

Piotr Jedynak

## Rola pracowniczych programów emerytalnych w procesach motywowania

W artykule podjęto dyskusję na temat możliwości oraz uwarunkowań wykorzystania pracowniczych programów emerytalnych w procesach motywowania.

### Wprowadzenie

Pracownicze programy emerytalne (PPE) w Polsce powstały w następstwie reformy systemu zabezpieczenia społecznego w 1999 roku. Zostały one pomyślane jako element tzw. trzeciego filaru systemu zabezpieczenia społecznego, uzupełniającego w stosunku do środków zgromadzonych w ZUS (filar I) oraz Otwartych Funduszach Emerytalnych (filar II). Rozpatrywanie PPE wyłącznie z punktu widzenia celów i rezultatów reformy systemu zabezpieczenia społecznego ogranicza się do problematyki podwyższania jakości życia osób przechodzących na emeryturę; PPE są w tym kontekście jednym ze sposobów uzupełnienia przewidywanej luki w dochodach, jaką tworzy różnica pomiędzy ostatnim wynagrodzeniem a pierwszym świadczeniem emerytalnym. Tymczasem PPE to materia zdecydowanie bardziej złożona i zasługująca na zbadanie, z wykorzystaniem „optyki” właściwej naukom o zarządzaniu, w tym w szczególności dyscypliny zarządzania zasobami ludzkimi. W niniejszym tekście PPE są traktowane jako potencjalny instrument motywowania pracowników. Takie ich pojmowanie pozwala założyć, iż wymagania wynikające z polityki motywowania organizacji powinny istotnie determinować rozwiązania przyjęte podczas projektowania PPE.

## Status pracowniczych programów emerytalnych w świetle wybranych teorii motywowania

Poniżej przedstawiono interpretację statusu PPE, z uwzględnieniem wybranych teorii motywowania. W tekście posłużono się tymi z teorii, w przypadku których istnieje możliwość logicznego wkomponowania PPE w ich ramy formalne.

- Objaśnienie PPE za pomocą teorii hierarchii potrzeb A. Masłowa [Maslow, 1970]:
  - PPE może być traktowany jako przykład sposobu zaspokojenia potrzeb bezpieczeństwa (drugi poziom w pięciostopniowej hierarchii potrzeb), związanych z oczekiwaniem stabilizacji;
  - zanim jednak pojawi się potrzeba stabilizacji, muszą zostać zaspokojone potrzeby fizjologiczne zajmujące pierwszy poziom w hierarchii potrzeb, co oznacza, że indywidualna potrzeba bycia uczestnikiem PPE pojawi się u pracownika dopiero po zaspokojeniu potrzeb niższego rzędu; twierdzenie takie nie stoi w sprzeczności z faktem, iż pracodawca może utworzyć PPE w czasie, kiedy część pracowników nie zaspokoi jeszcze potrzeb z pierwszego poziomu;
  - w następstwie zaspokojenia potrzeb bezpieczeństwa (w tym poprzez uczestnictwo w PPE) u pracownika dominować zaczną potrzeby wyższego rzędu (potrzeby społeczne);
  - pracownicy organizacji mogą się znajdować na różnych poziomach w hierarchii potrzeb, co oznacza, że siła występowania potrzeb bezpieczeństwa, a tym samym siła motywacji, dzięki ich częściowemu zaspokojeniu poprzez PPE będzie zróżnicowana;
  - PPE jako sposób zaspokojenia potrzeb będą się odnosić zatem do pracowników znajdujących się na drugim, trzecim, czwartym i piątym poziomie hierarchii potrzeb;
  - prawdopodobnie siła PPE jako bodźca motywacji będzie maleć wraz z przechodzeniem pracownika na wyższe poziomy w hierarchii potrzeb;
  - potrzeby bezpieczeństwa generalnie nie stanowią najsilniejszego bodźca motywacji (takim są potrzeby uznania i samorealizacji);
  - prymat potrzeby bezpieczeństwa, a więc i wzrost znaczenia PPE dla pracowników, może się jednak ujawnić w takich sytuacjach, jak recesja, kiedy pracownicy zostają pozbawieni pracy;
- Objaśnienie PPE za pomocą teorii ERG C. Alderfera [Alderfer, 1972]:
  - w świetle kategorii potrzeb ludzi wyróżnionych przez C. Alderfera, za pomocą PPE można zaspokoić potrzeby nazwane egzystencjalnymi, które dotyczą między innymi płacy, dodatkowych świadczeń i warunków pracy; pojęcie potrzeb egzystencjalnych jest zatem przez C. Alderfera rozumiane nieco inaczej niż przez A. Masłowa;

przy pewnym uproszczeniu można przyjąć, że obejmują one potrzeby fizjologiczne i potrzeby bezpieczeństwa według A. Masłowa [Griffin, 2001];

