

## Magdalena Andrałojć, Maciej Ławrynowicz

# Elastyczny system wynagrodzeń w motywowaniu pokolenia Y

Pracodawcy wysoko cenią lojalność pracowników. Badania dotyczące wartości i postaw pokolenia wkraczającego na rynek pracy wskazują, że młodzi ludzie nie są tak lojalnymi pracownikami, jak ich rodzice czy dziadkowie. Celem niniejszego artykułu jest refleksja nad wyzwaniami kształtowania motywacyjnego systemu wynagrodzeń, które wynikają ze zmian wartości społeczeństwa XXI wieku. Problematyka wynagrodzeń ograniczona została do elastycznych form wynagradzania za pracę. W pierwszej części artykułu dokonano przeglądu badań i scharakteryzowano pokolenie Y – główne cechy, wartości, zachowania – nawiązując do przeprowadzonych w tym obszarze badań. Następnie zaprezentowano i omówiono elastyczne formy wynagradzania pracowników.

**Słowa kluczowe:** pokolenie Y (*generation Y, Millenias*), elastyczny system wynagrodzeń (*flexible benefits*), partycypacja pracownicza (*employee participation*), kateria (*cafeteria*),

## Wstęp

Elastyczne sposoby wynagradzania pracowników są coraz bardziej powszechne, w szczególności w krajach rozwiniętych. W Stanach Zjednoczonych w latach 1991-2005 koszty wynagrodzenia podstawowego wzrosły o 10%, podczas gdy koszty dodatkowych benefitów o 18%, przy czym największą popularnością cieszyły się pakiety zdrowotne oraz dodatkowe ubezpieczenia emerytalne [GAO, 2006]. Według szacunków na podstawie danych statystycznych z narodowego badania wynagrodzeń w Stanach Zjednoczonych (National Compensation Survey) w 2006 roku, pakiety benefitów (*perquisites*) stanowiły do 30% kosztów całości wynagrodzeń ludności cywilnej [Artz, 2006]. Niektóre badania dowodzą, iż popularność tego rodzaju wynagrodzeń uwarunkowana jest kulturowo. Elastyczne sposoby wynagradzania oparte na partycypacji pracowników są bardziej popularne w krajach o kulturze małego dystansu władzy niż w krajach o dużym dystansie władzy

[Hampel, 1998] oraz w kulturach feministycznych [Schuler, Rogovsky, 1998]. Właśnie specyfiką kultury narodowej Chow Koo [2011] tłumaczy fakt, że niewielki odsetek firm w Chinach wykorzystuje partycypację pracowników w tworzeniu systemu wynagrodzeń, choć zainteresowanie elastycznymi pakietami pracowniczymi wzrasta.

Polska do niedawna uważana była za kraj maskulinistyczny o dużym dystansie władzy<sup>1</sup>. Niemniej wraz z ogólnymi przeobrażeniami zachodzącymi w społeczeństwie europejskim zauważa się zmianę kultury na bardziej feministyczną i o coraz mniejszym dystansie władzy. Aktywnymi uczestnikami tych przemian są ludzie młodzi, urodzeni po roku 1980. Zalicza się ich do pokolenia Y, które obecnie zasila rynek pracy. Wraz z dokonującą się wymianą pokoleniową, zmieniającymi się wartościami i zachowaniami pracowników, zmianie ulegają ich potrzeby oraz postrzeganie pracy jako wartości i systemu wynagrodzeń. W tym kontekście elastyczne systemy wynagrodzeń mogą stać się powszechną formą wynagradzania pracowników<sup>2</sup>. Warto zatem zastanowić się nad przesłankami wdrażania nowych systemów wynagrodzeń lub modyfikacją starych oraz kierunkami tych działań. Z punktu widzenia idei ZZL i pracy działów personalnych, przesłanką zmian systemów wynagrodzeń jest zwiększenie ich roli motywacyjnej. Badania przeprowadzone w 2007 roku przez firmę consultingową Benefactor, portal rekrutacyjny GazetaPraca.pl oraz Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami wskazują, że działania specjalistów HR zatrudnionych w firmach powinny w większym stopniu koncentrować się na pracach dążących do podnoszenia umiejętności i motywacji pracowników (uznało tak ponad 80% osób biorących w badaniu, zarówno specjalistów HR, jak i pracowników innych działów)<sup>3</sup> [Kozłowski, 2007].

Celem niniejszego artykułu jest refleksja nad wyzwaniem kształtowania motywacyjnego systemu wynagrodzeń, które wynikają ze zmian wartości społeczeństwa XXI wieku. Problematyka wynagrodzeń ograniczona została do elastycznych form wynagradzania za pracę. W pierwszej części artykułu dokonano przeglądu badań i scharakteryzowano pokolenie Y – preferencje zawodowe (związane z kształtowaniem kariery i postrzeganiem pracy), wartości, zachowania – nawiązując do przeprowadzonych w tym obszarze badań. Następnie zaprezentowano i omówiono elastyczne formy wynagradzania pracowników. Oba tematy są szeroko dyskutowane w literaturze krajowej i zagranicznej. Zauważalne

1 Potwierdzają to np. badania przeprowadzone w latach 70. XX w. przez Hofstedeego [2001], jak również najnowsze badania GLOBE [House i in., 2004].

