

Joanna Nieżurawska-Zajęc

Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu

Instytut Zarządzania

e-mail: j.niezurawska@interia.pl

Atrakcyjność systemów kafełteryjnych, *work-life-balance* i koncepcji „*hygge*” w opinii generacji Y – badania pilotażowe

Kody JEL: M32, J33

Słowa kluczowe: systemy kafełteryjne, systemy *work-life-balance*, koncepcja „*hygge*”, zarządzanie różnorodnością pokoleniową, generacje

Streszczenie. Głównym celem artykułu jest zbadanie atrakcyjności nowoczesnych systemów i koncepcji motywowania i wynagradzania, takich jak: systemy kafełteryjne, koncepcji *work-life-balance* oraz koncepcji „*hygge*”. W opracowaniu dokonano charakterystyki pokoleń/generacji według wybranych kryteriów, przeglądu systemów kafełteryjnych jako elastycznych systemów wynagradzania oraz koncepcji *work-life-balance*. Podjęto również próbę opisu skandynawskiej koncepcji „*hygge*”, czyli szczęścia w pracy, jako koncepcji szczególnie przydatnej w budowaniu motywacji do pracy. W opracowaniu zaprezentowano fragment wyników badań ankietowych przeprowadzonych w marcu 2017 roku na grupie 121 studentów kierunku zarządzanie według kryterium przynależność do generacji Y.

Wprowadzenie

Systemy motywowania i wynagradzania stanowią niezmiernie ważne narzędzie służące zarówno osiągnięciu celów bieżących, jak i długofalowych oraz wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa. W obecnych warunkach, kiedy przedsiębiorstwa

muszą między sobą konkurować o pracownika, systemy motywowania i wynagradzania stały się źródłem przewagi konkurencyjnej. Rolę wynagrodzeń jako czynnika wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw podkreśla wielu cenionych naukowców, między innymi S. Borkowska (2001, s. 9), M. Juchnowicz (2005, s. 97–10), Z. Sekuła (2005, s. 11), H. Karaszewska (2003, s. 7) i B. Wyrzykowska (2008, s. 159). W literaturze przedmiotu podkreślany jest także wpływ motywowania i wynagradzania na wartość przedsiębiorstwa (Zaleśna, 2000, s. 18–20).

Przykładem nowoczesnych zmian w systemach wynagradzania jest ich uelastycznienie, którego egzemplifikacją są systemy kafeteryjne. Szczególnie inspirującymi w budowaniu nowoczesnego systemu motywowania są koncepcje: *work-life-balance*, która zakłada zachowanie harmonii pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym, oraz pochodząca ze Skandynawii nowatorska koncepcja „*hygge*” w miejscu pracy – koncepcja szczęścia.

Głównym celem artykułu jest zbadanie atrakcyjności nowoczesnych systemów i koncepcji motywowania oraz wynagradzania, takich jak systemy kafeteryjne, koncepcja *work-life-balance* oraz koncepcja „*hygge*”, wśród studentów kierunku zarządzanie. W celu osiągnięcia wyżej wymienionego celu przeprowadzono badania w marcu 2017 roku na jednym z uniwersytetów w Polsce. Badania te były badaniem pilotażowym. Zastosowano nieprobabilistyczną technikę wyboru przypadkowego nazywaną przez niektórych autorów techniką według wygody. Wybór przypadkowy nie gwarantuje reprezentatywności próby, ale może stać się przesłanką do poznania populacji (Szreder, 2004, s. 50).

Motywacja i wynagrodzenie – różnorodność pojęć i nowe koncepcje

Motywacja to siła i kierunek zachowania, jak również czynniki, które sprawiają, że ludzie zachowują się w ściśle określony sposób. Ludzie są zmotywowani wtedy, kiedy oczekują, że dane działanie doprowadzi ich do osiągnięcia celu i wartościowej nagrody, która w ich opinii zaspokoi ich pragnienia i potrzeby (Armstrong, Taylor, 2014, s. 169–170).

