

Systemy kafeteryjne w Wielkiej Brytanii, USA i Polsce

JOANNA NIEŻURAWSKA

Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim, Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu

Współczesne uwarunkowania stawiają przedsiębiorstwa wobec konieczności wprowadzania ciągłych zmian i ulepszeń, co wiąże się z uelastycznieniem ich działań we wszystkich sferach. Przykładem elastycznego systemu wynagradzania są systemy kafeteryjne, stanowiące nowoczesną formę płac. Artykuł stanowi analizę systemów kafeteryjnych w Wielkiej Brytanii i Stanach Zjednoczonych. Dokonano identyfikacji korzyści i zagrożeń wynikających z ich zastosowania. W artykule zaprezentowano również doświadczenia przedsiębiorstw polskich w analizowanym obszarze.

Słowa kluczowe: systemy wynagradzania, kafeteria, uelastycznianie wynagradzania, elastyczne plany świadczeń, elastyczne konto bieżące.

Wstęp

Zmiany dokonujące się w otoczeniu, w tym zwłaszcza coraz trudniejsze warunki konkurowania na globalnym rynku stawiają przedsiębiorstwa wobec konieczności poszukiwania nowych przewag konkurencyjnych. Wśród szerokiego spektrum narzędzi zwiększających konkurencyjność oraz służących osiągnięciu zarówno celów bieżących jak i długofalowych płaca jawi się jako instrument niezwykle ważny.

Elastyczne systemy wynagrodzeń stały się niejako odpowiedzią na ciągłe zmiany w gospodarce i konieczność funkcjonowania przedsiębiorstw na dynamicznie zmieniającym się rynku. Stanowią sferę będącą dla polskich przedsiębiorstw źródłem niewykorzystanych możliwości budowania swej unikatowości.

Elastyczne systemy wynagrodzeń znajdujące swój wyraz m.in. w indywidualizacji pakietów wynagrodzeń, przy czynnym udziale w ich kreowaniu samych

pracowników (kafeteria), wychodzą naprzeciw potrzebom obu stron stosunku pracy – pracownika i organizacji.

W Stanach Zjednoczonych¹, Wielkiej Brytanii czy w krajach Europy Zachodniej systemy kafeteryjne są znane i mają częste zastosowanie. W Polsce kafeteria stosowana jest sporadycznie², a uelastycznianie pakietów wynagrodzeń dotyczy głównie kierowników wyższego szczebla i menedżerów.

1. Geneza i istota kafeterii

Geneza kafeterii³ sięga końca lat 60., gdzie w Wielkiej Brytanii zasady kafeterii (ang. *cafeteria principle*), były uważane za elastyczną zasadę kształtowania wynagrodzeń (Lupton, Fowler, 1969).

Systemy kafeteryjne zrodziły się w przedsiębiorstwach brytyjskich i amerykańskich na przełomie lat 80. poprzedniego stulecia. Świadczenia te zyskały szybką popularność i zaczęły przyjmować coraz to bardziej złożone formy.

W swojej początkowej fazie systemy kafeteryjne utożsamiane były tylko z elastycznymi systemami świadczeń (American Payroll Association, 2013). Pojawiło się wówczas pojęcie elastycznych list płac, które zostało definiowane jako forma kafeterii pozwalająca pracownikom płacić za niektóre świadczenia zdrowotne i opiekuńcze w formie zaliczek podatkowych odciąganych na ten cel od wynagrodzenia (Bragg, 2004, s. 149–150).

Szerokie pojmowanie kafeterii jako systemu wynagrodzeń zaczęło się pojawiać dopiero na początku tego stulecia. Prekursorami definiowania kafeterii jako kompleksowego systemu byli A. Baron i M. Armstrong, którzy pod koniec lat 90. zdefiniowali systemy kafeteryjne jako indywidualną pulę elastycznych świadczeń, z której można korzystać, by zmieniać jedno świadczenie na inne, wybierać nowe świadczenia, zmieniać stopę pokrycia w ramach istniejących świadczeń (Armstrong, 2006, s. 410–418; Armstrong, 2000, s. 112–121).

¹ Około połowy przedsiębiorstw w USA deklaruje, iż sposób oferowania świadczeń zorganizowany jest jako system kafeteryjny według badań Mercer Human Resource Consulting wśród wyższej kadry kierowniczej. Por. Urban, Wojewódka (2003, s. 47).

² Wyniki badań w wskazują na wciąż niewielki zakres wykorzystania systemów kafeteryjnych. W większości firm nie są one w ogóle stosowane (61,1%). Badania ankietowe zostały przeprowadzone w ramach projektu badawczego z grantu KBN nr N N115279834 w latach 2008–2009 pt.: *Elastyczne systemy wynagrodzeń w przedsiębiorstwach w Polsce*, realizowanego na Uniwersytecie Mikołaja Kopernika pod kierownictwem dr hab. Hanny Karaszewskiej, prof. UMK, Por. Nieżurawska (2010, s. 150).

³ Pojęcie kafeterii (ang. *cafeteria*) pochodzi z języka angielskiego i w dosłownym tłumaczeniu oznacza restaurację z samoobsługowym bufetem, w której klient posiada możliwość dokonania wyboru tego, czym jest zainteresowany, Por. *Cambridge International Dictionary of English*, (1995, s. 183).

