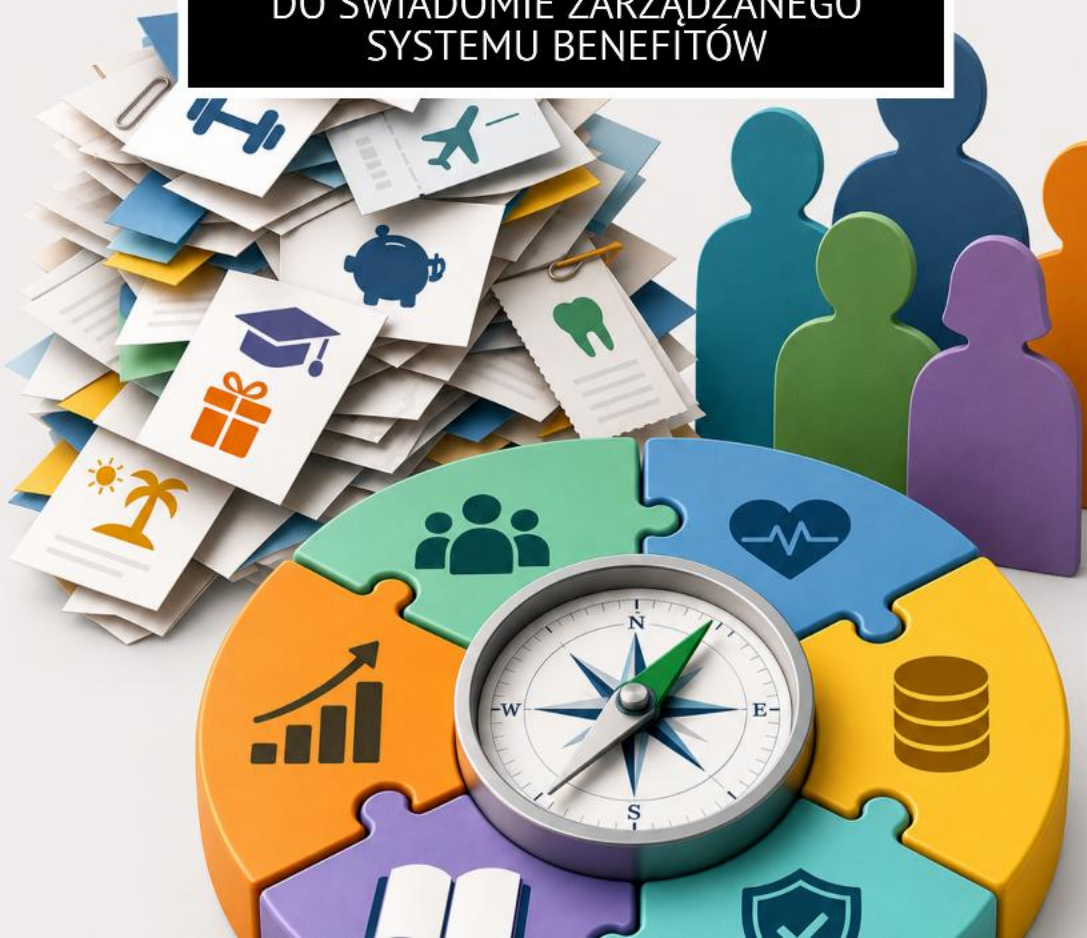


JACEK JĘDRZEJCZAK

---

# Nie licz benefitów. Zarządzaj ich wartością

JAK PRZEJŚĆ OD LISTY ŚWIADCZEŃ  
DO ŚWIADOMIE ZARZĄDZANEGO  
SYSTEMU BENEFITÓW



# Spis treści

|                                                                                |           |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Wprowadzenie .....                                                             | 11        |
| Benefit jako element całkowitej propozycji wartości<br>pracodawcy .....        | 11        |
| Jak korzystać z poradnika? Przeczytaj koniecznie .....                         | 13        |
| <b>Część I. Zrozumieć, czym naprawdę jest benefit .....</b>                    | <b>15</b> |
| 1. Po co firmie benefity? .....                                                | 17        |
| Benefity, a decyzja o wyborze pracodawcy .....                                 | 17        |
| Benefity, a przyjęcie oferty pracy .....                                       | 18        |
| Benefity jako element total rewards .....                                      | 19        |
| Benefity, a dobrostan psychiczny pracowników .....                             | 19        |
| 2. Benefit: wynagrodzenie, świadczenie czy narzędzie<br>pracy? .....           | 22        |
| Benefit, a świadczenie pracownicze .....                                       | 23        |
| Benefit, a narzędzie niezbędne do wykonywania pracy ..                         | 23        |
| 3. Co pracownicy naprawdę uznają za wartość? .....                             | 27        |
| Wartość deklarowana, a wartość rzeczywista .....                               | 27        |
| Wartość finansowa, użytkowa, czasowa i psychologiczna ..                       | 28        |
| Potrzeba pracownika, a atrakcyjność świadczenia .....                          | 29        |
| Benefity oczekiwane, wyróżniające i nieistotne .....                           | 30        |
| 4. Co mamy, czego chcą ludzie i gdzie jest luka? .....                         | 32        |
| Co pracodawcy najczęściej oferują? .....                                       | 32        |
| Czego oczekują pracownicy i kandydaci? .....                                   | 33        |
| Luka między ofertą, a potrzebami .....                                         | 35        |
| Jak przełożyć potrzeby na konkretne rozwiązania? .....                         | 37        |
| 5. Co mówi rynek i czego z tym nie robić? .....                                | 39        |
| Jak czytać dane o benefitach w ogłoszeniach? .....                             | 39        |
| Co pokazują raporty rynkowe? .....                                             | 40        |
| Różnice między branżami, traktuj jako przykłady,<br>a nie gotowe recepty ..... | 43        |
| Benchmark jako punkt odniesienia, a nie decyzja .....                          | 44        |
| Jak łączyć dane rynkowe z danymi własnej organizacji? ..                       | 45        |
| 6. Jak badać potrzeby pracowników bez tworzenia „listy<br>życzeń”? .....       | 48        |
| Ankiety .....                                                                  | 48        |