- można domyślnie przyjąć, iż PPE odnoszą się nie do bieżących, lecz przyszłych potrzeb egzystencjalnych pracowników;
  - w ujęciu teorii ERG, PPE mogą motywować pracownika równolegle ze środkami motywacji zaspokajającymi potrzeby z innego poziomu hierarchii potrzeb, a to dlatego, że trzy kategorie potrzeb ludzkich wzajemnie się nakładają;
  - ewentualne pozytywne oddziaływanie PPE na motywację pracowników będzie miało postać subiektywnej reakcji odnoszącej się do ich wewnętrznego stanu związanego z uzyskaniem tego, do czego dążyli;
  - ponieważ teoria ERG zakłada możliwość frustracji i regresji, może wystąpić sytuacja, kiedy poszukiwanie w PPE sposobu na zaspokojenie potrzeb egzystencjalnych będzie miało miejsce w następstwie niepowodzeń pracownika w zaspokajaniu potrzeb wyższego rzędu.
- Objaśnienie PPE za pomocą teorii dwuczynnikowej F. Herzberga [Herzberg, Mausner, Snyderman, 1959; Herzberg, 1982]:
- bezpieczeństwo można zaliczyć do tzw. czynników higienicznych, które zachowują związek wyłącznie z niezadowoleniem pracowników, pozostają zaś bez związku z zadowoleniem – potrzebna jest tu druga grupa czynników, zwana motywacyjnymi;
  - wystarczający poziom czynników higienicznych, w tym bezpieczeństwa, będzie powodował, że pracownicy nie będą niezadowoleni, ale także nie będą zadowoleni;
  - można zatem przypuszczać, iż wprowadzenie PPE w przedsiębiorstwie, jako jednego ze sposobów podwyższenia poziomu bezpieczeństwa pracowników, przyczyni się wyłącznie do częściowego zmniejszenia stopnia ich niezadowolenia;
  - całkowita redukcja niezadowolenia pracowników będzie możliwa jedynie pod warunkiem zastosowania jeszcze innych narzędzi zorientowanych na usunięcie tych cech, które opisują zbyt niski poziom czynników higienicznych w przedsiębiorstwie;
  - zadowolenie pracowników wystąpi natomiast pod warunkiem odczucia przez nich oddziaływania czynników motywacji, takich jak np. osiągnięcia czy uznanie.
- Objaśnienie PPE za pomocą teorii sprawiedliwości J.S. Adamsa [Adams, 1965]:
- uczestnictwo pracowników w PPE może być odbierane jako nagroda uzyskana w związku z ich osiągnięciami w pracy;
  - pracownicy będą konfrontować zarówno fakt uzyskania uprawnienia do uczestnictwa w PPE, jak i finansowe warunki tego uczestnictwa, z własnym nakładem pracy, obejmującym takie kategorie, jak: czas, doświadczenie zawodowe, wysiłek, wykształcenie, lojalność;

