

**Mirosław Pękała**

ORCID: 0000-0002-5736-7773

miroslaw.pekala@doktorant.sgh.waw.pl

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2021.194>

Open Access CC BY 4.0



**Cytowanie:** Pękała, M. (2021). Pozapłacowe systemy wynagrodzeń głównym komponentem budowania przewagi konkurencyjnej. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, 8(14), 92-109. DOI: 10.26366/PTE.ZG.2021.194

## **Pozapłacowe systemy wynagrodzeń głównym komponentem budowania przewagi konkurencyjnej**

### **Abstrakt**

W obecnym otoczeniu biznesowym zarządzający coraz chętniej stosują rozwiązania zawierające pozapłacowe systemy wynagrodzeń. Niestety popełniają błąd, ponieważ tego typu metodę należy stosować wybiórczo, po przeprowadzonej analizie potrzeb danego pracownika i precyzyjnie dopasowanym programie motywacyjnym. Zamiast skutecznie premiovac kluczowych pracowników rozpraszają zasoby finansowe przeznaczone na wynagradzanie personelu. Takie uposażanie załogi jest demotywujące i w związku z tym nie przynosi zakładanych korzyści. Koncentracja funduszy na talentach pozwala efektywnie motywować odpowiednie kadry co przekłada się na wymierne korzyści poczynając od innowacji a skończywszy na lojalności tych osób. To dzięki ich kompetencjom organizacja uzyskuje przewagę konkurencyjną, ponieważ zwykle to kluczowi pracownicy (a nie pracownicy na kluczowych stanowiskach) wypracowują nowe rozwiązania. W profesjonalnie zorganizowanych instytucjach powołuje się „Happy Menagerów” (dyrektorów szczęścia) zadaniem których jest zarządzanie pozapłacowymi systemami motywacyjnymi. Aby uzyskać przewagę konkurencyjną należy stosować narzędzia motywujące i przestrzegać ogólne zasady zarządzania personelem. Dodatkowo, w ten sposób uzyskujemy wymierne korzyści prawno-podatkowe.

Celem artykułu jest zaprezentowanie rozwiązania, dzięki któremu istnieje duże prawdopodobieństwo uzyskania przewagi konkurencyjnej organizacji.

**Słowa kluczowe:** pozapłacowe systemy wynagrodzeń, przewaga konkurencyjna, kluczowi pracownicy, dyrektorzy szczęścia

## **Non-wage remuneration systems the main component of building a competitive advantage**

### **Abstract**

In the current business environment, managers are more willing to use solutions which include non-financial incentive systems. Unfortunately, they make a mistake. This method should be applied selectively, after analysing the needs of a given employee and coming up with a precisely adjusted incentive scheme. Success lies in granting bonuses to key employees, but financial resources allocated to rewarding the staff are thinly spread due to managers' actions. Rewarding the personnel in this way is demotivating and does not yield expected results. Focusing on talents makes it possible to effectively motivate appropriate groups of employees, which in turn translates into measurable benefits, starting from innovation and ending with these employees' loyalty. It is thanks to their competencies that the organization gains competitive advantage, because usually it is the key employees (rather than employees in key positions) who come up with new solutions. Professionally organized institutions appoint Happiness Managers, whose task is to manage non-financial incentive

systems. To gain competitive advantage, it is necessary to use incentive tools and observe general principles of staff management. Moreover, in this way we can gain measurable legal and tax benefits.

The aim of this article is to present a solution thanks to which there is a strong probability that an organisation will gain competitive advantage.

**Keywords:** non-financial incentive systems, competitive advantage, key employees, happiness managers

**JEL:** M5, J4, E62, E24

## Wstęp

Ponieważ w każdym projekcie gospodarczym, społecznym czy politycznym szczególną zmienną niepewności w osiągnięciu końcowych założeń stanowi czynnik ludzki, należy szczególnie zwrócić uwagę na ryzyko związane z satysfakcjonującym wynagradzaniem. Praca jaka zostaje wykonana przez personel musi zostać adekwatnie opłacona a osoby wykonujące poszczególne zadania stosownie uposażone, czyli optymalnie zmotywowane. Pieniądze nie są jedynym sposobem nagradzania pracowników. „Coraz częściej to bodźce niematerialne mają większe znaczenie motywacyjne” (Ciekanowski, 2013). Zarządzający stosując rozwiązania zawierające pozapłacowe systemy wynagrodzeń popełniają błąd, ponieważ tego typu metodę należy stosować wybiórczo, koncentrując zasoby na kluczowych pracownikach przedsiębiorstwa, precyzyjnie dobierając programy motywacyjne. Brak odpowiedniego dopasowania systemów wynagradzania do indywidualnych potrzeb załogi jest demotywujące i generuje koszty. Aby działać produktywnie należy przede wszystkim dokonać analizy rentowności stanowiska pracy, następnie przeprowadzić badanie potrzeb danego pracownika i dopiero na podstawie uzyskanych informacji precyzyjnie dopasować program motywacyjny. W przeciwnym razie zamiast skutecznie premiovac kluczowych pracowników demotywujemy załogę, pojawia się frustracja i poczucie zniechęcenia, a zasoby finansowe przeznaczone na wynagradzanie personelu rozpraszamy. Koncentracja funduszy na *talentach* (Wiernek, 2014) pozwala efektywnie motywować odpowiednie kadry, co przekłada się na wymierne korzyści począwszy od rentowności a skończywszy na lojalności tych osób. „Podstawę innowacyjności stanowi kreatywność, której źródeł poszukuje się zarówno w środowisku wewnętrznym, jak również w otoczeniu organizacji” (Matejum, 2017). To dzięki ich profesjonalizmowi organizacja uzyskuje przewagę konkurencyjną i dominację biznesową, ponieważ zwykle to kluczowi pracownicy (a nie pracownicy na kluczowych stanowiskach) wypracowują nowe rozwiązania. „Zarządzanie kompetencjami może być rozpatrywane szeroko jako pewna filozofia zarządzania, sposób myślenia organizacji o wszystkich jej zasobach i umiejętnościach” (Moczydłowska, 2008). Dodatkowo,

pozapłacowe systemy motywacyjne, odpowiednio usytuowane w podmiotach gospodarczych przynoszą wymierne korzyści prawno – podatkowe. Zastosowanie *tarczy podatkowej* zbudowanej w oparciu o tego typu rozwiązania użytej do zmniejszenia np. *klina podatkowego* pozwala zaoszczędzić kapitał, jednocześnie promując programy *Prywatna Emerytura (PE)* (Pękala, 2018), *Pracownicze Programy Kapitałowe (PPK)*, czy *idee długoterminowego oszczędzania* co generuje kolejne korzyści. Należy pamiętać, iż takie działanie niesie określone skutki prawno – podatkowe po stronie pracodawcy jak i po stronie pracownika.

