

Anna Słocińska

Prakseologiczny wymiar systemu świadczeń pracowniczych w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw

Ekonomiczne Problemy Usług nr 44, cz. 2, 205-213

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Anna Stocińska¹

PRAKSEOLOGICZNY WYMIAR SYSTEMU ŚWIADCZEŃ PRACOWNICZYCH W SEKTORZE MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

Wprowadzenie

Obecnie przedsiębiorstwa muszą stawić czoła różnorodnym wyzwaniom natury ekonomicznej, politycznej, społecznej, demograficznej oraz kulturowej. Oddziaływanie na pracowników jedynie za pomocą bodźców placowych jest już niewystarczające. Przedsiębiorstwa poszukują nowych rozwiązań w zakresie motywowania, które nie tylko będą w sposób bezpośredni oddziaływać na efektywność i wydajność pracownika, ale także wspierać jego odpowiedzialność i autonomię w procesie pracy². Ponadto różne grupy pracowników cenią różnego rodzaju bodźce i niemożliwym jest zaspokojenie ich potrzeb tymi samymi motywatorami w tym samym zakresie. Sytuacje dodatkowo komplikuje indywidualny i unikatowy charakter każdej organizacji, która w zależności od posiadanych zasobów, przyjętych kierunków działania, kultury organizacyjnej oraz innych czynników, sama decyduje o strukturze systemu świadczeń pracowniczych³.

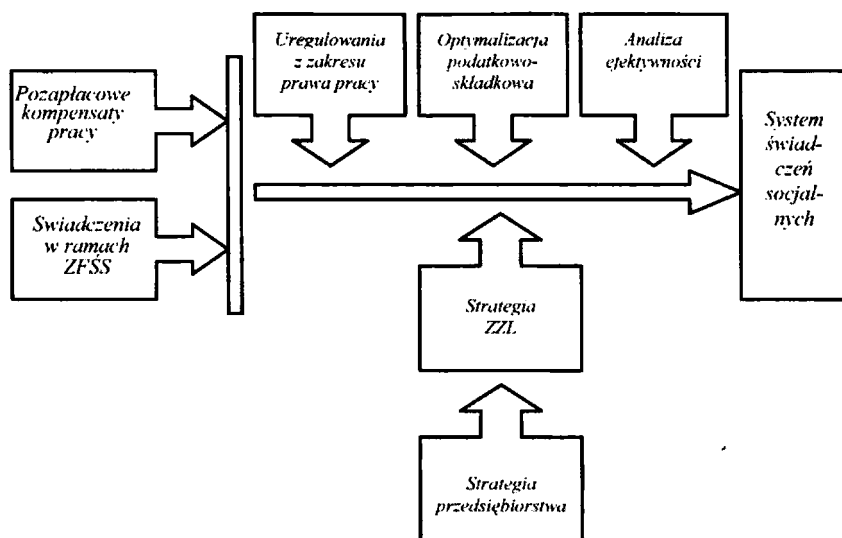
W polskich warunkach na system świadczeń pracowniczych (w tekście zamiennie będzie również używany termin: system świadczeń socjalnych) składają się dwie podstawowe grupy świadczeń: świadczenia w ramach Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych (ZFSS)⁴ oraz pozapłacowe kompensaty pracy. Połączenie obu komponentów, w proporcjach i zakresie odrębnym dla każdej organizacji, decyduje o unikatowym charakterze całego systemu. Wypracowanie optymalnego kształtu systemu jest kluczowe w przypadku sektora małych i średnich przedsiębiorstw, które ze względu na mniejsze możliwości budżetowe muszą z rozwagą podejmować decyzje dotyczące finansowania poszczególnych świadczeń. Tradycja świadczeń socjalnych (zwłaszcza w odniesieniu do świadczeń w ramach ZFSS) w świadomości polskich pracodawców i pracowników jest na tyle silna i istotna, że wciąż korzystają one z pewnych preferencyjnych uregulowań w ramach prawa składkowo-podatkowego. Druga grupa

¹ Dr inż., Zakład Socjologii i Psychologii Zarządzania, Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska.
² K. Drewery, W. Davees, *Mapping social networks in organizations*, The Work Foundation, London September 2003, s. 5.

