

## Spis treści

<i>Dominika Bąk-Grabowska, Katarzyna Grzesik, Agnieszka Jagoda, Więzy personalne i umiejscowienie funkcji personalnej w układach organizacyjnych grup kapitałowych – rozważania teoretyczno-empiryczne .....</i>	3
<i>Barbara Chomętowska, Odpowiedni poziom bezpieczeństwa i higieny pracy źródłem konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw .....</i>	13
<i>Ewa Rak, Potrzeba rozwoju pracowników w małych przedsiębiorstwach – wyniki badań.....</i>	20
<i>Iwona Janiak-Rejno, Identyfikacja motywów zawodowych pracowników pokolenia Y istotnym czynnikiem budującym trwałą przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa .....</i>	28
<i>Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska, Zarządzanie karierami zawodowymi zwalnianych pracowników (w świetle wyników badań) .....</i>	35
<i>Beata Skowron-Mielnik, Magdalena Bor, Generacyjne uwarunkowania retencji pracowników w kontekście elastyczności organizacji .....</i>	44
<i>Alicja Smolbik-Jęczmień, Współczesne przeobrażenia w podejściu do kariery zawodowej jako konsekwencja zmian zaistniałych w globalnej gospodarce .....</i>	56
<i>Marek Wirkus, Radosław Drozd, Ryszard Bielski, Kompetencje pracowników produkcyjnych w procesach aparaturowych.....</i>	63



## Generacyjne uwarunkowania retencji pracowników w kontekście elastyczności organizacji

## Generational conditioning of workers' retention in the context of organization flexibility

Beata Skowron-Mielnik<sup>a</sup>, Magdalena Bor<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, e-mail: [beata.mielnik@ue.poznan.pl](mailto:beata.mielnik@ue.poznan.pl)

<sup>b</sup> UBS Poland Service Centre w Krakowie

### Streszczenie

W artykule poruszona została problematyka rotacji i retencji pracowników w kontekście z jednej strony uwarunkowań wiekowych pracowników, a z drugiej – wymagań elastyczności organizacyjnej. Przedstawiono w nim wyniki badań trzech kluczowych aspektów retencji z punktu widzenia postaw pracowników, jakimi są: zadowolenie pracowników, odczuwanie intencji odejścia lub podjęcie decyzji o odejściu oraz potrzeba stabilizacji zatrudnienia. Wszystkie wyniki uzyskane i zinterpretowane na próbie osób z pokolenia Y (urodzeni w latach 80. i 90.) porównano z tymi, które uzyskano w odniesieniu do osób ze starszego pokolenia X (urodzeni w latach 60. i 70.). Uzyskane wyniki badań wskazały na możliwe strategie kształtowania zasobów ludzkich, uwzględniające sposoby radzenia sobie z rotacją pracowników.

*Słowa kluczowe:* fluktuacja i retencja pracowników, pokolenie Y, elastyczność organizacji.

### Abstract

The article raises an issue of fluctuation and retention of employees on one hand conditioning workers' preferences depending on their age and on the other hand the requirements of organizational flexibility. The performances of research for three key aspects of retention have been introduced from the point of view of workers, such as: workers' satisfaction, feeling intentions or taking decisions to quit and a need of employment stabilization. All results received and interpreted on a sample of generation Y people were compared to those which were gathered in case of people coming from generation X (born in the 60' and 70'). The results indicated possible strategies of shaping human resources taking into account the ways of dealing with worker fluctuation.

*Keywords:* fluctuation and retention of employees, generation Y, organizational flexibility.

## Wstęp

W dyskusjach dotyczących płynności i retencji zatrudnienia dostrzegane są dwa przeciwstawne poglądy. Pierwszy traktuje fluktuację personelu jako zjawisko niepożądane dla każdej organizacji, wysokie wskaźniki płynności pracowniczej świadczą o nieodpowiednim zarządzaniu organizacją, a zniwelowanie fluktuacji powinno się stać celem inicjatyw podejmowanych przez kierownictwo oraz działy zarządzania zasobami ludzkimi. Druga opinia uznaje fluktuację personelu za zjawisko nieuniknione, a nawet pożądane, będące ceną, jaką trzeba zapłacić za dysponowanie zwiększonymi zdolnościami przystosowanymi organizacji i pracowników. Obydwa poglądy znajdują swoje logiczne uzasadnienie w określonych sytuacjach na rynku pracy i w organizacji, natomiast niezależnie od podejścia znaczenie płynności i retencji dla rozwoju organizacji rośnie.

W świetle najnowszych raportów związanych z problematyką zarządzania zasobami ludzkimi – globalnego badania trendów HR Deloitte 2014 [Trendy HR 2014] oraz globalnego barometru HR Michael Page [2013] jednym z kluczowych wyzwań dla współczesnych firm jest zatrzymanie pracowników przy nasilającej się tendencji do odchodzenia z organizacji, tym samym problemy retencji i zaangażowania pracowników zaliczane są do najważniejszych i najpilniejszych zagadnień. Wśród badanych podmiotów [Trendy HR 2014, s. 12] 53% uznaje to zagadnienie za ważne dla rozwoju organizacji, a kolejne 26% za bardzo ważne i pilne. Jednocześnie 30% podmiotów oceniło, że nie są gotowe na podjęcie wyzwań związanych z problemami retencji, 52% jest raczej gotowych, a 17% jest gotowych do działań. Indeks luki w zdolności funkcji *human resources* (HR)<sup>1</sup> w tym zakresie został oszacowany na poziomie -23, co jest określane jako potrzeba redefinicji strategii.

Powstaje zatem pytanie: jakie jest znaczenie problemów rotacji zatrudnienia dla budowania i utrzymania konkurencyjności organizacji? Utrzymanie konkurencyjności wiąże się z dwoma na pozór przeciwstawnymi dążeniami przedsiębiorstw w zakresie struktury i poziomu zatrudnienia: zapewnić elastyczność (całej organizacji) i utrzymać stabilny ilościowo i jakościowo poziom realizacji zadań. Jednocześnie podkreśla się, że skuteczne zarządzanie płynnością i retencją powinno przede wszystkim koncentrować się na grupach pracowników, których odejście z przedsiębiorstwa jest najbardziej problematyczne. Taką kategorią pracowników (niezależnie od specyficznych grup branżowych), których postawa wobec pracy rodzi podobne problemy zarządcze w różnych przedsiębiorstwach, jest grupa określana ogólnym pojęciem: pokolenie Y. Zasadnicze znaczenie dla organizacji mają kompetencje tych osób, zdecydowanie lepiej funkcjonujących w środowisku nowych technologii niż starsze pokolenia, a poprzez burzliwy rynek pracy bardziej oswojonych

z wymaganiami elastyczności (mobilność funkcjonalna i geograficzna). Jednak ta pożądana elastyczność działania wywołuje rotację większą niż wśród osób starszych i niż zyczyliby sobie tego pracodawcy, a więc warunek elastyczności jest spełniony, ale ciągle pozostaje zagadnienie stabilizacji.

Podjęty problem badawczy można określić następująco: jakie są aktualne czynniki rotacji pracowników, które powinny stanowić podstawę budowania programów retencji i czy programy te powinny być zróżnicowane dla różnych wiekowo pracowników? Głównym celem tego opracowania jest zatem wskazanie czynników rotacji pracowników i sposobów ich retencji, ze szczególnym uwzględnieniem osób młodszych.

## 1. Fluktuacja i retencja z perspektywy pracodawcy

Istotą retencji jest utrzymanie stanu i struktury zatrudnienia na stabilnym poziomie, umożliwiającym sprawną realizację procesów biznesowych [Pocztowski 2007, s. 131]. Określenie retencja w terminologii z zakresu zarządzania pojawiło się stosunkowo niedawno i niekiedy jego użycie w odniesieniu do pracowników budzi wątpliwości, biorąc pod uwagę jego pierwotne znaczenie<sup>2</sup>. Analizując definicje pojęć stosowanych w odniesieniu do tej problematyki (tab. 1), zauważa się, że najbardziej adekwatne są fluktuacja i, jako reakcja na nią, właśnie retencja, w rozumieniu zatrzymania bądź utrzymania (zatrzymanie może być kojarzone z chwilowością, utrzymanie z długookresowym efektem).