W profesjonalnie zorganizowanych instytucjach powołuje się specjalistów od zarządzania pozapłacowymi systemami motywacyjnymi, *happy menagerów*<sup>1</sup>, zadaniem których jest umiejętne stosowanie tego typu rozwiązań. Niestety pracodawcy rozpraszają te kompetencje pomiędzy kierowników poszczególnych komórek organizacyjnych, którzy zwykle nie posiadają odpowiednich kwalifikacji, niezbędnych w odczytywaniu potrzeb pracowników oraz dostosowaniu do nich rodzaju programu motywacyjnego. Takie działanie znacząco obniża skuteczność a tym samym rentowność pozapłacowych systemów motywacyjnych. Dodatkowo pracodawcy nierozróżniają pracowników pracujących na krytycznych stanowiskach pracy od kluczowych pracowników. Jest to indywidualna cecha każdej organizacji i każdy pracodawca powinien zdefiniować kryteria wobec których określa personel zasługujący na miano talentów, „innymi słowy, tym, co się liczy, jest bycie bystrym w inny sposób” (Goleman, 1999). Inwestycje w *kapitał ludzki* (Waresa, 2013) warunkują przewagę konkurencyjną jak również dominację biznesową. „Właściciele – menedżerowie przedsiębiorstw powinni dołożyć wszelkich starań, aby rozwój swoich podmiotów opierać o maksymalizację wykorzystania zasobów niematerialnych” (Matejun & Motyka, 2016). Aby uzyskać odpowiednio wysokie wskaźniki należy stosować narzędzia motywujące i przestrzegać zasad zarządzania personelem.

Można postawić tezę: *„Zarządzający organizacjami, stosując pozapłacowe systemy wynagrodzeń nie przeprowadzają analizy potrzeb pracowników przy udziale „happy menagerów”.*

Hipoteza badawcza: *„Niestosowanie analizy potrzeb przy udziale happy menagerów, dotyczącej pozapłacowych systemów wynagrodzeń dla kluczowych pracowników jest głównym czynnikiem obniżonej skuteczności tego typu rozwiązania w praktyce”.*

---

<sup>1</sup> Happy menager (dyrektor szczęścia) niekiedy tytułowany Chief Happiness Officer, specjalista zarządzający pozapłacowymi systemami wynagrodzeń, do jego obowiązków należy zarządzanie pozapłacowymi systemami motywacyjnymi. Nieformalna nazwa nowo powstającego stanowiska pracy zwykle usytuowanego w działach HR organizacji.

Celem artykułu jest zaprezentowanie rozwiązania, które skutkuje uzyskaniem przewagi konkurencyjnej organizacji.

### **Znaczenie poszczególnych terminów użytych w opracowaniu**

Aby uzyskać pewność co do tożsamesgo rozumienia poszczególnych określeń, jednocześnie przybliżyć znaczenie poszczególnych terminów i zwrotów używanych w tym opracowaniu należy uściślić i opisać zakres używanych poszczególnych pojęć:

**Analiza potrzeb pracownika** – jest to działanie mające na celu określenie priorytetów, celów, potrzeb wynikających z bieżącej sytuacji rodzinnej, osobistej jak i materialnej pracownika. Precyzyjne zdiagnozowanie problemów personelu w danym przedziale czasowym pozwala na skuteczne dopasowanie składników pozapłacowych systemów wynagrodzeń. Unikamy sytuacji, w której pracownik potrzebuje np. dodatkowego ubezpieczenia swoich bliskich a pracodawca proponuje bilet do teatru. Tego typu działanie używane jest również do identyfikacji kluczowych pracowników instytucji. Powinno być przeprowadzane średnio raz na kwartał.

**Happy menager<sup>2</sup>** (dyrektor szczęścia) dedykowany specjalista, który ma za zadanie zarządzać pozapłacowymi systemami motywacyjnymi, często opisywanymi jako pozapłacowe systemy wynagradzania. Ponieważ każdy z nas ma inne oczekiwania i potrzeby oraz inaczej opisuje swoje szczęście, to spełnienie tych pragnień w dużej mierze zależy od organizacji stanowiska pracy, skuteczności nagradzania i wynagradzania, czyli motywowania do wykonywanych zadań. Kluczowym jest więc prawidłowy dobór motywatorów, które powinien wypracować *happy menager*. Zwykle to pracodawcy muszą konkurować o profesjonalistów a nie profesjonalści o stanowiska pracy co powoduje, że rekrutacja tego typu osób jest trudna i kosztowna. Dlatego też tak ważna jest rola *happy menagera* i jego umiejętności związane z precyzyjnym doбором narzędzi stosowanych przy pozyskiwaniu oraz motywowaniu personelu.

**Indywidualna interpretacja podatkowa** – Od 1 marca 2017 r. interpretacje indywidualne wydaje wyspecjalizowany organ Krajowej Administracji Skarbowej (KAS) – Dyrektor Krajowej Informacji Skarbowej (KIS) i publikuje na stronie internetowej Ministerstwa Finansów. System Informacji Podatkowej, za pomocą zainstalowanej wyszukiwarki (<https://sip.mf.gov.pl/>) umożliwi wyszukiwanie poszczególnych interpretacji przepisów prawa podatkowego, opublikowanych i wydawanych na podstawie rozdziału 1a

---

<sup>2</sup> Nieformalna nazwa nowo powstającego stanowiska pracy zwykle usytuowanego w działach HR organizacji.

działu II ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Ordynacja podatkowa (ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r.) jak również innych aktów prawnych lub informacji podatkowych. Interpretacja indywidualna stanowi ochronę prewencyjną. Nie można o nią wystąpić w momencie, gdy w sprawie toczy się postępowanie podatkowe albo kontrola.

**Klin podatkowy** – w pewnym uproszczeniu różnica pomiędzy kosztem pracodawcy wynikającym z wynagrodzenia pracownika a wypłatą netto („na rękę”) temuż pracownikowi za wykonaną pracę określane jest mianem klina podatkowego, który częściowo można ograniczać pozapłacowymi świadczeniami pracowniczymi, oczywiście dopuszczalnymi przez prawo. Wysokość klina podatkowego w niektórych przypadkach przekracza 65% wypłaconego pracownikowi świadczenia. Konieczność ograniczania wysokości klina podatkowego widzi również państwo. W opracowanym i przesłanym do Komisji Europejskiej i Rady Ecofin *Wieloletnim Planie Finansowym Państwa*<sup>3</sup> na lata 2019 – 2022, Rząd Premiera Mateusza Morawieckiego deklaruje dalsze obniżenie klina podatkowego.

**Kluczowi pracownicy organizacji** – często są myleni z osobami zatrudnionymi na *krytycznych stanowiskach*. *Kluczowi pracownicy organizacji to osoby realizujące zadania na dowolnym stanowisku, szczególnie kreatywni, posiadając wyjątkowe umiejętności ponadprzeciętnie zwiększają rentowność pracy*. Takim pracownikiem może się okazać każda osoba, która będzie wykonywać swoje obowiązki wyjątkowo efektywnie. *Kluczowy pracownik* – jest to indywidualna cecha tak pracownika jak i organizacji.

