Teoria ERG dopuszcza możliwość równoczesnego motywowania przez więcej niż jedną kategorię czynników. Oznacza to, że jednostka może być jednocześnie motywowana pragnieniem zapewnienia egzystencji, kontaktów z ludźmi oraz rozwoju.

W świetle tej teorii pracowniczy plan kapitałowy może posłużyć do zaspokojenia potrzeb nazywanych egzystencjalnymi, które odnoszą się m.in. do płacy, warunków pracy i dodatkowych świadczeń pozapłacowych. Chodzi tu o przyszłe potrzeby egzystencjalne. W przypadku teorii ERG zakłada się, że różne poziomy potrzeby wzajemnie się nakładają, a więc zaspokojenie potrzeby wyższego rzędu nie jest uzależnione od wcześniejszego zaspokojenia potrzeby niższego rzędu w hierarchii potrzeb, jak w teorii Masłowa. Dlatego możliwe jest równoległe motywowanie pracownika przez odwołanie się do zaspokojenia przyszłych, odroczonego w czasie potrzeb egzystencjalnych oraz do bieżącej potrzeby uznania (skoro otrzymuję od pracodawcy wyższą składkę do programu PPK, to znaczy, że tym samym wyraża on mi większe uznanie, docenia jako pracownika).

Badania empiryczne wskazują, że teoria ERG w porównaniu z teorią Masłowa umożliwia lepszy opis i dokładniejsze wyjaśnienie systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwie (Griffin, 2012, 521–523). Stąd jej zastosowanie w badaniach sposobu wykorzystania PPK do motywowania pracowników jest uzasadnione.

Spośród klasycznych teorii motywowania w celu objaśnienia zastosowania PPK do motywowania pracowników można również wykorzystać **teorię dwuczynnikową Herzberga** (Herzberg, Mausner, Snyderman, 1982).

Potrzebę bezpieczeństwa Herzberg zalicza do tzw. czynników higienicznych, które co najwyżej mogą zmniejszyć niezadowolenie pracowników, ale nie mają związku z drugą grupą czynników, zwanych motywacyjnymi.



Stosując teorię dwuczynnikową Herzberga, można przypuszczać, że wprowadzenie PPK jako czynnika zwiększającego (przyszłe) bezpieczeństwo finansowe pracowników przyczyni się jedynie do zmniejszenia stopnia ich niezadowolenia.

Wskazane możliwości wyjaśnienia funkcji motywacyjnej pracowniczych planów kapitałowych nie ograniczają się oczywiście do powyższych klasycznych teorii motywowania. Modele podejścia do motywacji uległy przeobrażeniom wraz ze zmianą stosunków i poglądów na temat zarządzania i motywowania. Przekształcały się one od podejścia tradycyjnego (opartego na zastosowaniu odpowiednich bodźców płacowych w powiązaniu z wydajnością pracy) poprzez podejście od strony stosunków międzyludzkich (stosunków współdziałania) do modelu zasobów ludzkich.

Bez wątpienia badanie wykorzystania PPK do motywowania pracowników można przeprowadzić także na gruncie teorii sprawiedliwości Adamsa, teorii procesu, czy też teorii oczekiwań (Pocztowski, 2018; Zając, 2007; Mazur, 2013). Otwiera to pole do dalszych badań, których wykonanie będzie możliwe w dłuższej perspektywie czasowej, w miarę wdrażania programu PPK.

### 3. PODSUMOWANIE

Już zaprezentowane w tym artykule wstępne wyniki badań nad możliwością wykorzystania pracowniczych planów kapitałowych (PPK) do motywowania pracowników świadczą o tym, że konstrukcja prawna nowego zakładowego systemu emerytalnego i związane z nią zachęty natury ekonomicznej (partycypacja pracodawcy w opłacaniu składek, wsparcie finansowe państwa dla oszczędzających) umożliwiają wykorzystanie PPK do motywowania pracowników i zapewniania ich lojalności wobec pracodawcy. Najwięcej mogą zyskać ci pracodawcy, którzy od samego początku potraktują wdrażanie PPK jako element długofalowej strategii zarządzania zasobami ludzkimi i motywowania. Szczególne możliwości w tym zakresie stwarza zróżnicowanie składki dodatkowej opłacanej dobrowolnie przez pracodawcę. Ze zrozumiałych względów mogą z tego skorzystać szczególnie przedsiębiorstwa będące w dobrej kondycji finansowej, które stać na opłacanie dodatkowych składek, np. dla pracowników o dłuższym stażu pracy, czy też z innych względów, szczególnie ważnych dla firmy. Jednak nawet przedsiębiorstwa o mniejszych zasobach finansowych mogą zapewnić dodatkowe środki na ten cel, dokonując przeglądu stosowanych do tej pory świadczeń pozapłacowych, z których nie wszyscy pracownicy korzystają i które nie zawsze stanowią czynnik motywacyjny (np. karnet do siłowni dla osób starszych). Trzeba jednak mieć świadomość, że z natury rzeczy zakładowe systemy emerytalne mają oddziaływanie długofalowe, nieprzekładające się bezpośrednio i w krótkim czasie na wzrost wydajności pracy, jak np. wynagrodzenie płacowe typu premia uznaniowa. W strategii zarzą-