Tabela 1. Pojęcia związane z ruchliwością pracowniczą

Pojęcie	Definicja
Ruchliwość pracownicza	zmiany pozycji zatrudnionych w przestrzeni aktywności zawodowej
Płynność zatrudnienia (kadr, pracowników, personelu)	wszystkie procesy odpływu i dopływu pracowników z i do organizacji
Fluktuacja pracowników	przychodzenie i odchodzenie ludzi z pracy, proces dopływu, odchodzenia i wymiany pracowników, proces odpływu pracowników z organizacji
Rotacja pracowników	proces zewnętrznej i wewnętrznej wymiany pracowników
Retencja zatrudnienia/ pracowników	stabilność zatrudnienia, ale też zatrzymanie pracowników

Źródło: opracowano na podstawie: [Pocztowski 2009, s. 10; Listwan (red.) 2005].

<sup>1</sup> Indeks luki w zdolności funkcji *human resources* (HR) (The Human Capital Capability Gap Index) to indeks badawczy, który identyfikuje lukę we względnej zdolności funkcji HR do odpowiedzi na dany problem związany z HR. Jest on wyliczony na podstawie samooceny organizacji co do jej gotowości do rozwiązania problemu, po odjęciu pilności, z jaką dany problem powinien być rozwiązany, i znormalizowaniu do skali 0-100. Jeśli organizacja uważa, że dana kwestia jest w 100% pilna i jednocześnie jest ona w 100% zdolna do stawienia czoła temu wyzwaniu, luka równa jest zero. Wskaźniki indeksu, które są niemal zawsze ujemne, nadają lukom wagę, co pomaga zidentyfikować obszary, w których występują największe braki.

<sup>2</sup> Na podstawie *Słownika języka polskiego*: 1) naturalne zjawisko magazynowania wody opadowej, także śniegu i lodu w gruncie, rzece, jeziorze, co opóźnia jej odpływ z danego terenu; 2) zapas wody zgromadzony w ten sposób; 3) w prawie: możliwość zatrzymania rzeczy dłużnika, przysługująca w pewnych okolicznościach wierzycielowi [sjp.pl; dostęp 22.11.2014]. Bardzo interesujące zestawienie literatury w przekroju międzynarodowym, dotyczącej zjawiska retencji, znajduje się w: [Lahkar Das, Baruah 2013].

Ruchliwość jest najbardziej pojemną kategorią zmian w działalności zawodowej, na poziomie organizacji raczej pojawia się płynność lub fluktuacja – często kojarzona tylko z odejściami, a nawet z sytuacjami, gdy inicjatywa odejścia jest po stronie pracownika. W odniesieniu do tak rozumianej fluktuacji odpowiedzią po stronie pracodawcy/organizacji jest podejmowanie działań mających na celu jej ograniczenie, czyli spowodowanie retencji pracowników. Fluktuacja jest też niekiedy kojarzona z wymianą pracowników, ale ten proces nazywany jest rotacją, która jednocześnie ma inne znaczenie – *job rotation* jako metoda doskonalenia, rozwoju pracowników.

Analizując pojęcia związane z fluktuacją i retencją, trzeba zwrócić uwagę na rozróżnienie między fluktuacją/retencją zatrudnienia a fluktuacją/retencją pracowników. Retencja zatrudnienia ma charakter przedmiotowy, natomiast retencja pracowników podmiotowy. Można bowiem wyobrazić sobie sytuację, w której zatrudnienie pod względem liczebności i jakości jest stabilne, czyli organizacja utrzymuje odpowiednią liczbę osób o wymaganych kompetencjach, ale przy znacznej rotacji pracowników. Oznacza to, że stabilny jest stan zatrudnienia, ale niestabilny skład załogi. Powyższa hipoteza nawiązuje do zasadniczych przesłanek zwiększonego zainteresowania przedsiębiorstw problemem retencji, przy jednoczesnym dążeniu do zwiększenia elastyczności działania, w tym przez elastyczność zatrudnienia. Elastyczność zatrudnienia wiąże się z większą jego płynnością, a to stoi w sprzeczności z retencją w dłuższym czasie, ponieważ z reguły wysoką elastyczność zatrudnienia uzyskuje się dzięki możliwości szybkiego zarówno pozyskiwania, jak i zwalniania pracowników. M. Król [2012] wskazuje, że cele te w praktyce odnoszą się do odmiennych grup pracowników. Wobec pracowników posiadających wysokie i specyficzne kompetencje, którzy zajmują stanowiska pracy usytuowane wyżej w hierarchii organizacyjnej, podejmowane są działania, które mają ich zatrzymać, zbudować lojalność i zaangażowanie w organizację. Natomiast wobec pracowników wykonujących prace proste i nie wymagające wysokich kwalifikacji, których stanowiska pracy usytuowane są niżej w hierarchii organizacyjnej, częściej stosuje się rozwiązania elastyczne. Jednak nadmierna płynność w tej drugiej grupie również nie sprzyja utrzymaniu przewidywalnego poziomu realizacji zadań.

Jaką zatem skalę musi osiągnąć zjawisko rotacji, by zaczęło stanowić realny problem dla organizacji? O niepokojącym poziomie płynności zatrudnienia mówi się wtedy, gdy [Taylor 2006, s. 26]:

- rynki pracy nie odnotowują wystarczającej liczby odpowiednio wykwalifikowanej kadry, przez co jeszcze trudniej znaleźć organizacji osoby mające wymagane umiejętności,
- plasuje się on na poziomie wyższym od notowanych przez przedsiębiorstwa konkurencyjne,
- firma, by skutecznie zatrudnić nowego pracownika, musi ponieść znaczne koszty rekrutacji – związane z zamieszczeniem ogłoszeń w mediach, a także ewentualnym korzystaniem z usług biura pośrednictwa pracy bądź przeprowadzaniem wieloetapowych, złożonych metod selekcji,

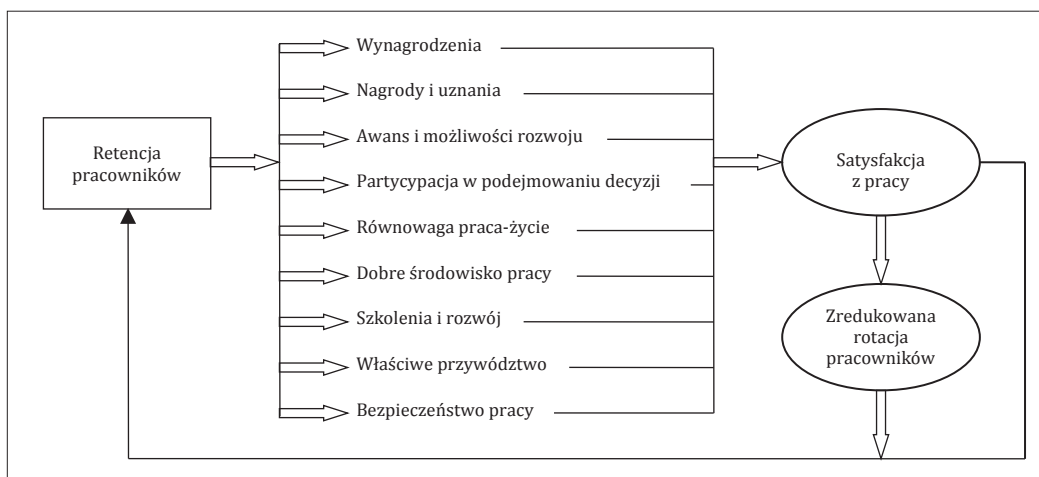
- potrzeba kilku tygodni, a nawet miesięcy, by nowy pracownik osiągnął pełną efektywność,
- nowo zatrudnionym osobom trzeba zorganizować szkolenia, które wiążą się z kolejnym obciążeniem finansowym firmy,
- model działalności gospodarczej na przestrzeni tygodni i miesięcy jest w miarę stabilny,
- organizacja znajduje się w fazie intensywnego rozwoju i kierownictwo wyższego szczebla nie przewiduje w najbliższej przyszłości dokonywania zwolnień,
- wraz z pracownikami opuszczającymi organizację opuszcza ją również wiedza, która często okazuje się przydatna konkurencyjnemu przedsiębiorstwu.