**Motywowanie** – wpływanie na zachowanie innych – opisywane jest jako prezentowanie korzyści, możliwości zaspokojenia potrzeby, motywu, czyli czynność, wynikająca z „tej” potrzeby, „tego” motywu - zdiagnozowana za pomocą „analizy potrzeb” danego pracownika lub grupy pracowników, jako odpowiedź na „poczucie braku” tego „czegoś”, co jest dla danej osoby lub grupy osób ważne, a wręcz niezbędne, nakreślając perspektywę zaspokojenia tej potrzeby w określonym czasie (Kopertyńska, 2008). Aby motywować trzeba określić motyw, potrzebę, a następnie językiem korzyści przedstawić perspektywę zaspokojenia tej potrzeby, która często bywa pozapłacową. Oczywiście istnieje również system kar uznawanych przez niektórych managerów za skuteczny sposób motywacji.

---

<sup>3</sup> Wieloletni Plan Finansowy Państwa (WPF) za okres 2019 – 2022, uchwalany przez Radę Ministrów i przesłany do Komisji Europejskiej i Rady Ecofin. Niniejszy Program przedstawia średniookresową prognozę sytuacji gospodarczej Polski i jej finansów publicznych do 2022 r. Stanowi on zarazem część, przyjętego przez Radę Ministrów, Wieloletniego Planu Finansowego Państwa (WPF) opracowywanego na podstawie ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych. WPF stanowi podstawę przygotowania projektu ustawy budżetowej na rok 2020”. [https://www.gov.pl/documents/1079560/1080340/20190416\\_WPF\\_2019-2022.pdf/1f4dabc9-8d24-f7c4-ec06-152f5f9ac8c6](https://www.gov.pl/documents/1079560/1080340/20190416_WPF_2019-2022.pdf/1f4dabc9-8d24-f7c4-ec06-152f5f9ac8c6) [dostęp 2020].

**Przewaga konkurencyjna** do której dąży każda organizacja przy wszechobecnej globalizacji, swobodnym dostępie do technologii i kapitału (Kołodko, 2001), rozumiana jako *zdefiniowane korzyści uzyskane dzięki odpowiedniemu zaangażowaniu pracowników* (Godlewska-Majkowska, 2016). Należy zauważyć, iż same kompetencje osób zatrudnionych, tzw. miękkie jak i twarde, szkolenia, doświadczenie, ich wiedza teoretyczna i praktyczna nie wystarczy do uzyskania przewagi konkurencyjnej, trzeba jeszcze zmotywować personel do użycia swoich umiejętności i maksymalnego zaangażowania się w poszczególne zadania.

**Rentowność stanowiska pracy – pracownika.** Inaczej mówiąc korzyści jakie uzyskuje organizacja wynikające z pracy wykonywanej na danym stanowisku. Wzorowany na ROI (ang. return on investment; *zwrot z inwestycji*)<sup>4</sup>. Pomiar rentowności stanowiska pracy polega na wyliczeniu różnicy pomiędzy wartościami płynącymi z wykonywanej pracy a kosztami jej wytworzenia. Sposób ten ma swoje wady i zalety. Uzyskany wynik prezentuje korzyści jakie uzyskała organizacja z czynników mierzalnych, niestety czynniki niemierzalne powstałe podczas wykonywania pracy na tym stanowisku należy „doliczyć do wyniku” – na plus lub na minus – według własnych odczuć i obserwacji. Tego typu metodę stosujemy do szacowania rentowności (na plus lub na minus) i określenia kierunków działania w danym przedziale czasowym. Dodatni wynik potwierdza słuszność dokonywanych zmian, ujemny zaprzecza.

**Tarcza podatkowa** – Omawiając pojęcie tarczy podatkowej zawsze należy pamiętać, iż Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej w art. 84 nakazuje: „*Każdy jest obowiązany do ponoszenia ciężarów i świadczeń publicznych, w tym podatków, określonych w ustawie*”, a daniny publiczne są pobierane w celu finansowania zadań publicznych (Felis, 2017). Tarcza podatkowa to czynność związana z planowaniem podatkowym i zarządzaniem podatkami. *Pojęcia te wywodzą się głównie z nauk ekonomicznych i dotyczą działań podejmowanych przez podatnika w celu minimalizacji obciążeń podatkowych* (Werner, 2013). Natomiast J. E. Stiglitz w ramach sposobów legalnego obniżania zobowiązań podatkowych wskazuje przykłady, np. „*przesuwanie dochodu, wykorzystanie instytucji leasingu, arbitraż podatkowy oraz tarcze podatkowe*” (Stiglitz, 2004). Więcej na ten temat w dalszej części opracowania.

### **Konieczność dodatkowego motywowania, czyli wynagradzania**

Sposób wynagradzania jak i wysokość tego świadczenia jest szczegółowo opisany w Kodeksie Pracy. Podstawowe wynagrodzenie za świadczoną pracę wypłacane jest w formie

---

<sup>4</sup> Wskaźnik rentowności stosowany w celu zmierzenia efektywności działania podmiotu gospodarczego, niezależnie od struktury majątku jak i otoczenia biznesowego w jakim przyszło działać przedsiębiorstwu, nazywana *stopą zwrotu z zainwestowanego kapitału*.

pieniężnej bezpośrednio na konto pracownika, chyba że pracownik złożył wniosek o wypłatę wynagrodzenia do rąk własnych. „Znaczenie pieniądza jako środka motywującego jest silnie zdeterminowane przez indywidualne potrzeby i oczekiwania” (Wachowiak, Strużyńska, 2008). *Płaca minimalna* jest ustalana ustawowo, a świadczenia maksymalne uzyskane przez pracownika wyznacza rynek. Jednym słowem „rynek pracy jako miejsce, w którym dokonują się transakcje wymiany usług pracy między pracownikami a pracodawcami oraz ustalają się rozmiary wspomnianych transakcji i ich warunki, a zwłaszcza cena tych usług, tj. płaca” (Kryńska, Kwiatkowski, 2013). Jednocześnie należy nadmienić, cytując prof. Marka Górę, iż „wszystkie rynki są miejscem spotkania popytu i podaży, które kształtowane są przez ludzkie działania i preferencje. Rynek pracy jest dodatkowo komplikowany przez to, że ludzie nie tylko realizują swoje preferencje, lecz także sami są przedmiotem dostosowania na rynku” (Góra, Sztanderska, 2006).