2 Kultura nie jest jedyną determinantą kształtu systemu wynagrodzeń. Popularność elastycznych form zatrudnienia zależy również od sytuacji gospodarczej kraju, sytuacji na rynku pracy, obowiązującego ustawodawstwa, strategii i polityki konkretnego przedsiębiorstwa.

3 Oceniając stan obecny, tylko 59% specjalistów HR oraz 35% pracowników innych działów odpowiedziało, że działy personalne podejmują prace dot. motywowania pracowników i podnoszenia ich umiejętności.

są braki w rozważaniach naukowych i badaniach empirycznych łączących te dwa obszary i odpowiadających na pytanie: czy wejście pokolenia Y na rynek pracy może wpłynąć/wymusić zmianę systemu wynagrodzeń w przedsiębiorstwach, a jeśli tak, to w jaki sposób. Artykuł ten może stanowić podstawę do stawiania pytań badawczych w tym obszarze oraz inspirację do dalszych badań empirycznych.

## Pracownicy XXI wieku

Obecnie na rynku pracy pracują cztery różne generacje o odmiennych wartościach, postrzeganiu pracy i płacy: tradycjoniści, *baby boomers*, pokolenie X i pokolenie Y. Cechy charakterystyczne wymienionych generacji zebrano w tabeli 1. Socjologowie wskazują, iż w społeczeństwie pojawia się kolejna generacja – pokolenie Z, inaczej zwane generacją XD (D od angielskiego *digital*), *screen teenagers*, cyfrowi tubylcy (*digital natives*), generacją M (*multitasking*), generacją C (*connected generation*), czy *net generation*. Są to osoby urodzone po 2000 roku, dla których tzw. nowe technologie istnieją „od zawsze” – są dla nich naturalnym środowiskiem funkcjonowania. Choć osoby te nie weszły jeszcze na rynek pracy, to prowadzone są badania i obserwacje sposobów zachowania dzieci i nastolatków, co może mieć znaczenie dla kształtowania postaw pracowniczych [Makowski, 2010, s. 28].

**Tabela 1.** Charakterystyka czterech pokoleń aktywnych na rynku pracy

<b>Tradycjoniści</b>	<b><i>Baby boomers</i></b>	<b>Pokolenie X</b>	<b>Pokolenie Y</b>
Nauczeni szacunku dla innych i dla pracy, zdyscyplinowani, dla nich praca to obowiązek, satysfakcjonują ich dobrze wykonane zadania i szacunek młodszych kolegów dla ich doświadczenia	Indywidualiści i idealiści, zaangażowani w pracę, pracobolici, szanują autorytety, są lojalni, odczuwają silną potrzebę afiliacji	Zbuntowani i gotowi na zmiany, mało lojalni pracownicy, oszczędni, wymagający, pracowici, przedsiębiorczy, kreatywni, dla nich pieniądź jest jednym z głównych motywatorów pracy	Znąją swoją wartość, roszczeniowi, aroganccy, kreatywni, potrzebują stałej stymulacji do pracy, elastyczni, nie lubią rutyny, ważny jest czas wolny, przyjaciele, mało lojalni w stosunku do pracodawcy, nastawieni na pracę w zespole, chcą się rozwijać

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Chester [2006], Terjesen, Vinnicombe, Freeman, [2007], Fazlagić [2008], Makowski [2010], Kowske, Rasch, Wiley [2010].

Dla przedstawicieli pokolenia Y praca jest istotnym warunkiem realizacji różnych wartości i oczekiwań. Na ogół nie jest jednak celem samym w sobie. Młodzi ludzie,

nauczeni doświadczeniem rodziców, nie chcą spędzać w pracy więcej czasu, niż jest to konieczne, ale czas przeznaczony na pracę wykorzystują efektywnie. Pogawędki i nadmierne celebrowanie różnych jubileuszy i życiowych wydarzeń w środowisku pracy uznają za marnowanie czasu. Wolą szybko zrealizować swoje zadania i przez to więcej czasu spędzić w gronie najbliższych (rodziny i przyjaciół). Ponadto są przekonani, że to oni decydują o tym, gdzie, u kogo i na jakich warunkach będą pracować [Chester, 2006, s. 24].

Choć przedstawiciele pokolenia Y są lojalni w życiu prywatnym (przyjaźni, związkach), to w życiu zawodowym skłonni są do częstych zmian. Gdy praca nie spełnia ich oczekiwań są gotowi z niej zrezygnować w przekonaniu, że znajdą bardziej dopasowaną do ich potrzeb i ambicji. Badania Instytutu Gallupa przeprowadzone w 2004 roku ukazują, że aż 62% osób młodych i aktywnie zatrudnionych wciąż rozgląda się za nową, lepszą pracą. Co więcej, zadeklarowali oni gotowość do natychmiastowego opuszczenia dotychczasowej pracy w przypadku otrzymania lepszej oferty [Chester, 2006, s. 105]. Z jednej strony problem lojalności pracowników wynika ze zmieniających się wartości w społeczeństwie (czyli pewnych cech przypisywanych młodym pracownikom), z drugiej strony – z braku wiedzy w zakresie zinstytucjonalizowanych form wsparcia pracowników oraz z sytuacji gospodarczej. Co prawda, w trudnej sytuacji na rynku pracy i w obliczu wysokiego bezrobocia można by przypuszczać, że pracownicy w mniejszym stopniu będą z własnej woli opuszczać pracodawcę, a tym samym problem lojalności zostanie rozwiązany. W rzeczywistości jest inaczej. Przymus ekonomiczny, który sprawia, że pracownik nie decyduje się na zmianę pracodawcy, nie wpływa pozytywnie na morale pracowników, ich zaangażowanie, długoterminowe związanie się z pracodawcą. Ponadto, nawet w złej sytuacji gospodarczej są pracownicy o tak niszowych i potrzebnych kwalifikacjach, że zapotrzebowanie na nich znacznie przewyższa podaż na rynku pracy.