|                                                                                       |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Wywiady .....                                                                         | 50  |
| Grupy fokusowe .....                                                                  | 50  |
| Analiza wykorzystania benefitów .....                                                 | 52  |
| Potrzeby deklarowane i rzeczywiste .....                                              | 53  |
| Jak pytać o wartość, a nie tylko o zadowolenie? .....                                 | 54  |
| Różnice między grupami — metryczki badań .....                                        | 55  |
| Jak łączyć dane ankietowe z danymi HR? .....                                          | 56  |
| Od pytania „czego chcecie?” do pytania „co chcemy<br>rozwiązać?” — podsumowanie ..... | 57  |
| <b>Część II. Komu, co, kiedy i dlaczego dawać?</b> .....                              | 59  |
| 7. Nie wszystkim po równo — równość, a sprawiedliwość .....                           | 61  |
| Równość, a sprawiedliwość .....                                                       | 61  |
| Rola, grupa zawodowa, charakter pracy, lokalizacja,<br>mobilność .....                | 63  |
| Dostępność benefitów dla pracowników<br>z niepełnosprawnościami .....                 | 65  |
| Jak ograniczyć uznaniowość? .....                                                     | 66  |
| Jak wyjaśniać pracownikom różnice między pakietami? .....                             | 67  |
| Przykład z rynku: jak firmy różnicują pakiety w praktyce .....                        | 68  |
| Kiedy różnicowanie jest uzasadnione? .....                                            | 70  |
| 8. Benefity w cyklu życia pracownika .....                                            | 72  |
| Rekrutacja i decyzja o przyjęciu oferty .....                                         | 72  |
| Onboarding i pierwsze miesiące pracy .....                                            | 75  |
| Rozwój i budowanie kompetencji .....                                                  | 77  |
| Stabilizacja i utrzymanie pracownika .....                                            | 80  |
| Zmiana sytuacji życiowej .....                                                        | 82  |
| Rodzicielstwo i opieka nad osobami zależnymi .....                                    | 84  |
| Dojrzała kariera .....                                                                | 87  |
| Przygotowanie do emerytury .....                                                      | 90  |
| Powrót po dłuższej nieobecności .....                                                 | 92  |
| 9. Benefity, a rodzaj wykonywanej pracy .....                                         | 96  |
| Praca biurowa, hybrydowa, zdalna i stacjonarna .....                                  | 97  |
| Praca zmianowa .....                                                                  | 98  |
| Produkcja i magazyn .....                                                             | 100 |
| Sprzedaż i praca mobilna .....                                                        | 105 |
| Praca projektowa .....                                                                | 112 |

|                                                                           |            |
|---------------------------------------------------------------------------|------------|
| Praca w szczególnych warunkach .....                                      | 116        |
| Jeden system benefitowy czy kilka? .....                                  | 119        |
| 10. Benefity, a rola i odpowiedzialność .....                             | 122        |
| Stanowiska specjalistyczne i eksperckie .....                             | 122        |
| Menedżerowie .....                                                        | 124        |
| Role kluczowe dla biznesu — niekoniecznie<br>menedżerowie .....           | 126        |
| Pracownicy mobilni .....                                                  | 127        |
| Programy rozwoju przywództwa .....                                        | 129        |
| Relokacja i zakwaterowanie .....                                          | 130        |
| Ochrona dochodu i dodatkowe ubezpieczenia .....                           | 131        |
| Podsumowanie .....                                                        | 132        |
| 11. Czy awans powinien oznaczać lepszy pakiet benefitów? .....            | 134        |
| Benefity jako element odpowiedzialności stanowiska .....                  | 135        |
| Benefity jako narzędzie rozwoju .....                                     | 136        |
| Benefity jako narzędzie retencji .....                                    | 137        |
| Jak odróżnić benefit od nagrody? .....                                    | 143        |
| Jak budować kryteria dostępu bez tworzenia „klubów”<br>pracowników? ..... | 144        |
| Jak to zautomatyzować? .....                                              | 149        |
| <b>Część III. Ile naprawdę wart jest benefit? .....</b>                   | <b>157</b> |
| 12. Jak wycenić benefit? .....                                            | 159        |
| Cena zakupu, a wartość benefitu .....                                     | 159        |
| Wartość rynkowa świadczenia .....                                         | 160        |
| Wartość dla pracownika .....                                              | 161        |
| Wartość dla pracodawcy .....                                              | 163        |
| Wartość użytkowa i finansowa .....                                        | 164        |
| 13. Koszt benefitu to nie tylko cena z faktury .....                      | 168        |
| Koszt całkowity .....                                                     | 168        |
| Koszt na pracownika, a koszt na użytkownika .....                         | 169        |
| Koszt niewykorzystanego benefitu .....                                    | 171        |
| Koszt administracyjny .....                                               | 172        |
| 14. Czy benefit się opłaca? .....                                         | 175        |
| Wykorzystanie, a efektywność .....                                        | 175        |
| Satysfakcja, a koszt .....                                                | 177        |