Wynagrodzenie stanowi złożoną kategorię, w której aspekty ekonomiczne, psychologiczne, socjologiczne, prawne, etyczne oraz polityczne przeplatają się i współlistniają. Wielu zachodnich autorów terminu *wynagrodzenie całkowite* (*total rewards*) używa nie tylko dla określenia składników materialnych, takich jak płace, świadczenia stałe i zmienne, ale także elementów niepieniężnych o charakterze niematerialnym, takich jak możliwość nauki, rozwój, kariera, wewnętrzna motywacja dostarczana przez pracę czy jakość życia (Armstrong, Taylor, 2014, s. 365).

Systemy kafeteryjne są elastycznymi systemami wynagradzania, w których pracownicy są aktywnie zaangażowani w kreowanie swojego własnego pakietu wynagrodzenia. Pojęcie *kafeterii (cafeteria)* pochodzi z języka angielskiego i w dosłownym tłumaczeniu oznacza restaurację z samoobsługowym bufetem, w której klient ma możliwość dokonania wyboru tego, czy jest zainteresowany. W przypadku wynagrodzeń *kafeteria* to rodzaj nowoczesnego systemu wynagradzania, w którym struktura wewnętrzna płacy jest wynikiem decyzji jej adresatów. Na podstawie badań z 2008 roku przeprowadzonych na próbie 185 przedsiębiorstw można wywnioskować, że systemy kafeteryjne w Polsce są stosowane przede wszystkim w prywatnych spółkach prawa handlowego z pełnym i większościowym udziałem zagranicznym i w grupie top managementu (por. Nieżurawska, 2010, s. 150–154).

System wynagradzania *work-life-balance (WLB)* zakłada osiągnięcie przez pracowników zadowalającej równowagi pomiędzy pracą a aktywnościami poza pracą (związanymi z rodziną, przyjaciółmi, hobby) (Armstrong, Taylor, 2014, s. 446). Równowaga pomiędzy wszystkimi sferami funkcjonowania ma być drogą do samorealizacji pracownika pozwalającą na zwiększenie satysfakcji z życia. Nie chodzi tu jednak o ściśle oddzielenie sfery prywatnej i zawodowej, a raczej o ich harmonijne łączenie i przenikanie, tak aby praca, życie rodzinne i pasje tworzyły spójną całość. Coraz częściej mówi się także, że nowoczesne organizacje mogą wykorzystać praktykę WLB, aby budować przewagę konkurencyjną, zatrzymać najlepszych pracowników i zadbać o tak zwany *employer branding* (por. Nieżurawska, Dziadkiewicz, Kowalewska, 2017, s. 241–258).

Hygge w miejscu pracy to skandynawska koncepcja szczęścia w pracy, której korzenie można znaleźć w Danii. W bezpośrednim tłumaczeniu „*hygge*” to wiele różnych rzeczy, na przykład ciepło na sercu, zero zmartwień, sztuka stwarzania atmosfery intymności czy poczucie ukojenia (Wiking, 2016, s. 6). Profesor J.T. Linnert (2011, s. 21–44), który naukowo zajmuje się „*hygge*”, uważa to zjawisko za styl interakcji społecznych związany z wartościami kulturowymi. „*Hygge*” w miejscu pracy może sprowadzać się do przytulnej przestrzeni biurowej, przyjaznej i luźnej atmosfery. To także odpowiednie warunki pracy: miejsca na lunch z zespołem oraz przyjazne miejsca do przerw na kawę w pracy (Søderberg, 2016, s. 142; Karwowska, Dworak, 2016). „*Hygge*” oznacza również kulturę organizacyjną w firmie opartą na wartościach: wzajemnego szacunku, kultu pracy zespołowej, transparentności działań i decyzji, a zarazem luzu, swobody i spontaniczności w działaniu.

