Joanna Nieżurawska[1], Anna Dziadkiewicz[2],
Grażyna Kowalewska[3]

Systemy *work-life balance* w przedsiębiorstwach w opinii generacji Z – wyniki badań empirycznych

1. Wstęp

Konkurencja i wielowymiarowe wymagania wobec pracy oraz życia prywatnego stają się coraz bardziej istotne dla każdego człowieka. Mają na to wpływ: wysoki wskaźnik zmian demograficznych i społecznych (zmiana miejsca pracy co kilka lat), coraz większy odsetek kobiet czynnych zawodowo (tzw. *dual-career couples*), transformacja w strukturze rodzinnej (rodzice samotnie wychowujący dzieci), wzrastająca niechęć do akceptacji kultury wielogodzinnej pracy, wzrost społeczności dostępnej 24 godziny na dobę przez siedem dni w tygodniu i nadmiar technologicznych nowinek. Wdrożenie idei *work-life balance* (WLB) w organizacjach pokazuje wyraźne zmiany na korzyść w tym obszarze i jest swoistego rodzaju novum w nowoczesnej kulturze organizacyjnej firm, mającej na celu zredukowanie konfliktów na linii praca–życie prywatne i zachęcenie pracowników do bardziej efektywnej pracy. Ze względu na wspomniane zmiany cywilizacyjne organizacje znajdują się pod presją przeprojektowania swoich działań pod kątem zbudowania ułatwień, mających powiązać zatrudnienie z zaangażowaniem osobistym. Sposób, w jaki można osiągnąć i wzmacniać optymalne WLB, jest ważną kwestią nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi. Artykuł ma odpowiedzieć na następujące pytania: czym jest *work-life balance* oraz dlaczego organizacje wdrażają te praktyki?

W opracowaniu postawiono tezę, że wprowadzenie tego systemu może stać się przyczynkiem do bardziej efektywnego zarządzania pracownikami. W artykule szczególnie istotne jest zarządzanie różnorodnością pokoleniową, które

[1] Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu, Wydział Finansów i Zarządzania.
[2] Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania.
[3] Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Wydział Nauk Ekonomicznych.

uwzględnia zróżnicowanie podejść do zarządzania według kryterium wieku pracowników.

Głównym celem autorek artykułu jest dokonanie identyfikacji oraz hierarchizacji elementów systemów *work-life balance* w opinii generacji Z. Dodatkowym celem jest zbadanie roli nowoczesnych form komunikacji w budowaniu systemu WLB. W tekście przedstawiono fragment badań ankietowych.

2. Systemy *work-life balance* w literaturze i praktyce światowej

System *work-life balance* to określony zestaw organizacyjnych praktyk, programów, jak również cała filozofia dominująca w organizacji, wspierająca aktywnie wysiłki podejmowane, aby pomóc pracownikom osiągnąć sukces zarówno w pracy, jak i w domu[4]. Idea WLB zakłada zachowanie harmonii pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym. Równowaga pomiędzy wszystkimi sferami funkcjonowania ma być drogą do samorealizacji pracownika, pozwalającą na zwiększenie satysfakcji z życia. Nie chodzi tu jednak o ścisłe oddzielenie sfery prywatnej i zawodowej, a raczej o ich harmonijne łączenie i przenikanie tak, aby praca, życie rodzinne i pasje tworzyły spójną całość.

Mimo że termin ten pojawił się około 25 lat temu jako odpowiedź na utrwalanie się modelu życia w oderwaniu od harmonii (tzw. *off-balance*)[5], to szeroko zaczęto o nim mówić dopiero niedawno, kiedy to stał się przedmiotem analizy pracodawców, pracowników (zwłaszcza polityki socjalnej), naukowców i przedstawicieli mediów[6]. Warto zwrócić uwagę na to, że członkowie polskiego społeczeństwa deklarują, że życie rodzinne zajmuje istotne miejsce na liście ich priorytetów, a ten trend dotyczy zwłaszcza młodego pokolenia (określanego Y i Z), które – jak żadne inne wcześniej – ceni sobie pozazawodowy rozwój i swobodę zarządzania czasem[7]. Wydaje się więc, że rozwiązania z zakresu WLB

---

[4] Zob. M. Armstrong, *Employee Reward*, Chartered Institute of Personnel and Development, London 2006.

[5] A. Mathur, A. Purohit, R. Mathur, *Comparative Analysis Of Overall Work Life Balance Of Medical Professionals*, „International Journal of Management Research and Development" 2013, vol. 3(2), s. 94–102.