|                                                                                                   |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Benefit, którego nie można łatwo przeliczyć na pieniądze? .....                                   | 178        |
| Koszt, a wartość postrzegana .....                                                                | 179        |
| Wpływ na rekrutację .....                                                                         | 181        |
| Wpływ na retencję .....                                                                           | 182        |
| Wpływ na absencję, zaangażowanie i dobrostan psychiczny .....                                     | 184        |
| Czy benefit się opłaca — podsumowanie .....                                                       | 186        |
| <b>15. Na co jeszcze można wydać ten budżet? — Koszt alternatywny .....</b>                       | <b>190</b> |
| Alternatywa 1. Podwyżki wynagrodzeń .....                                                         | 191        |
| Alternatywa 2. Dodatkowe etaty .....                                                              | 192        |
| Alternatywa 3. Większy budżet istniejących benefitów ...                                          | 193        |
| Alternatywa 4. Zmiana organizacji pracy .....                                                     | 194        |
| Alternatywy — najważniejszy wniosek .....                                                         | 195        |
| Przykład z rynku .....                                                                            | 195        |
| <b>Część IV. Benefity a prawo, wynagrodzenia i przejrzystość .....</b>                            | <b>199</b> |
| <b>16. Benefity a Dyrektywa UE 2023/970 .....</b>                                                 | <b>201</b> |
| Wynagrodzenie to nie tylko płaca zasadnicza .....                                                 | 201        |
| Benefity, a składniki uzupełniające lub zmienne .....                                             | 203        |
| Równość nie oznacza identyczności .....                                                           | 204        |
| Przejrzystość całego pakietu .....                                                                | 205        |
| Raportowanie i analiza różnic .....                                                               | 206        |
| Kategorie pracowników, a benefity .....                                                           | 207        |
| <b>17. Benefity, a taryfikator wynagrodzeń zasadniczych .....</b>                                 | <b>209</b> |
| Benefity wynikające z charakteru stanowiska .....                                                 | 210        |
| Benefity wynikające z kategorii pracowników .....                                                 | 211        |
| Jak i czy w ogóle wiązać system benefitowy z architekturą wyników wartościowania stanowisk? ..... | 212        |
| Jak dokumentować kryteria dostępu do benefitów? .....                                             | 213        |
| Przegląd istniejącego już systemu benefitowego .....                                              | 215        |
| <b>18. Przejrzystość benefitów i wynagrodzeń .....</b>                                            | <b>218</b> |
| Przejrzystość zaczyna się od odpowiedzi na pytanie „dlaczego?” .....                              | 218        |
| Przejrzystość nie działa, jeżeli zasady są uznaniowe .....                                        | 219        |

|                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------|-----|
| Pracownik nie powinien potrzebować HR, żeby                   |     |
| dowiedzieć się, co mu przysługuje .....                       | 221 |
| Jak komunikować wartość benefitu? .....                       | 222 |
| Nie pokazuj tylko kosztu jako wartości .....                  | 222 |
| Nie wszystko trzeba przeliczać na pieniądze .....             | 223 |
| Informacja powinna pojawiać się wtedy, kiedy jest             |     |
| potrzebna .....                                               | 224 |
| Informacja nie może kończyć się na pierwszym                  |     |
| komunikacie .....                                             | 227 |
| Informacja o ograniczeniach jest częścią przejrzystości ..    | 228 |
| Zasady muszą być aktualne .....                               | 229 |
| Jak pokazywać pracownikowi jego własny pakiet? .....          | 230 |
| Regulamin i praktyka muszą mówić to samo .....                | 231 |
| Najczęstsze błędy i problemy .....                            | 232 |
| Przejrzystość jako proces, nie jednorazowe zadanie .....      | 233 |
| <b>Część V. Zarządzanie systemem benefitów w praktyce</b> ... | 235 |
| 19. Od katalogu do architektury benefitów .....               | 237 |
| Standard organizacyjny .....                                  | 237 |
| Benefity elastyczne i budżety indywidualne .....              | 239 |
| Rozwiązania wynikające z charakteru pracy .....               | 240 |
| Benefity rozwojowe .....                                      | 241 |
| Programy retencyjne .....                                     | 243 |
| Wsparcie sytuacyjne i życiowe .....                           | 244 |
| Jak połączyć różne warstwy w jeden spójny system? .....       | 245 |
| Przykłady architektury benefitów .....                        | 247 |
| 20. Platforma kafeteryjna — jak wybrać rozwiązanie            |     |
| technologiczne? .....                                         | 251 |
| Zacznij od procesów, nie od funkcji .....                     | 251 |
| Technologia powinna odzwierciedlać architekturę               |     |
| benefitów .....                                               | 252 |
| Automatyzacja zaczyna się od reguł .....                      | 254 |
| Jak wybrać platformę? Najpierw wg. „MoSCoW” .....             | 255 |
| „Mamy integrację” to dopiero początek pytania                 |     |
| do dostawcy .....                                             | 258 |
| Demo to za mało. Trzeba testować na własnych                  |     |
| scenariuszach .....                                           | 259 |