- następnie, tak otrzymaną proporcję pracownicy będą porównywać z taką samą proporcją cechującą innych pracowników, stanowiących dla nich punkty odniesienia; będzie to o tyle ułatwione, iż zarówno kryteria uprawniające do uczestnictwa w programie, jak i sposób określenia składki podstawowej przez pracodawcę są w przypadku PPE jawne;
  - poczucie sprawiedliwości u pracownika pojawi się wówczas, kiedy własny stosunek między nagrodą w postaci uczestnictwa w PPE a ponoszonym nakładem pracy będzie on postrzegał jako równy stosunkom uzyskanym przez tych, z którymi się porównuje.
  - Syntetyczne wnioski określające PPE jako narzędzie motywowania pracowników. Dokonując syntezy interpretacji PPE z użyciem wyżej wymienionych teorii motywowania, można powiedzieć, że:
    - po pierwsze – potencjalne oddziaływanie PPE na stan motywacji pracowników będzie bazować na postrzeganym przez nich związku korzyści wynikających z uczestnictwa w programie z poczuciem bezpieczeństwa;
    - po drugie – mechanizm oddziaływania PPE na stan motywacji pracowników będzie związany z zaspokojeniem potrzeby bezpieczeństwa i/lub częściowym usunięciem ich niezadowolenia będącego rezultatem odczuwania braku bezpieczeństwa;
    - po trzecie – skuteczność oddziaływania PPE na stan motywacji pracowników zależy od ważności dla nich nie bieżących, lecz przyszłych potrzeb bezpieczeństwa; pracownicy stają się bowiem beneficjentami PPE zasadniczo w wieku emerytalnym; można zatem powiedzieć, że o ile dla pracodawcy motywowanie poprzez PPE ma charakter bieżący (wydatki w postaci składki ponosi on przez cały okres trwania programu), o tyle dla pracowników wymierny rezultat motywacji jest odroczone w czasie;
    - po czwarte – biorąc pod uwagę usytuowanie potrzeb bezpieczeństwa w hierarchii potrzeb ludzkich, uczestnictwo w PPE nie będzie, w większości przypadków, najsilniejszym z bodźców motywacji pracowników;
    - po piąte – pracownik organizacji, w której wprowadzono PPE, będzie porównywał warunki swojego uczestnictwa w nim z warunkami innych pracowników; porównanie takie będzie również uwzględniać nakład pracy własny i innych.
- Powyższe konkluzje mogą być uzupełnione istotnymi spostrzeżeniami wynikającymi z analizy przepisów prawnych regulujących funkcjonowanie PPE w Polsce. Otóż przepisy cytowanej ustawy pozwalają na uczestnictwo w PPE wyłącznie tych pracowników, których zatrudniono w tradycyjnych formach zatrudnienia (np. umowa o pracę, mianowanie itp.). Oznacza to, że PPE nie może być zatem wykorzystany do motywowania tych pracowników, których status jest inny niż wcześniej wymienionych. Można zatem powie-

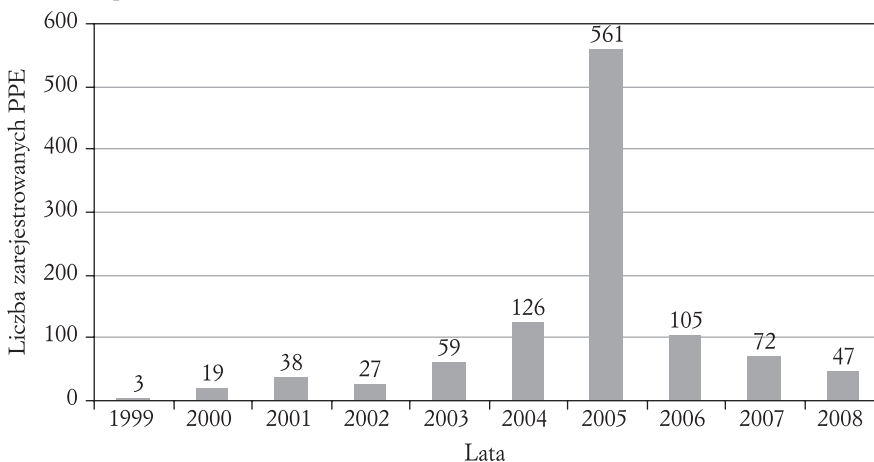
dzień, że obowiązujące obecnie regulacje prawne dotyczące PPE niejako wyróżniają pracowników zatrudnionych w formułach tradycyjnych. Generalnie stoi to w sprzeczności do aktualnych tendencji w koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi i przystaje raczej do poprzedzającej ją koncepcji zarządzania personelem.

## Stoień wykorzystania pracowniczych programów emerytalnych w polskich organizacjach

Według danych na koniec października 2008 roku, w Polsce działało czynnie 1066 PPE. Ponieważ jednak część z nich funkcjonowało w formule międzyzakładowej, to liczba organizacji, w których PPE wprowadzono, jest większa niż liczba samych PPE.

Wykres 1 ilustruje liczbę PPE powstających w Polsce w kolejnych latach, począwszy od 1999 roku.

**Wykres 1.** Liczba PPE zarejestrowanych w Polsce od 1999 roku do końca października 2008 roku



Źródło: opracowanie własne autora na podstawie: *Rejestr...*

Wyraźny przyrost liczby zarejestrowanych PPE w 2005 roku (w tym roku powstało więcej PPE niż w pozostałych 9 latach łącznie) był związany ze zdecydowaną liberalizacją w roku 2004 postanowień ustawy o pracowniczych programach emerytalnych z 20 września 2004 r., które w swoim pierwotnym brzmieniu pochodzącym z 1999 roku, oznaczały dla pracodawców podjęcie dużego ryzyka, związanego szczególnie z barierami wyjścia z programu.

Interesujące dane dotyczące PPE według stanu na koniec 2007 roku przedstawia tabela 1.