Natomiast stosunkowo wysoki poziom płynności zatrudnienia nie ma większego wpływu na stabilność zatrudnienia, kiedy [Taylor 2006, s. 27]:

- nowy personel można zatrudnić względnie niskim kosztem,
- miejsce odchodzących pracowników zostaje bez trudu zajęte przez osoby o potrzebnych kwalifikacjach,
- selekcję kandydatów da się przeprowadzić w nieskomplikowany, tani sposób,
- nowo zatrudnione osoby są w stanie szybko osiągnąć całkowitą efektywność na stanowiskach pracy,
- koszty szkolenia nowo zatrudnionych są niewielkie,
- model działalności gospodarczej w danej branży czy na danym rynku jest dość niestabilny i trudno przewidywalny,
- pracownicy opuszczający organizację zazwyczaj nie zabierają wiedzy, która potencjalnie mogłaby zostać wykorzystana w przedsiębiorstwie konkurencyjnym;
- w najbliższym czasie najprawdopodobniej wystąpi konieczność przeprowadzenia zwolnień grupowych.

Wyżej wymienione zagadnienia przedstawiają punkt widzenia organizacji i potencjalnych konsekwencji fluktuacji pracowników. Natomiast nie ma w nich odpowiedzi na pytanie, jakie są przyczyny fluktuacji, a tym samym – jak unikać jej pojawienia się. W literaturze zwraca się uwagę na różnego rodzaju czynniki: zewnętrzne, wewnętrzne, indywidualne, przyciągające, wypychające itp. [Taylor 2006, s. 72-75; Pocztowski 2009, s. 34-61; Lahkar Das, Baruah 2013]. To, co je łączy, to rola zaangażowania pracowników w organizację, przejawiająca się w stopniu ich identyfikacji z przedsiębiorstwem, w którym pracują, oraz z odczuwaniem satysfakcji z pracy (rys. 1). Jeżeli z jakichkolwiek powodów ta identyfikacja będzie słabła, nasilać się będzie fluktuacja (dobrowolna lub nie, ponieważ mniejsze zaangażowanie powoduje z reguły niższą ocenę pracownika i chęć wymienienia go).

Czynniki, które składają się na indywidualne, zależne od poszczególnego pracownika uwarunkowania płynności i retencji zatrudnienia, stanowią kluczowy punkt w osiągnięciu i utrzymaniu stabilnego zatrudnienia. Jednocześnie czynniki te odgrywają różną rolę w różnych wiekowo grupach pracowników, dlatego prezentowane poniżej wyniki badań empirycznych zostały ukierunkowane na ich analizę ze szczególnym uwzględnieniem pracowników z pokolenia Y.



Rysunek 1. Retencja pracowników a model satysfakcji z pracy

Źródło: [Lahkar Das, Baruah 2013].

## 2. Czynniki fluktuacji i retencji z perspektywy pracownika – metoda i wyniki badań

Problem retencji zatrudnienia młodego pokolenia pracowników obrazują wyniki badań nad pokoleniem Y, które przeprowadziła amerykańska grupa konsultingowa i badawcza Millennial Branding [Schawbel 2013]. Ogólną obserwację można sprowadzić do tego, że młodzi ludzie mają duże wymagania wobec potencjalnego pracodawcy, nie boją się ich sprecyzować, a gdyby nie zostały spełnione, nie będą się wahać, by szukać posady u innego pracodawcy. Aż 45% firm zanotowało wysoki wskaźnik płynności pracowników, który okazał się dwa razy wyższy niżeli w innych grupach wiekowych. Z ankiety skierowanej do pracodawców wynikało, że 30% organizacji straciło w 2012 roku 15% lub więcej młodych pracowników, z czego 10% uznano za nowy nabytek firm konkurencyjnych. Przy danych pokazujących, że ponad 60% młodych pracowników odchodzi z firm w okresie zaledwie trzech lat, pracodawcy muszą stawić czoło znacznemu problemowi, rodzącemu równie niemałe koszty (87% firm przyznało, że zastąpienie jednego młodego pracownika kosztuje je między 15 a 25 tys. dolarów). Ostatnie liczby przytoczonego pokrótce raportu dokonują globalnej prognozy na 2025 rok, kiedy pokolenie Y ma stanowić 75% wszystkich pracowników na całym świecie.

Dokonywanie prognoz retencji zatrudnienia wśród młodego pokolenia na najbliższe lata z powodu dynamicznie zmieniającego się otoczenia, zarówno w Polsce, jak i na rynku międzynarodowym, jest trudne, można natomiast identyfikować i analizować czynniki płynności i retencji pracowników. W związku z powyższym podjęto badania, których celem było:

1. Rozpoznanie stopnia zadowolenia oraz wynikającej z niego potencjalnej chęci rezygnacji z dotychczasowej pracy u przedstawicieli pokolenia Y.
2. Rozpoznanie chęci posiadania stabilnego zatrudnienia u przedstawicieli pokolenia Y.
3. Porównanie uzyskanych wyników dotyczących wymienionych czynników w dwóch grupach wiekowych – pokolenia Y i X.

Narzędziem, którym posłużono się w badaniu, był kwestionariusz ankiety, składający się z 26 pytań otwartych i zamkniętych. Badaniem objęto osoby w wieku 18-53 lata, które pracują lub pracowały zawodowo, przy czym nie są samozatrudnione, ale pracują w przedsiębiorstwach prywatnych lub państwowych. Dobór badanej populacji związany był ze spełnianiem przez respondentów podstawowej cechy, jaką jest wiek pozwalający na podział próby na dwie równoliczne grupy wiekowe. Na grupę badanych osób z pokolenia Y składali się absolwenci i studenci uczelni poznańskich, głównie Uniwersytetu Ekonomicznego oraz Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza. Istotne znaczenie dla interpretacji wyników ma fakt, że 88% badanych stanowiły osoby z wyższym wykształceniem, a 70% osoby, które ukończyły już naukę i posiadają pracę zawodową (średni staż pracy w grupie pokolenia Y to 4 lata, a w grupie pokolenia X – 19 lat). Badania odbyły się na terenie województw wielkopolskiego i zachodniopomorskiego. Zakres czasowy obejmuje okres od 8.07.2014 do 15.08.2014. Strukturę próby przedstawia tab. 2.

Tabela 2. Struktura próby

Wyszczególnienie	Pokolenie Y (wiek 18-33)	Pokolenie X (wiek 34-53)
Kobiety	22	24
Mężczyźni	18	16
Suma	40	40

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

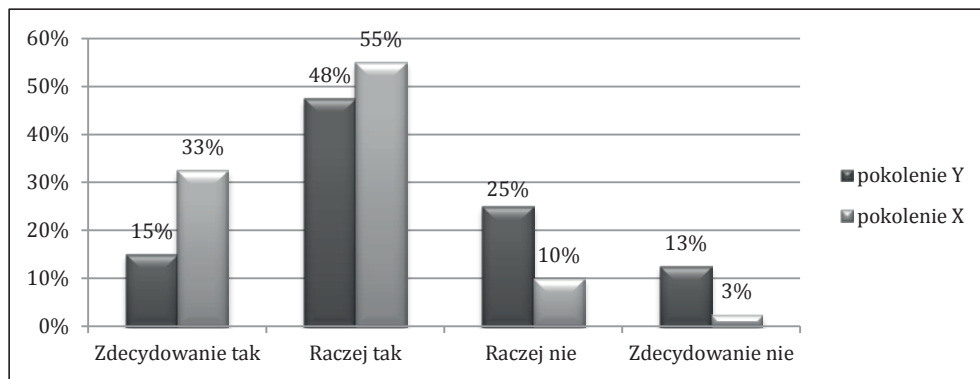
Badania te przedstawiają punkt widzenia szczególnie młodych osób z pokolenia Y na ich własne życie zawodowe i pracodawców, a także porównują ich punkt widzenia z pracownikami starszej generacji X. Na podstawie studiów literatury przedmiotu, przyjętych problemów i celów badawczych zdefiniowano następujące hipotezy badawcze:

1. Pracownicy z pokolenia Y wykazują umiarkowane zadowolenie z pracy, które jest mniejsze niż u osób z pokolenia X.

2. Pracownicy pokolenia Y przywiązują mniejszą wagę do stabilności zatrudnienia i wykazują mniejsze przywiązanie do pracodawcy aniżeli osoby z pokolenia X.
3. Pracownicy pokolenia Y częściej niż ci z pokolenia X przejawiają intencję odejścia z pracy oraz częściej podejmują decyzję o odejściu z pracy.
4. Dla pracowników z pokolenia Y ciągły rozwój zawodowy i podwyższanie kompetencji jest ważniejsze niż dla osób z pokolenia X.