dzania zasobami ludzkimi i motywowania niezbędne jest zastosowanie zarówno płacowych, jak i pozapłacowych czynników motywacyjnych. Można przypuszczać, że zaangażowanie reprezentacji pracowników w procesie wdrażania PPK w zakładzie pracy pozwoli pracodawcom lepiej wykorzystać potencjał motywacyjny PPK niż podejmowanie decyzji w tym zakresie bez należytej współpracy i konsultacji z pracownikami. W tym względzie, oprócz wymogów prawno-organizacyjnych narzuconych przez ustawę o PPK, decydujące będzie podejście samych pracodawców, ich kompetencje w poszerzaniu strategii ZZL o nowy pozapłacowy czynnik motywacyjny.

### LITERATURA

- Adelfer, C.P. (1972). *Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organisational Settings*. New York: Free Press.
- Griffin, R.W. (2012). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Jedynak, P. (2010). Rola pracowniczych programów emerytalnych w procesach motywowania. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1, 32–44.
- KNF (2018). *Pracownicze programy emerytalne w 2017 roku*. Warszawa: Urząd Komisji Nadzoru Finansowego.
- KNF (2019). *Indywidualne konta emerytalne oraz indywidualne konta zabezpieczenia emerytalnego w 2018 roku*. Warszawa: Urząd Komisji Nadzoru Finansowego.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row.
- Mazur, M. (2013). Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją. *Nauki Społeczne. Social Sciences*, 2, 156–182.
- Ministerstwo Rozwoju (2017). *Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.)*.
- OECD (2018). *OECD Pensions Outlook 2018*. Paris: OECD Publishing.
- Pocztowski, A. (2018). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. 3, zm. Warszawa: PWE.
- Szczepański, M. (2017a). Badanie możliwości wykorzystania ekonomii behawioralnej w reformowaniu systemów emerytalnych, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 5, cz. 1, 423–433.
- Szczepański, M. (2017b). Quasi-obowiązkowe uczestnictwo w pracowniczych programach emerytalnych na przykładzie Wielkiej Brytanii. Szanse i zagrożenia. *Ekonomia. Wrocław Economic Review*, 3, 33–46.
- Szczepański, M. (2018). The application of behavioral economics to reforming pension systems – evidence from Great Britain and New Zealand. *Marketing and Management of Innovations*, 2, 201–209.
- Thaler, R.H., Sunstein, C.R. (2018). *Nudge. Improving Decisions About Health, Wealth and Happiness*. New York: Penguin Books.

- Wojewódka, M. (2019). *Ustawa o pracowniczych programach emerytalnych. Komentarz*. Warszawa: C.H. Beck.
- Wojewódka, M., Kolek, A., Prusik, A., Sobolewski, O. (2019). *Pracownicze Plany Kapitałowe. Kompendium dla pracodawców*. Warszawa: Infor Business.
- Wyrwicka, M.K., Grzelczak A.U., Krugielka, A. (2010). *Polityka kadrowa przedsiębiorstwa*. Poznań: Wyd. Politechniki Poznańskiej.
- Zajac, Cz. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Poznań: Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej.
- ZUS (2016). *Zielona Księga. Przegląd emerytalny. Bezpieczeństwo dzięki odpowiedzialności*. Warszawa: Zakład Ubezpieczeń Społecznych.
- ZUS (2018). *Struktura wysokości emerytur i rent wypłacanych przez ZUS po waloryzacji w marcu 2018 roku*. Warszawa: ZUS. Departament Statystyki i Prognoz Aktuarialnych.

## POSSIBILITIES OF USING EMPLOYEE CAPITAL PLANS IN MOTIVATION PROCESSES

### Summary

Employee Capital Plans (in Polish: PPKs) are a new form of company pension systems in Poland. They will be successively introduced, first in large companies (from 2019), and then, in subsequent years, in small and medium-sized enterprises as well as in the public finance sector.

The specific design of these programs (the financial participation of the employer, employee and the State in this program), creates a real chance of accumulation of additional savings for retirement, which have so far been underdeveloped in Poland.

The article presents preliminary results of research on the possibilities of using PPK as a long-term instrument for motivating employees.

**Keywords:** employee capital plan, benefits, human resources management, motivation system