**Tabela 1.** Wybrane dane na temat PPE aktualne na koniec 2007 roku

Liczba uczestników PPE (w tys.)	312,12
Średnia roczna składka podstawowa odprowadzana na uczestnika (w zł)	2845
Średnia roczna składka dodatkowa odprowadzana na uczestnika (w zł)*	1013
Średnia wartość rachunku PPE na uczestnika na koniec roku (w zł)	12825
Wskaźnik uczestnictwa w PPE (w %)**	75

Źródło: opracowanie własne autora na podstawie: *Rynek...*

Objaśnienie:

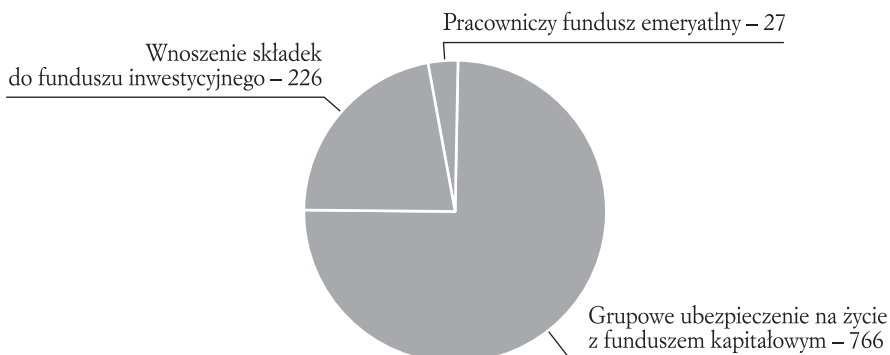
\*Wartość składki dodatkowej obliczono, biorąc pod uwagę tylko tych uczestników, którzy tę składkę opłacają, a nie wszystkich.

\*\*Wskaźnik jest wyliczany jako iloraz liczby uczestników PPE, dla których wnoszone są składki podstawowe, do liczby pracowników zatrudnionych u pracodawców prowadzących PPE.

Uczestnikami PPE do końca 2007 roku było ogółem 312,12 tys. pracowników. Średnia roczna składka podstawowa na uczestnika (2845 zł) przekraczała prawie trzykrotnie średnią roczną składkę dodatkową (1013 zł). Jeśli uzupełnimy tę informację danymi, iż udział składek dodatkowych w składkach ogółem na koniec 2007 roku wynosił zaledwie 3,1%, to uzyskamy potwierdzenie tezy o małym zainteresowaniu pracowników objętych PPE dodatkowym oszczędzaniem w tych programach, finansowanym ze środków własnych.

Spośród czterech dopuszczonych ustawą form PPE do końca 2007 roku pracodawcy skorzystali z trzech (zob. wykres 2), przy czym zdecydowanie najczęściej wybierano grupowe ubezpieczenie na życie z ubezpieczeniowym funduszem kapitałowym (nie skorzystano z formy zarządzania zagranicznego).

**Wykres 2.** Liczba poszczególnych form PPE wybranych w Polsce do końca 2007 roku



Źródło: opracowanie własne autora na podstawie: *Rynek...*

Interesujące wydają się również dane pokazujące z jednej strony – strukturę rynku PPE według wielkości prowadzonych programów (tab. 2), z drugiej zaś – strukturę tego rynku według wielkości pracodawców prowadzących PPE (tab. 3). Widać wyraźnie, że do końca 2007 roku dominowały PPE, które możemy określić mianem „małych”. Aż w 48,2% PPE liczba uczestników nie przekraczała 50 osób, z kolei w 65,2% z nich liczba ta nie przekraczała 100 osób. Powyższe spostrzeżenie znajduje w dużym stopniu uzasadnienie w ujęciu struktury PPE za pomocą wielkości pracodawców je prowadzących. Do 2007 roku dominowali pracodawcy zatrudniający nie więcej niż 50 pracowników (39,1%) oraz zatrudniający od 51 do 250 pracowników (37,7%). Przedstawione dane stawiają wymienione małe i średnie organizacje w dobrym świetle w kontekście wykorzystania przez nie PPE.

**Tabela 2.** Struktura rynku PPE według wielkości programów

<b>Wielkość PPE mierzona liczbą uczestników ogółem</b>	<b>Udział w rynku według stanu na koniec 2007 roku</b>
Do 50	48,2%
51 – 100	17%
101 – 200	12,9%
201 – 300	5,4%
301 – 400	3,4%
401 – 500	2,0%
501 – 1000	4,9%
1001 – 1500	2,4%
1501 – 2000	0,7%
Powyżej 2000	3,1%

Źródło: Rynek...