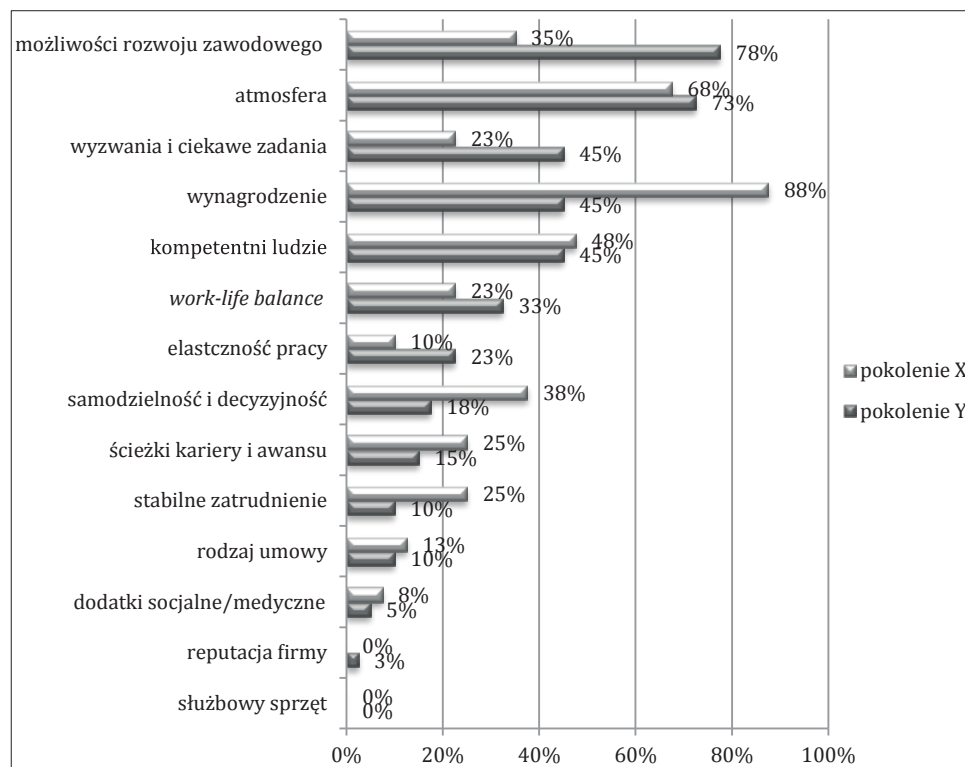
Na początku omówiony zostanie poziom zadowolenia z pracy i czynniki go warunkujące wśród pokolenia Y i X (rys. 2-7).

Osoby z pokolenia Y wykazują w większości umiarkowane zadowolenie z pracy i jest ono mniejsze aniżeli w pokoleniu X. Jednocześnie ponad dwa razy więcej osób z pokolenia Y wykazuje umiarkowane niezadowolenie, a 13% respondentów z pokolenia Y wykazuje stanowcze niezadowolenie przy jedynie 3% zdecydowanie niezadowolonych z pokolenia X. Takie różnice w poziomie zadowolenia mogą być wynikiem sporych oczekiwań młodych ludzi wobec pracodawcy, ale także mogą wynikać z faktu, iż będąc w początkowych stadiach drogi zawodowej, duża część młodych ludzi nadal poszukuje zajęcia, które sprawia im największą satysfakcję.



Rysunek 2. Czy jest Pan/ Pani zadowolony/a ze swojej pracy?

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

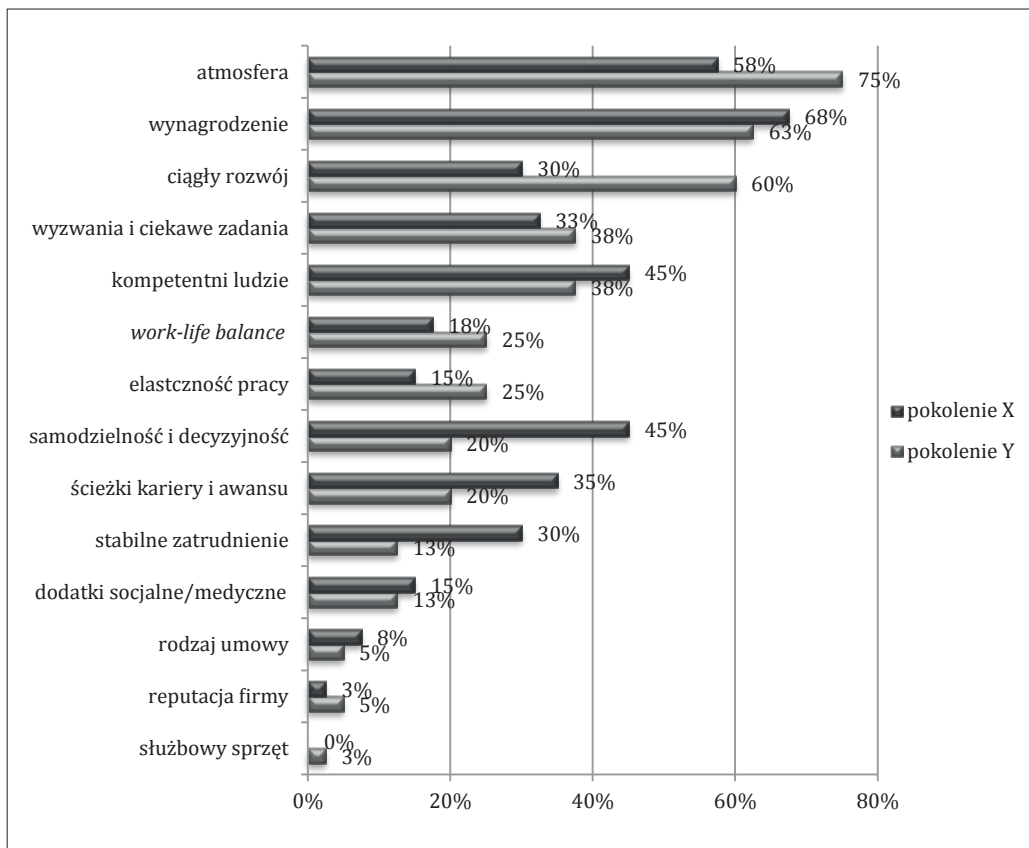


Rysunek 3. Jakie aspekty pracy zawodowej są dla Pana/ Pani najważniejsze?

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

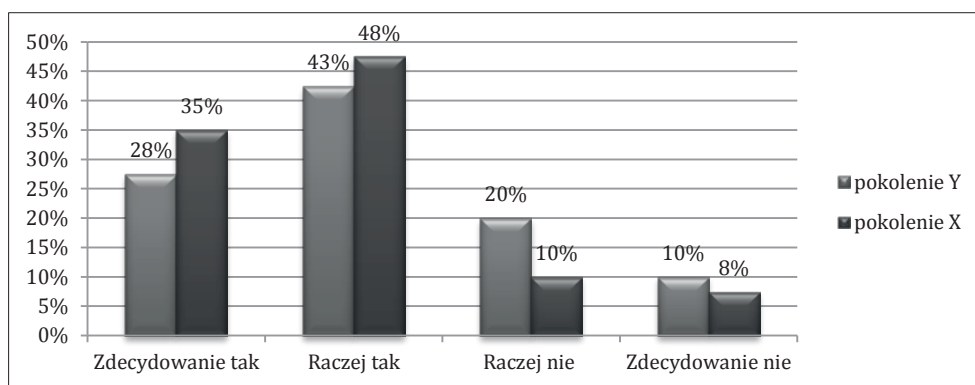
Kolejne pytanie miało na celu zweryfikowanie najważniejszych aspektów życia zawodowego, a jego wyniki przedstawia rys. 3. Różnice w postrzeganiu ważnych aspektów pracy między pokoleniami są duże, w większości wręcz diametralne. Może to wynikać z tego, że dla młodego pokolenia, które nie jest doświadczone, najbardziej liczy się rozwój zawodowy i nie ocze-

kuje ono hojnego wynagradzania. Dla pokolenia X ważnym czynnikiem jest natomiast samodzielność i decyzyjność, którymi chce się dysponować, zdobywszy uprzednio odpowiednie doświadczenie i kompetencje oraz mając ogólnie większą pewność swojej pozycji zawodowej aniżeli młodsza generacja. Dla każdej z grup jest natomiast ważna atmosfera pracy i praca



