Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
Nr 8(46)/2014

Joanna Nieżurawska

Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu
Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim
e-mail: joanna.niezurawska@wp.pl

Systemy kafeteryjne jako forma wynagradzania menedżerów z pokolenia Y

Streszczenie. Współczesne uwarunkowania gospodarki stawiają przedsiębiorstwa wobec konieczności wprowadzania ciągłych zmian i ulepszeń, co wiąże się z uelastycznieniem ich działań we wszystkich sferach. Przykładem elastycznego systemu wynagradzania są systemy kafeteryjne. Głównym celem artykułu jest analiza systemów kafeteryjnych jako formy wynagradzania menedżerów. Dokonano w nim identyfikacji korzyści i zagrożeń wynikających z ich zastosowania, a także zaprezentowano różnice w wynagradzaniu menedżerów z pokolenia Y i X.

Słowa kluczowe: elastyczne systemy wynagradzania, kafeteria, uelastycznianie wynagradzania, elastyczne plany świadczeń, wynagradzanie menedżerów, pokolenie X, Y

Kod klasyfikacji JEL: J3

Wstęp

W warunkach globalnego rynku oraz narastającej konkurencji podmioty gospodarcze zmuszone są szukać wciąż nowych przewag konkurencyjnych. Wynagrodzenia stanowią dla nich ważne narzędzie służące osiąganiu zarówno celów bieżących, jak i długofalowych oraz podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Przykładem elastycznego wynagradzania są systemy kafeteryjne, które prawidłowo wykorzystane mogą przyczynić się do sukcesu organizacji.

Elastyczne systemy wynagrodzeń stały się odpowiedzią na ciągłe zmiany w gospodarce i konieczność funkcjonowania przedsiębiorstw na dynamicznie zmieniającym się rynku. Dla polskich przedsiębiorstw mogą stanowić podstawę budowania swej unikatowości.

Elastyczne systemy wynagrodzeń mające postać np. indywidualizacji pakietów wynagrodzeń, przy czynnym udziale w ich tworzeniu samych pracowników (kafeteria), wychodzą naprzeciw potrzebom obu stron stosunku pracy – pracownika i organizacji.

W USA[1] (Urban, Wojewódka 2003: 47), Wielkiej Brytanii czy krajach Europy Zachodniej systemy kafeteryjne są znane i mają częste zastosowanie. W Polsce kafeteria stosowana jest sporadycznie[2], a uelastycznianie pakietów wynagrodzeń dotyczy głównie kierowników wyższego szczebla i menedżerów (Nieżurawska 2010: 150).

Głównym celem artykułu jest przedstawienie kafeteryjnych systemów wynagradzania z uwagi na ich zastosowanie wśród menedżerów. Celem dodatkowym jest prezentacja różnic w wynagradzaniu menedżerów z pokolenia Y i X.

1. Systemy kafeteryjne jako elastyczna forma płac

Wynagrodzenie elastyczne w wąskim znaczeniu jest rozumiane jako dostosowanie jego poziomu do zmian poziomu wielkości przyjętych jako kryteria ich stanowienia. Zmienność oznacza tu zmianę poziomu wynagrodzeń w górę i w dół. Wynagrodzenie elastyczne rozumiane szerzej odnosi się do systemu i oznacza zwiększenie swobody w dostosowywaniu go do zmieniających się warunków otoczenia bliższego i dalszego – co jest możliwe przy łagodzeniu lub ograniczaniu regulacji prawnych (np. malejący odsetek pracowników objętych zbiorowymi układami pracy) – oraz zwiększenie swobody w kształtowaniu struktury pakietów wynagrodzeń i poszczególnych składników systemu wynagrodzeń.

Pojęcie elastycznych systemów wynagradzania odnosi się niekiedy do różnych korzyści uzyskiwanych przez pracowników, również korzyści pozapłacowych w ramach kafeterii[3] (Borkowska 2001: 179-180; Karaszewska, 2003: 90--94). W literaturze zagranicznej kafeteria utożsamiana jest z kolei z elastycznymi

[1] Około połowy przedsiębiorstw w USA deklaruje, że sposób oferowania świadczeń zorganizowany jest jako system kafeteryjny (według badań Mercer Human Resource Consulting wśród wyższej kadry kierowniczej).

[2] Wyniki badań wskazują na wykorzystywanie systemów kafeteryjnych głównie w dużych przedsiębiorstwach w Polsce z udziałem kapitału zagranicznego (39% przedsiębiorstw wprowadziło systemy kafeteryjne). Badania ankietowe zostały przeprowadzone w ramach projektu badawczego z grantu KBN nr N N115279834 realizowanego na UMK w Toruniu.