[6] M. McPherson, Ph. Reed, *The role of managers in worklife balance implementation*, „Labour" Employment and Work in New Zealand, 2007, s. 13.

[7] J. Nieżurawska, A. Dziadkiewicz, *Wybrane problemy zarządzania różnorodnością pokoleniową – identyfikacja instrumentów i determinantów motywowania generacji Z w świetle badań empirycznych*, „Marketing i Rynek" 2016, nr 3, s. 661–670.

powinny być szeroko rozpowszechnione w polskich przedsiębiorstwach. Tymczasem okazuje się, że wielu pracowników jest wciąż „rozerwanych" pomiędzy pracą a życiem prywatnym. Pracodawcy z kolei uznają praktyki służące zwiększeniu równowagi w tych sferach za zbędne obciążenie dla firmy. Tymczasem takie rozwiązania mogą przynieść duże zyski.

Termin *work-life balance* nie jest nowy – często jednak występował jako synonim takich określeń jak: refleksja nad własnymi doświadczeniami, poziom zaangażowania się w odgrywane role społeczne czy satysfakcja z życia[8], przyjemność łączenia pracy i życia osobistego[9], świadoma kontrola ról pełnionych w życiu[10] itp. Ze względu na rosnącą rolę *work-life balance* L.A. McNall określił trzy determinanty tej koncepcji[11]:

- praca (ang. *work*) – rozumiana jako życie zawodowe;
- brak pracy (ang. *non-work*) – niemający jednak nic wspólnego z bezrobociem, to część życia po pracy, a więc życie prywatne;
- zdrowie (ang. *health*).

Motorem powstania koncepcji były zmiany społeczne i kulturowe ostatnich dziesięcioleci. Do głównych czynników należy zaliczyć wejście kobiet na rynek pracy i konieczność nowego podziału obowiązków domowych[12]. Pokoleniem, które zapoczątkowało ten trend, byli tzw. *baby boomers*[13]. Od tego czasu kobiety coraz częściej zaczęły podejmować pracę zawodową (determinanta – *work*), mężczyźni zaś zaczęli przejmować obowiązki domowe (determinanta – *non-work*), powstały „urlopy tacierzyńskie", zaczęto mówić o wyrównaniu wieku emerytalnego kobiet i mężczyzn. Dodatkowo wydłużająca się średnia życia powoduje, że pokolenie obecnych 40- i 50-latków musi równocześnie dbać o wchodzące w dorosłość dzieci, którym niezwykle trudno znaleźć pracę, i o starzejących się rodziców, którymi nie ma kto się zaopiekować, tym bardziej że 40- i 50-latkowie

---

[8] M. Ferguson, D. Carlson, S. Zivnuska, D. Whitten, *Support at work and home: The path to satisfaction through balance*, „Journal of Vocational Behavior" 2012, vol. 80(2), s. 299–307.

[9] P. Kalliath, T. Kalliath, *Work–Family Conflict: Coping Strategies Adopted by Social Workers*, „Journal of Social Work Practice" 2013, s. 1–16.

[10] N. Lee, A.M. Zvonkovic, D.W. Crawford, *The Impact of Work Family Conflict and Facilitation on Women's Perceptions of Role Balance*, „Journal of Family Issues" 2013, vol. 20(10), s. 1–23.

[11] L.A. McNall, J.M. Nicklin, A.D. Masuda, *A Meta-Analytic Review of the Consequences Associated with Work–Family Enrichment*, „Journal of Business and Psychology" 2009, vol. 25(3), s. 381–396.

[12] N.J. Beutell, *Generational Differences in Work-Family Conflict and Synergy*, „International Journal of Environmental Research and Public Health" 2013, vol. 10(6), s. 2544–2559.

[13] Pokolenie *baby boomers* to osoby urodzone w latach 1946–1964. W pracy poszukują stabilności i bezpieczeństwa. J. Nieżurawska, A. Dziadkiewicz, op.cit., s. 661–670.

ze względu na nienormowaną pracę powyżej 40 godzin tygodniowo oraz znacznie dłuższy wiek produkcyjny nie wracają do domu przed godziną 17. Te wszystkie zmiany społeczne, demograficzne i ekonomiczne sprawiły, że zaczęto mówić o całkowitym braku równowagi w życiu (ang. *work-life inbalance*)[14].