**Tabela 3.** Struktura rynku PPE według wielkości pracodawców prowadzących program

<b>Liczba zatrudnionych</b>	<b>Udział w rynku pracodawców prowadzących PPE według stanu na koniec 2007 roku</b>
Do 50	39,1%
51 – 250	37,7%
251 – 500	10%
Powyżej 500	13,3%

Źródło: Rynek...

W 715 spośród 1019 PPE funkcjonujących na koniec 2007 roku składkę podstawową ustalono procentowo od wynagrodzenia, w pozostałych 384 – ustalono ją kwotowo.

Z kolei wysokości składek podstawowych przyjmowanych w PPE przedstawiono w tabeli 4.

**Tabela 4.** Wysokość składek podstawowych w PPE

<b>Składka podstawowa w zakładowej umowie emerytalnej</b>	<b>Liczba PPE na koniec 2007 roku</b>	<b>Udział w ogóle PPE na koniec 2007 roku</b>
Poniżej 1%	1	0,1%
1% – 2,99%	78	7,7%
3% – 3,99%	94	9,2%
4% – 4,99%	74	7,3%
5% – 5,99%	112	11,0%
6% – 6,99%	53	5,2%
7%	303	29,7%
składka określona kwotowo	304	29,8%

Źródło: opracowanie własne autora na podstawie: *Rynek...*

Dane w tej tabeli ukazują między innymi dość częste korzystanie z kwotowej formuły ustalania wysokości składki podstawowej (29,8%). W pozostałych przypadkach (70,2%), określając wysokość składki podstawowej, stosowano formułę procentu od wynagrodzenia, przy czym najczęściej (w 29,7% przypadków) była ona ustalona na maksymalnym dopuszczonym ustawą poziomie (7% wysokości wynagrodzenia). W pozostałych przypadkach (40,5%) składka podstawowa była określana procentowo od wynagrodzenia, jednak na poziomie niższym niż maksymalny dopuszczony ustawą. Wybór tego ostatniego rozwiązania przez pracodawców może odzwierciedlać między innymi ich ograniczenia finansowe, determinujące brak możliwości opłacania składek podstawowych w wysokości dopuszczonej ustawą.

## **Dylematy projektowania pracowniczych programów emerytalnych zorientowanych na motywowanie pracowników**

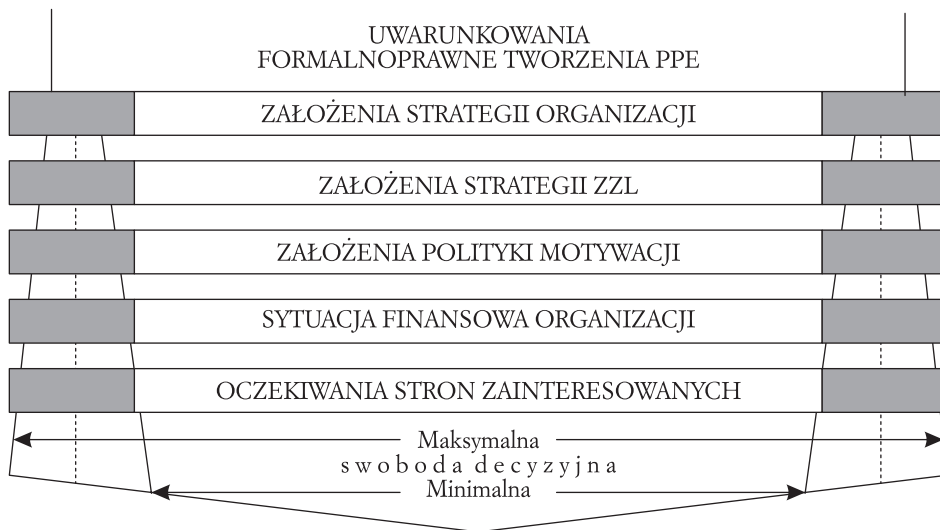
### **Ogólny model ramowy projektowania PPE**

Zważywszy na stanowisko dotyczące funkcji PPE w organizacji, reprezentowane w niniejszym tekście, niedopuszczalna jest sytuacja, w której program zostanie pomyślany z pominięciem pożądanego oddziaływania przezeń na motywację pracowników, będą-



cych jego członkami. Dlatego też sformułowana przez autora propozycja ram konceptualnych modelu projektowania PPE (schemat 1), zasadza się na założeniu prymatu funkcji motywowania.