[3] W polskiej literaturze przedmiotu elastyczne systemy wynagrodzeń często utożsamia się z kafeterią.

systemami świadczeń (*flexible benefis system*) (Armstrong 2006: 410-418; 2000: 112-121). Ten sposób rozumienia istoty elastycznych systemów płacowych wydaje się zbyt wąski, bo odnosi się tylko do jednego z przejawów elastycznych systemów wynagrodzeń.

W literaturze amerykańskiej elastyczne systemy wynagrodzeń utożsamiane są z systemami kafeteryjnymi (*cafeteria system*). Często pojawia się także pojęcie elastycznych list płac (*flexible payroll*), które definiowane jest jako forma kafeterii pozwalająca pracownikom płacić za niektóre świadczenia zdrowotne i opiekuńcze w formie zaliczek podatkowych odciąganych od pensji na ten cel.

Wynagradzanie kafeteryjne rozwinęło się głównie w USA, gdzie są relatywnie wysokie stawki płac. Wartość zestawu jest z góry ustalona. Wynagrodzenie to wychodzi naprzeciw zindywidualizowanym potrzebom i oczekiwaniom pracowników, daje możliwość wyboru tych elementów, które najbardziej odpowiadają ich oczekiwaniom i interesom. Nadaje to wynagrodzeniu wymiar partycypacyjny. Wybór i stosowanie w kafeterii nagród o charakterze niepieniężnym w dużej mierze determinują czynniki kulturowe, związane zarówno z kulturą firmy, jak i kulturą społeczeństwa. Kafeteria jest więc elastycznym systemem, w którym pracownicy są zaangażowani w tworzenie własnego pakietu wynagrodzenia. Zasadnicza różnica między kafeterią a pakietami wynagrodzeń polega więc na tym, że pierwsze pracownik wybiera według swego uznania, a drugie są mu narzucone.

Warunki dostępu do konkretnego elementu kafeterii powinny być przedstawiane w sposób prosty i zrozumiały, by były dobrze znane i akceptowane przez pracowników. Pozostawienie zatrudnionym swobody w zakresie wyboru świadczeń nie oznacza jednak samowoli, należy bowiem pamiętać, że to pracodawca decyduje, jakie przywileje i o jakiej wartości zostaną ujęte na liście i zaprezentowane pracownikom.

Składniki wynagrodzenia mogą być uaktualniane, np. co rok, a także zmianie może ulegać ich udział. Sposób korzystania z przedstawionych świadczeń polega na swobodnym tworzeniu ich menu, gdzie pracownik ma do dyspozycji określoną pulę, wyrażoną w postaci pieniężnej lub np. punktowej.

Systemy świadczeń do wyboru stanowią rozwiązanie problemu właściwego dopasowania świadczeń do potrzeb personelu, zwłaszcza w przedsiębiorstwach o zróżnicowanym profilu demograficznym pracowników. Na zastosowanie omawianej formy wynagradzania decydują się głównie innowacyjne, prężnie rozwijające się firmy, w których zatrudnionego obdarza się dużym zaufaniem, znaczną swobodą działania i traktuje się w sposób zindywidualizowany. W polskich warunkach kafeteryjne formy wynagradzania są skuteczne, ale tylko w przypadku niektórych przedsiębiorstw i grup zawodowych. Dotyczy to przede wszystkim tych jednostek pracowniczych, których podstawowe potrzeby, takie jak bezpieczeństwo finansowe, są w pełni zaspokojone. W związku z tym priorytetowym zadaniem menedżerów jest zidentyfikowanie grupy docelowej, czyli pracowników,

do których warto skierować kafeteryjne menu. W większości przedsiębiorstw systemy kafeteryjne kierowane są do menedżerów i grupy *top managementu.*

2. Różnice w wynagradzaniu menedżerów z pokolenia X i Y

Menedżer definiowany jest jako kierownik, którym w nowoczesnej organizacji jest każdy pracownik umysłowy odpowiadający za wkład pracy wpływający fizycznie na zdolność organizacji do osiągnięć, np. zdolność tworzenia nowego produktu lub powiększania udziału w danym rynku (Penc 2008: 431).

W literaturze przedmiotu dokonany został podział na pokolenia (w tym pokolenia menedżerów): tradycjonalistów (ur. 1925-1945), *baby boomers* (ur. 1946--1964), pokolenie X (ur. 1965-1980) i pokolenie Y (ur. po 1980 r.) (Jamka 2012: 237-238) (tab. 1).