„Współcześnie możemy zauważyć ciekawą sytuację, spotykają się bowiem ze sobą cztery pokolenia na rynku pracy. Każde z nich różni się ideałami, poglądami, podejściem do wykonywanych obowiązków, do siebie i innych ludzi (Opalińska, 2018). Dlatego też przed dokonaniem inwestycji w personel należy dokonać oceny rentowności stanowiska pracy (nie pracownika) a następnie ocenić efektywności zadań wykonywanych przez osobę świadczącą pracę na tym stanowisku. Jeśli uzyskamy pozytywny wynik to możemy inwestować i w stanowisko, i w kompetencje pracownika, jeśli wynik ten jest negatywny należy zweryfikować sposób organizacji pracy, natomiast inwestowanie w umiejętności nie zwiększą rentowności, wręcz przeciwnie – takie działanie przyniesie odwrotny skutek.

„O wydajności pracy pracownika decyduje wiele czynników związanych ze sferą zawodową, jednak do najważniejszych z nich należy motywacja. Jest ona rozumiana jako proces rządzący wyborem, którego dokonuje jednostka, kierując się dążeniem do osiągnięcia celów będących wynikiem cenionych przez nią wartością, tj. tego wszystkiego, co jest godne jej pożądaniami; ma rzeczywistą lub wyobraźną zdolność do zaspokajania potrzeb” (Leśniakowski, Berny, 2011). Tak więc chcąc zwiększyć wydajność pracy musimy umiejętnie motywować, zwykle dodatkowo wynagradzać (nie tylko w pieniądzu), między innymi stosując pozapłacowe systemy motywowania.

„Dla zapewnienia funkcjonowania w zmiennym i konkurencyjnym otoczeniu każda organizacja powinna budować drogę do sukcesu zwiększając wartość kapitału intelektualnego” (Dzieńdziora, Smolarek, 2010), co oznacza, iż dominacji biznesowej do której dąży każdy podmiot nie można osiągnąć bez odpowiedniego zaangażowania pracowników, użycia umiejętności i maksymalnego zaangażowania się w poszczególne

zadania. „Zmienność otoczenia przedsiębiorstwa wymusza podejmowanie ciągłych i często niestandardowych działań, co oznacza potrzebę kreatywności oraz pojawienie się dla niej określonej przestrzeni” (Krawczyk-Sokołowska, 2018). Dodatkową trudnością jest ustawiczny brak specjalistów. Wśród profesjonalistów zawsze mamy do czynienia z rynkiem pracy pracownika, a to przed pracodawcami stawia dodatkowe wyzwania. Potwierdza to najnowszy raport Deloitte „**Global Human Capital Trends 2019**”<sup>5</sup>. Tematem raportu jest „radikalna zmiana, z którą będą musieli zmierzyć się liderzy biznesowi na całym świecie: przełomowe zmiany społeczne, polityczne i gospodarcze wymagają od pracodawców przeniesienia akcentów, pracownik musi stać się centrum strategii biznesowej”. „Trzeba wyraźnie powiedzieć, że do dobrej współpracy trzeba chcieć i umieć zachęcać także (zwłaszcza?) poprzez system motywacyjny – wynagradzania, awansowania, wyróżnienia niematerialne itd. Tymczasem jest to rzadkość” (Oleksyn, 2018).

Aby skutecznie zarządzać pozapłacowymi systemami wynagrodzeń należy wprowadzić do swoich struktur specjalistę *happy menagera*. Osoba zatrudniona na tym stanowisku powinna przede wszystkim zająć się organizowaniem i dopasowaniem systemu wynagrodzeń dla poszczególnych pracowników. Personalizacja działań związanych z pozapłacowymi systemami wynagrodzeń gwarantuje ich efektywność. Wszak nie od dziś wiadomo,  *iż pieniądze to nie wszystko*. Główną korzyścią wynikającą z zastosowania pozapłacowych systemów motywacyjnych jest większa rentowność tak stanowiska pracy jak i pracownika wykonującego pracę na tym stanowisku, przy tych samych nakładach finansowych. Motywacja jest nieodłącznym elementem zarządzania i stanowi podstawowy czynnik rozwoju zasobów ludzkich. „Poszczególne rozwiązania problemu zarządzania procesem innowacji są specyficzne dla każdej organizacji” (Pomykański, 2016). Każdy podmiot gospodarczy, każda organizacja powinna opracować własny system zarządzania, motywowania, w którym rozpozna i uwzględni potrzeby płacowe jak i pozapłacowe swoich pracowników. Dodatkowe wynagradzanie będące funkcją motywowania stanowi kluczowy czynnik wzrostu rentowności pracy a tym samym całej organizacji.

### **Aspekty prawno podatkowe pozapłacowych systemów wynagradzania**

W polskim systemie prawnym podstawowe relacje pracownik – pracodawca reguluje Kodeks Pracy. Ten akt normatywny opisuje zależności objęte stosunkiem pracy, a art. 22

---

<sup>5</sup> Deloitte 2019, Raport: Trendy HR 2019 | Polska Prowadzenie firmy odpowiedzialnej: zmiana w zarządzaniu – człowiek w centrum uwagi: <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2019.html> [dostęp 2020].



jednoznacznie definiuje nawiązanie tegoż stosunku, również powołania, wyboru, mianowania lub spółdzielczej umowy o pracę. Ponieważ opodatkowanie pracy w Polsce jest wysokie (klin podatkowy), to powstaje pokusa pomniejszenia tegoż świadczenia przez pracodawców, szczególnie przedsiębiorców, jak również unikania zatrudniania pracowników na podstawie umowy o pracę. W praktyce gospodarczej istnieją również inne umowy np.: umowy cywilnoprawne, pozwalające świadczyć pracę. Nadużywanie tego typu sposobu zatrudnienia spotkało się ze stanowczym sprzeciwem związków zawodowych, które wymusiły na ustawodawcy znaczące ograniczenie stosowania tego typu kontraktów.

W obecnym systemie prawnym organem dedykowanym do stałego sprawowania nadzoru i kontroli przestrzegania prawa pracy jest Państwowa Inspekcja Pracy (PIP). Pracownik, jak również pracodawca może się zwrócić do PIP o bezpłatną poradę prawną dotyczącą prawa pracy.

Każda korzyść uzyskana przez strony umowy o pracę stanowi przychód, czyli rodzi odpowiedzialność podatkową. Pozapłacowe systemy wynagrodzeń odpowiednio umiejscowione mogą być źródłem sporych oszczędności fiskalnych. Pewnym ułatwieniem przy rozwiązywaniu nietypowych zdarzeń prawno-podatkowych jest możliwość uzyskania indywidualnej interpretacji podatkowej. Wnioskujący obowiązany jest do wyczerpującego i rzetelnego przedstawienia stanu prawnego zdarzenia przyszłego będącego treścią wniosku, jak również do zaprezentowania własnego stanowiska w sprawie. Ponieważ wniosek podlega opłacie „tylko” 40 zł<sup>6</sup> od opisanego każdego zdarzenia, to warto w ten sposób uzyskać stanowisko fiskusa w danej sprawie przy tak znikomym wydatku. Tego typu poświadczenie potwierdza słuszność działań prawno podatkowych i daje pewność, że zastosowaliśmy odpowiednie przepisy prawa podatkowego pod warunkiem, iż opisywana czynność prawna nie jest przedmiotem kontroli. Istotą interpretacji prawa podatkowego jest zapewnienie ochrony prawnej wnioskodawcy. Interpretacja indywidualna przepisów prawa podatkowego podlega kontroli sądów administracyjnych. Wnioskodawcy, którzy nie zgadzają się z interpretacją dyrektora KIS, mogą złożyć skargę na decyzję do wojewódzkiego sądu administracyjnego. Wpis od skargi jest wpisem stałym i wynosi 200 zł<sup>7</sup> niezależnie od wartości przedmiotu zaskarżenia.