|                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------|-----|
| Technologia ma również ograniczać koszt administracyjny .....     | 261 |
| Tania platforma nie zawsze oznacza tańszy system .....            | 263 |
| HR potrzebuje danych, nie tylko panelu administracyjnego .....    | 263 |
| Pilotaż pokazuje, czy automatyzacja rzeczywiście działa .....     | 264 |
| Checklista wyboru platformy .....                                 | 265 |
| Technologia ma służyć systemowi, nie odwrotnie .....              | 267 |
| 21. Pieniądze, prawo i odpowiedzialność .....                     | 268 |
| Jak ograniczyć koszt administracyjny systemu benefitów? .....     | 268 |
| Koszt wdrożenia, a koszt stały obsługi .....                      | 270 |
| Finansowanie przez pracodawcę czy współfinansowanie? .....        | 272 |
| Budżet benefitowy — pieniądze muszą mieć reguły .....             | 274 |
| Podatki, składki i PPK — jak prawidłowo rozliczać benefity? ..... | 276 |
| Regulamin powinien opisywać rzeczywisty system .....              | 281 |
| Sytuacje wymagające jasnych zasad .....                           | 283 |
| Kto i za co odpowiada? .....                                      | 285 |
| <b>Część VI. Wdrożenie i ciągłe doskonalenie</b> .....            | 287 |
| 22. Jak wdrożyć cały system benefitów? .....                      | 289 |
| Harmonogram .....                                                 | 290 |
| Pilotaż .....                                                     | 292 |
| Testowanie zasad .....                                            | 293 |
| Komunikacja wdrożeniowa .....                                     | 294 |
| Szkolenie menedżerów .....                                        | 295 |
| Kryteria gotowości do uruchomienia .....                          | 297 |
| Uruchomienie .....                                                | 298 |
| Obsługa pytań i reklamacji .....                                  | 299 |
| Pierwszy przegląd po 3, 6 i 12 miesiącach .....                   | 300 |
| 23. Jak zarządzać zmianą benefitów? .....                         | 302 |
| Dlaczego pracownicy źle reagują na zmiany? .....                  | 302 |
| Najpierw nazwij zmianę, potem ją komunikuj .....                  | 303 |
| Nie każda zmiana jest taka sama .....                             | 305 |
| Tabela analizy konsekwencji zmiany benefitu .....                 | 306 |
| Zmiana dostawcy nie zawsze jest neutralna .....                   | 313 |

|                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------|-----|
| Przejsście między dostawcami, jako przypadek szczególny           | 315 |
| Analiza przed decyzją                                             | 316 |
| Porównuj rzeczywiste korzystanie, nie katalogi                    | 317 |
| Komunikacja zmiany bez pozornej neutralności                      | 318 |
| Komunikacja nie kończy się w dniu ogłoszenia zmiany               | 320 |
| Menedżerowie nie mogą zostać ze zmianą sami                       | 320 |
| Co zrobić po zmianie dostawcy?                                    | 321 |
| A co, jeśli zmiana okazała się błędem?                            | 322 |
| Trzy pytania przed wdrożeniem kolejnego benefitu<br>do obsługi    | 324 |
| Podsumowanie — Zmiana jest procesem                               | 325 |
| <b>Część VII. Narzędzia dla HR w zarządzaniu benefitami</b>       | 327 |
| Checklista audytu systemu benefitów                               | 330 |
| Formularz badania potrzeb pracowników                             | 331 |
| Karta oceny pojedynczego benefitu                                 | 332 |
| Model oceny dojrzałości systemu benefitów                         | 333 |
| Dashboard benefitowy                                              | 334 |
| Roczny raport benefitowy dla zarządu                              | 335 |
| Mapa decyzyjna: co zrobić z benefitem?                            | 336 |
| Nieoczywiste benefity — nie wszystko musi wyglądać<br>jak benefit | 338 |
| Zakończenie — nie licz benefitów, zarządzaj ich wartością         | 345 |
| Źródła/bibliografia                                               | 347 |

# Wprowadzenie

## Benefit jako element całkowitej propozycji wartości pracodawcy

Benefit rzadko decyduje sam o tym, czy firma pozyska nowego pracownika, a potem — czy zatrzyma go w organizacji. Jest tylko jednym z elementów układanki, którą kandydat i pracownik składają w głowie, oceniając, czy dany pracodawca jest dla niego dobrym wyborem. Obok wynagrodzenia liczą się między innymi charakter pracy, sposób jej organizacji, relacja z przełożonym, możliwości rozwoju, poczucie bezpieczeństwa i marka firmy.

Właśnie dlatego benefity warto od początku traktować nie jako osobną listę „dodatków”, ale jako część szerszej propozycji wartości pracodawcy (Employee Value Proposition) i całkowitego pakietu wynagrodzeń oraz korzyści związanych z pracą (total rewards).