Wobec powyższego elastyczne świadczenia pozwoliły pracownikom zdecydować, w pewnych określonych ramach, o strukturze swojego pakietu świadczeń⁴.

Rozwój systemów kafeterijnych wyraził się możliwością wyboru świadczeń wewnętrznych lub wyboru pomiędzy świadczeniami zewnętrznymi oraz kombinacją pomiędzy świadczeniami zewnętrznymi i wewnętrznymi (Armstrong, 2006, s. 410). Proponowany zestaw składników, z których można było dokonywać wyboru był przy tym zróżnicowany i odzwierciedlał pozycję pracownika oraz jego znaczenie dla sukcesu firmy⁵. Powyższe wyraża się daleko idącą dywersyfikacją struktury wewnętrznej wynagrodzeń (Armstrong, 2006, s. 411).

W polskiej literaturze przedmiotu kafeterii⁶, jest pojmowana jako wyraz uelastyczniania pakietów wynagrodzeń w obrębie organizacji. Utożsamiana jest z kaskadową budową wynagrodzeń i zróżnicowaniem w przekroju grup oraz stanowisk pracy (Borkowska, 2001, s. 51–52). Kafeteria jest definiowana często jako instrument zarządzania płacami, który stawia pracownika wobec wyboru w ramach oferowanej mu opcji. Wybór ten dotyczy najczęściej części wynagrodzenia przeznaczonej na premie, rzadziej całości wynagrodzenia. Kafeteria może jednak obejmować nie tylko sferę świadczeń i benefitów, ale także dochodów odroczonej (Karaszewska, 2003, s. 100). Wybór taki może nadać wynagrodzeniu wymiar partycypacyjny (Kopertyńska, 2000, s. 20–21).

Decyzja dotycząca wyboru określonych profitów należy do zatrudnionego, z kolei pracodawca decyduje, jakie przywileje i o jakiej wartości zostaną zaprezentowane pracownikom na liście (Strózik-Rytowska, Anisimowicz, 2006, s. 71, 72).

Uogólniając, kafeteria może stanowić rodzaj pakietowego systemu wynagradzania⁷, w której struktura wewnętrzna płacy jest wynikiem decyzji jej adresatów.

⁴ Według badań IDS w 1997 r. najczęściej spotykanymi świadczeniami elastycznymi były samochody służbowe, stałe ubezpieczenia zdrowotne, medyczne badania przesiewowe i talony na sprawowanie opieki nad dzieckiem. Mniej powszechnie były emerytury, ubezpieczenia od wypadków poza miejscem pracy, poradnictwo finansowe i ulgowe przejazdy pociągami, Por. Incomes Data Services, IDS Study No 650, June, London 1998 r. Por. Armstrong, Brown, (2001, s. 215–218); Armstrong, Baron, (1995, s.185–188).

⁵ Szerokie zastosowanie elastycznych systemów świadczeń w latach 90. ubiegłego stulecia w Wielkiej Brytanii potwierdzają badania przeprowadzonych przez Charter Institute of Personnel and Development (Reward Management Survey, London) oraz Confederation of British Industry (CBI). Z badań wynika, że elastyczne systemy świadczeń są powszechnie stosowane w Wielkiej Brytanii (41% badanych przedsiębiorstw stosuje ten system) i przynoszą one znaczące korzyści zarówno dla pracodawców, jak i pracowników (CBI, London, 1994).

⁶ W literaturze przedmiotu można spotkać również nazwę forma kafeterijna. W rzeczywistości za formę kafeterii można uznać np. elastyczne listy płac (ang. *flexible payroll*), czyli zasady oraz sposoby, w jakich kreuje się kafeterię w praktycznym tego słowa znaczeniu (w konkretnych organizacjach).

⁷ Zasadnicza różnica pomiędzy kafeterią a pakietami wynagrodzeń polega na tym, że te pierwsze pracownik wybiera według swojego uznania, a te drugie są mu narzucone. Przy czym uważa się, iż umiejętnie stworzony system kafeterijny może być efektywniejszy od pakietowego systemu wynagro-

Przy czym decyzje te mają służyć maksymalizacji subiektywnych korzyści złożonych przez oferentów propozycji (Karaszewska, 2003, s. 101).

Systemy kafeteryjne w Wielkiej Brytanii

Według badań IDS⁸ do najważniejszych powodów, dla których zaczęto wprowadzać świadczenia elastyczne w przedsiębiorstwach w Wielkiej Brytanii można zaliczyć (IDS, 1998):

- odzew na prośby pracowników o elastyczność (wyrażone w badaniach postaw pracowników),
- umożliwienie pracownikom większego wyboru rodzaju wynagrodzenia za pracę, (indywidualne kształtowanie pakietu świadczeń zapewniłoby lepsze jego dopasowanie do ich osobistych potrzeb),
- pozyskanie i zatrzymanie najlepszych pracowników, czyniąc dla nich zakład (przedsiębiorstwo) bardziej atrakcyjnym miejscem pracy,
- potrzeba poszukiwania dróg zmniejszania kosztów.