Specjaliści twierdzą, że wysokie oczekiwania dotyczące zapewnienia równowagi pomiędzy sferą prywatną i zawodową wykazują zwłaszcza młodzi pracownicy z pokolenia Y, a więc osoby urodzone w latach 80. Szczęście jest dla nich równoznaczne z osiągnięciem harmonijnego i satysfakcjonującego życia we wszystkich obszarach funkcjonowania. A to właśnie w WLB zawiera się pogląd, że człowiek samorealizuje się nie tylko dzięki pracy, ale też dzięki udanemu życiu prywatnemu.

Zachowanie równowagi w życiu przynosi dobroczynne skutki nie tylko jednostce, ale także jej współpracownikom w miejscu pracy. Coraz częściej mówi się także, że nowoczesne organizacje mogą wykorzystać praktykę WLB jako swoją przewagę konkurencyjną, aby zatrzymać najlepszych pracowników i zadbać o *employer branding*[15].

Należy zaznaczyć, że zachowanie człowieka jest także zdeterminowane wpływem pracy na sferę osobistą[16]. Osoby zmęczone i przepracowane przestają czerpać satysfakcję z pracy, która nawet wydaje się przyjemnością. Nie mogą nabrać dystansu i – zwyczajnie – odpocząć. Ta niemożność oderwania się od obowiązków służbowych redukuje satysfakcję z każdego działania i z życia w całości[17]. Co więcej, osoby charakteryzujące się wysoką dominacją życia zawodowego nad prywatnym zaczynają mieć niską samoocenę i wzmożone poczucie braku stabilizacji[18]. Jak pokazują badania S.J. Younga dotyczące poziomu satysfakcji w pracy osób reprezentujących różne pokolenia, poziom przyjemności w coraz młodszych pokoleniach spada wprost proporcjonalnie[19].

---

[14] N. Guberman, J.P. Lavoie, L. Blein, I. Olazabal, *Baby Boom Caregivers: Care in the Age of Individualization*, „The Gerontologist" 2012, vol. 52(2), s. 210–218.

[15] Por. A. Matuszewska, *Employer Branding – nowy trend w obszarze HR*, w: *Młoda psychologia*, t. 1, red. E. Drop, M. Maćkiewicz, Liberi Libri, Warszawa 2012.

[16] H.Y. Chou, R. Hecker, A. Martin, *Predicting nurses wellbeing from job demands and resources: a cross-sectional study of emotional labour*, „Journal of Nursing Management" 2012, vol. 20(4), s. 502–511.

[17] H. Qu, X. Zhao, *Employees' work–family conflict moderating life and job satisfaction*, „Journal of Business Research" 2012, vol. 65(1), s. 22–28.

[18] A. Styhrea, *The overworked site manager: gendered ideologies in the construction industry*, „Construction Management and Economics" 2011, vol. 29(9), s. 943–955.

[19] S.J. Young, J.R. Sturts, C.M. Ross, K.T. Kim, *Generational differences and job satisfaction in leisure services*, „Managing Leisure" 2013, vol. 18(2), s. 152–170.

Baby boomers są/byli zdecydowanie bardziej zadowoleni z pracy zawodowej niż obecna generacja X i Y[20].

3. Charakterystyka generacji X, Y, Z

W literaturze przedmiotu można natknąć się na następujący podział pokoleń[21]:

- tradycjonaliści (ur. 1925–1945);
- *baby boomers* (ur. 1946–1964);
- generacja X (ur. 1965–1980);
- generacja Y (ur. 1980–1995);
- generacja Z (ur. po 1995).

Jednym z wyzwań, przed którymi stoją współcześni menedżerowie z pokolenia X, jest skuteczne zarządzanie pokoleniem Y oraz dopiero co wchodzącym na rynek młodym pokoleniem Z, które powinno być w inny sposób motywowane i wynagradzane niż reprezentanci pokoleń wcześniejszych.

Pokolenie X to tzw. błękitne kołnierzyki – dzisiejsi 30- i 40-latkowie, dla których praca była i jest najważniejsza. Ich nauka przebiegała jeszcze w tradycyjny sposób: przy wykorzystaniu tablicy, białej kredy, tradycyjnego pisania oraz papierowych podręczników (tabela 1). To ostatnie pokolenie tzw. starej matury.

Z kolei urodzone w połowie i pod koniec lat 80. „igreki" reprezentują zgoła inną filozofię życia – nie żyją po to, by pracować, lecz pracują, by korzystać z życia. To wychowani w świecie nowych technologii młodzi ludzie, dla których nie istnieje życie bez komputerów, smartfonów i Internetu. Dla pokolenia Y ważny jest m.in. elastyczny czas pracy czy też 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 (tabela 1).