To rozróżnienie ma bardzo praktyczne konsekwencje. Jeśli benefit jest traktowany jako oderwany „gadżet”, łatwo wpaść w dwie pułapki: dodawać kolejne świadczenia bez pytania, czy rzeczywiście odpowiadają na potrzeby pracowników, oraz porównywać się z rynkiem przede wszystkim po liczbie pozycji w ofercie. Tymczasem sama obecność benefitu jeszcze nie mówi, czy ma on dla pracownika jakąkolwiek istotną wartość.

Można mieć rozbudowany katalog świadczeń i jednocześnie oferować system, który jest słabo dopasowany do ludzi. Można też mieć krótszą listę benefitów, ale lepiej odpowiadającą na charakter pracy, sytuację pracowników i cele organizacji. W praktyce pytanie nie powinno więc brzmieć: „Ile mamy benefitów?”, ale raczej: „Jaką wartość tworzą i dla kogo?”

**To właśnie jest punkt wyjścia tego poradnika.**

Raport Traffit i Smart Jobs „Benefity w ofertach pracy” dobrze pokazuje, dlaczego pytanie o wartość jest dziś tak istotne. Analiza

ofert pracy pokazuje rozbieżność między tym, co pracodawcy deklarują, a tym, czego oczekują kandydaci i pracownicy. Jednocześnie trzeba pamiętać, że analiza ogłoszeń mówi przede wszystkim o deklarowanej ofercie pracodawcy, a nie o rzeczywistym wykorzystaniu benefitów, ich kosztach czy wartości przypisywanej im przez pracowników.

Dlatego raporty rynkowe są w tym poradniku punktem wyjścia, a nie gotową odpowiedzią. Pokazują pewne tendencje i pozwalają zobaczyć, co dzieje się na rynku. Nie mówią jednak, **co konkretna organizacja powinna zrobić**. A to jest znacznie trudniejsze pytanie.

Bo kiedy przestajemy pytać wyłącznie o to, jakie benefity oferują inni, pojawiają się kolejne pytania: komu powinien być dostępny dany benefit? Czy wszyscy powinni otrzymywać to samo? Czy różnicowanie pakietów jest sprawiedliwe? Czy awans powinien oznaczać lepszy pakiet? Czy rodzaj wykonywanej pracy powinien mieć znaczenie? Co zmienia się w potrzebach pracownika w kolejnych etapach jego kariery? Ile naprawdę kosztuje benefit i jak ocenić, czy jest wart tego kosztu? Co zrobić, gdy przestaje być potrzebny? I wreszcie — jak zaprojektować system, który można nie tylko uruchomić, ale także wyjaśnić, sfinansować, obsłużyć i zmieniać?

### **Na te pytania próbuje odpowiedzieć ten poradnik.**

Nie proponuje się w nim jednego idealnego katalogu benefitów. Nie zakłada też, że istnieje jeden model, który można bez zmian zastosować w każdej organizacji. Zamiast tego pokazuje sposób myślenia o benefitach jako o **systemie decyzji** — powiązanym z potrzebami pracowników, charakterem pracy, strategią organizacji, kosztami, prawem i doświadczeniem pracownika.

Bo dobrze zaprojektowany system benefitów nie polega na tym, żeby dawać więcej. Polega na tym, żeby **dawać świadomie**.

## Jak korzystać z poradnika? Przeczytaj koniecznie

Ten poradnik można czytać na dwa sposoby.

Pierwszy to **ścieżka budowania lub przebudowy systemu benefitów**. Wtedy warto przejść przez kolejne części w przybliżonej kolejności: najpierw uporządkować, czym właściwie jest benefit i jaką wartość może tworzyć, następnie przyjrzeć się potrzebom różnych grup pracowników i zasadom dostępu, potem ocenić koszt i wartość świadczeń, uwzględnić kwestie prawne i przejrzystość, a następnie przejść do projektowania, wdrożenia i dalszego doskonalenia systemu.

Drugi sposób to **czytanie problemowe**. Możesz zacząć od pytań, które właśnie pojawiło się w Twojej organizacji.

— Czy warto utrzymać benefit, z którego korzysta niewiele osób?

— Jak uzasadnić różnice między grupami pracowników?

— Czy awans powinien oznaczać lepszy pakiet?

— Jak dopasować benefity do różnych rodzajów pracy?

— Czy zwiększyć budżet benefitowy, czy przeznaczyć te pieniądze na podwyżki?

— Jak sprawdzić, ile naprawdę kosztuje benefit?

— Jak zbadać potrzeby pracowników, żeby nie stworzyć kolejnej „listy życzeń”?

— Jak przygotować zmianę benefitu, który przestaje mieć sens?

— Jak wybrać platformę kafeteryjną?

— Jak wdrożyć nowy system i nie stworzyć przy tym chaosu?

— A co zrobić, jeśli po zmianie okazuje się, że decyzja była błędna?

W takich sytuacjach nie musisz czytać poradnika od początku. Spis treści ma pomóc Ci znaleźć właściwy punkt wejścia.

Niektóre zagadnienia pojawiają się w poradniku więcej niż raz. Nie jest to przypadek. Ten sam temat może wymagać in-

nej odpowiedzi w zależności od pytania, które próbujemy rozstrzygnąć.