W praktyce przedsiębiorstw w Wielkiej Brytanii pojawił się też nowy rodzaj elastycznych systemów świadczeń, stanowi go wieloopcyjny system świadczeń elastycznych. Oparty jest on na nie podlegającej negocjacom podstawowej puli gotówkowej i puli świadczeń (te ostatnie mogą obejmować np. emerytury, renty zdrowotne i urlopy) (Armstrong, 2006, s. 411). Niekiedy w niektórych programach możliwy jest wybór. Ustalany jest wówczas zakres świadczeń, które mogą się zmieniać w ramach całkowitej wartości rocznej, w ramach tzw. przydziału świadczeń (ang. *benefis allowance*), funduszu „flex” (ang. *flex fund*)⁹, kredytu świadczeń (ang. *benefis credit*) albo tzw.: „tygłu świadczeń” (ang. *benefis pot*¹⁰). Na przykład, trzy typy świadczeń mogą być alternatywne – ubezpieczenie na życie, ubezpieczenia

dzeń zarówno dla pracowników, jak i pracodawców, głównie ze względu na fakt, iż lepiej dostosowuje świadczenia do indywidualnych potrzeb pracownika. Przedsiębiorstwo może odnosić również szereg korzyści, zwłaszcza przy właściwym wykorzystaniu wahań cen poszczególnych świadczeń oraz różnic w ich opodatkowaniu.

⁸ IDS – Incomes Data Services.

⁹ W wielkiej Brytanii funkcjonuje często nazewnictwo „*flex fund*” czyli elastyczny fundusz świadczeń, Por. Armstrong, Cummins, (2011, s. 205).

¹⁰ Zgodnie z raportem Industrial Relations Services – IRS jednym z pierwszych w Wielkiej Brytanii planów „flex” był wprowadzony w 1996 r. przez Mercury Communications (obecnie Cable & Wireless). Pozwalał on pracownikom wybierać spośród standardowego pakietu pracowniczego albo korzystać w szerszym zakresie z jednego lub z większej liczby świadczeń z określonej listy 6 następujące możliwości: emerytury, ochronę z tytułu ubezpieczenia na życie, opieka zdrowotna, ubezpieczenie dentystyczne, roczny urlop, talony na opiekę nad dziećmi. Główną przyczyną wprowadzenia funduszu „flex” były obawy zarządu, że może nie być w stanie utrzymać na dłuższą metę przyrostu prowizji socjalnej. Uważał

zdrowotne lub ubezpieczenie samochodu. W każdym typie świadczeń pracownik ma do wyboru odpowiednio wycenione składniki, przy czym całkowitego budżetu nie wolno przekroczyć. Jeśli koszt wybranych świadczeń, pozostanie mniejszy niż planowany przez pracodawcę budżet, to może być wprowadzony tzw. kredyt świadczeń. Jest on dostępny wówczas dla pracownika w formie miesięcznego wynagrodzenia kredytowego.

Tabela 1. Udział poszczególnych świadczeń w programach kafeteryjnych (w %)

Świadczenie (benefis)	Udział (w %)
Wybór pomiędzy gotówką a samochodem	65
Branie droższego samochodu i dopłacanie w gotówce	63
Prywatne ubezpieczenie medyczne	62
Branie tańszego samochodu plus gotówki	41
Elastyczne świadczenia emerytalne	24

Źródło: Armstrong (2006, s. 411).

Niewiele przedsiębiorstw pozwala pracownikom na kupno czy też sprzedaż urlopu w zamian za gotówkę lub świadczenia¹¹. Przyczyną tego może być przekonanie, że zezwalanie pracownikom na sprzedawanie urlopów jest kosztem, który może się przedsiębiorstwu nie zwrócić w postaci zwiększonej wydajności. Tabela 1. prezentuje najbardziej powszechne benefity objęte programem kafeteryjnym w Wielkiej Brytanii.

Elastyczne systemy świadczeń pozwalają na wybór w ramach jednego świadczenia i/lub na wybór pomiędzy różnymi świadczeniami (Armstrong, 2006, s. 410). W drugim przypadku pracownik dokonuje wyboru. Może to być wybór pomiędzy konkretnymi świadczeniami w ramach tego samego ich typu np. ubezpieczenie na życie lub ubezpieczenie zdrowotne. Inna możliwość jest taka, że pracownik wybiera spośród różnych typów świadczeń zamieszczonych w menu. Ma on do dyspozycji pewien całkowity budżet, w ramach którego wybiera świadczenia w określonej cenie¹².

zatem, że lepiej będzie zaoferować świadczenia dopasowane do indywidualnych potrzeb. Por. Industrial Relations Services, (1998, s. 22–28).

¹¹ Według badań przeprowadzonych w Wielkiej Brytanii przez CBI, 57% respondentów pozwalało pracownikom przesuwać niewykorzystany urlop na następny rok, a 37 % pozwalało pracownikom wykorzystać nieopłacony czas wolny na przedłużenie wakacji. Por. CBI Researches – CBI/Towers Perrin, London 1994.