³ K. Drewery, *Harnessing creativity and innovation*, The Work Foundation, London 2003, s. 9.

⁴ *Ustawa z dnia 4 marca 1994 r. o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych*, Dz. U. z 1994 r., nr 43, poz. 163 z późn. zm.

świadczeń funkcjonujących w ramach systemu świadczeń socjalnych – pozapłacowe kompensaty pracy, jakkolwiek jeszcze niezbyt popularne zarówno wśród polskich pracodawców jak pracowników, zyskują na atrakcyjności i można zaobserwować stały wzrost liczby ich form.



Rysunek 1. Uwarunkowania procesu projektowania systemu świadczeń socjalnych.
Źródło: opracowanie własne.

Kształt systemu pracowniczych świadczeń jest zależny od kilku czynników, takich jak: zapisy prawa pracy, regulacje natury podatkowo-składkowej (wpływające na poziom kosztów pracy), analiza efektywności przyjętych rozwiązań (tak w ujęciu finansowym, organizacyjnym, jak i społecznym) oraz kierunki wytyczone przez strategię organizacyjną (rys. 1).

Uwarunkowania prawne systemu świadczeń pracowniczych

Przystępując do analizy prawnych uwarunkowań procesu projektowania systemu świadczeń socjalnych w przedsiębiorstwie należy zaznaczyć, iż polskie regulacje w tym zakresie zgodne są ze standardami Unii Europejskiej w dziedzinie pracy i spraw socjalnych.

Podstawowym aktem normatywnym regulującym problematykę wynagrodzeń, a w tym także częściowo zagadnienia świadczeń pracowniczych w Polsce jest *Kodeks pracy* (K.p.)⁵ oraz rozporządzenia okołoustawowe. Kodeks akcentuje rolę Państwa, które określa minimalną wysokość wynagrodzenia i jest zobowiązane do prowadzenia polityki gwarantującej prawo pracownika do godziwego wynagrodzenia za pracę (art. 10 §2 oraz art. 13 K.p.). W świetle przepisów K.p. dla procesu kształtowania wynagrodzeń duże znaczenie mają również wewnątrzzakładowe regulacje, których wyrazem są układy zbiorowe pracy, regulamin pracy, regulamin wynagradzania oraz regu-

⁵ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. *Kodeks pracy*, Dz. U. z 1998 r., nr 21, poz. 94 z późn. zm.

lamin zakładowego funduszu świadczeń socjalnych⁶. Należy zaznaczyć, iż *Kodeks pracy* oraz pozostałe ustawy i rozporządzenia dotyczące prawa pracy stanowią jedynie ustawowe minimum dotyczące różnorodnych uprawnień pracowniczych, wyznaczając granice, których pracodawca przekroczyć nie może. Wymienione przepisy nie ustalają jednak zakazu określenia warunków zatrudnienia korzystniejszych dla pracownika niż przewiduje to *Kodeks pracy*, czy też przepisy odrębne⁷.

Przedstawiona systematyka aktów prawa opiera się na zasadzie, iż akty normatywne niższego rzędu nie mogą być mniej korzystne niż akty wyższego rzędu. W przedstawionym systemie prawa pracy funkcjonuje także zasada korzyści, z której wynika, że z reguły obowiązuje przepis bardziej korzystny dla pracownika bez względu na jego rangę. Prowadzić to może do sytuacji, w której akty niższej rangi zastąpić mogą przepisy aktów wyższej rangi. Tak więc zasada korzyści wyznacza pierwszeństwo stosowania danego aktu prawa⁸.

Świadczenie pracownicze mogą stanowić element systemu wynagrodzeń, ale mogą także funkcjonować w ramach systemu motywacji pozapłacowej. W pierwszym przypadku ich stosowanie jest uzależnione od zapisów dokumentów wewnątrzzakładowych lub też indywidualnych (ale pozostających w zgodzie z aktami rangi wyższej) zapisów umowy o pracę.