Pozapłacowe systemy wynagrodzeń stanowią swoistą tarczę podatkową dla pracodawcy znacząco zmniejszając klin podatkowy (płacowy), obniżając daniny podatkowe organizacji. „Planowanie podatkowe (tax planning, tax structuring), jak również stosowanie tarczy

---

<sup>6</sup> Stan prawny na dzień 01.06.2020 r.

<sup>7</sup> Stan prawny na dzień 01.06.2020 r.

podatkowej jest legalną formą działań zmierzających do redukcji obciążeń podatkowych. Pojęcia te wywodzą się głównie z nauk ekonomicznych i dotyczą czynności podejmowanych przez podatnika w celu obniżenia obciążeń podatkowych” (Werner, 2013). Należy odróżnić działania, które *obniżają podatki* (zgodnie z ustawami) i działania, które skutkują *uchylaniem się od opodatkowania*, czyli naruszaniem prawa. Obniżenia podatków podatnik wykonuje w ramach swoich uprawnień. „Podatnicy w tym celu kształtują stany faktyczne w taki sposób, by osiągnąć optymalizację. W perspektywie czasu działania te mają charakter planu, co wiąże się z planowaniem podatkowym” (Werner, 2013). Pozapłacowe systemy wynagradzania mogą stanowić szczególnie atrakcyjną formę motywowania za świadczoną pracę członków zarządu małych, rodzinnych spółek kapitałowych. Tradycyjne umowy o pracę zarządu w mikro firmach są podważane przez działania ZUS co dodatkowo skłania udziałowców takich organizacji do zatrudniania menagerów zarządzających na kontraktach i umowach współpracy. Wynagrodzenie wypłacane w pieniądzu stanowi tylko część zapłaty, pozostałe honorarium jest określane jako „korzyść osobista – łączne korzyści” (Total Rewards)<sup>8</sup> stanowiąca przychód wynagradzanego (Dz.U. 1991 Nr 80 poz. 350. Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych). Należy zwrócić szczególną uwagę czy wynagradzana osoba jest członkiem zarządu czy nie, czy jest akcjonariuszem a może udziałowcem (Dz. U. 2000 Nr 94 poz. 1037. Ustawa z dnia 15 września 2000 r. kodeks spółek handlowych). Każdy przypadek niesie inne konsekwencje tak prawne jak i podatkowe. Świadczenie nieodpłatnie pracy członka zarządu stanowi przychód spółki (Dz.U. 1992 Nr 21 poz. 86. Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych), a tego typu zdarzenia często mają miejsce, szczególnie w firmach rodzinnych. W takiej sytuacji warto się zwrócić do Krajowej Informacji Skarbowej z pytaniem zadany w formie interpretacji podatkowej szczegółowo opisując dany przypadek, wszak kosztuje to tylko 40 zł.

### **Rodzaje (podział) pozapłacowych systemów wynagradzania**

Pozapłacowe systemy wynagradzania mogą zawierać dowolne dobra (korzyści) dostarczone przez pracodawcę a zaakceptowane przez pracownika w ramach dodatkowego wynagrodzenia za świadczoną pracę. Należy zdawać sobie sprawę, iż jest to dodatkowe honorarium, premia, która powinna stanowić składnik systemów motywacyjnych w danej organizacji. Podział jak i wynikające z tego podziału dobro, jego sposób finansowania, ma kluczowe znaczenie

---

<sup>8</sup> Strategia wynagradzania, której celem jest przyciągnięcie, zmotywowanie i zatrzymanie pracowników.

określające umiejscowienie prawno podatkowe tego rodzaju rozwiązań w strukturach organizacyjnych.

Korzyści wynikające z zastosowania pozapłacowych systemów wynagradzania odnoszą nie tylko pracownicy, lecz również pracodawcy, co stanowi naturalny i zarazem podstawowy podział tego typu rozwiązania (*pracownik – pracodawca*). Pracownik uzyskuje profity z dodatkowych benefitów proponowanych przez pracodawcę, ale pracodawca również (oprócz motywacji pracownika) powinien uzyskać korzyści z zastosowania takiego rozwiązania. Aprobata dla takiego rozstrzygnięcia musi być obopólna, w przeciwnym razie zamiast zysków obie strony poniosą stratę. Kolejnym podziałem pozapłacowych systemów motywacyjnych są rozwiązania usprawniające organizację pracy. Składniki *organizacyjne* to przede wszystkim odpowiednio zorganizowane i wyposażone stanowisko pracy. Powszechnie stosowanym rozwiązaniem obrazującym ten podział jest samochód służbowy używany również do celów prywatnych. Rozwiązanie to zwiększa mobilność pracownika nie tylko w pracy, ale i po pracy usprawniając organizację życia prywatnego. W związku z tym możemy wyróżnić podział pozapłacowych systemów wynagradzania na *organizacyjne firmowe i organizacyjne prywatne, osobiste*. Ponieważ pracownicy doceniają nie tylko aspekty materialne pracy, ale również niematerialne, np. relacje z przełożonym, możliwość realizowania własnych projektów, wpływ na swoją efektywność zawodową, czy po prostu szeroko rozumiane *szczęście w pracy*; należy również dokonać podziału czynników wpływających na samopoczucie pracownika a tym samym na wydajność pracy. Należy wyróżnić elementy *materialne i niematerialne*. Innym elementem klasyfikującym pozapłacowe systemy wynagradzania są aspekty prawno-podatkowe (*dające korzyści prawno podatkowe – obojętne podatkowo jak i prawnie*). Istnieje możliwość uzyskania odliczeń podatkowych dla pracodawców jak również ograniczenia przychodu stanowiącego podstawę opodatkowania dla pracownika. Krótko mówiąc można w znaczący sposób ograniczyć klin podatkowy. Istotnym podziałem pozapłacowych systemów wynagradzania jest podział na benefity *finansowe i niefinansowe*. Do finansowych zaliczam wszystkie programy pozapłacowe, które umożliwią uzyskanie dodatkowego wynagrodzenia w pieniądzu, począwszy od pożyczki uzyskanej od pracodawcy, poprzez Prywatną Emeryturę (PE) a na Pracowniczych Programach Kapitałowych (PPK) skończywszy. Niefinansowe to np. wszelkie karnety do kina, teatru czy klubu fitness, niekiedy restauracji. Uzyskanie dodatkowego wynagrodzenia w pieniądzu może nastąpić natychmiast (pożyczka) i natychmiast może zostać skonsumowana. PE lub inne formy oszczędzania długoterminowego np. PPK, wypełniając idee oszczędzania wypłacane są po kilku a w niektórych przypadkach kilkunastu latach.