**Schemat 1.** Ramowy model decyzyjny w procesie projektowania pracowniczych programów emerytalnych



Źródło: opracowanie własne autora

Konstrukcji modelu towarzyszą następujące założenia:

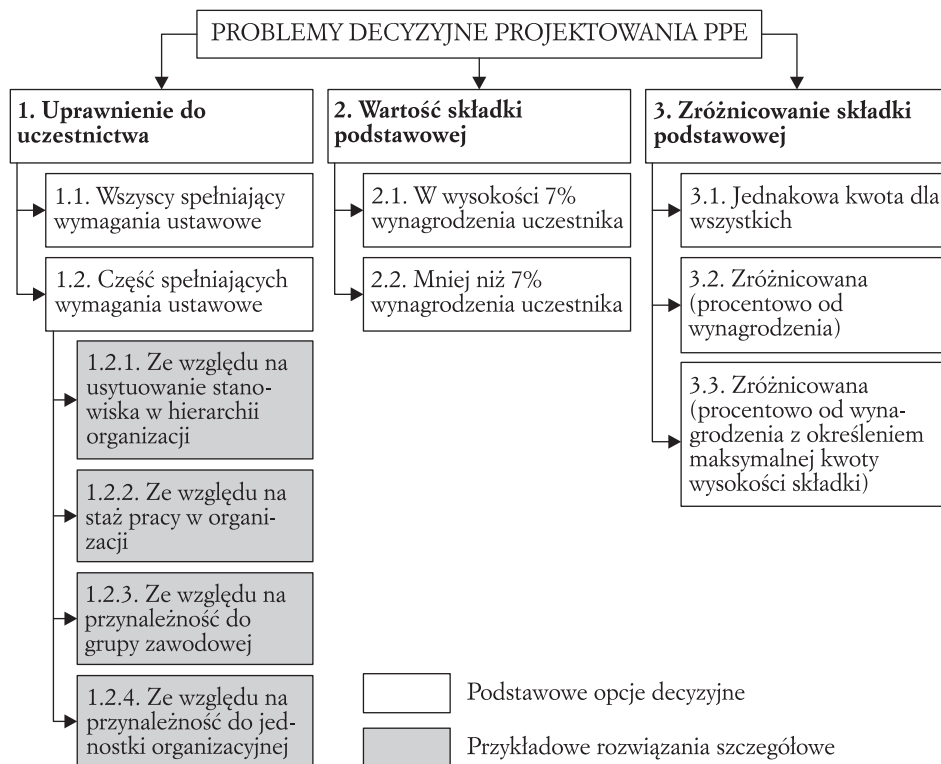
- model ilustruje podstawowe determinanty projektowania PPE, określające indywidualną przestrzeń swobody decyzyjnej kierownictwa organizacji;
- uwarunkowania formalnoprawne projektowania programów stanowią zbiór zewnętrznych determinantów pierwotnych, które są jednakowe dla wszystkich organizacji;
- dopełnieniem tych uwarunkowań są determinanty wewnętrzne, które odnoszą się do sytuacji każdej organizacji, w sposób właściwy tylko dla niej;
- założenia strategii organizacji, wynikające z niej założenia strategii ZZL i będąca częścią tej strategii polityka motywacji powinny odzwierciedlać oczekiwania kierownictwa organizacji w stosunku do PPE jako instrumentu motywowania;
- sytuację finansową organizacji należy rozumieć w kategoriach możliwości opłacania składki podstawowej; ocena tej sytuacji przez najwyższe kierownictwo obejmować powinna zarówno sytuację bieżącą (w momencie tworzenia programu), jak i predykcję sytuacji przyszłej (trzeba bowiem pamiętać, że PPE jest – ze swej natury – przedsięwzięciem długoterminowym);

- w procesie projektowania PPE nie sposób pominąć oczekiwań stron zainteresowanych programem. Są nimi pracownicy, organizacje związkowe oraz zewnętrzne instytucje zarządzające. Ich oczekiwania mogą, w pewnym uproszczeniu, dotyczyć tych wszystkich aspektów projektowania PPE, w których ustawodawca pozostawił jakąkolwiek swobodę wyboru pracodawcy;
- przestrzeń swobody decyzyjnej twórców PPE.

Na podstawie przeglądu zapisów ustawy o pracowniczych programach emerytalnych autor wyróżnił, następujące problemy decyzyjne, w przypadku których spełnione są dwa kluczowe warunki (schemat 2):

- 1) istnieje możliwość wariantowego kształtowania rozwiązań,
- 2) wykazują one potencjalnie związek z motywowaniem pracowników.