W przypadku systemów motywacji pozapłacowej w odniesieniu do świadczeń aktem normatywnym jest regulamin zakładowego funduszu świadczeń socjalnych, w którym zawarte są wszelkie regulacje odnoszące się zarówno do zakresu podmiotowego, jak i przedmiotowego funduszu świadczeń socjalnych oraz warunków przyznawania tych świadczeń. W wymienionych zagadnieniach pracodawca ma obowiązek współdziałania z organizacjami związkowymi działającymi na terenie zakładu oraz z przedstawicielem lub organem reprezentującym interesy pracowników. Tworzenie funduszu socjalnego, a w konsekwencji regulaminu tegoż funduszu wynika pośrednio z art. 16. K.p., w którym ustawodawca nakłada na pracodawcę obowiązek zaspokajania – stosownie do możliwości i warunków – bytowych, socjalnych oraz kulturalnych potrzeb pracowników⁹.

Pozostałe elementy systemu świadczeń o pozapłacowym charakterze kształtowane są głównie w oparciu o wytyczne strategii organizacyjnej oraz ekonomiczną sytuację przedsiębiorstwa rzadziej znajdując swoje obicie w zapisach zakładowych aktów normatywnych.

System świadczeń pracowniczych – regulacje składkowo-podatkowe

Z punktu widzenia praktyków zarządzania sektora małych i średnich przedsiębiorstw, istotne znaczenie dla procesu projektowania systemu świadczeń socjalnych w przedsiębiorstwie mają regulacje podatkowo-składkowe. Odnoszą się one przede

⁶ Por.: *Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy*, Dz. U. z 1998 r., nr 21, poz. 94 z późn. zm., Dział trzeci: Wynagrodzenie za pracę i inne świadczenia – art. 77¹, 77². Do regulaminu wynagradzania stosuje się odpowiednio przepisy art. 239 §3, art. 241¹², art. 241¹³ oraz art. 241²⁶ §2.

A. Barczewska, *Urlop dłuższy niż ustawowy*, „Gazeta Podatkowa” nr 17, z dnia 27.02.2006 r.

⁸ *Regulamin zakładowy*, opracowanie redakcji „Gazety Podatkowej” oraz „Ubezpieczeń i Prawa Pracy”; dodatek nr 2 do „Gazety Podatkowej” nr 81, z dnia 9.10.2006 r. (brak nazwiska autora).

⁹ *Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych – porady eksperta*, opracowanie redakcja „Gazety Podatkowej” oraz redakcja „Ubezpieczeń i Prawa Pracy”, „Gazeta Podatkowa” nr 22, z dnia 16.03.2006 r.

wszystkim do możliwości wykorzystywania przez pracodawców świadczeń przy jednoczesnym niepodnoszeniu: ... ztów pracy, za k... ogólniejszym podejściu zgodnie z definicją J.W. Wiktor... zajmować można... płac i pozapłacowych kosztów związanych z pozyskiw... na, utrzymywaniem, doskonaleniem i wykorzystaniem zasobów pracy"¹⁰.

W przypadku systemu świadczeń pracowniczych, sytuacje komplikuje fakt, iż przepisy natury podatkowo-składkowej regulują cztery odrębne akty prawne¹¹.

Na przestrzeni ostatnich lat można zauważyć w regulacjach prawnych związanych z omawianą problematyką, tendencje redukcyjne, których przejawem jest znaczne ograniczenie liczby świadczeń zwolnionych z obciążeń podatkowo-składkowych. Stosunkowo dużą swobodą w tym zakresie cieszą się nadal świadczenia z ZFŚS. Dodatkowym aspektem determinującym poziom wykorzystania świadczeń socjalnych przez polskich pracodawców jest niestabilność prawa oraz problemy z jednolitą interpretacją jego przepisów, głównie przez organy podatkowe. O ile w zakresie świadczeń z ZFŚS, katalog jest jasno zdefiniowany i ograniczony, o tyle w przypadku pozostałych benefitów mamy do czynienia z bogatą gamą świadczeń, które w zależności od formy podlegają odrębnym przepisom prawa składowo-podatkowego. Wzrost liczby oferowanych w ramach tej kategorii świadczeń wydaje się być z jednej strony odpowiedzią na potrzeby pracowników, z drugiej zaś poszukiwaniem przez pracodawców form motywowania pracowników, zapewniających jak najniższe obciążenia kosztów osobowych przedsiębiorstwa.