Najbardziej utalentowani przedstawiciele pokolenia Y są niezależni, przedsiębiorczy, odpowiedzialni, oczekujący szybkiej informacji zwrotnej i szybkich rezultatów. Lubią wyzwania, są kreatywni, cenią wolność i elastyczne podejście pracodawcy [Martin, 2005]. Pomimo dobrej znajomości nowych technologii informacyjnych, w pracy (podczas codziennej komunikacji, jak i w procesie podnoszenia kwalifikacji zawodowych) preferują kontakt bezpośredni<sup>4</sup>. Wskazane cechy są wspólne dla nowego pokolenia zarówno w Polsce, jak i za granicą. Proces społecznej globalizacji i unifikacji wzorców zachowań sprawił, że postrzeganie świata, otaczającej rzeczywistości i pracy zawodowej

4 Wykazały to badania prowadzone w ramach pracy licencjackiej pisanej w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej UEP przez N. Urban pod opieką dr. Macieja Ławrynowicza w 2011r. W badaniu udział wzięło 108 studentów z różnych uczelni (głównie poznańskich).

przez młodych ludzi z krajów rozwiniętych i rozwijających się są bardzo zbliżone (pomięmo odmienności kulturowej)<sup>5</sup>.

## Elastyczny system wynagrodzeń – narzędzie motywowania nowego pokolenia

Pojęcie wynagrodzeń może być różnie rozumiane (tabela 2). Kierunek zachodzących zmian w tworzeniu i postrzeganiu systemu wynagrodzeń wskazuje na jego szerokie ujęcie zarówno pod względem podmiotowym, jak i przedmiotowym. Motywacyjny charakter szeroko rozumianego systemu wynagrodzeń wynika z możliwości wykorzystania go jako narzędzia do przyciągnięcia odpowiednich kandydatów, utrzymania kluczowych pracowników oraz kształtowania pożądanych postaw i zachowań pracowników [Borkowska, 2004, s. 21-22]. Dążenie do zrozumienia mechanizmów rządzących zachowaniem człowieka zaowocowało powstaniem wielu teorii motywacji<sup>6</sup>.

W dyskusji nad motywacyjną funkcją wynagrodzeń pojawia się coraz częściej argument, iż wynagrodzenie nie jest motywatorem, a swego rodzaju uprawnieniem [Kirchenbauer, 2011, s. 18] – jest to swoisty powrót do Herzberowskiego postrzegania wynagrodzeń jako czynnika higieny. Sprawa jest dyskusyjna. W tradycyjnym ujęciu (wąski zakres przedmiotowy), wynagrodzenie w istocie rozumiane jest jako instrument zaspokajający potrzeby niższego rzędu (w nomenklaturze Masłowa: potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwo) oraz jest przejawem ekonomicznego aspektu przynależności do organizacji [Sikorski, 2004]. W szerszym ujęciu, poprzez odpowiednio skonstruowany system wynagrodzeń pracownik może zaspokajać również potrzeby wyższego rzędu – potrzeby bycia niezależnym, posiadania siły sprawczej, współdecydowania. Potrzeby te realizowane są przez elastyczne systemy wynagrodzeń, przyczyniając się jednocześnie do wzrostu zadowolenia pracowników, a co za tym idzie, wzrostu produktywności<sup>7</sup> oraz spadku absencji<sup>8</sup> i fluktuacji<sup>9</sup> (czyli wzrostu lojalności pracowników).

5 Potwierdziły to m.in. badania prowadzone w ramach pracy licencjackiej pisanej w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej UEP przez K. Kwiatkowskiego pod opieką dr. Macieja Ławrynowicza w 2010 r. W badaniu udział wzięło 100 studentów z Polski i 100 z zagranicy, a ich celem była analiza różnic w ich zachowaniach na rynku pracy, postrzegania pracy zawodowej i bodźców motywujących do podjęcia pracy.

6 Przegląd teorii motywacji, jak ich aplikacyjne walory w kontekście tworzenia wynagrodzeń, poruszono w wielu opracowaniach [Andrałojć, 2010; Karaś, 2004]

7 Wskazują na to np. badania Mangione'a i Quinna z 1975 r. [Artz, 2010, s. 628].

8 Związek ten potwierdza Clegg w swych badaniach z 1983 r. [Artz, 2010, s. 628].

9 Wskazują na to badania Feemana z 1978 r., McEvoy i Cascio z 1985 r., Akerlofa z 1988 r. i Weiss'a z roku 1984 [Artz, 2010, s. 628].