Motywowanie w zarządzaniu różnorodnością pokoleniową

Termin *zarządzanie różnorodnością* odnosi się do systematycznego i planowanego zobowiązania ze strony organizacji do rekrutacji i zatrzymania pracowników o zróżnicowanym pochodzeniu i umiejętnościach (Amershi i in., 2007, s. 7). Pomaga również w rozwijaniu elastyczności w reagowaniu na rosnące wymagania i zróżnicowane rynki (Cukier, Smarz, 2012). Może stać się przyczynkiem bardziej efektywnego zarządzania pracownikami (Ozbilgin, Syed, 2015, s. 156–187). W tym celu należy pogodzić oczekiwania i systemy wartości przedstawicieli różnych pokoleń (Mazur-Wierzbička, 2016, s. 123–130).

Tabela 1

Charakterystyka generacji według kryterium motywacji

Tradycjoniści (1925–1945)	Baby Boomers (1946–1964)	Generacja X (1965–1979)	Generacja Y* (1980–1994)	Generacja Z**a (1995–2000)
Charakterystyka: – lojalność, – koncentracja na historii, – respektowanie tradycji, – oporność na zmiany.	Charakterystyka: – optymizm, – stabilizacja, – jasno określona strategia życia, w tym kariery, – silna wartość pieniądza, potrzeba uznania i prestiżu, – nie lubią zmian, – lojalność, – nie boją się ciężkiej pracy.	Charakterystyka: – pesymiści, – zdeterminowani, – nie potrafią odpoczywać, – stawiają na samorozwój (kursy, studia podyplomowe), – chcą mieć dostęp do kierownictwa oraz cenią informację Zwrotną.	Charakterystyka: – życie wokół mediów, – kształcenie przez całe życie, – optymiści, – otwarci na zmiany, – wykonywanie kilku zadań jednocześnie, – lubią krótkie komunikaty, – są często w kontakcie (wysyłają SMS-y, są na Messengerze)	Charakterystyka: – bycie globalnym w aspekcie społecznym i technologicznym, – duży wpływ <i>social medi</i> , – wysokie poczucie własnej wartości, – trudności w pracy zespołowej, – liderzy współpracy przez internet, podatni na rozrywkę, – nie umieją funkcjonować bez internetu (są zawsze online i w stałym kontakcie), – brak lojalności wobec pracodawcy, zmieniają pracę bez sentymentów.

Motywacja	Motywacja	Motywacja	Motywacja***	Motywacja****
– bezpieczeństwo zatrudnienia, – stałość pracy i płacy.	– bezpieczeństwo zatrudnienia, – motywacja finansowa (atrakcyjność płacy zasadniczej), – dobre relacje w pracy, – możliwości awansu.	– bezpieczeństwo zatrudnienia, – motywacja finansowa (m.in. płaca za efekty/ wyniki), – benefity, karty medyczne i sportowe, opłata za studia itp., – udział w zarządzaniu firmą (partycypacja finansowa/ własnościowa).	– systemy WLB, – elastyczny czas pracy, praca zdalna, – bezpieczeństwo zatrudnienia, – udział w zarządzaniu firmą (partycypacja finansowa/ własnościowa), – systemy kafeteryjne, w szczególności obejmujące zdrowie, sport, wolny czas.	– systemy WLB, – udział w ciekawych projektach, w tym podróże po całym świecie (dużo kontaktów na FB i Instagramie), – motywacja finansowa, – motywowanie przez zaangażowanie, – dobra atmosfera w pracy, – systemy kafeteryjne, w szczególności kafeteria obejmująca sport i wolny czas.

* Generacja Y jest także nazywana: Millennials, Generation Next, Generation Why?, iPod Generation.

** Generacja Z jest także nazywana: Generacją C, Post-Millennials, the iGeneration, Founders, Plurals, Home-land Generation.

*** Na podstawie badań własnych.

**** Por. Nieżurawska, Karaszewska, Dziadkiewicz, 2016, s. 684–688; Nieżurawska, Dziadkiewicz, 2016, s. 661–670.

Źródło: opracowanie własne.