Pokrótce przytoczone akty prawne stanowią, iż wszelkie dodatkowe świadczenia oferowane pracownikom (których wartość można przypisać konkretnemu pracownikowi) przedstawiają dla nich przychód ze stosunku pracy i tym samym stanowią koszt uzyskania przychodu dla pracodawcy. Jednocześnie wartość wspomnianych świadczeń jest podstawą naliczenia składek na ubezpieczenie społeczne i zdrowotne pracownika. Wartość niektórych świadczeń podlega zwolnieniu z omawianych obciążeń, co szczegółowo regulują przepisy podatkowe oraz przepisy dotyczące ubezpieczeń społecznych. W konsekwencji zwolnienia te pozwalają nie naliczać oraz nie odprowadzać od wartości tych świadczeń zaliczki na podatek oraz składek na ubezpieczenia. Niestety przepisy podatkowe oraz przepisy o ubezpieczeniach społecznych nie są w kwestii zwolnień zgodne. Prowadzi to do sytuacji, w których na przykład świadczenia stanowią przychód dla celów podatkowych i jednocześnie nie podlegają oskładkowaniu z tytułu ubezpieczenia społecznego i zdrowotnego. Rozwiązania te nastroczają pracodawcom rozlicznych trudności w interpretacji przepisów, a w konsekwencji wpływają na poziom wykorzystania świadczeń socjalnych.

Należy zaznaczyć, iż spośród długiej listy dostępnych świadczeń pracowniczych, świadczenia w ramach Funduszu nadal cieszą się dużymi przywilejami w zakresie zwolnień dotyczących zarówno podatków, jak i obciążeń z tytułu ubezpieczenia społecznego. W niemal każdym z przytoczonych aktów prawnych podkreśla się jednak.

¹⁰ J.W. Wiktor, *Koszty pracy w przedsiębiorstwie*, Studia i Materiały IPiSS, Warszawa 1991, s. 3.

¹¹ *Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych*, Dz. U. z 2000 r., nr 14, poz. 176 z późn. zm.; *Ustawa z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych*, Dz. U. z 1998 r., nr 137, poz. 887 z późn. zm.; *Ustawa z 15 lutego 1992 r o podatku dochodowym od osób prawnych i fizycznych*, Dz. U. z 2000 r., nr 54, poz. 654 z późn. zm.; *Ustawa z dnia 11 marca 2004 o podatku VAT*, Dz. U. z 2004 r., nr 54, poz. 535 z późn. zm. Należy jednak zaznaczyć, iż przytoczone regulacje prawne, odnoszą się jedynie do działalności organizacji o charakterze komercyjnym. W przypadku jednostek podlegającym odrębnym przepisom zawartym w aktach resortowych (np. szkolnictwo wyższe, wojsko, jednostki sektora finansów publicznych) lista aktów regulujących ulega poszerzeniu.

iz zwolnienia te odnoszą się jedynie do świadczeń spełniających wymogi ustawy o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych. Szczególnie akcentuje się przestrzeganie zasady kryteriów socjalnych w procesie przyznawania świadczeń. Jakkolwiek regulacje, co do zakresu przedmiotowego oraz podmiotowego zawarte w wewnątrzzakładowych źródłach prawa mogą stanowić odmiennie (korzystniej) niż przewiduje ustawa, zachowanie kryteriów socjalnych, jako czynników decydujących o przyznaniu świadczenia jest niezmiennie obligujące. Nieprzestrzeganie wspomnianej zasady socjalnej niesie ze sobą konsekwencje zupełnie odrębnego zakwalifikowania świadczenia i w związku z tym odmiennego potraktowania go przez przepisy podatkowe oraz regulacje dotyczące składek na ubezpieczenie społeczne.