**Schemat 2.** Struktura problemów decyzyjnych w procesie projektowania PPE, wpływających na stan motywacji pracowników



Źródło: opracowanie własne autora

W rezultacie konfrontacji zapisów cytowanej ustawy oraz wspomnianych warunków problemy decyzyjne projektowania PPE w organizacji, które nie są neutralne wobec stanu motywacji pracowników, można zawrzeć w następujących pytaniach:

- 1) Kogo uprawnić do uczestnictwa w PPE? Wszystkich pracowników spełniających wymagania ustawowe czy tylko wybranych spośród nich? Jeśli wybranych, to na podstawie jakich dodatkowych kryteriów?
- 2) Jak określić wartość składki podstawowej? W wysokości 7% wynagrodzenia uczestnika, czy w mniejszej wysokości?
- 3) Zróżnicować czy nie zróżnicować składkę podstawową? Jeśli tak, to czy dodatkowo określić maksymalną kwotę wysokości składki?

#### **Hipotetyczne oddziaływanie rozwiązań w projekcie PPE na zachowania pracowników**

Jeśli przyjmiemy, że rodzaj przyjętych rozwiązań w projekcie PPE nie pozostanie neutralny w stosunku do zachowań pracowników organizacji, co notabene powinno być intencją twórców programu, to z całą pewnością warto się zastanowić, jakie implikacje przynieść mogą poszczególne z wymienionych rozwiązań. Próbę takiej refleksji ukazano w tabeli 5.

Autor, dedukując konsekwencje wybranych rozwiązań w projekcie PPE, przyjął następujące założenia:

- PPE może w ogóle być motywatorem;
- pracowników motywować może składka podstawowa, bo jest opłacana przez pracodawcę; składka dodatkowa albo w ogóle nie posiada walorów motywacyjnych (ponieważ pracownik opłaca ją z własnych środków), albo jej siła jako bodźca motywacji jest nieporównywalnie słabsza niż siła składki podstawowej;
- rozpatrywać należy potencjalne zachowania dwóch grup pracowników: 1) tych, którzy w danym momencie nie spełniają kryteriów uczestnictwa w PPE, oraz 2) tych, którzy te kryteria spełniają.

To ostatnie założenie pozwala w procesie interpretacji sposobu oddziaływania PPE na motywację pracowników wykorzystać część założeń teorii wyznaczania celów E.A. Locka. Założenia tej teorii mogą też stanowić „bazę” konstruowania planowanego i – co ważne – holistycznego sposobu oddziaływania poprzez PPE na motywację pracowników, opierającego się na uzależnieniu nabycia przez pracowników prawa uczestnictwa w programie w następstwie zrealizowania przez nich wyznaczonych celów. Wydaje się, że związek ten można traktować jako bezpośredni (osiągnięcie określonych celów oznacza nabycie prawa do uczestnictwa w programie) lub pośredni (osiągnięcie określonych celów oznacza np. awans pracownika, co w konsekwencji prowadzi do nabycia przez niego prawa do uczestnictwa w programie, dzięki przynależności do tej grupy pracowników, którzy są uczestnikami programu).

**Tabela 5.** Potencjalne konsekwencje rozwiązań w zakresie PPE dla zachowań pracowników

Rozwiązania w ramach problemów decyzyjnych		Potencjalne konsekwencje dla zachowań pracowników
1. Uprawienie do uczestnictwa	1.1. Wszyscy spełniający wymagania ustawowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zabieganie pracownika o uzyskanie tradycyjnej formy zatrudnienia w organizacji.</li> <li>■ Pozostanie pracownika w organizacji przynajmniej trzy miesiące.</li> </ul>
	1.2. Część spełniających wymagania ustawowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dążenie pracownika do spełnienia warunków dodatkowych, takich jak np.:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>1.2.1. Poziom stanowiska pracy w hierarchii organizacji (utrzymanie lub awans pionowy)</li> <li>1.2.2. Staż pracy w organizacji (zwiększenie lojalności pracowników)</li> <li>1.2.3. Przynależność do grupy zawodowej (pozostanie w określonej grupie lub awans poziomy)</li> <li>1.2.4. Przynależność do jednostki organizacyjnej (pozostanie w danej jednostce lub przeniesienie do niej)</li> </ul> </li> </ul>
2. Wartość składki podstawowej	2.1. 7% wynagrodzenia uczestnika	Ponieważ jest to maksymalna wysokość składki podstawowej, rozwiązanie takie oznacza brak dążeń pracowników do jej podwyższenia w przyszłości.
	2.2. Mniej niż 7% wynagrodzenia uczestnika	Mogą wystąpić przyszłe indywidualne lub zbiorowe oczekiwania podwyższenia wysokości tej składki aż do 7% wynagrodzenia uczestnika.
3. Zróżnicowanie składki podstawowej	3.1. Jednakowa kwota dla wszystkich	Takie rozwiązanie nie stymuluje pracownika do zachowań, których celem byłoby zwiększenie wysokości wynagrodzenia. Dla pracowników, którzy porównują się z innymi, może być ono powodem niezadowolonia (w przypadku kiedy postrzegany przez nich własny nakład pracy będzie inny niż pozostałych pracowników)
	3.2. Zróżnicowana (procentowo od wynagrodzenia)	W takiej sytuacji składka podstawowa stanowi uzupełnienie (niejako przedłużenie) motywacyjnej funkcji wynagrodzeń. Przyjęte rozwiązanie może wywoływać zachowania pracowników zmierzające do wzrostu wynagrodzeń.
	3.3. Zróżnicowana (procentowo od wynagrodzenia z określeniem maksymalnej kwoty wysokości składki)	Przyjęte rozwiązanie może wywoływać zachowania pracowników zmierzające do wzrostu wynagrodzeń, ale tylko do momentu, kiedy osiągnięta zostanie maksymalna kwota wysokości składki.