¹² Pierwsze opcje menu w Wielkiej Brytanii wprowadzono w połowie lat 90. Według badania IDS Towarzystwo Budowlane Birmingham Midshires wprowadziło elastyczne świadczenia w 1996 r. z następującymi opcjami w menu: urlopy, prywatne ubezpieczenia medyczne, ubezpieczenia stomatologiczne,

Elastyczne systemy świadczeń dały podstawę do kształtowania się w przedsiębiorstwach planów kafeteryjnych. Plan kafeteryjny to pewnego rodzaju porozumienia, kontrakt pomiędzy pracodawcą a pracownikiem, który pozwala zatrudnionemu wybrać dodatkowe świadczenia (w tym pieniądze), przy założeniu, że świadczenia te nie wliczane są do przychodu brutto podlegającego opodatkowaniu.

3. Plany kafeteryjne w USA

Plan „tylko premia” (ang. *Premium-Only Plan*, POP)

Rozwiązania w gospodarce amerykańskiej związane są z bogatymi doświadczeniami przedsiębiorstw amerykańskich w tym obszarze i z wielością stosowanych rozwiązań. Plany kafeteryjne (ang. *cafeteria plan*)¹³ występują w szerokiej gamie głównie w Stanach Zjednoczonych. Plan kafeteryjny to elastyczny plan świadczeń autoryzowany w ramach Kodeksu Urzędu Skarbowego, pozwalający pracownikom na płaćenie za wachlarz świadczeń za pomocą odliczeń od wynagrodzeń, z których niektóre mogą być odliczane od dochodu do opodatkowania (Bragg, 2004, s. 271).

Według IRS plan kafeteryjny powinien zawierać elastyczne ustalenia wydatkowania. Jest to plan pisany, który pozwala wybrać pracownikowi zamiast wynagrodzenia w gotówce lub opodatkowanych benefitów, niektóre rodzaje świadczeń, które nie podlegają opodatkowaniu. Plan kafeteryjny generalnie nie zawiera opcji bodźców odroczonych, jednakże cafeteria może zawierać plan (plan 401) uwzględniający ubezpieczenie na życie jako świadczenie kwalifikowane (ang. *qualified benefits*), jako rodzaj benefitu nie podlegający opodatkowaniu¹⁴.

Plan kafeteryjny jest odrębnie napisanym programem realizowanym przez pracodawcę wobec pracowników, który spełnia konkretne wymogi Paragrafu 125 Kodeksu Urzędu Skarbowego i jest zgodny z jego postanowieniami. Daje swoim uczestnikom możliwość uzyskania pewnych korzyści związanych z odliczeniami od podatku. Uczestnicy programu kafeteryjnego muszą mieć możliwość

ubezpieczenia od chorób zagrażających życiu, bony towarowe, medyczne badania profilaktyczne, ubezpieczenia na życie i leasing samochodu. Por. Incomes Data Services, IDS Study No 650, June, London 1998 r. oraz IDS Study Plus, July, London 1998 r.

¹³ Szczegółowy podział planów kafeteryjnych zawarty został w: Bragg (2004, s. 149).

¹⁴ <http://www.irs.gov/pub/irs-pdf/p15b.pdf> (14.01.2013), Publication 15-B, *Employer's Tax Guide to Fringe Benefits*, The Internal Revenue Service (IRS – serwis rządowy, zawierający ponad 400 publikacji oraz 159 formularzy dotyczących planów kafeteryjnych).

dokonania wyboru co najmniej jednego świadczenia podlegającego opodatkowaniu (np. w gotówce) i jednego świadczenia kwalifikowanego¹⁵.

Świadczenie kwalifikowane jest świadczeniem, które nie odracza płatności i daje się odliczyć od dochodu brutto pracownika w ramach specjalnej klauzuli Kodu, nie podlegając zasadom domniemanego otrzymania. Świadczenie kwalifikowane obejmuje:

- świadczenia zdrowotne i związane z wypadkami,
- pomoc adopcyjną,
- pomoc dla osób na utrzymaniu,
- pokrycie grupowego ubezpieczenia na życie,
- zdrowotne konta oszczędnościowe, w tym składki na opłacanie wieloletnich usług opiekuńczych.

Plan musi precyzyjnie opisać wszystkie świadczenia i ustalić zasady wyboru.

Plan 125 jest jedynym programem, za pomocą którego pracodawca może zaofiarować pracownikom wybór pomiędzy świadczeniami podlegającymi, jak również nie podlegającymi opodatkowaniu. Programy oferujące jedynie te świadczenia, które podlegają opodatkowaniu, nie są programami bazującymi na Paragrafie 125.

Plan kafeteryjny w swojej najprostszej formie przyjmuje postać „tylko premia” (ang. *Premium – Only Plan*, POP). Pozwala on pracownikom dokonywać wymaganych przez pracodawcę odliczeń na ubezpieczenia zdrowotne (Bragg, 2004, s. 149).

Elastyczne konto bieżące (ang. *Flexible Spending Account*, FSA)

Obszerniejszy plan kafeteryjny obejmuje elastyczne konto bieżące (ang. *flexible spending account*, FSA). FSA pozwala pracownikom na odliczenia podatkowe i gromadzenie ich w formie funduszu, z którego mogą korzystać finansując za ich pomocą opiekę medyczną i inne pokrewne świadczenia socjalno-medyczne.