W literaturze przedmiotu możemy spotkać podział pokoleń/generacji na kategorie: tradycjonalistów (ur. 1925–1945), Baby Boomers (ur. 1946–1964), generację X (ur. 1965–1979), generację Y (ur. 1980–1994) oraz generację Z (ur. 1995 r.). W literaturze generacja Z to pokolenie urodzone po 1995 lub po 1996 roku (por. Koulopoulos, Keldse, s. 2–12; Williams, 2015; Dziadkiewicz, Nieżurawska, 2014). Charakterystykę generacji przedstawiono w tabeli 1.

Wyniki badań

Głównym celem artykułu jest zbadanie atrakcyjności nowoczesnych systemów oraz koncepcji motywowania i wynagradzania, takich jak systemy kafeteryjne, koncepcja *work-life-balance* oraz koncepcji „hygge”, szczególnie atrakcyjnych dla studentów studiów niestacjonarnych na kierunku zarządzanie reprezentujących generację Y.

Badania te były badaniem pilotażowym. Posłużyły one do zebrania ogólnych danych, które będą weryfikowane w badaniu zasadniczym. Zastosowano nieprobabilistyczną technikę wyboru wygodnego. Technika ta nie gwarantuje reprezentatywności próby, ale może stać się przesłanką do poznania populacji. Badania pozwalają na uogólnienie wyników na całą populację, jednak może wystąpić znaczny zakres błędu (Szreder, 2004, s. 50).

Badanie zostało przeprowadzone w marcu 2017 roku i objęło grupę 121 studentów należących do generacji Y. Po odrzuceniu błędnych i częściowo wypełnionych kwestionariuszy do badań zakwalifikowano 80 prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy (N = 80). Respondenci byli pytani o ważność koncepcji i systemów wynagradzania na skali Likerta.

Badani zostali poproszeni o określenie ważności koncepcji motywowania i systemów motywowania według następującej reguły: 1 – koncepcja nieistotna, 2 – mało istotna, 3 – przeciętnie ważna, 4 – ważna i 5 – bardzo ważna. Według respondentów koncepcja *work-life-balance* jest bardzo ważna, co potwierdza przekonanie, że zachowanie równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym jest dla generacji Y kwestią najważniejszą. W tym zakresie dominują kobiety (średnia: K – 4,5; M – 4,32). Ważna okazała się również koncepcja „hygge” kładąca nacisk na rolę menedżera – przywódcy motywującego pozytywnie pracowników, dostępnego dla wszystkich i będącego częścią zespołu. Tę opinię podzielają przede wszystkim osoby pracujące w przedsiębiorstwach globalnych (średnia 4,05). Duże znaczenie ma tu kultura organizacyjna obejmująca wzajemny szacunek, kult pracy zespołowej, integrację i komunikację oraz „hygge” kładąca nacisk na *fair play*. Najmniejsze znaczenie (przeciętnie ważne znaczenie) dla respondentów mają: koncepcja „hygge” kładąca nacisk na przytulną, ciekawie zaprojektowaną przestrzeń biurową oraz koncepcja „hygge” z płaską strukturą organizacyjną, egalitaryzmem oraz transparentnością w miejscu pracy (tab. 2).

Tabela 2

Ważność nowoczesnych systemów i koncepcje wynagradzania i motywowania

N = 80	Średnia	Mediana	Dominanta	Odchylenie standardowe
Koncepcja <i>work-life-balance</i> (zapewniająca zachowanie równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym)	4,39	5	5	0,849

System kafeteryjny (możliwość wyboru pomiędzy poszczególnymi benefitami w ramach danej puli od pracodawcy)	3,54	4	4	1,01
Elastyczny system wynagradzania (lepsze dostosowanie stawek płac do zróżnicowanych kompetencji i osiągnięć pracowników)	3,84	4	4	1,037
Koncepcja „hygge” kładąca nacisk na przytulną, ciekawie zaprojektowaną przestrzeń biurową	3,36	3	3	1,012
Koncepcja „hygge” z płaską strukturą organizacyjną, egalitaryzmem oraz transparentnością w miejscu pracy	3,28	3	3	0,82
Koncepcja „hygge” kładąca nacisk na <i>fair play</i> oraz obejmująca brak agresywnych działań biznesowych na rynku	3,63	4	4	0,936
Koncepcja „hygge” kładąca nacisk na kulturę organizacyjną obejmującą wzajemny szacunek, kult pracy zespołowej, integrację i komunikację	3,95	4	4	0,973
Koncepcja „hygge” kładąca nacisk na rolę menedżera – przywódcy motywującego pozytywnie pracowników, dostępnego dla wszystkich i będącego częścią zespołu	3,99	4	4	0,797

Źródło: badania własne.