Analizując materialne, pozapłacowe systemy wynagrodzeń bardzo łatwo zauważymy, iż mamy do czynienia z produktami, które *konsumujemy na bieżąco* (kino teatr, fitness, żłobek, jednorazowa premia, nagroda pieniężna, ale również opieka medyczna, ubezpieczenia grupowe czy specjalistyczne szkolenia zawodowe) lub odkładamy konsumpcję *ich wartości w czasie*, czyli oszczędzamy, np.: (IKE, IKSE, PPE, PPK, PE, ubezpieczenia na życie, fundusze kapitałowe jak i ubezpieczeniowe) (Rutecka-Góra, 2016). Pozapłacowe benefity możemy organizować *stacjonarnie* (ostatnio bardzo modne „wyspy owocowe”, „piątki owocowe”) lub *zewnątrznie* (kino, teatr, fitness). Dla niektórych pracowników istotną potrzebą jest możliwość wpływania na strategię, kierunki rozwoju danej organizacji a niekiedy realizacja własnych projektów lub pomysłów. Dla tych pracowników należy przeprowadzić pogłębioną analizę potrzeb niematerialnych i sprawdzić potrzebę stosowania pozapłacowych systemów wynagrodzeń, realizujących możliwość *wpływania na decyzje firmy* lub pozostawania *biernym wykonawcą przyjętej strategii*. Bardzo modnym a zarazem pożytecznym zjawiskiem staje się *wolontariat*. Niektórzy pracownicy mający możliwość uczestniczenia lub wykonywania usług w organizacjach non profit, w zbiórkach lub innych czynnościach nieodpłatnej pomocy czują się bardziej potrzebni i doceniani. Pozapłacowe systemy wynagradzania mogą również pełnić rolę *programów lojalnościowych*.

Analizując potrzeby kluczowych pracowników raczej nie przywiązujemy uwagi do elementów pozapłacowych systemów wynagradzania realizujących potrzebę *„pewności zatrudnienia”*, *„niepokój przed rotacją pracowników”* czy *„świadczeń socjalnych”*. Tego typu potrzeby występują u szeregowych pracowników, oczywiście bez których organizacja nie mogłaby funkcjonować. Klasyfikując personel należy pamiętać, iż pominięcie „ukrytego” kluczowego pracownika może skutkować stratami organizacji.

### **Korzyści wynikające ze stosowania pozapłacowych systemów wynagrodzeń dla kluczowych pracowników jako głównego komponentu strategii budowania przewagi konkurencyjnej organizacji**

Pozapłacowe systemy wynagradzania to podstawowe narzędzie używane do zwiększania motywacji, stosowane w zarządzaniu personelem, a w szczególności kluczowymi pracownikami organizacji. Zarządzanie nastawione na strategiczny personel, który jest w odpowiedni sposób motywowany pozwala wnioskować, iż rentowność pracy, wynik finansowy a co za tym idzie przewaga konkurencyjna takiego podmiotu gospodarczego wzrośnie. Każda instytucja musi opracować swój system wynagradzania, czyli motywowania, zależny od struktury prawnej, skali działania, sposobu rozliczania się z fiskusem, jak również

otoczeniem biznesowym w którym przyszło jej funkcjonować. Oczywiście nie sposób przewidzieć, wyliczyć, wszystkie korzyści (straty) jakie uzyskamy z zastosowania pozapłacowych systemów wynagradzania. Szczególną niewiadomą są te niematerialne.

*Motywacja* – sama w sobie jest profitem, co oznacza, iż każdy system dodatkowego wynagradzania wprowadzony w poprawny sposób dodatnio wpłynie na poziom motywacji personelu. Należy przy tym pamiętać o prawidłowo przeprowadzonej analizie potrzeb pracownika, bez względu na zajmowane stanowisko jak i formę zatrudnienia. Wprowadzenie niechcianych lub źle dobranych systemów dodatkowego wynagradzania wprowadza frustracje i niezadowolenie co prowadzi do demotywacji i pogorszenia rentowności pracy.

*Innowacje* – każde rozwiązanie innowacyjne, dotychczas niestosowane a usprawniające funkcjonowanie organizacji przynosi korzyści, bez względu na obszar działania. Innowacje możemy pozyskać z zewnątrz (np. zakupić licencje i przeszkolić personel), lub wypracować wewnętrznie, zwykle przez kluczowych pracowników, co jest szczególnie wartościowe finansowo, i szczególnie korzystne ze względu na motywację personelu.

*Ograniczenie kosztów* – zmotywowany i identyfikujący się z organizacją pracownik ocenia swoje stanowisko pracy jak i swoją pracę analizując zyskowność i opłacalność a co za tym idzie przydatności dla organizacji. Uświadamia sobie, iż oszczędności uzyskane w swoim otoczeniu mają wpływ na rentowność całej instytucji.

*Korzyści finansowe* – czyli zwiększony wynik finansowy. Ponieważ dodatkowo zmotywowani pracownicy pracują efektywniej w tych samych warunkach biznesowych, rentowność ich działań na swoich stanowiskach pracy rośnie a tym samym całej organizacji.

*Korzyści prawne* – zmotywowani pracownicy zwykle identyfikują się z pracodawcą, co pozwala na unikanie konfliktów, również tych prowadzonych w sądach pracy. Wzajemne pozytywne relacje znacząco wpływają na przestrzeganie regulaminów tworzonych przez pracodawcę przy udziale personelu jak i przepisów pracy.

*Korzyści podatkowe* – będą zależne od wielu czynników. Podstawowym profitem podatkowym będzie ograniczenie klina podatkowego płacowego. W tym przypadku pozapłacowe systemy wynagrodzeń (uwaga – niektóre) działają jak tarcza podatkowa, ograniczając wysokość podatków.

*Korzyści kadrowe* – mam tu na myśli oszczędności, które uzyskujemy zmniejszając rotację kadr. Koszty związane z rekrutacją i szkoleniami wstępnymi jak i pozostałymi trudnościami związanymi z przyjmowaniem nowych pracowników praktycznie niwelujemy właśnie dzięki zmniejszonej rotacji personelu.

*Korzyści wizerunkowe* – pozwalają znacząco zwiększyć prestiż organizacji. Zarządzający, którzy w sposób szczególny dbają o swoich pracowników wysyłają komunikat na rynek pracy, iż warto u takiego pracodawcy pracować. Potencjalni kandydaci szukający nowego zatrudnienia otrzymują informacje o solidnym pracodawcy.