Plan kafeteryjny FSA jest sposobem zwiększenia wypłaty, którą pracownicy otrzymują w gotówce. Jednakże ma on pewne wbudowane ograniczenia. Jednym z nich jest to, że pracownicy mogą wybrać tylko całkowitą sumę rocznego planu odliczeń kafeteryjnych na początku roku planowanego i nie mogą jej zmienić aż do zamknięcia tegoż roku. To zastrzeżenie może być jedynie uchylone w przypadku, gdy w trakcie roku planowanego nastąpiła zmiana stanu cywilnego pracownika, liczby osób na jego utrzymaniu (obejmuje to również adopcje) albo ich statusu, adresu zamieszkania, statusu zawodowego jego, lub współmałżonki/-ka lub którejś z osób od niego zależnych. Te zmiany muszą również skutkować zmianą

¹⁵ Takiego, na które składki potrącane są z wymiaru podatku.

statusu pracowniczego w ubezpieczeniu podstawowym zanim będzie można zmienić sumę odliczenia w ramach planu kafeteryjnego.

Istotnym problemem dla pracowników jest to, że składki na FSA są traktowane jako odrębne fundusze, między którymi nie występuje substytucja (Bragg, 2004, s. 151–152). Na przykład, jeżeli pracownik włoży zbyt dużo pieniędzy na fundusz medyczny dla osób pozostających na jego utrzymaniu i nie uda mu się ich wykorzystać do końca roku, to fundusze te nie mogą być przesunięte na inne cele, takie jak np. pokrycie kosztów leczenia jego samego.

Dla pracodawcy oferującego plan kafeteryjny FSA problem jest to, że pracownicy mogą w ramach tego funduszu wysuwać roszczenia o sumy przekraczające ulokowaną w nich kwotę w przypadku zwolnienia/odejścia z pracy. W tej sytuacji zakład pracy nie może uzyskać od pracownika zwrotu różnicy między sumą uiszczonych składek a sumą pobraną. Zakład pracy nie może złagodzić tego potencjalnego problemu poprzez zmuszenie pracowników do przyspieszonego dokonywania wpłat przewyższających sumy wcześniej ustalonych limitów.

Świadczenia ubezpieczeniowe w ramach planów kafeteryjnych

Świadczenia ubezpieczeniowe (ang. *insurance benefis*) mogą obejmować ubezpieczenia medyczne, dentystryczne, okulistyczne i na życie. Odliczenia są zwykle dokonywane od każdej wypłaty, aby pomóc w częściowym albo całkowitym pokryciu kosztów ubezpieczenia. Przedsiębiorstwo może mieć swój wkład w te koszty poprzez opłacanie części lub całości ubezpieczenia. Wkładów dokonywanych przez przedsiębiorstwo na pokrycie kosztów ubezpieczenia medycznego nie traktuje się jako dochodu pracowników. Co więcej, jeżeli przedsiębiorstwo ma plan zwrotu wydatków na leczenie, w ramach którego pracownicy mogą uzyskać zwrot dowolnej wysokości kosztów poniesionych na leczenie, to te dodatkowe opłaty również nie są traktowane jako przychód pracownika (Bragg, 2004, s. 152).

Najpowszechniejszymi instytucjami ubezpieczeń zdrowotnych w USA są organizacje pośredniczące: (ang. *Preferred Provider Organizatin*, PPO), oraz punkty usługowe (ang. *Point of Sernice*, POS). Opcja PPO pozwala pracownikom korzystać z pomocy lekarzy spoza wyznaczonej grupy, ale po wyższych kosztach, gdy chodzi o dopłaty i odliczenia. Program wymaga od pracowników, żeby wybrali lekarza pierwszego kontaktu z sieci lekarzy zapisanych w programie, ale mogą też korzystać z usług lekarzy spoza tej sieci, o ile lekarz pierwszego kontaktu nadal pozostaje pierwszym, do którego się udają (Bragg 2004, s. 153).

Zważywszy na wysoki koszt ubezpieczenia medycznego zapewnianego przez trzecią stronę, niektóre organizacje preferują ubezpieczanie we własnym zakresie. Przy takim podejściu, roszczenia z tytułu wydatków poniesionych na leczenie

przez pracownika są przekazywane bezpośrednio przedsiębiorstwu lub kierownictwu towarzystw ubezpieczeniowych. W obu przypadkach obciążają one przedsiębiorstwo. Kiedy wysokość roszczeń przekroczy pewien pułap, wydatki opłacane są z polisy ubezpieczeniowej. Zapobiega to ponoszeniu przez przedsiębiorstwo nadmiernych strat, spowodowanych ewentualną koniecznością pokrycia ubezpieczeniowych roszczeń o znacznej wysokości.

Plany świadczeń emerytalnych (ang. *Pension Plan Benefits*)

W przedsiębiorstwach w USA istnieje ogromna różnorodność dostępnych planów świadczeń emerytalnych (ang. *Pension Plan Benefits*), Rozwijają się one w ramach dwóch systemów prawa podatkowego¹⁶.

Plan emerytur z ograniczeniami jest to fundusz, który jest pomyślany jako spełniający wszystkie wymogi Ustawy o Zabezpieczeniu Emerytalnego Dochodu Pracowników – ERIS’y. Zgodnie z zawartymi w niej rozwiązaniami, pracodawca może od razu odliczyć dopuszczalne składki na fundusz na rzecz jego uczestników. Także dochód uzyskany z funduszu nie podlega opodatkowaniu. Co więcej, uczestnicy mogą z przychodu podlegającego opodatkowaniu odliczyć wszystkie składki, które wpłacają na rzecz funduszu tak długo, jak długo nie zdecydują się wycofać z niego swoich oszczędności. Udziały członków mogą zostać, w niektórych przypadkach, przelane na Indywidualne Konto Emerytalne – IRA, co przedłuża odroczenie przychodu podlegającego opodatkowaniu. Istnieją dwa typy systemów emerytalnych z ograniczeniami.