---

[20] J.L. Fischer, A. Zvonkovic, C. Juergens, R. Engler, H. Frederick, *Work, Family and Well-Being at Midlife: A Person-Centered Approach*, „Journal of Family Issues" 2013, vol. 20(10), s. 1–31.

[21] Por. m.in. A. Dziadkiewicz, J. Nieżurawska, *Design of a learning process for SME managers (in different generations)*, VIA University College, Horsens 2014; A. Dziadkiewicz, P. Maśloch, *Design jako nowoczesny trend w zarządzaniu*, „Journal of Management and Finance" 2013, s. 81–94.

Tabela 1. Różnorodność pokoleniowa według kryteriów – postawa w miejscu pracy i priorytety życiowe

Tradycjonaliści (1925–1945)	*Baby boomers* (1946–1964)	Generacja X (1965–1980)	Generacja Y (1981–1995)	Generacja Z (1995–2000)
priorytety				
Lojalność, koncentracja na historii, respektowanie tradycji	optymizm, stabilizacja, usystematyzowana hierarchia wartości, jasno określona strategia życia	ostrożność w działaniu, zainteresowanie innowacjami, ale popartymi wskaźnikami ilościowymi	życie wokół mediów, nauka przez doświadczanie, kształcenie przez całe życie, ważna „bliskość" rówieśników	bycie globalnym w aspekcie społecznym i technologicznym, duży wpływ mediów społecznościowych na funkcjonowanie społeczne i zawodowe
postawa w pracy				
Kult dziedzictwa, oporność na zmiany, stosowanie metody „prób i błędów", w pracy – postawa roszczeniowa	zainteresowanie rozwojem osobistym i karierą, silna wartość pieniądza, potrzeba uznania i prestiżu (funkcja, stanowisko, własne biuro), odporność na zmiany w pracy czy utratę własnej pozycji, rozwój zawodowy tylko wtedy, gdy ma wpływ na wzrost wynagrodzenia lub wysokość premii	zorientowanie na zmianę, tzw. „zmienna kariera" (co kilka lat), duża mobilność, relaks tylko wtedy, gdy jest konieczny, stawianie na samorozwój (kursy, studia podyplomowe, szkolenia) jako źródło planowania kariery	wykonywanie kilku zadań jednocześnie („robienie kilku karier"), wybór tylko takiej pracy, która jest ciekawa, zgodna z pasją, praca nie jest priorytetem: ważniejszy jest udział w różnych projektach/zadaniach, ciągłe uczenie się	wymagane specjalne miejsca do pracy: wyposażone w odpowiednie narzędzia komunikacji, z bezprzewodowym dostępem do Internetu; jest to najbardziej „wyrafinowana" generacja (ang. *sophisticated generation*), mająca wysokie poczucie własnej wartości, jest przewidywalna, często miewa trudności w pracy zespołowej i przy rozwiązywaniu konfliktów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Dziadkiewicz, J. Nieżurawska, *Design of a learning process for SME managers (in different generations)*, VIA University College, Horsens 2014, s. 49–60; A. Dziadkiewicz, M. Kłos, *Tworzenie zespołów różnorodnych w przedsiębiorstwach zorientowanych na design*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. 14, z. 12, cz. 2, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2013, s. 364.

Generacja Z jest to pokolenie, które dorasta w permanentnym dostępie do sieci i jest otoczone elektroniką. Czynnikiem bezpośrednio rzutującym na relacje w tym pokoleniu jest obecność w wirtualnym świecie oraz globalizacja kultury. Ich stosunek do rzeczywistości jest ambiwalentny. Z jednej strony sprawiają wrażenie niedostosowanych, stroniących od bezpośrednich kontaktów, przez co są posądzani o eskapizm, z drugiej – nawiązują poprzez sieć znajomości na całym świecie. Należy jednak dodać, że ich aktywność sprowadza się tylko do życia on-line. *Social media* są dla nich trwałym uzupełnieniem życia zawodowego, osobistego oraz szeroko rozumianej rozrywki (ang. *entertaiment*). Badania przeprowadzone na Uniwersytecie w Teksasie potwierdzają bardzo silny wpływ mediów społecznościowych na wszystkie obszary funkcjonowania młodych ludzi[22].