**Tabela 2.** Wąskie i szerokie ujęcie wynagrodzenia z punktu widzenia zakresu przedmiotowego i podmiotowego

		Zakres podmiotowy	
		Ujęcie wąskie	Ujęcie szerokie
Zakres przedmiotowy	Ujęcie wąskie	pieniężna zapłata za określone czynności w określonym czasie, otrzymywana przez pracowników dzięki pozostawianiu w stosunku pracy z określonym pracodawcą i wykonywaniu pracy na jego rzecz  przykładowe ujęcia: Kopertyńska [2000]	pieniężna zapłata za określone czynności w określonym czasie, otrzymywana przez osobę świadczącą pracę, niezależnie od rodzaju umowy będącej podstawą wykonania tej pracy  przykładowe ujęcia: Główny Urząd Statystyczny
	Ujęcie szerokie	zbiór wszelkich korzyści materialnych (pieniężnych i niepieniężnych) otrzymywanych przez pracowników dzięki pozostawianiu w stosunku pracy z określonym pracodawcą i wykonywaniu pracy na jego rzecz  przykładowe ujęcia: Borkowska [2004], Feliniak [2004], Kodeks Pracy, Henderson [2003], Milkovich, Newman [1990]	zbiór wszelkich korzyści materialnych (pieniężnych i niepieniężnych) otrzymywanych przez osobę świadczącą pracę, niezależnie od rodzaju umowy będącej podstawą wykonania tej pracy  przykładowe ujęcia: Borkowska [2012], raporty płacowe Towers Perrin, Watson Wyatt

Źródło: opracowanie własne zawarte również w: Andrałojć, 2010.

Mając na uwadze bogaty dorobek w obszarze motywacji do pracy oraz wiedzę dotyczącą pokolenia Y, a przede wszystkim niski poziom lojalności wobec pracodawcy oraz silną potrzebę niezależności, sprawczości i chęci decydowania, pracodawcy powinni rozważyć wykorzystanie w procesie motywowania elastycznych form wynagrodzeń. Elastyczność systemów wynagrodzeń polega m.in. na zwiększeniu partycypacji pracowników. W tym kontekście wyróżnić można dwa rodzaje partycypacji pracowniczej: partycypację finansową i udział w procesie decyzyjnym (możliwość wpływu na zasady tworzenia systemu wynagrodzeń oraz strukturę pakietu wynagrodzeń) [Peterson, Luthans, 2006].

Partycypacja finansowa to różne formy udziału pracowników w zyskach (*profit-sharing-plans* – PSPs, *gainsharing*) lub w majątku firmy (akcjonariat) [Bowey, 2000, s. 330-340; Fein, 1991, s. 158-175; Sekuła, 2005, s. 146, 153]. W różnych krajach stosowane są różne formy udziału w zysku lub w majątku [Jacukowicz, 1999]. Zarówno w programach *profit-sharing*, jak i *gainsharing*, pracownicy mogą otrzymywać część wynagrodzenia cyklicznie lub jednorazowo (np. przed odejściem na emeryturę) [Krause, 1993].

Badania wskazują, iż partycypacja finansowa jest bardziej efektywna w małych niż w dużych firmach [Bayo-Moriones, Larraza-Kintana, 2008]. Ponadto w takich organizacjach lepsze rezultaty przynosi system nagród oparty na przychodzie, a nie zysku.

Przychód jest bardziej transparentny i uzależniony od efektów pracy pracowników. Definiowanie systemu premiowego opartego na zyskach może nie być postrzegane jako sprawiedliwe, gdyż uwzględnia koszty, na które największy wpływ ma właściciel/zarząd.

Wdrażając programy partycypacji finansowej, zakłada się, iż przyczyni się to do wzrostu produktywności. Kaufman [1992] potwierdził istnienie takiej zależności, wykazując, iż wprowadzenie programów udziału w zysku prowadzi do 8% wzrostu produktywności w pierwszym roku i 17,5% wzrostu produktywności w trzecim roku [Kaufman, 1992]. Weitzman i Krause podważają jednak istnienie takiego związku [Rhokeun, 2012]. Mniej dyskusyjna jest skuteczność wynagrodzenia za wyniki w formie premii efektywnościowej (*performance-related pay*). Mc Nabb i Whitfield wykazali wpływ tego rodzaju wynagrodzeń na zaangażowanie pracowników [2007]. Rhokeun natomiast wykazał, że wzrost poziomu wynagrodzeń w wyniku wprowadzenia systemu opartego na wynikach jest większy w tych organizacjach, w których partycypacja pracowników w procesie decyzyjnym jest większa [2012].

Innym przejawem partycypacji pracowniczej w systemie wynagrodzeń jest elastyczny pakiet świadczeń dodatkowych, czyli kafeteria. W praktyce elastyczne pakiety wynagrodzeń zaczęto wdrażać w latach 70. XX w. Ciekawe teoretyczne spojrzenie na elastyczny system wynagrodzeń prezentuje Lawler [1976], Barringer i Milkowich [1998], Coleman [2006].

W podejściu klasycznym głównym wyznacznikiem przydzielenia określonego świadczenia jest rachunek ekonomiczny (co jest najmniej kosztowne dla pracodawcy) lub konieczność spożytkowania środków zebranych w pracowniczym funduszu socjalnym. Takie podejście nie jest skuteczne z punktu widzenia motywacyjnej funkcji wynagrodzenia (nie uwzględnia potrzeb i preferencji pracowników). Nowszym podejściem do dysponowania świadczeniami pracowniczymi jest stosowanie formy kafeteryjnej, która uwzględnia preferencje i zainteresowania pracowników [Borkowska, 2000, s. 18; Pomierska-Szymańska, 2000, s. 79-92]. Dobór odpowiedniego koszyka świadczeń i przywilejów powinien zostać poprzedzony negocjacjami z pracownikami lub związkami zawodowymi. Ważne jest rozpoznanie rzeczywistych potrzeb i preferencji pracowników. Świadczenia będą przynosiły organizacji dodatkowe korzyści, jeśli będą one akceptowane przez pracowników i postrzegane przez nich jako korzystne (Uliasz, 1998, s. 52-54).