Tabela 1. Różnice między pokoleniami według kryteriów: priorytety w życiu i postawa w pracy

Tradycjonaliści	*Baby boomers*	Pokolenie X	Pokolenie Y
Priorytety			
lojalność, koncentracja na historii, poszanowanie tradycji	optymizm, stabilizacja, hierarchia wartości, jasno określona strategia życia	ostrożność w działaniu, zainteresowanie innowacjami, ale popartymi wskaźnikami ilościowymi	życie wokół mediów, nauka przez doświadczenie, kształcenie przez całe życie, ważna bliskość rówieśników
Postawa w pracy			
kult dziedzictwa, odporność na zmiany, stosowanie metody „prób i błędów, w pracy postawa roszczeniowa	zainteresowanie rozwojem osobistym i karierą, docenianie siły pieniądza, potrzeba uznania i prestiżu (funkcja, stanowisko, własne biuro), odporność na zmiany w pracy czy utratę pozycji, rozwój zawodowy tylko wtedy, gdy ma wpływ na wzrost wynagrodzenia lub premii	orientacja na zmianę, „zmienne kariery" (co kilka lat), duża mobilność, relaks tylko wtedy, kiedy jest taka konieczność, samorozwój (kursy) jako źródło planowania kariery	wykonywanie kilku zadań jednocześnie („robienie kilku karier"), wybór tylko takiej pracy, która jest ciekawa, zgodna z pasją, praca nie jest w życiu najważniejsza, ważniejszy jest udział w różnych projektach/zadaniach, ciągłe uczenie się

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Dziadkiewicz, Nieżurawska 2014.

Jednym z wyzwań, przed którymi stoją współcześni menedżerowie z pokolenia X, jest skuteczne zarządzanie pokoleniem Y, czyli pracownikami, którzy nie osiągnęli jeszcze 30. roku życia. Różnice między pokoleniem X i Y w pojmowaniu norm i wartości czy postrzeganiu świata są znaczne, dlatego proces motywowania i wynagradzania ich powinien kształtować się odmiennie.

Pokolenie X to „błękitne kołnierzyki". Urodzeni przed 1980 r., obecnie trzydziestoparolatkowie, dla których praca była i jest najważniejsza. Ich nauka przebiegała w tradycyjny sposób – za pomocą tablic, białej kredy, tradycyjnego pisania i papierowych podręczników. Dla pokolenia X główną motywacją w pracy jest motywacja finansowa, w tym poziom płacy zasadniczej, świadczenia dodatkowe i szeroko pojmowana władza (*empowerment*). Wynagrodzenie jest dla nich przede wszystkim miernikiem społecznej wartości i użyteczności jednostki, wyznacza miejsce w społecznej hierarchii i sytuuje w określonych kręgach społecznych.

Z kolei urodzone w połowie i pod koniec lat 80. osoby z pokolenia Y (zwane także *millenials*, *generation next*, *generation why?*, *iPod generation*) nie żyją po to, by pracować, lecz pracują, aby żyć. Są to młodzi ludzie wychowani w świecie nowych technologii, dla których nie istnieje życie bez komputerów, smartfonów i Internetu. Dla pokolenia Y ważny jest: elastyczny czas pracy, wynagradzanie za efekty pracy, możliwość „zrobienia kariery zawodowej". Nie korzystają z bibliotek, nie lubią papierowych gazet i ręcznego pisania. Błyskawicznie za to poruszają się po klawiaturze i w sieci, gdzie znajdują odpowiedzi na wszystkie pytania.

Pokolenie X w głównej mierze wybiera wynagrodzenie indywidualne, takie jak: płaca za wkład, płaca za kompetencje czy płaca za umiejętności. Dla menedżerów z pokolenia Y znaczenie ma nie tylko wynagrodzenie indywidualne, ale także wynagrodzenie grupowe. Najbardziej interesujące wydają się dla nich: płaca za kompetencje, płaca za umiejętności oraz wynagrodzenie powiązane z osiągnięciami/predyspozycją do osiągnięć (tab. 2).