Dla generacji Z charakterystycznym zjawiskiem jest tzw. slaktywizm (ang. *slacker* + *activism*), odnoszący się do aktywizmu społecznego lub politycznego, nieprzynoszący żadnych istotnych skutków, a jedynie przyczyniający się do samozadowolenia jednostki. Pokolenie Z ma wysokie mniemanie o sobie i nastawione jest na osiągnięcie sukcesu, co widać chociażby po tym, że ok. 72% jego reprezentantów myśli o założeniu własnej firmy już na etapie szkoły średniej[23]. Niezależność jest dla nich istotną wartością, podobnie jak zabawa w pracy oraz gotowość do natychmiastowej zmiany (tabela 1).

4. Zarys badań w obszarze motywowania w opinii generacji X, Y i Z

Dla osób reprezentujących pokolenie X głównym motywatorem w pracy jest motywacja finansowa, w tym poziom płacy zasadniczej, świadczenia dodatkowe oraz szeroko pojmowana władza (ang. *empowerment*). Wynagrodzenie, ich zdaniem, jest miernikiem społecznej wartości i użyteczności, określającym miejsce w społecznej hierarchii i sytuującym ich w określonych społecznych kręgach[24].

---

[22] S. Valenzuela, N. Park, K.F. Kee, *Is There Social Capital in a Social Network Site?: Facebook Use and College Students' Life Satisfaction, Trust, and Participation*, „Journal of Computer-Mediated Communication" 2009, vol. 14, s. 875–901.

[23] A. Dziadkiewicz, M. Kłos, *Tworzenie zespołów różnorodnych w przedsiębiorstwach zorientowanych na design*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. 14, z. 12, cz. 2, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2013, s. 362.

[24] J. Nieżurawska, *Systemy kafeteryjne jako forma wynagradzania menedżerów pokolenia Y*, „Zeszyty Naukowe" Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, nr 8, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Wrocław 2014, s. 123–131.

Dla pokolenia Y wynagrodzenie nabiera nieco odmiennego znaczenia. Dla tych pracowników ważny jest m.in. elastyczny czas pracy, wynagradzanie za efekty, możliwość „zrobienia kariery zawodowej"[25]. Dla pracowników z generacji Y duże znaczenie ma zachowanie równowagi pomiędzy życiem a pracą (*work--life balance*), dlatego przy wyborze pracodawcy wszelkiego rodzaju świadczenia, tj. benefity w postaci kart multisport czy prywatna opieka medyczna, będą priorytetowe. Implikowanie systemów kafeteryjnych w stosunku do menedżerów generacji Y ma charakter motywacyjny[26]. To pokolenie jest zdecydowanie bardziej mobilne niż pokolenie X, tym samym oczekuje od pracodawcy pełnej swobody w działaniu oraz elastyczności w takich aspektach, jak: miejsce, czas i formy pracy, również formy wynagrodzenia. Systemy WLB wydają się dla nich idealnym rozwiązaniem[27].

Osoby z pokolenia Z oczekują od pracodawcy elastyczności, zwłaszcza jeśli chodzi o miejsce, godziny i formy pracy. Jest to pokolenie mobilne, ceniące wolność, otwarte na zmiany. Internet i media społecznościowe to podstawa ich życia i pracy. W związku z tym jest to generacja wymagająca specyficznego miejsca pracy, wyposażonego w odpowiednie narzędzia komunikacji, z bezprzewodowym dostępem do Internetu. Często osoby z tego pokolenia mogą mieć problem w pracy zespołowej i lepiej spełniać się na stanowiskach specjalistów. Ze względu na pewność siebie i wysokie mniemanie o sobie widzą siebie na wysokich, dobrze płatnych stanowiskach, na których szybko robią karierę. Jednocześnie jakikolwiek kryzys czy konflikt przeraża ich[28].

---

[25] B. Mróz, A. Pawłowska, J. Nieżurawska, A. Wileczek, B. Bubiak, D. Jedlikowska, *Szef X–pracownik Y. Wyzwania w zarządzaniu pokoleniem Y*, Texter, Warszawa 2015, s. 134.

[26] J. Nieżurawska, op.cit., s. 123–131.

[27] J. Nieżurawska, H. Karaszewska, A. Dziadkiewicz, *Attractiveness of Cafeteria Systems as Viewed by Generation Z*, „International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering" 2016, s. 1242–1246, http://waset.org/Publications?p=110.

[28] Ibidem.