W praktyce można spotkać szereg benefitów przyznawanych pracownikom w ramach zaspokojenia ich oczekiwań pozapłacowych. Kopertyńska [2008, s. 205-209] dzieli te świadczenia na pięć grup :

- świadczenia mają na celu związanie pracowników z firmą, a także zagwarantowanie ich wierności i lojalności; są to przykładowo: preferencyjne kredyty pracownicze, finansowanie studiów podyplomowych, studiów MBA, nauki języka obcego, opieka medyczna;

- świadczenia mają na celu promocję zdrowia i utrzymanie odpowiednich sił witalnych pracownika; są to: przyjęcia z okazji różnych uroczystości, weekendowe wyjazdy, imprezy integracyjne, okolicznościowe dla wszystkich pracowników firmy i ich rodzin, karnety wstępu na basen, korty tenisowe, kina, klubów fitness, SPA;
- świadczenia mają na celu zagwarantowanie bezpieczeństwa socjalnego; do tej grupy należą m.in: subsydiowanie posiłków przy pomocy talonów lub kuponów, korzystne ceny w firmowym bufecie, zniżkowe kupony na usługi na przykład w sklepach, centrach rekreacji, restauracjach, zagwarantowanie bezpłatnego żłobka lub przedszkola, dopłata do wycieczek szkolnych lub nauki języków obcych dzieci pracownika, kupony i bony podarunkowe z okazji różnych świąt, zapewnienie miejsca do odpoczynku i spożycia posiłku w przerwach w pracy;
- świadczenia mają na celu zapewnienie wysokich standardów pracy i życia pracownika, przykładowo: możliwość zorganizowania miejsca pracy w domu/mieszkanie pracownika (firma pokrywa koszty związane z korzystaniem z telefonu i internetu), mieszkanie służbowe, samochód, opłacony parking, komputer służbowy wraz z podłączeniem do firmowej sieci, pokrycie kosztów związanych z zakwaterowaniem i przylociem rodziny pracownika przebywającego za granicą dłużej niż trzy miesiące, zapewnienie możliwie najwyższego standardu podczas podróży czy zakwaterowania (przeloty jedynie biznes klasą, zakwaterowanie w hotelach co najmniej trzygwiazdkowych, pokrycie kosztów wyżywienia, wynajem mieszkania w razie dłuższego wyjazdu zagranicznego), fundusz reprezentacyjny (przysługuje osobom najwyższej rangi, w celu pokrycia kosztów związanych odbywaniem spotkań biznesowych);
- świadczenia nadające prestiż i zwiększające poczucie własnej wartości, np.: okazjonalne spotkania lub codzienne śniadania, podczas których wyróżnia się i nagradza rzeczowo najbardziej zasłużonych pracowników, prenumerata czasopism branżowych, prezent z okazji urodzin lub imienin pracownika, rzeczowe nagradzanie pracowników, którzy zaprezentowali oryginalne pomysły, konkurs z wartościową, rzeczową nagrodą na najlepszego pracownika tygodnia/miesiąca/roku, bilety na szczególne wydarzenia sportowe i kulturalne w loży VIP.

Badania przeprowadzone przez ARC Rynek i Opinia na zlecenie Sodexho Pass wynika, że 95% firm i instytucji gwarantuje swoim pracownikom co najmniej jeden rodzaj świadczeń pozapłacowych. Najbardziej popularnym środkiem materialnym służącym do wynagradzania pracowników są dofinansowania wypoczynku (56% firm deklaruje tego rodzaju świadczenie), następnie: paczki dla dzieci (48% firm), przyznawanie kredytów na preferencyjnych warunkach (47% firm), bony usługowo-podarunkowe (40% firm) [Helman-Pazdej, 2008, s.20]. Dla nowego pokolenia na rynku pracy czas zaczyna być lepszym motywatorem niż pieniądze (np. dodatkowe dni płatnego urlopu). Wiedza do-



tycząca potrzeb pracowników oraz sposobów ich zaspokajania może przyczynić się do powstania unikatowego i trafnego wachlarza świadczeń.

Elastyczny pakiet wynagrodzeń postrzegany jest jako skuteczne narzędzie przyciągania i utrzymywania pracowników. Calbe i Judge w swoich badaniach na grupie 171 studentów potwierdzili związek między istnieniem elastycznego pakietu a atrakcyjnością pracodawcy (atrakcyjność pracodawcy jest znacząco większa, jeśli posiadają oni elastyczny pakiet) [1994]. W badaniach prowadzonych przez: Barber, Dunham, Formisano, [1992], Robin [1994], Heshizer [1994], Trembly, Sire, Pelchat [1998], Lin, Kelly, Trenberth [2006], Chow Koo [2011], potwierdzono związek między istnieniem elastycznego pakietu wynagrodzeń a satysfakcją i fluktuacją pracowników. Artz [2010], analizując dane panelowe z lat 1996-2004 pochodzące z badania ludzi młodych (The National Longitudinal Survey of Young), dowiódł, iż pozytywny wpływ na zadowolenia pracowników miało siedem z ośmiu analizowanych bonusów (wyjątek stanowiły ubezpieczenie zdrowotne).