Tabela 2. Propozycje systemów wynagradzania menedżerów według pokoleń

Pokolenie X	Pokolenie Y
1. Płaca za indywidualne wykonanie: – za osiągnięcia (*performance related pay*) – za wkład (*contribution related pay*) – za kompetencje (*competence related pay*) – za umiejętności (*skill based pay*) – za dobrą pracę (*service related pay*) – za postępy w karierze (*career development pay*) 2. Tworzenie systemów kafeteryjnych	1. Wynagrodzenie grupowe (*contigent pay for teams*) – za kompetencje (*competence related pay*) – za umiejętności (*skill based pay*) – za osiągnięcia/predyspozycję do osiągnięć 2. Płaca za indywidualne wykonanie: – za osiągnięcia (*performance related pay*) – za wkład (*contribution related pay*) – za kompetencje (*competence related pay*) – za umiejętności (*skill based pay*) 3. Tworzenie systemów kafeteryjnych

Źródło: opracowanie własne.

Menedżerowie z pokolenia Y nadają duże znaczenie zachowaniu równowagi między życiem a pracą (*work-life balance*), dlatego wszelkiego rodzaju świadczenia i korzyści w postaci kart multisport lub prywatnej opieki medycznej będą dla

nich priorytetowe przy wyborze pracodawcy. Funkcjonowanie systemów kafeteryjnych stanowi więc dla nich kwestię niezwykle ważną.

3. Systemy kafeteryjne w przedsiębiorstwach w Polsce w świetle badań empirycznych

W polskiej praktyce gospodarczej kafeteria stosowana jest rzadko i ma raczej charakter świadczenia elastycznego, a nie rozwiązania systemowego. Badania przeprowadzone na próbie 2000 przedsiębiorstw z Listy 2000 „Rzeczypospolitej" wykazały stosowanie jej przez prawie 39% ankietowanych firm (Nieżurawska 2010: 150). Wśród przedsiębiorstw, które wprowadziły możliwość indywidualnego wyboru świadczeń, największą popularnością cieszą się wynagrodzenia kafeteryjne obejmujące świadczenia rzeczowe.

Są one stosowane najczęściej w przypadku kierowników wyższego szczebla i menedżerów (23,2%), rzadziej zaś w przypadku kierowników niższego szczebla i specjalistów (13%). Nową formą kafeterii jest kafeteria obejmująca zdrowie i wolny czas, stosowana w przypadku kadry wyższego szczebla i menedżerów (5% firm), a także kierowników niższego szczebla (niecałe 5% firm) (tab. 3).

Tabela 3. Formy kafeterii stosowane w badanych przedsiębiorstwach w Polsce w przekroju grup pracowniczych (w %)

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

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania; Nieżurawska 2010: 151.

Systemy kafeteryjne stosowane są przede wszystkim w prywatnych spółkach prawa handlowego z większościowym udziałem zagranicznym (36,7%) i z pełnym udziałem zagranicznym (33,3%) (tab. 4).

Tabela 4. Stosowanie kafeterii w badanych przedsiębiorstwach w Polsce z uwzględnieniem ich formy prawnej

Forma prawna	Tak		Nie		Brak odpowiedzi	
	L.	%	L.	%	L.	%
Przedsiębiorstwo państwowe	1	25,0	2	50,0	1	25,0
Przedsiębiorstwo państwowe z udziałem zagranicznym	0	0,0	1	100,0	0	0,0
Spółka Skarbu Państwa	4	21,1	12	63,2	3	15,8
Prywatna spółka prawa handlowego bez udziału zagranicznego	15	22,1	46	67,6	7	10,3
Prywatna spółka prawa handlowego z mniejszościowym udziałem zagranicznym (do 49,9%)	0	0,0	4	80,0	1	20,0
Prywatna spółka prawa handlowego z większościowym udziałem zagranicznym (od 50 do 99,9%)	11	36,7	14	46,7	5	16,7
Prywatna spółka prawa handlowego z pełnym udziałem zagranicznym (100%)	8	33,3	14	58,3	2	8,3
Inna	8	25,8	18	58,1	5	16,1
Brak odpowiedzi	0	0,0	2	66,7	1	33,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania; Nieżurawska 2010: 152.

Wynagrodzenia kafeteryjne obejmujące świadczenia rzeczowe znajdują zastosowanie głównie wśród top managementu. Kierownicy wyższego szczebla i menedżerowie są wynagradzani za pomocą tego rodzaju kafeterii głównie w prywatnych spółkach prawa handlowego bez udziału zagranicznego (w 15 przedsiębiorstwach), w prywatnych spółkach prawa handlowego z większościowym udziałem zagranicznym (w 11 przedsiębiorstwach) oraz w prywatnych spółkach prawa handlowego z pełnym udziałem zagranicznym (w 8 przedsiębiorstwach).