*Korzyści organizacyjne* – pracownicy mogą wprowadzać wcześniej uzgodnione z pracodawcą zmiany z pewnością zorganizują pracę tak, iż będą sprawniej wykonywać swoje obowiązki. Im większy margines swobody w urządzaniu stanowiska pracy uzyskają pracownicy to tym samym bardziej będą się czuć odpowiedzialni za wyniki pracy osiągnane na tym stanowisku.

*Korzyści marketingowe* – nic tak nie zwiększa sprzedaży produktów a szczególnie usług jak polecenia pozyskiwane przez pracowników przy okazji nieformalnych spotkań od swoich znajomych. Pracownik jako „ambasador” swojej organizacji – bezcenne.

*Korzyści wynikające z koncentracji środków* – powstają, ponieważ grupujemy pracowników dopasowując ich potrzeby do konkretnych pozapłacowych benefitów. Wynikłe z takich działań oszczędności zwiększają środki przeznaczone na pozapłacowe systemy wynagrodzeń.

*Korzyści uzyskiwane dzięki zwiększonemu zwrotowi z zainwestowanego kapitału* – ponieważ zainwestowany kapitał jest racjonalnie wykorzystywany siłą rzeczy uzyskujemy większą stopę zwrotu z zainwestowanego kapitału (ROI). Środki przeznaczone na dodatkowe wynagrodzenia generują większą rentowność pracy całego personelu.

*Identyfikacja z organizacją* – niewątpliwie solidnie wynagradzani pracownicy identyfikują się ze swoim pracodawcą. Korzystając z pozapłacowych systemów wynagrodzeń mogą sprawniej realizować swoje obowiązki rodzinne. Takim typowym przykładem jest samochód służbowy wykorzystywany do celów prywatnych, niekiedy oznaczony reklamami.

*Wzajemne relacje personelu* – imprezy integracyjne jak i grupy zainteresowań pozazawodowych pozytywnie wpływają na relacje pracownicze. Wspólne przeżycia koncertów lub spektaklów, relacje z wydarzeń, wrażeń i odczuć pozwalają poznać współpracowników i ich opinie, o których nigdy byśmy nie śmieli zapytać podczas wykonywania swoich obowiązków „w pracy”.

*Korzyści cenowe* – grupowo można wynegocjować lepsze ceny niż indywidualnie dokonując zakupów poszczególnych produktów użytych do zorganizowania pozapłacowych systemów wynagradzania. Kupując kilkanaście karnetów do klubu fitness z pewnością można wynegocjować wyższe rabaty niż przy zakupie pojedynczych wejściówek.

## Podsumowanie

„Przewaga konkurencyjna to obszar badań, który jest zgłębiany i analizowany nieprzerwanie od lat 80 XX wieku” (Bednarz, 2011), a „współczesne przedsiębiorstwa nieustannie ewoluują, zmieniają się, przekształcają, różnicują” (Oleksyn, 2016). Zakładając, iż organizacja jest zarządzana w sposób profesjonalny, posiada odpowiednie zasoby kapitałowe, to jedyną możliwością poprawy jej rentowności jest inwestycja w kapitał intelektualny załogi, a w szczególności w jej kluczowych pracowników. Tego typu zaangażowanie kapitałowe powinno cechować zachowanie proporcji pomiędzy środkami przeznaczonymi na zwiększenie kompetencji (np. szkolenia) a zwiększaniem motywacji (np. pozapłacowe systemy wynagrodzeń), i nadzorować je specjalista o odpowiednim umiejscowieniu w strukturach firmy jak również z odpowiednimi kompetencjami np. *happy manager*. Niestety, tak nie jest. Kompetencje te zwykle są rozpraszane na poszczególnych kierownikach działów. Potwierdzają to badania przeprowadzone i opublikowane przez wydawnictwa naukowe. Np. w badaniach opublikowanych w Zeszytach Naukowych PWSW Płock autorzy stwierdzają: „Reasumując, analiza danych dotyczących metod pozapłacowego motywowania pracowników wskazuje, że firmy nie wykorzystują zbyt szerokiej palety bodźców pozafinansowych. Świadczenia pozapłacowe charakteryzowały się dużą dowolnością, zatem można przyjąć tezę, że nie uwzględniają faktycznych potrzeb i oczekiwań pracowników. (Wielkość badanej populacji to 2427 tysięcy osób w tym 1320 tys. mężczyzn i 1107 tys. kobiet).

Kolejne badanie, **które potwierdza stawianą tezę** przeprowadziła firma Cube Research na zlecenie EY<sup>9</sup> w okresie 21-27.09.2018 r. (497 firm powyżej 50 zatrudnionych). Wnioski z przeprowadzonego badania: „Mimo, że ponad połowa badanych pracowników działów HR nie mierzy efektywności stosowanych benefitów pozapłacowych, to spora część, bo 44% uważa, że jest on skuteczny. Ponad jedna trzecia nie wierzy w efektywność stosowanych pozapłacowych bodźców (35%). Jedna piąta natomiast nie umie sformułować opinii w tej sprawie. Jeśli zsumujemy kategorię trudno powiedzieć z niską oceną stosowanego systemu pozapłacowych benefitów – otrzymujemy obraz mało optymistyczny: w ponad połowie firm (55%) stosuje się system benefitów, w który się nie wierzy, albo którego nie umie się ocenić. Jeśli chodzi o ocenę efektywności systemu benefitów pozapłacowych, wielkość firmy nie ma znaczenia, wyniki we wszystkich grupach oscylują w okolicach

---

<sup>9</sup> Metodologia badania: Łączona CAWI (wywiady online) oraz CATI (wywiady realizowane przez telefon). W zależności od preferencji respondentów stosowano jedną lub drugą metodę. Przebadano 497 firm powyżej 50 zatrudnionych. Respondentami byli decydenci i pracownicy działu HR o różnych specjalizacjach.

średniej”<sup>10</sup>. Odpowiednio zmotywowani i nastawieni na wypracowywanie sukcesów pracownicy osiągają ponadprzeciętne wyniki na swoich stanowiskach pracy co daje im poczucie wartości i dodatkowo inspiruje do jeszcze wydajniejszej pracy. Spirala się nakręca (pozytywnie), rentowność pracy rośnie co przekłada się na wynik finansowy przedsiębiorstwa a to z kolei pozwala zarządzającym na zwiększenie wynagrodzenia. Wszystko to sprawia, że pracownik czuje się częścią zespołu, odnajduje się w nim, wierzy w swoją pracę i utożsamia się z nią. „Sukces organizacji zależy od zaangażowanego i umotywowanego pracownika”. (Kopertyńska, Kmiotek, 2016). Jeśli to możliwe należy kreować zachowania, nawyki pracowników generujące korzystne sytuacje biznesowe w miejscu pracy jak również po pracy. Pomagają w tym pozapłacowe systemy wynagrodzeń. Zespoły pracowników poszerzają swoją wiedzę jak również wspólnie, towarzysko spędzają więcej czasu w pracy jak i po pracy, mogąc nieformalnie i bezstresowo przedyskutować najbardziej szalone pomysły dotyczące bieżących trudności „technologicznych” jak również organizacyjnych.