Przykładowo, w jednym miejscu pojawia się pytanie, **czy benefit należy utrzymać, zmienić, ograniczyć czy wycofać** — to pytanie o decyzję. W innym pojawia się temat **jak przeprowadzić zmianę, kiedy decyzja została już podjęta** — wtedy chodzi o proces, komunikację, okres przejściowy i ryzyko wdrożenia. Dobra decyzja nie gwarantuje bowiem dobrego wdrożenia.

Podobnie jest z różnicowaniem benefitów. Możemy analizować je z perspektywy sprawiedliwości i kryteriów dostępu, a później wrócić do tego samego zagadnienia, pytając, jak te różnice wyjaśnić pracownikom i jak zapewnić przejrzystość systemu.

Dlatego nie traktuj tego poradnika jak instrukcji, którą trzeba wykonać od pierwszej do ostatniej strony. **Traktuj go jak narzędzie do podejmowania decyzji.**

— Jeżeli projektujesz system od zera — możesz przejść przez kolejne części.

— Jeżeli system już działa — wybierz rozdział odpowiadający problemowi, z którym aktualnie się mierzysz.

— Jeżeli przygotowujesz zmianę — możesz korzystać zarówno z części dotyczących projektowania i oceny, jak i z części poświęconej wdrożeniu i zarządzaniu zmianą.

Celem tego poradnika nie jest więc stworzenie jeszcze większego katalogu benefitów. Jego celem jest pomoc w stworzeniu systemu, który organizacja potrafi **uzasadnić, dopasować, sfinansować, obsłużyć, zmierzyć, zakomunikować i — kiedy przestaje działać — świadomie zmienić**. Innymi słowy: to nie jest klasyczna instrukcja „krok 1, krok 2, krok 3”. To raczej **mapa decyzji HR dotyczących benefitów**.

Dla porządku jeszcze dodam, że w pracy nad poradnikiem korzystałem również z SI przy tworzeniu ilustracji i grafik oraz przy korekcie językowej tekstu.

Życzę pożytecznej lektury!

**Jacek Jędrzejczak**

# **Część I. Zrozumieć, czym naprawdę jest benefit**

# 1. Po co firmie benefity?

Zanim zaczniemy projektować, wyceniać czy różnicować benefity, warto zadać pytanie, które łatwo pominąć w pędzie za „konkurencyjnym pakietem”: po co one w ogóle są? Odpowiedź nie jest tak oczywista, jak się wydaje. Dane z raportu Traffit i Smart Jobs pokazują, że mamy dziś do czynienia z paradoksem — pracodawcy oferują benefity częściej niż kiedykolwiek, a mimo to 78% pracowników czuje, że pakiet nie jest dopasowany do ich potrzeb, a 40% nie zna nawet jego realnej wartości. Innymi słowy: samo posiadanie benefitów nie wystarcza. Liczy się to, czy rozumiemy mechanizm, przez który w ogóle działają.

## Benefity, a decyzja o wyborze pracodawcy

Benefit najczęściej wchodzi do gry bardzo wcześnie — jeszcze zanim kandydat złoży aplikację. Dane pokazują, że aż 75% kandydatów zwraca na nie uwagę już na etapie przeglądania ogłoszenia, a połowa uznaje je za „kluczowy dodatek do wynagrodzenia”. To sprawia, że benefit działa trochę jak sygnał — informuje kandydata nie tylko o tym, co dostanie, ale też o tym, jak firma myśli o pracownikach.

Warto tu jednak od razu zrobić zastrzeżenie, które będzie wracać w tym poradniku wielokrotnie: benefit rzadko decyduje sam. Kiedy więc rzeczywiście wpływa na decyzję kandydata? Najsilniej wtedy, gdy pozostałe elementy oferty — wynagrodzenie, zakres obowiązków, ścieżka rozwoju — są do siebie zbliżone. To nie jest tylko intuicja; wpisuje się w dobrze udokumentowany w psychologii decyzji mechanizm, znany jako hipoteza oceniania porównawczego (*evaluability hypothesis*, Hsee, 1996). Mówi ona, że ludzie mają trudność z oceną wartości pojedynczego atrybutu w izolacji, ale znacznie łatwiej — i trafniej — oceniają go, gdy porównują dwie podobne opcje obok siebie. Kandydat, który waha się między dwiema zbliżonymi ofertami pracy, naturalnie sięga po benefit jako „języczek u wagi” — nie dlatego, że jest najważniejszy, ale dla-

tego, że w takim porównawczym zestawieniu staje się najbardziej czytelną różnicą.

To prowadzi do wniosku, który dla wielu działów HR bywa niewygodny: benefit nie jest w stanie zrekompensować istotnej różnicy w wynagrodzeniu czy w charakterze pracy. Jest za to bardzo skuteczny jako rozstrzygnięcie remisu.

## **Benefity, a przyjęcie oferty pracy**

Inny moment, w którym benefit działa, to już nie etap przeglądania ogłoszeń, ale konkretna decyzja o przyjęciu konkretnej oferty. Tu dane są jeszcze mocniejsze: 54% kandydatów wskazuje wprost, że benefity wpłynęły na ich decyzję o przyjęciu pracy. To już nie kwestia zwrócenia uwagi, ale realnego ważenia korzyści na etapie, gdy kandydat ma na stole konkretną propozycję i musi podjąć decyzję.