5. Systemy *work-life balance* w przedsiębiorstwach w opinii generacji Z – wyniki badań empirycznych

5.1. Metodologia badań

Głównym celem badań, których wyniki przedstawiono w niniejszym artykule, było dokonanie identyfikacji elementów wchodzących w skład systemów WLB, dokonanie ich hierarchizacji z punktu widzenia generacji Z oraz określenie czynników determinujących ich implementacje we współczesnych przedsiębiorstwach. Zostało ono przeprowadzone w czerwcu 2015 r. na trzech uniwersytetach (w Toruniu, Bydgoszczy i Gdańsku) wśród 185 studentów studiów niestacjonarnych. Kryterium wyboru była konieczność zatrudnienia i data urodzin respondentów (po 1995 r.). Artykuł przedstawia fragment badań ankietowych.

Respondenci zostali poproszeni o identyfikację instrumentów motywowania i czynników determinujących według następującej reguły: 0 – czynnik nieistotny, 1 – czynnik ważny, ale niedecydujący, 2 – kluczowy czynnik. W celu hierarchizacji wykorzystano wskaźnik ważności zaproponowany przez W. Karaszewskiego i S. Sudoła[29].

5.2. Wyniki badań empirycznych

Według respondentów elastyczność w miejscu pracy (ang. *work place flexibility*) stanowi rodzaj instrumentu motywowania o największym znaczeniu (wskaźnik: 0,63). Kolejne miejsce w hierarchii zajmują: zdrowie i uroda – programy fitness (0,56), zdrowie i uroda – programy zdrowotne (antynikotynowe, antystresowe – wskaźnik ważności: 0,38). Pikniki rodzinne czy bilety do teatru dla pokolenia Z mają nieco mniejsze znaczenie (wskaźnik ważności: 0,13). Za instrumenty o najmniejszym znaczeniu ankietowani uznali zaangażowanie społeczne, w tym programy wolontariatu (0,09). Również infolinia – pomoc w trudnych sytuacjach nie mają znaczenia motywującego dla generacji Z (wskaźnik ważności: 0,01). Wyniki zostały zaprezentowane na rysunku 1.

[29] W. Karaszewski, S. Sudoł, *Empirical Research on the Process of Transformation of Polish Companies in the Period of 1990–1995*, Wydawnictwo UMK, Toruń 1997, s. 17–18.

Rysunek 1. Identyfikacja elementów systemu/polityki *work-life balance* w opinii generacji Z (wskaźnik ważności)

Źródło: badania własne.

Powyższe wyniki pozwalają wysnuć następujący wniosek: elementy systemów *work-life balance* motywujące pokolenie Z znacznie różnią się od czynników motywujących poprzednie pokolenia[30]. Według respondentów najbardziej istotnym czynnikiem determinującym implementację systemów WLB w przedsiębiorstwie są zasoby finansowe przedsiębiorstwa (wskaźnik ważności: 0,46), poziom internacjonalizacji przedsiębiorstwa (0,36) oraz udział kapitału zagranicznego (0,31). Kultura organizacyjna oraz udział młodej generacji w całym zatrudnieniu w przedsiębiorstwie ma dla ankietowanych mniejsze, ale również istotne znaczenie (wskaźnik ważności: 0,21 i 0,16). Wyniki zostały zaprezentowane na rysunku 2.

[30] Szerzej na temat motywowania i wynagradzania pokolenia X i Y w: J. Nieżurawska, op.cit., s. 123–131. Na temat zarządzania pokoleniem Y w: B. Mróz, A. Pawłowska, J. Nieżurawska, A. Wileczek, B. Bubiak, D. Jedlikowska, op.cit., s. 134.

Rysunek 2. Czynniki determinujące wprowadzanie elementów systemu/polityki *work-life balance* w opinii generacji Z (wskaźnik ważności)

Źródło: badania własne.

6. Podsumowanie

Wyniki badań potwierdziły, że w obszarze motywowania niezmiernie ważne jest ujęcie systemów *work-life balance*. Umiejętne budowanie systemów równoważących życie zawodowe z życiem osobistym (rodzinnym) może stać się przyczynkiem do zatrzymania kluczowych pracowników oraz do pozyskania tych najlepszych, którzy przyczynią się do sukcesu przedsiębiorstwa.