Rysunek 4. Najważniejsze aspekty obecnego miejsca pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



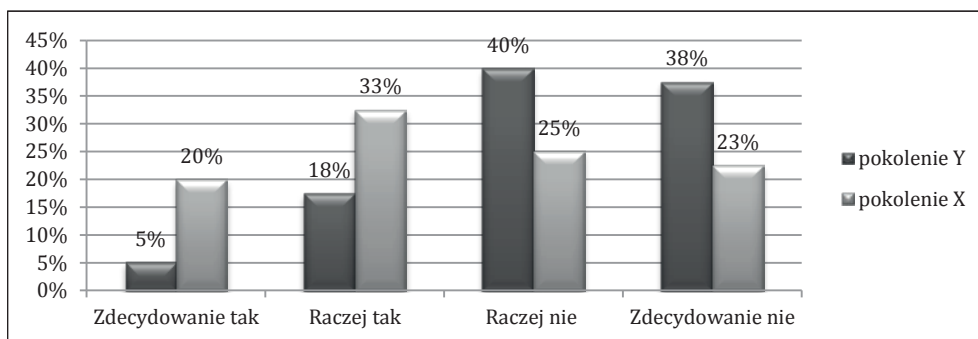
Rysunek 5. Czy wykonywane przez Pana/Panią zadania sprawiają Panu/Pani satysfakcję?

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

w środowisku kompetentnych ludzi, które to aspekty zdają się być niezależne od wieku i posiadanego doświadczenia zawodowego. Warto także zwrócić uwagę na stabilność zatrudnienia – dla 25% respondentów z pokolenia X i tylko dla 10% osób z pokolenia Y jest ona ważna. Zależy to zapewne od przyczyn indywidualnych, związanych z upływem czasu i lat pracowników, którzy z wiekiem coraz większą rolę przypisują poczuciu bezpieczeństwa w postaci stabilnego zatrudnienia.

Następna kwestia dotyczyła najważniejszych aspektów pracy u obecnego pracodawcy (rys. 4).

Jak można zaobserwować, pięć najważniejszych aspektów obecnej pracy zawodowej pokrywa się w dużej mierze z tymi z poprzedniego pytania. W pokoleniu Y jedynie aspekt ciągłe-



Rysunek 6. Czy ma Pan/Pani poczucie, że Pana/Pani praca jest istotna dla działalności i sukcesu całej firmy?

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

go rozwoju zawodowego spada na trzecią pozycję, co może świadczyć o tym, że obecni pracodawcy nie realizują odpowiednich programów rozwojowych, pomimo iż pracownikom pokolenia Y na nich zależy. W tej grupie respondenci częściej wskazywali na wynagrodzenie, co może potwierdzać powyższe przypuszczenia, gdyż pracodawcy chętniej uatrakcyjniają stawki wynagrodzenia zamiast rozwijać kompetencje pracowników. Z pewnością jest to prostszy i szybszy sposób na związanie pracownika z organizacją, pytanie tylko, czy bardziej skuteczny w perspektywie dłuższego czasu. Warto ponadto zwrócić uwagę na największe różnice międzygrupowe w odpowiedziach dotyczących ciągłego rozwoju (60% – Y a 30% – X), samodzielności i decyzyjności (20% – Y a 45% – X), stabilnego zatrudnienia (13% – Y a 30% – X) oraz ścieżek kariery i awansu (20% – Y a 35% – X). Dwa razy większa różnica w pierwszym aspekcie może wynikać z tego, o czym wspomniano poprzednio – młodzi i wykształceni ludzie (większość respondentów) kładą nacisk na ciągły rozwój zawodowy, przykładając do niego większą wagę aniżeli do kwestii zarobków. Co się tyczy chęci posiadania autonomii i dużej decyzyjności, cechują się nią przede wszystkim ludzie z pokolenia X, gdyż posiadając już wystarczające kompetencje i doświadczenie, często nie potrzebują oni nadmiernej kontroli czy pomocy w wykonywaniu zadań. Chęci ciągłego rozwoju zawodowego nie można utożsamiać z opracowanymi w organizacji ścieżkami kariery i awansu, które niekoniecznie wiążą się z podnoszeniem kwalifikacji, ale z pewnością ze zmianą stanowiska w hierarchii w pionie lub poziomie, a właśnie na tym zależy doświadczonym i wy-

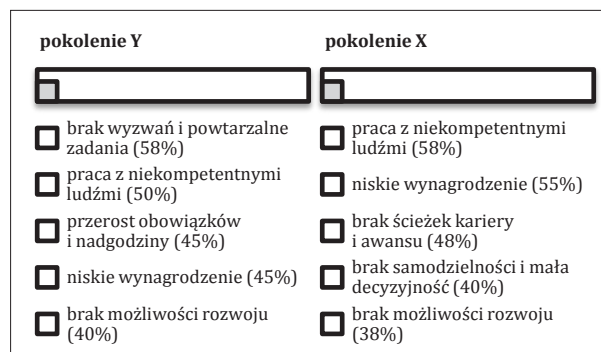
kwalifikowanym pracownikom pokolenia X zdecydowanie bardziej aniżeli młodym ludziom zdobywającym pierwsze doświadczenia.

Wyniki dotyczące czerpania satysfakcji z wykonywanych zadań przedstawia rys. 5. Obie grupy pokoleniowe skłaniają się w stronę umiarkowanego i zdecydowanego stwierdzenia, że odczuwają satysfakcję z wykonywanych zadań, przy czym u młodszego pokolenia ten czynnik jest na niższym poziomie.

Na rysunku 6 pokazano natomiast, jaką rolę odgrywa dana jednostka w organizacji, ale także – czy posiada ona poczucie sprawstwa. Analizując wyniki, można stwierdzić, że starsze pokolenie ma umiarkowane poczucie istotności własnych działań dla funkcjonowania i sukcesu organizacji, podczas

gdy wśród pokolenia Y dominuje pesymizm umiarkowany lub nawet skrajny. Najprawdopodobniej poza indywidualnymi cechami osobowości związanymi z brakiem poczucia sprawstwa wynika to także z rzeczywiście niższych i dysponujących mniejszą decyzyjnością stanowisk pracy, które zajmują osoby z pokolenia Y.

Analiza odpowiedzi na pytanie dotyczące tego, jakie aspekty pracy w danej organizacji budzą niezadowolenie pracowników, jest pierwszym krokiem do odkrycia powodów, dla których pracownicy dobrowolnie odchodzą z organizacji. Odpowiedzi respondentów przedstawia rys. 7.



Rysunek 7. Najważniejsze aspekty obecnej pracy budzące niezadowolenie

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



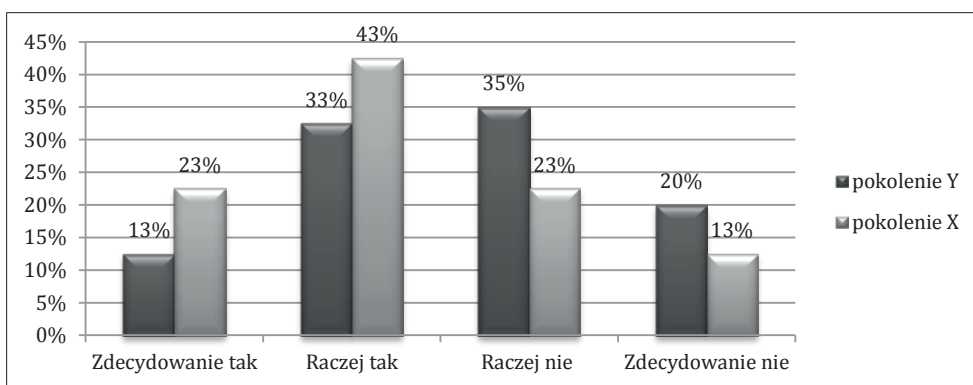
Dla obu grup niezadowalającymi aspektami ich pracy są: praca z niekompetentnymi ludźmi, zbyt niskie wynagrodzenie oraz brak możliwości rozwoju, z których dwa pierwsze budzą większe niezadowolenie respondentów z pokolenia X. Młodzi pracownicy narzekają przede wszystkim na brak nowych wyzwań i wykonywanie powtarzalnych zadań, a także na przerost obowiązków prowadzący do wyrabiania nadgodzin. Różnice w odpowiedziach nakreślają fakt, jak odmienne priorytety mają młodzi i starsi pracownicy. Ci pierwsi dążą przede wszystkim do rozwoju i pracy z ludźmi, od których będą mogli czerpać wiedzę i doświadczenie, a to wiąże się z wykonywaniem coraz to nowych zadań. Oczywiście tak jak pracownicy pokolenia X mają wymagania finansowe, ale nie odgrywają one pierwszorzędnej roli.