Z badania nad generacją Y reprezentowaną przez studentów kierunku zarządzanie można wysunąć następujące wnioski:

1. Generacja Y zwraca szczególną uwagę na zachowanie równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym. Bardziej w tym zakresie są zaawansowana kobiety.
2. Dla generacji Y ważne są elastyczne systemy wynagradzania, w tym wynagradzanie za efekty, wyniki oraz płaca za kompetencje.
3. Dla generacji Y ważna jest koncepcja „hygge” w obszarze relacji menedżer–pracownik oraz w obszarze kultu pracy zespołowej, integracji, komunikacji i wzajemnego szacunku.
4. Dla generacji Y ważne są też systemy kafeteryjne dające możliwość wyboru pomiędzy poszczególnymi benefitami w ramach danej puli od pracodawcy.

5. Przeciętnie ważne znaczenie dla respondentów ma koncepcja „hygge” kładąca nacisk na przytulną, ciekawie zaprojektowaną przestrzeń biurową z obecnością zieleni i elementami eco. Bardziej w tym zakresie jest zaawansowana generacja Z.

Podsumowanie

Cel artykułu został osiągnięty. Badania potwierdziły wysoką atrakcyjność nowoczesnych systemów oraz koncepcji motywowania i wynagradzania wśród studentów kierunku zarządzania reprezentujących generację Y. W warunkach konkurencji i walki o wysoko kwalifikowany potencjał pracy wdrażanie nowoczesnych koncepcji/systemów motywowania i wynagradzania staje się koniecznością. Tworzenie systemów płacowych w tradycyjnym duchu może bowiem skutkować sytuacją, iż przedsiębiorstwa będą zmuszone zadowolić się angażowaniem pracowników o niższych kompetencjach. Rozwój systemów kafeteryjnych jako elastycznych systemów wynagradzania, systemów *work-life-balance* oraz koncepcji „hygge”, czyli szczęścia w pracy, wydaje się nieuchronny, szczególnie jeśli mowa o motywowaniu młodszych pokoleń, w tym generacji Y. Można zakładać, że właśnie to pokolenie w niedalekiej przyszłości te trendy wymusi. Należy także pamiętać o instrumentach finansowych, gdyż młode pokolenie nie będzie miało skrupułów, aby zmienić pracodawcę na tego, który lepiej spełni ich oczekiwania.

Bibliografia

- Amershi, B., Holmes, S., Jablonski, H., Keil, M., Lüthi, E., Matoba, K. (2007). *Poradnik szkoleniowy: zarządzanie różnorodnością*. Anti-Discrimination and Diversity Training VT/2006/009, International Society for Diversity Management, Komisja Europejska.
- Armstrong, M., Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resources management practice*. London: Kogan Page.
- Borkowska, S. (2001). *Strategie wynagrodzeń*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, ABC.
- Cukier, W., Smarz, S. (2012). Diversity assessment tools: A compariso. *International Journal of Knowledge, Culture & Change Management*, 11 (6).
- Dziadkiewicz, A., Nieżurawska, J. (2014). *Design of a learning process for SME managers (in different generations)*. Horsens: VIA University College.
- Juchnowicz, M. (2005). Motywowanie do rozwoju. W: S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami* (s. 97–10). Warszawa: IPiSS.
- Karaszewska, H. (2003). *Ewolucja wynagrodzeń w Polsce w okresie zmian systemu ekonomicznego*. Toruń: Wyd. UMK.