Optimalizacja podatkowa systemu świadczeń pracowniczych

Ze względu na skutki natury podatkowo-składkowej można wyróżnić trzy podstawowe grupy świadczeń pracowniczych:

- świadczenia socjalne będące składnikami wynagrodzeń pracowników;
- świadczenia socjalne w ramach ZFSS o wartościach nieprzekraczających limitów podatkowych, świadczenia finansowane przez pracodawcę ryczałtem oraz wybrane świadczenia korzystające ze zwolnień podatkowo-składkowych;
- świadczenia socjalne w ramach ZFSS, których wartość przekracza limity określone ustawą o podatku dochodowym od osób fizycznych.

W przypadku pierwszej grupy świadczeń zarówno pracownik, jak i pracodawca ponoszą wysokie koszty natury składkowo-podatkowej, stąd postuluje się aby te świadczenia były ściśle związane z efektywnością pracownika, wynikami zespołu lub też jednostki organizacyjnej, czy też nawet powiązane z wynikami całego przedsiębiorstwa. Powiązanie takie ma bowiem znaczny i pozytywny wpływ na motywację pracownika. Niewątpliwą zaletą tej grupy świadczeń jest ich szeroki i niemal nieograniczony zakres przedmiotowy. W tym względzie pracodawcy mogą wykazać się dużą inicjatywą konstruując system świadczeń atrakcyjny i elastyczny odpowiadający indywidualnym potrzebom zatrudnionych. Jedynym ograniczeniem są możliwości finansowe pracodawcy oraz kalkulacja opłacalności świadczeń.

Mniej obciążające pracodawcę, z punktu widzenia kosztów osobowych, są świadczenia realizowane w ramach ZFSS, których wartość przekroczyła limity podatkowe. W całości korzystają one ze zwolnień w zakresie obciążenia składkami na ubezpieczenie zdrowotne i społeczne. W sytuacji przekroczenia limitów, pracownik ponosi koszty podatku od tych świadczeń. Jakkolwiek korzystne dla pracodawcy, świadczenia te są ściśle określone, co do zakresu przedmiotowego i podmiotowego. Regulują to zapisy ustawy o ZFSS oraz zakładowy regulamin Funduszu. Nie bez znaczenia jest także fakt, iż jedynym kryterium przyznawania świadczeń jest wspomniana zasada socjalna, która z założenia eliminuje oddziaływanie motywacyjne sensu stricto. W przypadku świadczeń tej grupy mamy jednak do czynienia z budowaniem określonych relacji pracodawca (przedsiębiorstwo) – pracownik opartych na poczuciu bezpieczeństwa, które pośrednio wpływać mogą na poziom motywacji.

Trzecią grupę świadczeń pracowniczych stanowią świadczenia, które ze względu na zagadnienie optymalizacji podatkowej są najkorzystniejsze dla obu zainteresowanych stron. Do tej grupy zalicza się świadczenia z ZFSS, których wartość mieści się w limitach określonych ustawą o podatku dochodowym od osób fizycznych. Drugim

rodzajem świadczeń socjalnych ujętym w omawianej grupie są świadczenia opłacane przez pracodawcę ryczałtem (są nieoskładkowane)¹². Dotyczy to jednak wyłącznie przypadków, gdy nie jest możliwe określenie wartości świadczenia przypadającej na określonego pracownika, a zatem nie ma także możliwości opodatkowania i oskładkowania tego świadczenia.

Odpowiedni dobór świadczeń socjalnych może przyczynić się do znacznych oszczędności zarówno dla świadczeniobiorcy, jak i świadczeniodawcy. Kwestie podatkowo-składkowe stanowią jednak swoistego rodzaju pole gry dla pracodawców i organów podatkowych. I jedna i druga strona próbuje interpretować przepisy prawa zgodnie z własnymi interesami. Oczywiście w tych potyczkach na przegraną skazani są pracodawcy, których jedyną bronią jest odwoływanie się do wyroków organów instancji wyższych. Wykorzystywanie świadczeń, nieobciążonych kosztami osobowymi jest jednak łakomym kąskiem dla pracodawców, a że paleta form świadczeń pozapłatowych wciąż się rozrasta, mamy do czynienia z powstawaniem coraz to nowych precedensów w tym zakresie.