Źródło: opracowanie własne autora

## Podsumowanie

Przedstawione w niniejszym tekście treści, jakkolwiek sformułowane poprzez logiczny wywód autora nie mają charakteru stwierdzeń ostatecznych. Interpretacja PPE dokonana na podstawie wykładni zaproponowanej w niektórych teoriach motywacji, jak i analizy obowiązujących przepisów prawnych wymagają empirycznej weryfikacji.

Badania empiryczne powinny, w pierwszej kolejności, obejmować następujące zasadnicze kwestie:

- sposób postrzegania PPE jako instrumentu motywowania przez pracodawców i pracowników; w tej drugiej grupie należałoby przebadać zarówno uczestników programów, jak i ich beneficjentów;
- rozpoznanie czynników stanowiących stymulatory i bariery tworzenia oraz trwania i rozwoju PPE w polskich organizacjach;
- opracowanie kryteriów pomiaru i – na tej podstawie – postawienie diagnozy skuteczności PPE jako instrumentów motywowania pracowników;
- wycinkowe, bo dokonane wyłącznie przez pryzmat PPE, potwierdzenie lub sfalsyfikowanie tez i założeń wybranych teorii motywowania oraz – dodatkowo – określenie rzeczywistego statusu PPE w polityce motywowania organizacji.

Nie bez znaczenia jest też czas, jaki upłynął od chwili powstania pierwszych PPE. Czas ten liczony od 1999 roku (większość programów utworzono dopiero w 2005 roku) nie można traktować jako szczególnie długi z punktu widzenia cyklu życia PPE, co w oczywisty sposób ogranicza wartość prowadzonych badań; perspektywa dłuższego przedziału czasu byłaby zapewne wskazana. Z drugiej jednak strony, badania empiryczne, obok rezultatów czysto poznawczych, mogą – dzięki dokonanej diagnozie – przynieść korzyści związane z wskazaniem obszarów wymagających doskonalenia, tak w zakresie regulacji prawnych, jak i rozwiązań projektowych PPE. Ten drugi, utylitarny, wymiar badań posiada szczególne znaczenie z punktu widzenia pracodawców i pracowników.

## Literatura

- Adams J.S. (1965), *Inequity in Social Exchanges*, [w:] *Advanced in Experimental Social Psychology*, Berkowitz L. (red.), Academic Press, New York.
- Alderfer C. (1972), *Existence, Relatedness and Growth*, The Free Press, New York.
- Griffin R.W. (2001), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. (1959), *The Motivation to Work*, John Wiley & Sons, New York.
- Herzberg F. (1982), *The Managerial Choice: To Be Effective or To Be Human*, Olympus, Salt Lake City.
- Maslow A. (1970), *Motivation and Personalisty*, Prentice-Hall, New York.

(2008) *Rejestr Pracowniczych Programów Emerytalnych*, Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa.

(2007) *Rynek pracowniczych programów emerytalnych w Polsce w 2007 roku*, Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa.

Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 roku o pracowniczych programach emerytalnych, Dz.U. nr 116 z 2004 roku z późniejszymi zmianami.

---

Piotr Jedynak – doktor habilitowany nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu. Wykładowca i wicedyrektor w Instytucie Ekonomii i Zarządzania Uniwersytetu Jagiellońskiego. Autor około 70 publikacji naukowych z zakresu teorii zarządzania, ubezpieczeń, zarządzania ryzykiem oraz zarządzania jakością. Audytor certyfikujący systemy zarządzania jakością, mający w swoim dorobku około 150 projektów i ekspertyz, w większości wykorzystanych w praktyce gospodarczej.