Aktualnie jednym z głównych wyzwań biznesowych jest zarządzanie „nastawione na personel”, zarządzanie talentami (Brzeziński, 2016), ale również stworzenie zaangażowanego i lojalnego zespołu, który z pasją realizuje się w swojej pracy osiągając ponadprzeciętne wyniki. Właśnie w tym mają pomóc pozapłacowe systemy motywacyjne. Stawiana teza, iż „Zarządzający organizacjami, stosując pozapłacowe systemy wynagrodzeń nie przeprowadzają analizy potrzeb pracowników przy udziale „happy menagerów” i jednocześnie hipoteza badawczą „Niestosowanie analizy potrzeb przy udziale happy menagerów, dotyczącej pozapłacowych systemów wynagrodzeń dla kluczowych pracowników jest głównym czynnikiem obniżonej skuteczności tego typu rozwiązania w praktyce” jednoznacznie dowodzi, iż nieprofesjonalne zarządzanie pozapłacowymi systemami wynagrodzeń ogranicza rentowność pracy a co za tym idzie obniża wynik finansowy organizacji.

## **Bibliografia**

- Bednarz, J. (2011). Klasyczne a nowe teorie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. *Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego*, 30, 112-122.
- Brzeziński, Ł. (2016). Zarządzanie talentami w organizacji. *Szkoła - Zawód - Praca*, 12, 126-143.

---

<sup>10</sup> Efektywny pracodawca Największe wyzwania stojące przed działami HR Marzec 2019. Nazwa EY odnosi się do firm członkowskich Ernst & Young Global Limited, z których każda stanowi osobny podmiot prawny. Ernst & Young Global Limited, brytyjska spółka z odpowiedzialnością ograniczoną do wysokości gwarancji (company limited by guarantee).



- Ciekanowski, Z. (2013). Pozapłacowe instrumenty motywowania w organizacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie*, 99, 177-185.
- Dzieńdziora, J., Smolarek, M. (2010). Kapitał ludzki w kreowaniu kapitału intelektualnego organizacji. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 2, 82-95.
- Felis, P. (2017). Daniny publiczne jako źródło dochodów budżetowych w Polsce, w: *Finansowanie zadań publicznych w Polsce* (red. P. Russel). *Studia BAS*, 4(52), 9-37.
- Godlewska-Majkowska, H., Skrzypek, E., Płonka, M. (2016). *Przewaga konkurencyjna w przedsiębiorstwie. Sektor- Wiedza- Przestrzeń*. Warszawa: Texter.
- Goleman, D. (1999). *Inteligencja emocjonalna w praktyce*. Poznań: Media Rodzinne.
- Góra, M., Sztanderska, U. (2006). *Wprowadzenie do analizy lokalnego rynku pracy. Przewodnik*. Warszawa: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej.
- Kołodko, G. (2001). *Globalizacja a perspektywy rozwoju krajów posocjalistycznych*. Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz.U. 1997, nr 78 poz. 483.
- Kopertyńska, M. (2008). *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*. Warszawa: Placet.
- Kopertyńska, M.W., Kmiotek, K. (2016). Zaangażowanie pracowników a sukces organizacji. *Zarządzanie i Finanse*, 14(2/1), 183-194.
- Krajowa informacja skarbowa – <http://kis.gov.pl> [dostęp 2020 r.]
- Krawczyk-Sokołowska, I. (2018). Kreatywność stymulatorem postaw proinnowacyjnych w przedsiębiorstwie. *Studia i Prace KZiF*, 162, 55-64.
- Kryńska, E., Kwiatkowski, E. (2013). *Podstawy wiedzy o rynku pracy*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytet Łódzkiego.
- Krzętowska, A., Jagodziński, A. (2015). Pozapłacowe elementy motywowania pracowników w świetle badań. *Zeszyty Naukowe PWSZ w Płock. Nauki Ekonomiczne*, 21, 49-63.
- Leśniewski, A.M., Berny, J. (2011). Motywowanie płacowe i pozapłacowe w przedsiębiorstwie - ujęcie teoretyczne. *Zeszyty Naukowe UPH w Siedlcach. Tom Administracja i Zarządzanie*, 17(90), 97-109.
- Matejun, M. (2017). Przestrzenie okazji w rozwoju proinnowacyjności pracowniczej. *Przegląd Nauk Ekonomicznych*, 27, 107-121.
- Matejun, M., Motyka, A. (2016). *Zasobowe zdolności dynamiczne w zarządzaniu rozwojem firm sektora MSP*. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- Moczydłowska, J.M. (2008). *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*. Warszawa: Difin.
- Oleksyn, T. (2016). Zarządzanie zasobami ludzkimi w różnych wyobrażeniach przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, 2(24), 153-171.
- Oleksyn, T. (2018). Czynniki wzmacniające i osłabiające współpracę w przedsiębiorstwach. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, 30, 213-227.
- Opalińska, A. (2018). W poszukiwaniu komunikacji między pracownikami a pracodawcami: analiza porównawcza pokoleń funkcjonujących na współczesnym rynku pracy. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, 9, 139-152.
- Pękała, M. (2018). Prywatna emerytura jako składnik pozapłacowego systemu wynagrodzeń I jednocześnie tarcza podatkowa. *Kwartalnik Studia i Prace KES SGH*, 4(36), 129-139.
- Pomykański, A. (2016). Zarządzanie procesem innowacji a sukces organizacji. *Zarządzanie i Finanse*, 14(2), 285-297.
- Rutecka-Góra, J. (red.) (2016). *Długoterminowe oszczędzanie, postawy strategii i wyzwania*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Stiglitz, J. E. (2004). *Ekonomia sektora publicznego*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Ustawa z dnia 13 kwietnia 2007 r. o Państwowej Inspekcji Pracy, Dz.U. 2007, nr 89 poz. 589.
- Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych, Dz.U. 1992, nr 21 poz. 86.
- Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych, Dz.U. 2000, nr 94 poz. 1037.
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz. U. 1974, nr 24 poz. 141.
- Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych, Dz.U. 1991, nr 80 poz. 350.
- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Ordynacja podatkowa, Dz.U. 2018, poz. 800 i inne.
- Ustawa z dnia 4 października 2018 r. o pracowniczych planach kapitałowych, Dz.U. 2018, poz. 2215.
- Wachowiak, P., Strużyńska, M. (2008). *Podstawy zarządzania*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Waresa, A.M. (2013). *Kapitał ludzki i innowacyjność jako czynniki długookresowych przewag konkurencyjnych w handlu międzynarodowym. Wnioski dla Polski*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Werner, A. (2013). Pojęcie planowania i optymalizacji podatkowej. *Studia i Prace KZiF SGH*, 126, 49-64.
- Wiernek, B. (2014). Zarządzanie talentami. *Wyzsza Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie*, 32, 54-63.