Analiza efektywności wykorzystania świadczeń socjalnych

Zarządzanie zasobami ludzkimi, podobnie jak pozostałe obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa, podlega ocenie efektywności podejmowanych działań i decyzji. Zasoby ludzkie, jak zauważa M. Białasiewicz¹³ decydują o innowacyjności, elastyczności i poziomie produktywności przedsiębiorstwa, w związku z tym stanowią dźwignię zysku wpływającą na wykorzystanie pozostałych zasobów organizacji. Ludzie w organizacji, ich kwalifikacje, umiejętności i wiedza przypisywane są do grupy aktywów przedsiębiorstwa, jednak w odróżnieniu do pozostałych pozycji aktywów charakteryzują się dużą dynamiką i są czynnikiem sprawczym w procesie wytwarzania i podejmowania decyzji.

Analiza kosztów pracy w przedsiębiorstwie może mieć charakter ilościowy oraz jakościowy i powinna koncentrować się nie tylko na ocenie przeszłości, ale przede wszystkim dostarczać informacji niezbędnych dla procesu zarządzania zasobami ludzkimi w przyszłości. W badaniu kosztów pracy użytecznym narzędziem staje się analiza wskaźnikowa, która odnosić się może zarówno do struktury kosztów, jak i dynamiki ich zmian. Analizy takiej można dokonać w oparciu o liczne wskaźniki odnoszące się czy to do struktury kosztów pracy, czy też np. rentowności poniesionych nakładów¹⁴. Potrzeba oceny działań związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi w kategoriach ekonomicznych jest wynikiem koncepcji postrzegającej ludzi w organizacji w kontekście nakładów inwestycyjnych i tym samym potrzeby oszacowania potencjalnych korzyści płynących z tychże inwestycji. Kryteria ekonomiczne pozwalają także na ocenę, w jakim stopniu ten obszar działania organizacji oraz narzędzia w nim wykorzystywane są spójne ze strategią ogólną przedsiębiorstwa oraz w jakim stopniu ją wspierają.

¹² Świadczenia dla pracowników, „Gazeta Podatkowa” nr 21, z dnia 14 marca 2005 r.

¹³ M. Białasiewicz, *Mierniki oceny efektywności kapitału ludzkiego na poziomie przedsiębiorstwa*, [w:] E. Urbańczyk (red.), *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka gospodarcza*, Uniwersytet Szczeciński, Zeszyty Naukowe nr 378, Prace Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw nr 43, Szczecin 2004, s. 1147.

¹⁴ Zob.: A. Poczowski, A. Miś, *Analiza zasobów ludzkich w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000, s. 103–107.

Z punktu widzenia analizy długookresowej, użyteczne są wskaźniki typu ROI¹⁵ (Return On Investment) postaci ogólnej: efekt do nakładu: Na podstawie takiej konstrukcji wskaźnika przy założeniu planowanych rezultatów można m.in. oszacować zwrot z zainwestowanego kapitału na świadczenia pracownicze.