- Karwowska-Dworak K. (2017). Hygge – skandynawska filozofia szczęścia. Wykorzystaj ją w swojej firmie! *Harvard Business Review*. Pobrane z: <https://www.hbrp.pl/b/hyggeskandynawska-filozofia-szczescia-wykorzystaj-ja-w-swojej-firmie/tVClx3fi> (20.12.2017).
- Koulopoulos, T., Keldse, D. (2014). Gen Z effect: The six forces shaping the future of business. *Hardcover*, November 27, 2–12.
- Linnet, J.T. (2011). *Money can't buy me hygge: Danish middle-class consumption, egalitarianism, and the sanctity of inner space, social analysis*. Published: 1 Jun.
- Mazur-Wierzbicka, E. (2016). Zróżnicowanie pokoleniowe w firmie rodzinnej – wyzwania, korzyści i trudności. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie, XVII* (6/III), 123–130.
- Nieżurawska, J. (2010). *Elastyczne systemy wynagrodzeń w przedsiębiorstwach w Polsce*. Toruń: TNOiK.
- Nieżurawska, J., Dziadkiewicz, A. (2016). Wybrane problemy zarządzania różnorodnością pokoleniową – identyfikacja instrumentów i determinantów motywowania generacji Z w świetle badań empirycznych. *Marketing i Rynek*, 3, 661–670.
- Nieżurawska, J., Dziadkiewicz, A., Kowalewska, G. (2017). Systemy work-life-balance w przedsiębiorstwach w opinii generacji Z. Wyniki badań empirycznych. *Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie*, 45, 241–258.
- Nieżurawska, J., Karaszewska, H., Dziadkiewicz, A. (2017). Attractiveness of cafeteria systems as viewed by generation Z. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 10 (2), 684–688. Pobrane z: <http://www.waset.org/publications/10006128> (10.12.2017).
- Ozbiłgin, M., Syed, J. (2015). *Diversity and inclusion*. London, Los Angeles: SAGE.
- Sekula, Z. (2005). *Wynagrodzenia zmienne i rzeczowe*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Søderberg, M.T. (2016). *Hygge. Duńska sztuka szczęścia*. Kraków: Insignis,.
- Szreder, M. (2004). *Metody i techniki sondażowych badań opinii*. Warszawa: PWE.
- Wiking, M. (2016). *Hygge. Klucz do szczęścia*. Warszawa: Wyd. Czarna Owca.
- Williams, A. (2015). Move Over, Millennials, here comes Generation Z. *New York Times*, September 18, ST1.
- Wyrzykowska, B. (2008). Pomiar kapitału ludzkiego w organizacji. *Zeszyty Naukowe SGGW EiOGŻ*, 66, 159–170.
- Zaleśna A. (2000). Wpływ motywowania na wzrost wartości firmy. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 12, 18–20.

The Attractiveness of the Cafeteria Systems, Work-Life-Balance Systems and the Concept of “Hygge” Based on the Opinion of Generation Y – Pilot Study

Keywords: cafeteria system, work-life-balance systems, concept of „hygge”, managing generational diversity, generations

Summary. The main goal of the article is to examine the attractiveness of modern systems and concepts of motivating and remunerating such as cafeteria systems, the concept of

work-life-balance and the concept of „hygge”. The study characterizes each generation on the basis of the selected criteria, the review of cafeteria systems as flexible remuneration systems and work-life-balance systems. An attempt was also made to describe the Scandinavian concept of „hygge” as happiness at work as the concept particularly useful in building motivation to work. The study presents fragmentary results of a survey conducted in March 2017 among 121 students of the Management faculty, according to the criterion of belonging to the generation Y.

Translated by Joanna Nieżurawska-Zajęc

Cytowanie

Nieżurawska-Zajęc, J. (2018). Atrakcyjność systemów kafeteryjnych, *work-life balance* i koncepcji „hygge” w opinii generacji Y – badania pilotażowe. *Marketing i Zarządzanie*, 1 (51), 309–318. DOI: 10.18276/miz.2018.51-30.