Z perspektywy motywowania pracowników oraz tworzenia podstaw do lojalnych zachowań wskazane jest upowszechnienie stosowania różnego rodzaju świadczeń pracowniczych, jednak nie kosztem minimalizowania lub obniżania wynagrodzenia pieniężnego (zwłaszcza płacy zasadniczej) [Sekuła, 2005, s. 111]. Im niższy poziom wynagrodzenia pieniężnego (głównie płacy zasadniczej), tym mniejsza skuteczność oddziaływania motywacyjnego wynagrodzenia niepieniężnego.

Skuteczność świadczeń dodatkowych zależy również od poziomu znajomości pakietu wśród pracowników. Badania przeprowadzone przez Hennessey Jr, Perrewę i Hochwarter [1992] dowiodły, że odpowiednia komunikacja i świadomość dodatkowego pakietu pozytywnie wpływa na satysfakcję z pracy pracowników. Niestety w praktyce zdarza się, że pracownicy nie wiedzą, iż *de facto* korzystają ze świadczeń.

Wskazane badania dowodzą, że możliwość wyboru przez pracowników pokolenia Y dodatkowych benefitów wpływa pozytywnie na poziom ich zadowolenia i lojalność (definiowaną jako wskaźniki absencji oraz fluktuacji). Aby jednak system był skuteczny, należy dostosować go do potrzeb pracowników (oznacza to konieczność bieżącej analizy potrzeb i sposobów ich zaspokajania), oferować dopiero, gdy poziom wynagrodzenia podstawowego uznawany jest za sprawiedliwy i godziwy, uświadamiać pracownikom fakt istnienia systemu oraz zasady jego funkcjonowania.

## Zakończenie

Elastyczne systemy wynagrodzeń przyciągają do organizacji najlepszych pracowników. Stanowią ważny instrument w walce o talenty. Wszelkie formy partycypacji finansowej sprawiają, że pracownicy identyfikują się z organizacją i jej celami, co w konsekwencji

prowadzi do zwiększenia zaangażowania w wykonywaną pracę oraz wzrost lojalności i wydajności pracowników. Jednak zbyt duża elastyczność wynagrodzeń zwiększa ryzyko dochodowe ponoszone przez pracownika, co może negatywnie wpływać na jego motywację do pracy. Zawodność partycypacyjnych systemów wynagrodzeń może zatem być wynikiem nie tylko braku umiejętności ich zaprojektowania, wdrożenia i obsługi, ale także niskiego poziomu wynagrodzenia podstawowego<sup>10</sup>.

Pracodawcy oczekują od pracowników lojalności. Niska lojalność młodych pracowników i duża waga przypisywana tejże lojalności przez pracodawców wskazują na silną potrzebę świadomego i perspektywicznego kształtowania elastycznych systemów wynagrodzeń. Trzeba mieć jednocześnie świadomość, że system wynagrodzeń jest tylko jednym z elementów szeroko rozumianego systemu motywacyjnego.

Pojęcia i konceptualizacje lojalności i zaangażowania wśród badaczy zarządzania zasobami ludzkimi są bardzo odmienne. Nurt psychologii zarządzania wprowadza dodatkowe konstrukty i zmienne, choćby w koncepcjach kontraktu psychologicznego, obywatelskich zachowań pracowniczych (OCB), natomiast ekonomizujący specjaliści zarządzania przyjmują proste wskaźniki fluktuacji, absencji lub bardziej skomplikowane karty wyników ZZL. Jeszcze innego podejścia doszukać się można u badaczy czerpiących z marketingu personalnego, łączących lojalność z koncepcją wizerunku pracodawcy (*employer branding*), gdzie lojalność wobec marki, pracodawcy i pracy jest powiązana. Trudno doszukać się w literaturze prac porządkujących stronę wynikową – co jest efektem działań HR, jakie praktyki personalne, w jaki sposób i z założeniem jakich zmiennej pośredniczących prowadzą do wyniku (*performance*) definiowanego różnorodnie oraz na różnych poziomach badania – indywidualnym, grupowym, organizacji.

Inną kluczową kwestią powiązaną z pokoleniem Y i systemami wynagradzania jest kwestia kulturowego zakorzenienia systemów wynagrodzeń i próba znalezienia odpowiedzi, czy wspólne wartości pokolenia oznaczają też tożsame oczekiwania względem pracodawcy i systemów wynagrodzeń. Można mnożyć kolejne pytania badawcze, czy oczekiwania menedżerów dotyczące systemów wynagrodzeń są różne w różnych lokalizacjach, czy też spójne w ramach jednej organizacji.

Ciekawym nurtem mogą być badania „przenoszenia” rozwiązań w systemach wynagrodzeń w korporacjach międzynarodowych zarówno w ujęciu porównawczym (jakie rozwiązania stosuje się w różnych krajach i co się „przenosi”), jak i procesowym (jak się „przenosi” – czy rozwiązania są dostosowywane do specyfiki kraju, co oznacza kulturową

10 Należy pamiętać, że w wyniku kryzysu gospodarczego poziomu wynagrodzeń w większości krajów europejskich obniżył się (Polska stanowiła wyjątek) [ILO, 2010].

adaptację, czy następuje jedynie translacja metod i narzędzi wynagradzania pracowników w różnych lokalizacjach korporacji).