Właśnie dlatego benefity najlepiej działają przy porównywalnych ofertach — logika evaluability hypothesis działa tu jeszcze silniej, bo kandydat dosłownie zestawia dwie oferty zatrudnienia obok siebie, punkt po punkcie. W takiej sytuacji poznawczej benefit, który jest konkretny i łatwy do wyobrażenia (np. „elastyczne godziny pracy” albo „dodatkowe 3 dni urlopu”), przebija benefit ogólny i abstrakcyjny (np. „prywatna opieka medyczna” bez podania zakresu czy dostawcy) — nawet jeśli obiektywnie ten drugi jest więcej wart. To dlatego raport pokazuje, że tylko 4% pracodawców podaje markę dostawcy opieki medycznej, podczas gdy przy benefitach sportowych robi to aż 50% — i to prawdopodobnie nie jest przypadek, tylko efekt tego, że benefity sportowe od dawna funkcjonują jako „markowe”, łatwe do zwizualizowania korzyści.

## **Benefity jako element total rewards**

Żeby nie wpaść w pułapkę myślenia o benefitach jako o osobnej, oderwanej kategorii, warto osadzić je w szerszym modelu, czyli tzw. total rewards (całkowitej propozycji wynagrodzenia), popularyzowanym m.in. przez WorldatWork. Model ten zakłada, że to, co pracownik otrzymuje od pracodawcy, składa się z kilku wzajemnie powiązanych elementów: wynagrodzenia podstawowego, benefitów, dobrostanu, uznania oraz możliwości rozwoju. Żaden z tych elementów nie działa w pełni w oderwaniu od pozostałych, a benefit oceniany bez świadomości reszty pakietu łatwo przecenić albo niedocenić.

Ta perspektywa ma też fundament w klasycznej już teorii kontraktu psychologicznego (Rousseau, 1989), która opisuje relację pracownik–pracodawca jako zestaw niepisanych, wzajemnych oczekiwań. Benefit jest jednym z widocznych, namacalnych elementów tego kontraktu — sposobem, w jaki firma komunikuje: „to jest nasza część umowy”. Kiedy ten element jest niespójny z resztą doświadczenia pracownika (np. firma oferuje karnet sportowy, ale jednocześnie oczekuje nadgodzin bez rekompensaty), benefit nie tylko przestaje działać, może wręcz zacząć działać przeciwko organizacji, budząc poczucie niespójności, czy wręcz cynizmu.

## **Benefity, a dobrostan psychiczny pracowników**

Tu dochodzimy do wątku, który w ostatnich latach zyskał na znaczeniu szybciej niż jakikolwiek inny obszar polityki benefitowej. Dane o polskim rynku pracy z 2026 roku pokazują, że blisko 80% pracowników wykazuje objawy wypalenia zawodowego, przy zaledwie około 10% silnie zaangażowanych. To nie jest tło dla dyskusji o benefitach, to po prostu jej centrum.

Użyteczny framework do zrozumienia, dlaczego niektóre benefity realnie wspierają dobrostan, a inne są tylko kosmetyką, daje teoria zasobów i wymagań pracy (Job Demands-Resources model, Bakker i Demerouti, 2001). Zgodnie z nią wypalenie narasta, gdy wymagania pracy (presja, obciążenie, tempo) przewyższają dostępne zasoby (autonomię, wsparcie, kontrolę nad własnym czasem). Benefity, które faktycznie zwiększają dostępne zasoby — elastyczność czasu pracy, wsparcie psychologiczne, realny (nie deklaracyjny) czas wolny — działają na wypalenie bezpośrednio. Benefity, które tego nie robią (np. dodatkowy sprzęt biurowy), mogą być miłym dodatkiem, ale nie zmieniają bilansu zasobów i wymagań.

Warto też sięgnąć po teorię autodeterminacji (Self-Determination Theory, Deci i Ryan, 2000), jedną z najlepiej potwierdzonych empirycznie teorii motywacji. Mówi ona, że dobrostan i motywacja wewnętrzna rosną, gdy zaspokojone są trzy potrzeby: autonomii, kompetencji i relacji z innymi. To przynajmniej w części wydaje się tłumaczyć, dlaczego elastyczność czasu pracy okazuje się dziś „najsilniejszym” benefitem i bezpośrednio odpowiada na potrzebę autonomii, a jednocześnie kosztuje pracodawcę relatywnie niewiele w porównaniu np. z rozbudowanym pakietem medycznym.

Ta sama teoria tłumaczy też, dlaczego benefity czysto transakcyjne: kawa w biurze, owocowe czwartki — tak szybko się dewaluują. W psychologii opisuje to zjawisko hedonic treadmill, czyli „bieżnia hedonistyczna” (Brickman i Campbell, 1971): ludzie szybko przyzwyczajają się do stałych, powtarzalnych przyjemności, które przestają dawać satysfakcję i stają się po prostu nowym punktem odniesienia. Raport ujmuje to wprost i bez ogródek: „owocowe czwartki umarły” — benefity, które kilka lat temu robiły wrażenie, dziś są ignorowane lub wręcz wyśmiewane, bo mózg po prostu przestał je rejestrować jako coś wartościowego.