Zdefiniowany system składek (ang. *Defined Contribution Plan*) to fundusz, na który pracodawca zobowiązuje się wpłacać określoną ilość pieniędzy, ale nie ilość pokrywającą wypłaty z funduszu na rzecz jego członków. W ten sposób, to członek ponosi ryzyko związane z wynikami inwestowania kwot, które zostały zdeponowane w funduszu. Członkowie mogą złagodzić lub zwiększyć to ryzyko sprawując kontrolę nad kilkoma różnymi opcjami inwestycyjnymi. Do najczęściej spotykanych zdefiniowanych systemów emerytalnych zalicza się (Bragg, 2004, s. 154):

- *Plan 401k*. Jest to fundusz tworzony przez pracodawcę, w którym pracownicy mogą lokować sumy poniżej 13000 dolarów albo poniżej 15% swojej płacy. Nie podlega on opodatkowaniu chyba, że oszczędności zostaną wycofane z konta. Odsetki należne za okres ich ulokowania w funduszu również nie podlegają opodatkowaniu, o ile nie zostaną wycofane z konta. Pracodawca może także wpłacać na konta pracownicze 401k sumy o wysokości równej składkom zde-

¹⁶ Stanowego i federalnego.

ponowanym w nim przez pracowników, a także dochody z systemu udziału pracowników w zyskach¹⁷.

- *Plan 403b*. Jest to fundusz podobny do systemu 401k, z tym że jest on przeznaczony w szczególności dla organizacji charytatywnych, religijnych i edukacyjnych, które mają status zwolnionych od podatku na podstawie przepisu 501.
- *System Pracowniczej Własności Akcji (ESOP)*. Zdecydowana część składek dokonywanych na rzecz funduszu występuje w formie akcji spółki zatrudniającej. Pracodawca kalkuluje wielkość wkładu na fundusz dla danego pracownika bazując na procencie od całkowitego wynagrodzenia pracowników. Posługuje się tym wynikiem, aby zakupić odpowiadającą tej sumie liczbę akcji i deponuje je w ESOP'ie. Kiedy pracownik odchodzi z pracy, otrzymuje akcje spółki albo gotówkę stanowiącą ekwiwalent akcji jako zapłatę za swój zainwestowany wkład.
- *Plan zakupu pieniędzy* (ang. *Money Purchase Plan*). Pracodawca musi co roku dokonywać wpłaty na konto każdego z pracowników. Jest ona dokonywana w oparciu o procent od całkowitego wynagrodzenia wypłacanego każdemu z członków. Wpłaty muszą być dokonywane niezależnie od zysków zakładu.
- *System udziału pracownika w zyskach* (ang. *Profit Sharing Plan*). Składki na ten typ funduszu są z założenia finansowane z zysków zakładu pracy, co jest bodźcem dla pracowników, żeby wzmocnić wysiłki nakierowane na osiągnięcie większego zysku.

System zdefiniowanych świadczeń (ISO i NSO)

Plan zdefiniowanych świadczeń (ang. *Defined Benefits Plan*) określa kwotę, którą otrzymują jego członkowie zależną od przepracowanych lat pracy i zarobków wypłacanych w ciągu całego okresu zatrudnienia. Dodatkowym czynnikiem może być wiek członka w momencie odejścia na emeryturę.

Często spotykanym systemem świadczeń zdefiniowanych są opcje w formie akcji. Dają one pracownikowi prawo kupowania akcji po specjalnych cenach w ciągu pewnego okresu czasu. Opcje w formie akcji występują w dwóch odmianach: motywacyjnej opcji w formie akcji (ISO) i ogólnej opcji w formie akcji (NSO).

Zarząd spółki powinien być świadom wpływu systemów zarówno ISO, jak i NSO na spółkę, a nie tylko na pracowników. Spółka nie otrzymuje żadnego odliczenia od

¹⁷ Na podstawie badań przeprowadzonych przez Mercer Human Resource Consulting wśród wyższej kadry kierowniczej 94% amerykańskich przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 5000 pracowników prowadzi programy emerytalne o zdefiniowanej składce w formie planu 401k. Por. Urban, Wojewódka (2003, s. 46).

podatków w związku z zamianą opcji na akcje, jeżeli stosuje system ISO. Jednakże, jeżeli posługuje się któryś z systemów NSO, ma prawo do odliczenia podatkowego równego sumie dochodu, który pracownik oświadczy w formie pisemnej.

4. Systemy kafeteryjne w polskiej praktyce gospodarczej

W polskiej praktyce gospodarczej¹⁸ kafeteria występuje rzadko i stanowi raczej świadczenia elastyczne, nie zaś rozwiązania systemowe¹⁹.