Dobór świadczeń dla potrzeb realizacji wybranych aspektów strategii ZZL

Forma systemu świadczeń pracowniczych jest także uwarunkowana określonymi założeniami strategicznymi, których kształt jest z kolei uzależniony od zyskowności i pozycji rynkowej organizacji¹⁶. Nie bez znaczenia jest fakt, czy przedsiębiorstwo przeżywa kryzys czy też sukces finansowy lub rynkowy, czy zamierza z niego wyjść i jakimi drogami, tzn. koncentrując się na jakich zasobach i obszarach funkcjonowania organizacji. Przybrana strategia implikuje postać strategii ZZL, a ta z kolei dostosowuje do przyjętych wytycznych system świadczeń pracowniczych. I tak np. w organizacjach borykających się z problemami natury ekonomicznej znaczną rolę odgrywać mogą świadczenia socjalne w ramach ZFŚS, których głównym zadaniem jest budowanie poczucia bezpieczeństwa socjalno-bytowego. W sytuacji kryzysu przedsiębiorstwa znaczenie tej sfery wzrasta. Z jednej strony pozwalają one na udzielenie wsparcia finansowego pracownikom, z drugiej strony nie obciążają nadmiernie (biorąc pod uwagę aspekt podatkowo-składkowy) kosztów organizacji. Natomiast na etapie, gdy przedsiębiorstwo posiada stabilną pozycję, potrzeby i oczekiwania pracowników w sferze dostępnego zakresu świadczeń wzrastają. A zatem świadczenia w ramach ZFŚS odchodzą na plan dalszy, a organizacja koncentruje się na atrakcyjnej postaci systemu świadczeń ściśle powiązanych z efektywnością pracowników. W sektorze małych i średnich firm, narażonych w większym stopniu na wahania koniunktury, elastyczne dostosowywanie systemu świadczeń socjalnych do aktualnej sytuacji organizacji jest nieodzownych warunkiem jej przetrwania. Za pomocą świadczeń można m.in. zmieniać postawy pracownicze, zachowania, kształtować poczucie więzi z organizacją itp. W procesie konstruowania systemów motywacyjnych, w tym systemów świadczeń socjalnych, popełniani są często błęd związany z założeniem określonej hierarchii potrzeb i oczekiwań pracowników (bez wcześniejszego rzeczywistego rozpoznania) względem tego systemu, jak i całej organizacji¹⁷. Te błędne założenia skutkują ponoszeniem nakładów niemających przełożenia na realizację celów, którym miały służyć. Możliwe jest zdefiniowanie ogólnych obszarów potrzeb z uwzględnieniem ich poziomu istotności dla pracowników, jednakże użycie szczegółowych narzędzi dla efektywnego ich zaspokojenia może różnić się w ramach każdej organizacji.

Jak potwierdzają liczne badania¹⁸, wzrost zadowolenia pracownika przekłada się na jego poziom motywacji do pracy, efektywność i skuteczność działania. Stephen Bevan¹⁹ zaznacza, iż paradoksalnie w dziedzinie świadczeń pracowniczych oferowanie rozległego i kosztownego pakietu nie zawsze musi skutkować większym wysiłkiem i motywacją pracownika zgodną z kierunkiem działania organizacji. Kluczem staje się

¹⁵ M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstw według standardów światowych*, PWN, Warszawa 2004, s. 185.

¹⁶ R. Fauth, L. Horner, *Workplace Trends 2005*, The Work Foundation, London 2005, s. 42–44.

¹⁷ B. Cook, *Changing Times. A Research Survey Report by OPP*, Oxford 2004, s. 5.

¹⁸ N. Isles, *The joy of work?*, The Work Foundation, London 2004, s. 7.

¹⁹ S. Bevan, *Smart incentives*, The Work Foundation, London 2003, s. 8.

nie ilość, ale jakość i dopasowanie świadczeń do struktury potrzeb zarówno pracownika, jak i organizacji.

Rozważne i celowe wykorzystywanie świadczeń socjalnych stanowi także ważny dla pracowników przekaz obrazujący, co organizacja uważa za istotne, priorytetowe w swych działaniach, jakie wartości promuje, jakie zachowania nagradza, jak definiuje normy zachowań. Zatem oprócz oddziaływania na efektywność pracowników świadczenia socjalne kształtować mogą także kulturę organizacyjną²⁰.

Podsumowanie

Reasumując, jakkolwiek system świadczeń socjalnych nie jest obecnie postrzegany przez przedsiębiorstwa jako czynnik bezpośrednio warunkujący sukces organizacji, należy zaznaczyć, iż odgrywa on znaczącą rolę w realizacji strategii zarządzania zasobami ludzkimi.

Polskie prawo pracy, zgodne z normami unijnymi, nie stanowi bariery dla tworzenia elastycznych i efektywnych systemów świadczeń socjalnych, pozostawiając pracodawcy oraz pracownikom ustalanie szczegółowych rozwiązań w tej dziedzinie, poprzez tworzenie odpowiednich wewnątrzzakładowych źródeł prawa. Również prawo podatkowo – składowe pozostawia „furtkę”, dzięki której pracodawca może dobierać świadczenia tak by nie obciążały one nadmiernie ani świadczeniobiorcy ani świadczeniodawcy. Ponadto ich dobór musi być poparty analizą ekonomiczną, rozpatrywaną w kontekście zwrotu z inwestycji, jaką są świadczenia.