Przedstawiciele nowego pokolenia Z, które wchodzi na rynek pracy, wbrew powszechnej opinii nie muszą być w miejscu pracy slackerami czy niedostosowanymi do pracy grupowej snobami. To od menedżerów należących do wcześniejszych pokoleń zależy umiejętne zarządzanie nimi oraz motywowanie do bardziej wydajnej pracy. Niewątpliwe faktem jest, że pokolenie Z znajduje się na początku swojej kariery, dlatego instrumenty finansowe mają dla niego ogromne znaczenie. Bardzo istotny jest też czas spędzony w gronie znajomych, przy ulubionych grach czy wspólne uprawianie ulubionego sportu. Dlatego też instrumenty pozwalające na utrzymanie równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym będą miały dla generacji Z duże znaczenie. Według respondentów najbardziej istotny czynnik determinujący implementację systemów WLB w przedsiębiorstwie stanowią

zasób finansowy przedsiębiorstwa oraz jego internacjonalizacja, dlatego można uznać za prawdziwe założenie, że pokolenie Z będzie miało większą skłonność do poszukiwania pracy w prężnie działających przedsiębiorstwach o dużym stopniu internacjonalizacji.

Ponieważ generacja Z jest pokoleniem mobilnym, dla której nowe technologie komunikacji, w tym Internet i media społecznościowe, są podstawą życia i pracy, pracodawcy powinni uwzględniać ten aspekt przy budowaniu systemów motywacji. Istotne jest zatem uwzględnienie specyfiki miejsca pracy badanego pokolenia, a w szczególności jego wyposażenia w odpowiednie narzędzia komunikacji, w tym bezprzewodowy Internet i aplikacje informatyczne. Ta technika sprzyja elastyczności pracy, a także umożliwia tworzenie wirtualnych organizacji i budowanie społeczeństwa informatycznego.

Bibliografia

Alexander S., Ruderman M., *The role of procedural and distributive justice in organization behavior*, „Social Justice Research" 1987, vol. 1(2).

Amershi B., Holmes S., Jablonski H., Keil M., Lüthi E., Matoba K., *Poradnik szkoleniowy: zarządzanie różnorodnością. Anti-Discrimination and Diversity Training VT/ 2006/009*, International Society for Diversity Management, Komisja Europejska, 2007.

Armstrong M., *Employee Reward*, Chartered Institute of Personnel and Development, London 2006.

Beutell N.J., *Generational Differences in Work-Family Conflict and Synergy*, „International Journal of Environmental Research and Public Health" 2013, vol. 10(6).

Brdulak H., *Zarządzanie różnorodnością jako model biznesowy*, „Kobieta i Biznes" 2009, nr 1–4.

Chou H.Y., Hecker R., Martin A., *Predicting nurses wellbeing from job demands and resources: a cross-sectional study of emotional labour*, „Journal of Nursing Management" 2012, vol. 20(4).

Cox T.H., Blake S., *Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness*, „Academy of Management Executive" 1991, nr 5(3).

Durska M., *Zarządzanie różnorodnością: kluczowe pojęcia*, „Kobieta i Biznes" 2009, nr 1–4.

Dziadkiewicz A., *Targi jako narzędzie kreowania wizerunku firmy*, Wydawnictwo WSB, Toruń 2010.

Dziadkiewicz A., Kłos M., *Tworzenie zespołów różnorodnych w przedsiębiorstwach zorientowanych na design*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. 14, z. 12, cz. 2, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2013.

Dziadkiewicz A., Maśloch P., *Design jako nowoczesny trend w zarządzaniu*, „Journal of Management and Finance" 2013.

Dziadkiewicz A., Nieżurawska J., *Design of a learning process for SME managers (in different generations)*, VIA University College, Horsens 2014.

Ferguson M., Carlson D., Zivnuska S., Whitten D., *Support at work and home: The path to satisfaction through balance*, „Journal of Vocational Behavior" 2012, vol. 80(2).

Fischer J.L., Zvonkovic A., Juergens C., Engler R., Frederick H., *Work, Family and Well-Being at Midlife: A Person-Centered Approach*, „Journal of Family Issues" 2013, vol. 20(10).

Folger R., Konovsky M.A., *Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions*, „Academy of Management Journal" 1989, vol. 32(1).

Guberman N., Lavoie J.P., Blein L., Olazabal I., *Baby Boom Caregivers: Care in the Age of Individualization*, „The Gerontologist" 2012, vol. 52(2).

Kalliath P., Kalliath T., *Work–Family Conflict: Coping Strategies Adopted by Social Workers*, „Journal of Social Work Practice" 2013.