Wyniki badań w przedsiębiorstwach w Polsce wskazują na wciąż niewielki zakres wykorzystania systemów kafeteryjnych. Badania przeprowadzone na próbie 2000 przedsiębiorstw z Listy „2000 Rzeczypospolita” wykazały ich zastosowanie blisko u 39% ankietowanych firm²⁰. Wśród przedsiębiorstw, które wprowadziły możliwość indywidualnego wyboru świadczeń, największą popularnością cieszą się wynagrodzenia kafeteryjne obejmujące świadczenia rzeczowe. Są one stosowane najczęściej wobec kierowników wyższego szczebla i menedżerów (23,2%), rzadziej wobec kierowników niższego szczebla i specjalistów (13,0%). Nową formą kafeterii jest kafeteria obejmująca zdrowie i wolny czas. Wśród kadry wyższego szczebla i menedżerów tylko niecałe 5% ankietowanych przedsiębiorstw stosuje kafeterię obejmującą wolny czas, a tylko 5% firm stosuje powyższy rodzaj kafeterii wobec kierowników niższego szczebla oraz specjalistów, pracowników administracyjno-biurowych czy pozostałych pracowników (tabela 2).

Systemy kafeteryjne są stosowane przede wszystkim w prywatnych spółkach prawa handlowego z większościowym udziałem zagranicznym (36,7%) oraz z pełnym udziałem zagranicznym (33,3%).

Wynagrodzenia kafeteryjne obejmujące świadczenia rzeczowe mają swoje zastosowanie głównie wśród *top management'u*. Kierownicy wyższego szczebla i menedżerowie są wynagradzani za pomocą powyższego rodzaju kafeterii

¹⁸ W Polsce około 10% z czołowej setki przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym wprowadziło kafeterię. Wnioski z badań opublikowane wśród 100 przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym. Zob. Fidzińska, Rosa (2002, s. 14).

¹⁹ W polskiej literaturze przedmiotu kafeteria nazywana jest zamiennie jako kafeteria lub forma kafeteryjna (S. Borkowska, T. Oleksyn), Por. Oleksyn (2006).

W zachodniej literaturze przeważa pojęcie *cafeteria system* – system kafeteryjny. Por. Armstrong (2006); Bragg (2004, s. 149–150).

²⁰ Badaniem objęto wszystkie przedsiębiorstwa zakwalifikowane do rankingu *Lista 2000*. Badania ankietowe zostały przeprowadzone w ramach projekt badawczy w latach 2008–2009 w ramach grantu KBN nr N N115279834 pt.: *Elastyczne systemy wynagrodzeń w przedsiębiorstwach w Polsce*, realizowanego na Uniwersytecie Mikołaja Kopernika pod kierownictwem dr hab. Hanny Karaszewskiej, prof. UMK. Por. Nieżurawska (2010, s. 150).

głównie w prywatnych spółkach prawa handlowego z pełnym udziałem zagranicznym (33,3%) oraz w prywatnych spółkach prawa handlowego z większościowym udziałem zagranicznym (30%).

Tabela 2. Formy kafeтерии stosowane w badanych przodujących przedsiębiorstwach w Polsce w przekroju grup pracowniczych

Formy kafeтерии	Kierownicy wyższego szczebla i menedżerowie	Kierownicy niższego szczebla i specjaliści	Pracownicy administracyjno-biurowi	Pozostali pracownicy
	% wskazań			
Wynagrodzenia kafeteryjne obejmujące świadczenia rzeczowe (np. samochód, telefon)	23,2	13,0	3,8	1,6
Wynagrodzenia kafeteryjne obejmujące zdrowie i wolny czas	4,9	2,7	3,8	3,8
Wynagrodzenia kafeteryjne obejmujące świadczenia pieniężne	3,8	3,8	2,2	1,6
Nie stosuje się kafeтерии	61,1			
Brak odpowiedzi	13,5			

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Podobnie sytuacja kształtuje się w przypadku wynagrodzenia kafeteryjnego obejmującego zdrowie i wolny czas. U kierowników wyższego szczebla i menadżerów ma ona swoje zastosowanie w większości przypadków w prywatnych spółkach prawa handlowego z większościowym udziałem zagranicznym (10%).

Zakończenie

Wzrastająca konkurencyjność i postępujący proces globalizacji stawiają przedsiębiorstwa wobec konieczności poszukiwania przewag konkurencyjnych i budowania swojej unikatowości. W proces ten wpisuje się z pewnością dążenie do pozyskania wyposażonych w odpowiednie kompetencje i właściwie zmotywowanych ludzi. Skuteczność tych działań w dużej mierze zależy od wykreowania przez przedsiębiorstwo właściwych mechanizmów kształtowania płac.

Kafeteria, choć wydaje się niezwykle wartościowym rozwiązaniem wzbudza zainteresowanie szczególnie w warunkach relatywnie wysokich płac, gdy relatywnie duży pozostaje fundusz swobodnej decyzji. Ponadto, wymaga ona dobrej wyceny poszczególnych składników menu, dobrego systemu komunikacji między pracownikiem a pracodawcą oraz wysokich umiejętności w zarządzaniu skomplikowanym portfelem.

W polskich warunkach gospodarczych brak zainteresowania implementowaniem systemów kafeteryjnych może być spowodowany następującymi czynnikami: stanem prawnym, który nie zachęca do ich wprowadzania, niejasnym systemem opodatkowania czy brakiem kompetentnej kadry zarówno przy wdrażaniu jak i administrowaniu systemem.