Literatura

1. Barczewska A., *Urlop dłuższy niż ustawowy*, „Gazeta Podatkowa” nr 17, z dnia 27.02.2006 r.
2. Bevan S., *Smart incentives*, The Work Foundation, London 2003.
3. Białasiewicz M., *Mierniki oceny efektywności kapitału ludzkiego na poziomie przedsiębiorstwa* [w:] E. Urbańczyk (red.), *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa, Teoria i praktyka gospodarcza*, Uniwersytet Szczeciński, Zeszyty Naukowe nr 378, Prace Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw nr 43, Szczecin 2004.
4. Cook B., *Changing Times, A Research Survey Report by OPP*, Oxford 2004.
5. Drewery K., Davces W., *Mapping social networks in organisations*, The Work Foundation, London 2003.
6. Drewery K., *Harnessing creativity and innovation*, The Work Foundation, London 2003.
7. Fauth R., Horner L., *Workplace Trends 2005*; The Work Foundation; London 2005.
8. Isles N., *The joy of work?*, The Work Foundation, London 2004.
9. Poczowski A., Miś A., *Analiza zasobów ludzkich w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.

²⁰ N. Turner, *Achieving strategic alignment of business and human resources*, The Work Foundation, London 2004, s. 13.

10. *Regulaminy zakładowe*, opracowanie redakcji „Gazety Podatkowej” oraz „Ubezpieczeń i Prawa Pracy”; dodatek nr 2 „Gazeta Podatkowa” nr 81, z dnia 9.10.2006 r. (brak nazwiska autora).
11. Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstw wg standardów światowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
12. *Świadczenia dla pracowników*, „Gazeta Podatkowa” nr 21, z dnia 14 marca 2005 r. (brak nazwiska autora).
13. Turner N., *Achieving strategic alignment of business and human resources*, The Work Foundation, London 2004.
14. *Ustawa z 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych i fizycznych*, Dz. U. z 2000 r., nr 54, poz. 654 z późn. zm.
15. *Ustawa z dnia 11 marca 2004 r. o podatku VAT*, Dz. U. z 2004 r., nr 54, poz. 535 z późn. zm.
16. *Ustawa z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych*, Dz. U. z 1998 r., nr 137, poz. 887 z późn. zm.
17. *Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy*, Dz. U. z 1998 r., nr 21, poz. 94 z późn. zm.
18. *Ustawa z dnia 4 marca 1994 r. o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych*, Dz. U. z 1994 r., nr 43, poz. 163 z późn. zm.
19. *Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych*, Dz. U. z 2000 r., nr 14, poz. 176 z późn. zm.
20. Wiktor J.W., *Koszty pracy w przedsiębiorstwie*, Studia i Materiały IPiSS, Warszawa 1991.
21. *Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych – porady eksperta*, opracowanie redakcji „Gazety Podatkowej” oraz redakcji „Ubezpieczeń i Prawa Pracy”, „Gazeta Podatkowa” nr 22, z dnia 16.03.2006 r. (brak nazwiska autora).

Summary

THE PRACTICAL DIMENSION OF THE WORKERS' BENEFITS SYSTEM IN SECTOR OF SMALL AND MIDDLE ENTERPRISES

The efficiency and the effectiveness of the enterprises of the small and average firms sector is an essential not only with the point of national economy sight, but first of all with point of view of organizations market and economic development. Building the market superiority is connected with the decisions about strategic character which characterize the convergence in context of aims and the mission of organization. One of the instruments forming the management organization efficiency, and peculiarity of human resources management, is the motivation system. In frames of this system, the workers' benefits occupy the specific place, which utilization is conditioned with not only strength of their influence, but also the controls about character of the tax and social insurance system. This the just system of the workers' benefits together with its advantages and the costs in using in the small and average enterprises, is the object of present study.