Karaszewski W., Sudoł S., *Empirical Research on the Process of Transformation of Polish Companies in the Period of 1990–1995*, Wydawnictwo UMK, Toruń 1997.

Kelly E., Dobbin F., *How Affirmative Action Became Diversity Management: Employer Response to Anti-discrimination Law, 1961–1996*, „American Behavioral Scientist" 1998, vol. 41(7).

Kirton G., Greene A.M., *The Dynamics of Managing Diversity. A Critical Approach*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 2010.

Lee N., Zvonkovic A.M., Crawford D.W., *The Impact of Work Family Conflict and Facilitation on Women's Perceptions of Role Balance*, „Journal of Family Issues" 2013, vol. 20(10).

Loden M., *Implementing Diversity*, Irwin Publishing, United States 1996.

Mathur A., Purohit A., Mathur R., *Comparative Analysis Of Overall Work Life Balance Of Medical Professionals*, „International Journal of Management Research and Development" 2013, vol. 3(2).

Matuszewska A., *Employer Branding – nowy trend w obszarze HR*, w: *Młoda psychologia*, t. 1, red. E. Drop, M. Maćkiewicz, Liberi Libri, Warszawa 2012.

Mc Enrue M., *Managing Diversity: Los Angeles before and after the riots*, „Organizational Dynamics" 1993, vol. 21(3).

McNall L.A., Nicklin J.M., Masuda A.D., *A Meta-Analytic Review of the Consequences Associated with Work–Family Enrichment*, „Journal of Business and Psychology" 2009, vol. 25(3).

McPherson M., Reed Ph., *The role of managers in worklife balance implementation*, „Labour", Employment and Work in New Zealand, 2007.

Mróz B., Pawłowska A., Nieżurawska J., Wileczek A., Bubiak B., Jedlikowska D., *Szef X–pracownik Y. Wyzwania w zarządzaniu pokoleniem Y*, Texter, Warszawa 2015.

Nieżurawska J., *Systemy kafeteryjne jako forma wynagradzania menedżerów pokolenia Y*, „Zeszyty Naukowe" Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, t. 46, nr 8, Wrocław 2014.

Nieżurawska J., Dziadkiewicz A., *Wybrane problemy zarządzania różnorodnością pokoleniową – identyfikacja instrumentów i determinantów motywowania generacji Z w świetle badań empirycznych*, „Marketing i Rynek" 2016, nr 3.

Patrick H., Kumar V., *Managing Workplace diversity: Issued and Challenges*, „SAGE Open" 2012, vol. 2(2).

Qu H., Zhao X., *Employees' work–family conflict moderating life and job satisfaction*, „Journal of Business Research" 2012, vol. 65(1).

Styhrea A., *The overworked site manager: gendered ideologies in the construction industry*, „Construction Management and Economics" 2011, vol. 29(9).

Sweeney P.D., McFarlin D.B., *Workers' evaluations of the „ends" and the „means": An examination of four models of distributive and procedural justice*, „Organization Behavior and Human Decision Processes" 1993, vol. 55.

Ting-Toomey S., Chung L.C., *Understanding intercultural communication*, Roxbury Publishing Company, Los Angeles 2005.

Valenzuela S., Park N., Kee K.F., *Is There Social Capital in a Social Network Site?: Facebook Use and College Students' Life Satisfaction, Trust, and Participation*, „Journal of Computer-Mediated Communication" 2009, vol. 14.

Young S.J., Sturts J.R., Ross C.M., Kim K.T., *Generational differences and job satisfaction in leisure services*, „Managing Leisure" 2013, vol. 18(2).

Źródła sieciowe

Nieżurawska J., Karaszewska H., Dziadkiewicz A., *Attractiveness of Cafeteria Systems as Viewed by Generation Z*, „International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering", WASET, London 2016, s. 1242–1246, http://waset.org/Publications?p=110.

* * *

Corporate Work-Life Balance Systems in the Opinion of Generation Z: Empirical Study Results

Abstract

The paper analyzes *work-life balance* systems. In addition, each generation has been characterized according to the following criterion: attitudes in the workplace and life priorities, which have become a contribution to the identification of the elements building *work-life balance* systems. The theoretical analysis has been deepened by the authors' own empirical research, which was conducted in June 2015 among 185 young professionals/workers representing generation Z. The results made it possible to identify and prioritize the elements included in *work-life balance* systems and the factors determining their implication in contemporary business enterprises. The article presents a fragment of research based on surveys.

Keywords: work- life balance, generation X, Y, Z, incentive systems