Inną kwestią jest pojęcie elastyczności. Czy elastyczność wynagrodzeń definiowana przez menedżerów pokolenia X to nadal elastyczność w rozumieniu pokolenia Y? Istotna jest w tym miejscu kwestia postrzegania i oceny konkretnych narzędzi motywacyjnych, ich atrakcyjności, dostępności, ceny, oddziaływania i innych, skuteczności.

Na ile presje instytucjonalne (regulacje, ale też normy, zachowania i praktyki wykorzystywane przez inne organizacje) prowadzą do izomorfizmu (upodobniania) systemów wynagrodzeń? Pytaniem szczegółowym jest, czy organizacja oferuje określony pakiet kafeterii po to, by legitymizować własne działanie. Jeśli tak, to w czyich oczach, tylko pracowników i kandydatów do pracy, czy może przede wszystkim chce prezentować się jako profesjonalny dział HR? Kto ocenia (legitymizuje) system wynagrodzeń, jakie są w tym celu wykorzystywane praktyki, może ukazanie się publikacji na temat systemów wynagrodzeń w dwumiesięczniku „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”? Na ile zmiany (w tym upodobnianie się) systemów wynagrodzeń są wynikiem kierowania efektywnością ekonomiczną? Co jeszcze jest czynnikiem zmian w systemach wynagradzania?

## Literatura

- Andrałojć M. (2010), *System wynagrodzeń. Uwarunkowania kulturowe*, Wydawnictwo UEP, Poznań.
- Artz B. (2010), *Fringe benefits and job satisfaction*, „International Journal of Manpower”, vol. 31, nr 6, s. 626–644.
- Barringer M.W., Milkovich G.T. (1998), *A theoretical exploration of the adoption and design of flexible benefit plans: a case of human resource innovation*, „Academy of Management review”, vol. 23, nr 2, s. 305–324.
- Bayo-Moriones A., Larraza-Kintana M. (2008), *Profit-sharing plans and affective commitment: does the context matter?*, „Human Resources Management”, marzec–kwiecień, vol. 48, nr 2, s. 207–226.
- Barber A., Dunham R., Formisano R. (1992), *The impact of Flexible Benefits on Employee Satisfaction: A field Study*, „Personnel Psychology”, vol. 40, nr 1, s. 55–75.
- Borkowska, S. (2000), *Wynagrodzenie pakietowe – modą czy szansą na sukces?*, [w:] S. Borkowska (red.), *Pakietowe systemy wynagrodzeń*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
- Borkowska S. (2004), *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Borkowska S. (2012), *Skuteczne strategie wynagrodzeń – tworzenie i zastosowanie*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa.
- Bowey A. (2000), *Gainssharing*, [w:] R. Thorpe, G. Homan (red.), *Strategic reward systems*, Prentice Hall, Pearson Education Limited.
- Cable D.M., Judge A.J. (1994), *Pay preferences and job search decisions, a person-organization fit perspective*, „Personnel Psychology”, vol. 47, nr 2, s. 317–348.
- Chester E. (2006), *Młodzi w pracy. Jak zadbać o pracowników z pokolenia Y*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Chow Koo R. (2011), *The global added value of flexible benefits*, „Benefits Quarterly”, IV kw.

- Coleman A. (2006), *Flex takes the lead*, „Employee benefit”, vol. 59, nr 7, s. 64–68.
- Fazlagić A. (2008), *Człowiek pokolenia Y*, „E-mentor”, nr 3 (25), s. 13–16.
- Fein M. (1991), *IMPROSHARE: a technique for sharing productivity gains with employees*, [w:] M.L. Rock, L.A. Berger (red.), *The compensation handbook. A state-of-the-art guide to compensation strategy and design*, McGraw-Hill Inc.
- Feliniak U. (2004), *Istota i funkcje wynagrodzeń*, [w:] S. Borkowska (red.), *Wynagrodzenia – rozwiązanie problemów w praktyce*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- GAO (2006), *Employee compensation. Employer spending on benefits has grown faster than wages, due largely to rising cost for health insurance and retirement benefits*, Report on Congressional Requesters.
- Hampel P.S. (1998), *Designing Multinational Benefits Program: the role of national culture*, „Journal of World Business”, vol. 33, nr 3, s. 277–294.
- Helman-Pazdej E. (2008), *Systemy motywacji pozapłacowej*, „Magazyn finansistów CFO”, nr 1.
- Henderson, R.I. (2003), *Compensation management in a knowledge-based world*, IX wyd., Prentice Hall, UPPER Saddle River, New Jersey.
- Hennessey Jr H.W., Perrewe P.L., Hochwarter W.A. (1992), *Impact of benefit awareness on employee and organizational outcomes: a longitudinal field examination*, „Benefits Quarterly”, II kw.
- Heshizer B. (1994), *The impact of flexible benefit on job satisfaction and turnover intentions*, „Benefits Quarterly”, vol. 10, nr 4, s. 84–90.
- Hofstede G. (2001), *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, Sage Publications, Thousand Oaks-London-New Delhi.
- House R.J., Hangers P.J., Javidan M., Dorfman P.W., Gupta V., red. (2004), *Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies*, SAGE
- ILO (2010), *Global Wage Report, 2010/2011, Wage policies in times of crisis*.
- Jacukowicz Z. (1999), *Systemy wynagrodzeń*, Poltext, Warszawa.
- Karaś R. (2004), *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Kaufman R.T. (1992), *The effect of Improshare on productivity*, „Industrial and Labor Relations Review”, vol. 42, nr 2, s. 311–322.
- Kirchenbauer L. A. K. (2011), *Motivate and Compensate Your Team in the 21st Century*, „Practice Management Solutions”, wrzesień/październik.
- Kopertyńska M.W. (2000), *System płac przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Kopertyńska M.W. (2008), *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo PLACET, Warszawa.
- Kozłowski B. (2007), *Barometr HR*, „Benefactor-GazetaPraca.pl”, Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami.
- Kowske B. J., Rasch R., Wiley J. (2010), *Millennials' (lack of) attitude problem: an empirical examination of Generational Effects on Work Attitude*, „Journal of Business Psychology”, nr 25, s. 256-279.
- Lawler III E. E. (1976), *Participation and pay*, „International Journal of Production Research”, vol. 14, nr 3, s. 367–372.
- Lin Z., Kelly J., Trenberth L. (2011), *Antecedents and consequences of introduction of flexible benefit plans in China*, „International Journal of Human Resource Management”, vol. 22, nr 5, s. 1128–1145.
- Makowski T. (2010), *Zatrudnienie w sektorze małych i mikroprzedsiębiorstw ekologicznych w Krakowie*, Fundacja Wspierania Inicjatyw Ekologicznych, Kraków.