**2.1. Rozpoznanie intencji i decyzji odejścia oraz czynników warunkujących**

Jak ilustruje rys. 8, obie grupy najczęściej stwierdzały, że pracodawca spełnia ich oczekiwania, przy czym wyraźnie widać,

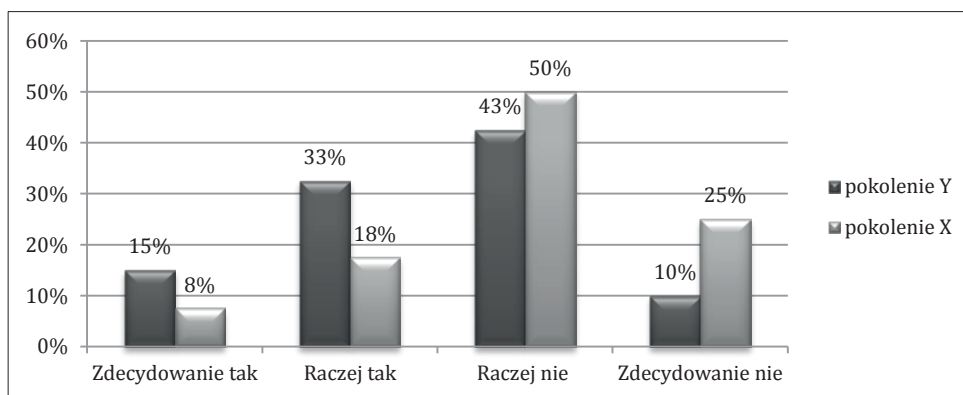
że respondenci z pokolenia Y są bardziej zawiedzeni obecną pracą niż ich starsi koledzy. Jak już wspomniano, może to wynikać z nieco wygórowanych oczekiwań pokolenia Y wobec pracodawców lub ich nieznanymi realiów współczesnego rynku pracy, ale może to być też rezultat błędu pracodawcy, który, dążąc do pozyskania nowych kadr, składa dużo obietnic bez realnego pokrycia (problemy kontraktu psychologicznego).

Kolejną kwestią poruszoną w badaniach jest skłonność do dobrowolnej rezygnacji z niesatysfakcjonującej pracy w razie braku alternatywy innego miejsca zatrudnienia. Większość badanych udzieliła odpowiedzi „raczej nie”, ale zdecydowanie więcej osób z pokolenia X skłaniało się ku tej odpowiedzi i kategorycznej odmowie aniżeli z pokolenia Y (rys. 9). Potwierdza to hipotezę, że osoby z pokolenia Y charakteryzują się większą skłonnością do ryzyka w sytuacji odchodzenia z pracy przy braku alternatywy innego zatrudnienia. Także z tej odpowiedzi można wywnioskować, że młodzi ludzie mniej przywiązują się do jednego miejsca zatrudnienia, tzn. są mniej lojalni wobec pracodawcy.



Rysunek 8. Czy obecny pracodawca spełnia Pana/Pani oczekiwania?

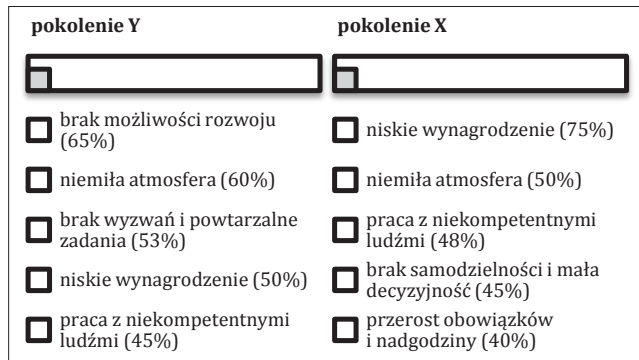
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



Rysunek 9. Czy w przypadku niezadowolenia z pracy zrezygnowałby/aby Pan/Pani z pracy, nie mając innej propozycji zatrudnienia?

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Kluczowym zagadnieniem poruszonym w badaniach były przyczyny odejścia pracowników (rys. 10). Uzyskane wyniki nawiązują do wcześniej przytoczonych wyników zadowolenia z obecnej pracy. Niemniej jednak nie można utożsamiać czynników, które przyczyniają się do osiągnięcia zadowolenia, z czynnikami, z powodu których pracownicy mogliby odejść z pracy.



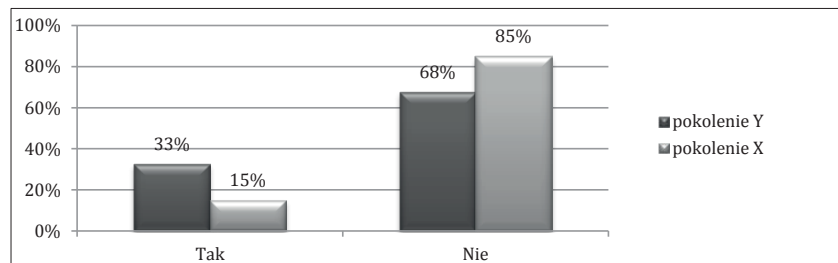
Rysunek 10. Najczęstsze powody skłaniające do odejścia z pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Natomiast wyniki przedstawione na rys. 11 dotyczą szukania w danym momencie innego miejsca zatrudnienia niż obecne. Wśród obu grup dominują odpowiedzi przeczące, jednakże ponad dwa razy więcej respondentów z pokolenia Y odpowiedziało twierdząco na to pytanie w porównaniu z pokoleniem X. Jeżeli więcej osób z młodszego pokolenia ma zamiar odejść z pracy lub decyduje się na nie, to tym samym więcej z nich szuka nowych możliwości zatrudnienia.

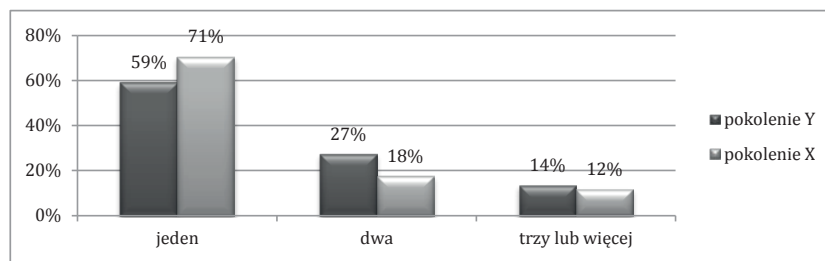
W badaniach poruszono również kwestię przeszłych doświadczeń badanych związanych z rezygnacją z pracy. Liczba odpowiedzi przeczących i twierdzących była dość wyrównana – ponad połowa respondentów z pokolenia Y odpowiedziało twierdząco (55%), przy 43% osób z pokolenia X, które udzieliły tej samej odpowiedzi, przy czym im młodsi pracownicy, tym większa liczba dobrowolnych rezygnacji (rys. 12).

Interesujące są odpowiedzi na pytania dotyczące liczby dotychczasowych pracodawców (rys. 13): taka sama liczba osób z obu grup posiadała jednego pracodawcę, ale najwięcej osób zarówno w jednej, jak i w drugiej grupie posiadało dwóch pracodawców. Zważywszy na różnicę w łącznym średnim sta-



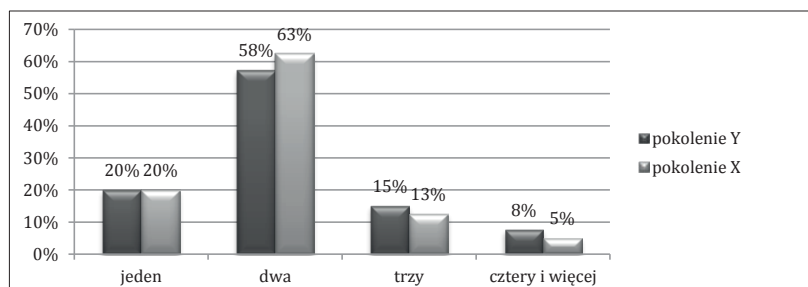
Rysunek 11. Czy szuka Pan/Pani innej pracy niż posiadana obecnie?