Bibliografia

- American Payroll Association, // www.americanpayroll.org (30.01.2013).
- Armstrong, M., Baron, A. (1995), *The Job evaluation handbook*, Chartered Institute of Personnel and Development, London.
- Armstrong, M., Brown, D. (2001), *New Dimensions in Pay Management*, Chartered Institute of Personnel and Development, London.
- Armstrong, M., Cummins, A. (2011), *The reward management toolkit. A step-by-step guide to designing and delivering pay and benefits*, Kogan Page Limited, London.
- Armstrong, M. (2006), *Employee Reward. People and organizations*, Chartered Institute of Personnel and Development, London.
- Armstrong, M. (2000), *Rewarding Teams*, Chartered Institute of Personnel and Development, London.
- Borkowska, S. (2001), *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Bragg, S. (2004), *Accounting for Payroll*, John Wiley & Sons Inc., New Jersey.
- Bragg, S. (2003), *Essentials of Payroll*, Handboken John Wiley & Sons, NY.
- Cambridge International Dictionary of English* (1995), Cambridge University Press, Cambridge.
- CBI Researches (1994) – CBI/Towers Perrin, London.
- Fidzińska, N., Rosa, M. (2002), *Płacowe menu, czyli kafeteryjne systemy wynagrodzeń (2)*, „Personel i Zarządzanie”, 17, wrzesień.
- <http://www.irs.gov/pub/irs-pdf/p15b.pdf> (14.01.2013)
- Incomes Data Services (1998) IDS Study No 650, June, London.
- Industrial Relations Services (1998), *Flexible benefits involve at Cable & Wireless*, “Pay and Benefits Bulletin”, IRS, June.

- Karaszewska, H. (2003), *Ewolucja wynagrodzeń w Polsce w okresie zmian systemu ekonomicznego*, Wydawnictwo UMK, Toruń.
- Kopertyńska, M. W. (2000), *System płac przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Lupton, T., Fowler, D. (1969), *Selecting a Wage Payment System. Research Paper III*, Engineering Employers' Federation, London.
- Nieżurawska, J. (2010), *Elastyczne systemy wynagrodzeń w przedsiębiorstwach w Polsce*, Doktoraty Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Wydawnictwo – „Dom Organizatora” – TNOiK, Toruń.
- Oleksyn, T. (2006), *Wynagradzanie efektywne – przegląd problemów*, w: S. Borkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość*, IPiSS, Warszawa.
- Strózik-Rytowska, M., Anisimowicz D. (2006), *Menu motywacyjne czyli kafeteryjne systemy świadczeń pozafinansowych*, „Personel i Zarządzanie”, 8.
- Urban, B., Wojewódzka, M. (2003), *Pakiet menedżera. Najnowsze trendy w wynagradzaniu wyższej kadry kierowniczej na rynkach zachodnich – wyniki badań Mercer Human Resource Consulting*, „Personel i Zarządzanie”, 5.

Summary

Cafeteria Systems in Great Britain, USA and Poland

The contemporary conditions face firms with the necessity of constant implementation of changes and improvements, which is connected with plasticisation of their activity in all spheres. Cafeteria systems, an innovative form of payment, are a good example of elastic remuneration systems. This article presents an analysis of cafeteria systems in Great Britain and in the United States. Identification of advantages and threats following their use has been performed. In the article the conclusions from the empirical studies in some Polish enterprises have been presented.

Keywords: remuneration systems, cafeteria, plasticization of remuneration, flexible spending account.

Резюме

„Кафетерийные” системы в Великобритании, США и Польше

Современные условия ставят предприятия перед необходимостью постоянно внедрять изменения и усовершенствования, что связано с увеличением их гибкости во всех сферах деятельности. Примером гибкой системы оплаты труда являются „кафетерийные” системы, представляющие собой современную форму вознаграждения. Статья содержит анализ „кафетерийных” систем в Великобритании и Соединенных Штатах Америки. В ней названы выгоды и угрозы, являющиеся следствием их применения. В статье представлен также опыт польских предприятий в анализируемой области.

Ключевые слова: система вознаграждения, кафетерий, увеличение гибкости вознаграждения, гибкие формы оплаты труда, гибкий текущий счет.

dr Joanna Nieżurawska

Adiunkt w Katedrze Zarządzania Kapitałem Ludzkim w Wyższej Szkole Bankowej w Toruniu. Zainteresowania naukowe: zarządzanie zasobami ludzkimi (w tym: kierowanie, motywowanie oraz wynagradzanie pracowników), ekonomia społeczna. Osiągnięcia to praca doktorska: J. Nieżurawska, *Elastyczne systemy wynagrodzeń w przedsiębiorstwach w Polsce*, Doktoraty Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Wydawnictwo – „Dom Organizatora”, Toruń 2010. Trener i doradca z zakresu zarządzania oraz zarządzania zasobami ludzkimi w Kujawsko-Pomorskim Centrum Ekonomii Społecznej. Stażystka m.in.: Laurea University (Finlandia), Said Business, Oxford, University of Oxford (Wielka Brytania), Normandy Business School, Le Havre (Francja) oraz Polytechnic Institute of Setubal (Portugalia).