- Martin C.A. (2005), *From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y*, „Industrial and Commercial Training”, vol. 37, z. 1, s. 39–44
- McNabb R., Whitfield K. (2007), *The impact of varying types of performance-related pay and employee participation on earnings*, „International Journal of Human Resource Management”, czerwiec, vol. 18, nr 6, s. 1004–1025.
- Milkovich, G.T., Newman, J.M. (1990), *Compensation*, III wyd., Richard D. Irwin Inc.
- Peterson S. J., Luthans F. (2006), *The impact of financial and nonfinancial incentives on business-unit outcomes over time*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 91(1), s. 156–165.
- Pomierska-Szymańska A. (2000), *Wynagrodzenia kafeteryjne*, [w:] S. Borkowska (red.), *Pakietowe systemy wynagrodzeń*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
- Robin B.R. (1994), *Benefit communication: its impact on employee benefits satisfaction under flexible programs*, „Benefit Quarterly”, vol. 9, nr 4, s. 67–83.
- Rhokeun P. (2012), *Cognitive and affective approaches to employee participation: Integration of the two approaches*, „Journal of World Business”, nr 47, s. 450–458.
- Schuler R. S., Rogovsky N. (1998), *Understanding Compensation Practice Variations Across Firms: The Impact of National Culture*, „Journal of International Business Studies”, vol. 21, nr 1, s. 56–71.
- Sekula Z. (2005), *Wynagrodzenie zmienne i rzeczowe*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Sikorski Cz. (2004), *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Difin, Warszawa.
- Terjesen S., Vinnicombe S., Freeman Ch. (2007), *Attracting Generation Y graduates: Organizational attributes, likelihood to apply and sex differences*, „Career Development International”, vol. 12, nr 6, s. 504–522.
- Tremblay M., Sire B., Pelchat A. (1998), *A study of the determinants and of the impact of flexibility on employee benefit satisfaction*, „Human Relations”, vol. 51, nr 5, s. 667–688.
- Uliasz D. (1998), *Wynagrodzenia niepieniężne. Świadczenia korzystne dla firmy i pracowników*, „Personel”, nr 11, s. 52–54.

## Flexible Remuneration Systems in Motivating Generation Y

### Summary

Employers value employee loyalty very highly. Studies on generation-related values and attitudes going beyond the labor market demonstrate that young people are not loyal employees to the extent that their parents or grandparents were. The aim of this article is to reflect on the challenges of developing a motivational remuneration system that is permeated with the changes in social values of the 21st century. Questions of remuneration have been limited to flexible forms of work benefits. The first part of the article provides an overview of research and a characterization of Generation Y—primary qualities and behavioral values, with references to research conducted in this field. This is followed by a presentation and discussion of flexible forms of worker remuneration.

---

Magdalena Andrałojć – doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu. Naukowe zainteresowania

koncentrują się wokół analizy wartości pracy w ujęciu zarówno społecznym, jak i ekonomicznym i zarządczym, analizy kompetencji studentów, międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi, innowacji w ZZL, wpływu kultury narodowej na praktyki zarządzania ludźmi w organizacji, strategicznego zarządzania Uczelnią Wyższą. Współorganizator Studiów Podyplomowych Zarządzanie Zasobami Ludzkimi w Systemie SAP HR oraz Coaching Menedżerski. Stypendysta programu Marie Curie oraz członek projektów międzynarodowych realizowanych w Programach Ramowych Unii Europejskiej.

Maciej Ławrynowicz – doktor nauk ekonomicznych, Katedra Pracy i Polityki Społecznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, adiunkt. Zainteresowania naukowe obejmują teorię organizacji w ujęciu instytucjonalnym (*organizational institutionalism*), tożsamość organizacji, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie spółdzielniami, badania jakościowe. Wykładowca dwóch studiów MBA, współtwórca studiów podyplomowych Doradca Bankowy oraz Zarządzanie Kapitałem Ludzkim w systemie SAP HR, konsultant, audytor konkursu „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi”, ekspert Związku Banków Polskich, działacz dwóch stowarzyszeń edukacyjnych. Prywatnie szczęśliwy mąż i ojciec dwojga dzieci, entuzjasta tenisa ziemnego.