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



Rysunek 12. Liczba dobrowolnych rezygnacji z pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



Rysunek 13. Ilu różnych pracodawców miał/a Pan/Pani dotychczas?

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

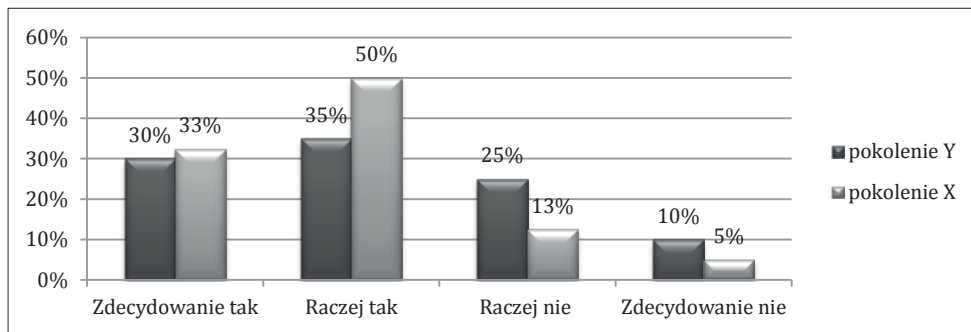
żu pracy pomiędzy badanymi grupami, wskazuje to na istotne różnice w podejściu do świadczenia pracy – więcej osób z młodszego pokolenia niż starszego deklaroowało posiadanie doświadczeń u trzech i więcej pracodawców.

**2.2. Rozpoznanie istotności aspektu stabilnego zatrudnienia**

Aby mówić o stabilnym zatrudnieniu, należy zwrócić uwagę na zaangażowanie pracowników. Z odpowiedzi respondentów można wywnioskować, że młodzi ludzie wykazują przede

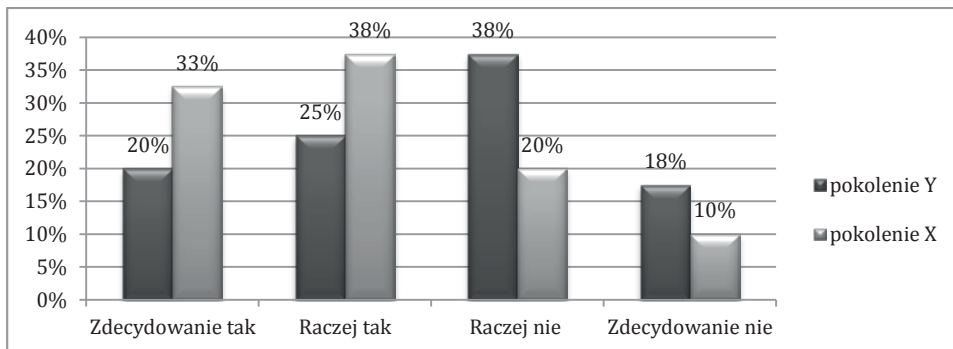
wszystkim umiarkowane (35%) i duże (30%) zaangażowanie, ale i tak jest ono mniejsze aniżeli w pokoleniu X, w którym ponad 80% osób czuje się bardzo lub umiarkowanie zaangażowanymi w działalność przedsiębiorstwa (rys. 14).

Respondentów poproszono również o podanie kolejnych okresów pracy u dotychczasowych pracodawców. Po zliczeniu wyników otrzymano średni staż pracy pracownika u jednego pracodawcy – osoby z pokolenia Y mają prawie sześciokrotnie krótszy staż pracy u jednego pracodawcy niż ich starsi koledzy (1,7 lat – Y a 9,8 lat – X). W głównej mierze wynika to z krót-



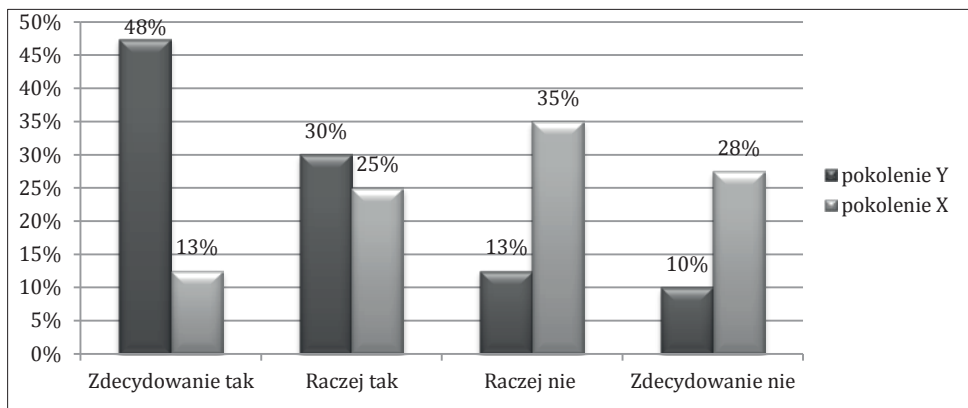
Rysunek 14. Czy czuje się Pan/Pani zaangażowany/a w to, co dzieje się w swojej firmie?

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



Rysunek 15. Czy wyobrażałby/aby Pan/Pani sobie pracę u dotychczasowego pracodawcy do końca swojego życia zawodowego?

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



Rysunek 16. Czy wyższe zarobki oferowane przez innego pracodawcę skłoniłyby Pana/Panią do odejścia z dotychczasowej firmy?

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

szego łącznego stażu pracy młodych ludzi w porównaniu z pokoleniem X, choć przyczyna może leżeć również w tendencji młodych ludzi do częstszych zmian pracodawcy, na co wskazuje współczynnik stabilności według stażu pracy (jako stosunek średniego okresu zatrudnienia w jednym miejscu do całego stażu pracy). Dla pracowników z pokolenia X wynosi on 51%, co można zinterpretować, że przeciętnie badani pracowali ponad połowę swojego życia zawodowego w jednym miejscu zatrudnienia, czego nie można stwierdzić w odniesieniu do pokolenia Y, gdzie współczynnik wynosi 43%.

Natomiast stosunek badanych do pracy w jednym przedsiębiorstwie do końca drogi zawodowej jest wręcz odwrotny w obu grupach. Tyle samo respondentów z pokolenia X odpowiedziało „raczej tak”, co osób z pokolenia Y udzieliło odpowiedzi „raczej nie” (rys. 15).

W badaniach pojawiło się także pytanie w pewnym sensie o lojalność pracowników wobec organizacji. Respondenci mieli odpowiedzieć, czy zaoferowanie wyższych zarobków przez innego pracodawcę skłoniłoby ich do odejścia z dotychczasowej pracy. Wyniki świadczą o mniejszym zaangażowaniu osób z pokolenia Y w pracę u danego pracodawcy, a także o słabszej lojalności wobec niego niż w pokoleniu X (rys. 16).

### 3. Kierunki kształtowania strategii retencji

Podsumowując rezultaty ankiety, należy stwierdzić, że pracownicy z pokolenia Y wykazują umiarkowane zadowolenie z pracy, które jest mniejsze niż u osób z pokolenia X, mają również mniejsze oczekiwania finansowe, co najprawdopodobniej wynika z krótszego stażu pracy. Pokrywa się to z umiarkowanym odczuwaniem satysfakcji z wykonywanej pracy, które to aspekty są na niższym poziomie niż w pokoleniu X. Pięć najważniejszych aspektów, które im nie odpowiadają w obecnym miejscu zatrudnienia, to: brak wyzwań i powtarzalne zadania, praca z niekompetentnymi ludźmi, przerost obowiązków i nadgodziny, niskie wynagrodzenie oraz brak możliwości ciągłego rozwoju.

Młode pokolenie częściej niż osoby z pokolenia X przejawia intencję odejścia z organizacji, a także częściej podejmuje ryzyko dobrowolnego rezygnowania z pracy. Do odejścia z organizacji mogłyby je skłonić: brak możliwości rozwoju, niemiła atmosfera, brak wyzwań i rutynowe zadania, niskie wynagrodzenie oraz praca z niekompetentnymi ludźmi. Te elementy stają się tym samym niezbędne, by pozostać w tej samej firmie przez dłuższy czas. Młodzi ludzie wykazują większą skłonność do podejmowania ryzyka rezygnacji z pracy także w sytuacji braku możliwości innego zatrudnienia. Dla pokolenia Y ciągły rozwój zawodowy i podwyższanie kompetencji są ważniejsze niż dla osób z pokolenia X.