Podobnie sytuacja kształtuje się w przypadku wynagrodzenia kafeteryjnego obejmującego zdrowie i wolny czas. U kierowników wyższego szczebla i menedżerów jest ona stosowana przede wszystkim w prywatnych spółkach prawa handlowego z większościowym udziałem zagranicznym (10%).

Wyniki badań dowodzą zarówno większego udziału, jak i bogatszego niż u innych grup pracowników pakietu wynagrodzeń kadry menedżerskiej. Starając się uatrakcyjnić portfel wynagrodzeń, przedsiębiorstwa wciąż jeszcze stwarzają niewielkie możliwości wyboru rodzaju pakietu przez stosowanie *flexible benefis* czy systemów kafeteryjnych. W większości firm nie są one stosowane, tam zaś, gdzie są obecne, ograniczają się w zasadzie do możliwości indywidualnego wyboru świadczeń rzeczowych.

Zakończenie

W warunkach nasilającej się konkurencji i walki o wysoko wykwalifikowany personel uelastycznianie systemów wynagrodzeń staje się koniecznością. Stosowanie tradycyjnych systemów płacowych może bowiem skutkować tym, że przedsiębiorstwa będą zmuszone zadowolić się angażowaniem pracowników odrzuconych przez firmy międzynarodowe.

Należy jednak pamiętać, że elastyczne systemy wynagrodzeń powodują wiele negatywnych konsekwencji. Nierówności płacowe będące wynikiem uelastyczniania płac mogą rodzić niepewność, konflikty, zakłócać ład w stosunkach międzyludzkich, wywoływać niechęć, zwłaszcza wśród niektórych grup pracowniczych (pracownicy nisko wykwalifikowani, peryferyjni).

Choć kafeteria wydaje się niezwykle wartościowym rozwiązaniem, szczególnie dla menedżerów z pokolenia Y, może stanowić zagrożenie dla standardowych zarobków, ponieważ możliwość wyboru świadczeń z oferowanego menu zwiększa subiektywną wartość płacy. Budzi ona szczególne zainteresowanie w warunkach relatywnie wysokich płac, gdy obszar swobodnej decyzji pozostaje dość duży. Wymaga ona ponadto dobrej oceny poszczególnych składników menu, właściwego systemu komunikacji miedzy pracownikiem a pracodawcą oraz umiejętności w zarządzaniu skomplikowanym portfelem.

Rozwój elastycznych systemów wynagrodzeń, w tym systemów kafeteryjnych wydaje się nieuchronny. Poszukiwanie przewag konkurencyjnych, np. oszczędności kosztowych, zwłaszcza w sytuacji rosnących płac, takie działania wymusi.

Literatura

Armstrong M. (2000), *Rewarding Teams*, Chartered Institute of Personnel and Development, London.

Armstrong M. (2006), *Employee Reward. People and organizations*, Chartered Institute of Personnel and Development, London.

Borkowska S. (2001), *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.

Dziadkiewicz A., Nieżurawska J. (2014), *Design of a learning process for SME managers (in different generations)*, International Conference: Innovative Teaching Methods in Business Education ITBM 2014, VIA University College, Denmark.

Jamka B. (2012), *Czynnik ludzki w współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

Karaszewska H. (2003), *Ewolucja wynagrodzeń w Polsce w okresie zmian systemu ekonomicznego*, Wyd. UMK, Toruń.

Nieżurawska J. (2010), *Elastyczne systemy wynagrodzeń w przedsiębiorstwach w Polsce*, TNOiK, Toruń.

Penc J. (2008), *Encyklopedia zarządzania. Podstawowe kategorie i terminy*, Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych w Łodzi, Łódź.

Urban B., Wojewódka M. (2003), *Pakiet menedżera. Najnowsze trendy w wynagradzaniu wyższej kadry kierowniczej na rynkach zachodnich – wyniki badań Mercer Human Resource Consulting*, „Personel i Zarządzanie" nr 5, s. 42-47.

Cafeteria Systems as a form of Remunerating Generation Y Managers

Summary. The contemporary conditions make firms face the necessity of constant implementation of changes and improvements, which is connected with making their activity in all spheres flexible. Cafeteria systems are a good example of elastic remuneration systems. The main aim of this article is to analyse cafeteria systems as an example of manager's payment systems. Identification of advantages and threats following their use has been performed. The presentation of the existing differences in payment systems in particular consideration of generations X and Y is our additional objective.

Key words: flexible remuneration systems, cafeteria, flexible remuneration, manager's payment systems, generation X, Y