Można tu też przywołać starszą, ale wciąż użyteczną w tym kontekście dwuczynnikową teorię Herzberga (Herzberg, 1959),

która rozróżnia czynniki higieny (ich brak powoduje niezadowolenie, ale ich obecność nie buduje motywacji) od motywatorów (ich obecność realnie zwiększa zaangażowanie). Benefity „oczekiwane” z klasyfikacji raportu — opieka medyczna, karta sportowa — działają dziś podobnie jak czynniki higieny: ich brak zaszkodzi, ale ich obecność nikogo już nie zachwyci. Benefity, które „robią wrażenie” — elastyczność, rozwój, wsparcie psychiczne — mają potencjał, by działać jak prawdziwe motywatory, o ile są realnie dostępne, a nie tylko zadeklarowane.

Wszystko to prowadzi do jednego zastrzeżenia, które warto mieć w pamięci na każdym kolejnym etapie budowania systemu benefitowego: **benefit nie jest w stanie zastąpić dobrego wynagrodzenia, sensownej pracy, kompetentnego przełożonego ani poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia.** Badania nad zaangażowaniem od lat konsekwentnie pokazują, że to jakość relacji z bezpośrednim przełożonym, a nie pakiet benefitów jest najsilniejszym predyktorem tego, czy pracownik zostanie w firmie, czy z niej odejdzie. Benefit może wspierać dobrą organizację. Nie naprawi jednak złą.

## 2. Benefit: wynagrodzenie, świadczenie czy narzędzie pracy?

Zanim zaczniemy rozmawiać o tym, jak różnicować benefity, jak je wyceniać czy jak nimi zarządzać, trzeba rozstrzygnąć coś bardziej podstawowego: co właściwie nazywamy benefitem? To pytanie brzmi banalnie, ale odpowiedź na nie ma realne konsekwencje — prawne, podatkowe i wizerunkowe. Firmowy laptop, samochód służbowy, karta sportowa, dodatkowe ubezpieczenie na życie i budżet szkoleniowy trafiają czasem do jednego worka z napisem „benefity”, mimo że prawnie i funkcjonalnie są to zupełnie różne rzeczy.

Warto zacząć od uporządkowania terminologii, bo w praktyce HR funkcjonują obok siebie co najmniej trzy pojęcia, które łatwo się mylą:

- **wynagrodzenie** — świadczenie pieniężne będące bezpośrednim ekwiwalentem pracy, uregulowane przepisami prawa pracy;

- **świadczenie pracownicze** — szersza kategoria obejmująca wszystko, co pracownik otrzymuje od pracodawcy w związku z zatrudnieniem, niezależnie od tego, czy jest to prawnie wymagane, czy dobrowolne;

- **benefit** — dobrowolne świadczenie pozapłacowe, które pracodawca oferuje ponad to, do czego jest prawnie zobowiązany, i które ma stanowić dodatkową wartość dla pracownika.

Innymi słowy: każdy benefit jest świadczeniem pracowniczym, ale nie każde świadczenie pracownicze jest benefitem. Rozróżnienie to nie jest czystą semantyką — od tego, jak zakwalifikujemy dane świadczenie, a przede wszystkim od jego rzeczywistego charakteru i sposobu przyznania, mogą wynikać odmienne konsekwencje podatkowe, płacowe i prawne. (Do tego wątku wrócimy szerzej w Części IV).

## **Benefit, a świadczenie pracownicze**

Świadczenie pracownicze to pojęcie-parasol. Mieszczą się pod nim rzeczy tak różne jak wynagrodzenie zasadnicze, premia, ekwiwalent za niewykorzystany urlop, odprawa emerytalna, ale też karta sportowa czy dofinansowanie do wypoczynku. Część z tych świadczeń wynika wprost z Kodeksu pracy lub innych przepisów (np. dodatek za pracę w nocy, odprawa przy zwolnieniach grupowych) — pracodawca nie ma tu wyboru, czy je oferować. Inna część jest w pełni dobrowolna i to właśnie ta część stanowi właściwy obszar polityki benefitowej.

To rozróżnienie — obowiązkowe kontra dobrowolne — jest kluczowe z jeszcze jednego powodu, bardziej psychologicznego niż prawnego. W ekonomii behawioralnej dobrze udokumentowanym zjawiskiem jest tzw. mental accounting (rachunkowość mentalna), opisana przez Richarda Thaler'a (1999): ludzie w swoich głowach kategoryzują pieniądze i korzyści na odrębne „konta”, a sposób, w jaki coś zostanie zakwalifikowane, wpływa na to, ile wartości temu przypisują. Świadczenie postrzegane jako „coś, co i tak nam się należy” łąduje mentalnie na koncie „oczywistości” i nie generuje wdzięczności ani satysfakcji — nawet jeśli jego realna wartość finansowa jest wysoka. Świadczenie postrzegane jako „coś, co firma nam dodatkowo daje” łąduje na zupełnie innym „koncie” i realnie buduje poczucie bycia docenionym. Dlatego to, jak komunikujemy dany element pakietu — jako obowiązek prawny czy jako świadomy wybór firmy — może zmieniać jego odbiór bardziej niż jego rzeczywista wartość rynkowa. Wrócimy do tego wątku szerzej w rozdziale o komunikowaniu wartości benefitów (rozdz. 18).

## **Benefit, a narzędzie niezbędne do wykonywania pracy**

Drugie rozróżnienie, równie istotne, dotyczy granicy między benefitem a narzędziem pracy. Narzędzie pracy to coś, co pracownik dostaje nie dlatego, że firma chce go dodatkowo wynagrodzić,