Pracownicy pokolenia Y przywiązują mniejszą wagę do stabilności zatrudnienia aniżeli osoby z pokolenia X. Ci pierwsi mają już za sobą współpracę z kilkoma firmami i są bardziej skłonni zrezygnować z pracy pomimo braku możliwości nowego zatrudnienia. W porównaniu z pokoleniem X wykazują oni słabsze przywiązanie do pracodawcy. Ponadto stabilność zatrudnienia nie jest priorytetem dla młodego pokolenia, które nie

przywiązuje się do jednego pracodawcy i wykazuje tendencję do częstszej zmiany pracy aniżeli ludzie z pokolenia X.

Powyższe wnioski oznaczają dla przedsiębiorstw, że problem fluktuacji i retencji pracowników nie jest jednolity w poszczególnych grupach wiekowych i im młodszej grupie dotyczy, tym bardziej nasilone i dotkliwe dla organizacji stają się konsekwencje fluktuacji. Wynika to częściowo z samej istoty wieku (młodych pracowników zawsze cechowała większa fluktuacja), ale też z aktualnej postawy wobec pracy, która charakteryzuje się silniejszym dążeniem do zadowolenia z niej, tym samym do poszukiwania lepszego miejsca pracy. Ta postawa będzie miała raczej tendencję do utrwalenia się, nie minie więc z wiekiem, co oznacza, że skala fluktuacji i związane z nią problemy przeniosą się na przyszłe lata pracy zawodowej pokolenia Y.

Wysiłki inwestycyjne związane z retencją należy koncentrować na tych pracownikach, których potencjalna rezygnacja przysporzy firmie licznych problemów i wygeneruje spore koszty, choćby nawet ogólny wskaźnik płynności personelu nie był w nich najwyższy. Kluczowe znaczenie ma tu ryzyko utraty wiedzy istotnej dla utrzymania przez przedsiębiorstwo pozycji konkurencyjnej – wiedza jest tzw. wartością ryzykowaną (zagrożoną), związaną z konkretnymi osobami, które ją posiadają [Lipka 2002, s. 85]. Dlatego w literaturze przedmiotu postuluje się zorientowane na wiedzę zarządzanie fluktuacją [Knaese, Probst 2001, (za: [Lipka 2002])]. W przypadku rotacji osób młodych, o niezbyt długim stażu ryzyko utraty wiedzy czy umiejętności wiąże się z jeszcze innym problemem: czy przy częstej rotacji są w ogóle w stanie osiągnąć istotną dla organizacji wiedzę? Albo zatem następuje utrata wiedzy, albo nie następuje jej kumulacja – jedno i drugie jest strategicznie niebezpieczne.

W tej sytuacji można rozpatrywać dwie strategię działania dotyczące retencji. Są to:

- strategia internalizacji/insourcingu/izolacji zasobów kadrowych,
- strategia eksternalizacji/outsourcingu/globalizacji zasobów kadrowych.

Zasadniczym elementem pierwszej jest identyfikowanie kluczowych dla konkurencyjności organizacji pracowników i formułowanie dedykowanych im programów retencji. Organizacja tworzy i utrzymuje zatem wewnętrzne zasoby kadrowe, do oczekiwań których dostosowuje przedsięwzięcia retencyjne (np. programy rozwojowe, wynagrodzeniowe). Daje to pewną gwarancję budowania i zachowania wiedzy, choć elastyczność zatrudnienia może mieć charakter tylko wewnętrzny (np. elastyczny czas lub miejsce pracy). W odniesieniu do wskazanych potrzeb pracowników z pokolenia Y podejście takie może nie przynieść efektów, ponieważ niezależnie od działań pracodawcy będą chcieli poszukiwać nowego miejsca pracy. Będzie to oznaczało konieczność częstego modyfikowania programów retencyjnych lub odnoszenia ich do starszych grup wiekowych i do wybranych, bardziej stabilnych pracowników.

Druga strategia ma charakter quasi-retencji. Na wzór klastrów lub więzi kooperacyjnych czy kooperacyjnych w otoczeniu biznesowym powstają zewnętrzne zasoby kadrowe, z których

organizacje korzystają w zależności od potrzeb. Pracownicy są zatem elastyczni, mobilni, mogą zmieniać pracodawców, budując swoje kompetencje i udostępniając swoją wiedzę wielu przedsiębiorstwom. Strategia ta polega na tworzeniu sieciowych zasobów kadrowych zarówno elastycznych, jak i względnie stabilnych (stale wracające osoby, o pożądanych kompetencjach). Przykładem pierwszych są osoby funkcjonujące zawodowo jako Interim Manager (kadra kierownicza zatrudniana projektowo, czasowo), drugiej zaś – osoby zatrudniane w ramach agencji pracy tymczasowej. To ogranicza jednak zatrudnianie pracowników w obszarach stanowiących *know-how* danego podmiotu, ponieważ nawet w przypadku Interim Managers dostęp do niektórych zasobów wewnętrznej wiedzy jest ograniczony. Natomiast jest to naturalne, elastyczne wykorzystanie potrzeby rotacji u pracowników, wpisujące się w koncepcję budowania przewagi konkurencyjnej organizacji poprzez dynamiczne wykorzystanie i rekonfigurowanie dostępnych zasobów wewnętrznych i zewnętrznych.

## Zakończenie

Opisana próba badawcza nie jest reprezentatywna, ale dobrze ilustruje wskazane w artykule problemy retencji, co może stanowić podstawę do kontynuacji badań nad strategiami retencji i ich uwarunkowaniami, nie tylko o charakterze pokoleniowym. Wracając do raportu Deloitte: jednym z takich uwarunkowań są kwestie o charakterze organizacyjnym. Retencja i zaangażowanie pracowników to obszar, który często nie ma jasno określonego właściciela biznesowego czy kadrowego, co utrudnia optymalne rozwiązywanie związanych z nimi problemów. Badanie Deloitte dowodzi, że „wszyscy są właścicielami tego tematu”: kadry (dział HR), liderzy oraz wszystkie szczeble poziomu zarządczego. W raporcie wskazano, że organizacje powinny przededefiniować swoje strategie, aby przejść od starań mających na celu zatrzymanie pracowników do ich przyciągania oraz tworzenia atrakcyjnego i przyjaznego środowiska pracy. Te spostrzeżenia wskazują na dwa zasadnicze aspekty problemu retencji. Jeden to strategia *employer branding*, za którą odpowiedzialność ponoszą jednostki funkcjonalne *human resources* (HR), natomiast druga to kształtowanie środowiska pracy zgodnego z tą strategią – za to zadanie jest odpowiedzialny każdy menedżer liniowy, będący najbliższym pracownika, znający jego oczekiwania i monitorujący potencjalne

chęci odejścia z pracy. Zarządzanie retencją pracowników powinno być zatem realizowane nie tylko na szczeblu operacyjnym i taktycznym, lecz także strategicznym, na bazie Employee Relationship Management [Lipka 2011].

## Literatura

- Knaese B., Probst G., 2001, *Wissensorientiertes Management der Mitarbeiterfluktuation. Eine Methode zur Reduzierung personeller Wissensrisiken*, Zeitschrift für Organisation, 1.
- Król M., 2012, *Retencja versus elastyczność zatrudnienia (determinanty strategiczno-kulturowe)*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, 1.
- Lahkar Das B., Baruah M., 2013, *Employee retention: A review of literature*, IOSR Journal of Business and Management, vol. 14, iss. 2 (November-December 2013), [www.iosrjournals.org](http://www.iosrjournals.org) [dostęp: 28.10.2014].
- Lipka A., 2002, *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa.
- Lipka A., 2011, *Employee Relationship Management (ERM) jako trend rozwojowy w obszarze funkcji personalnej*, Problemy Zarządzania, vol. 9, nr 4 (34).
- Listwan T. (red.), 2005, *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
- Michael Page, 2013, *Globalny Barometr HR 2013*, [http://www.michael-page.pl/productsApp\\_PL/MiniSites/barometer2013/index-pl-pl.html](http://www.michael-page.pl/productsApp_PL/MiniSites/barometer2013/index-pl-pl.html).
- Pocztowski A., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Pocztowski A., 2009, *Procesy płynności i retencji zatrudnienia w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- [sjp.pl](http://sjp.pl) [dostęp: 22.11.2014].
- Schawbel D., 2013, *Millennial Branding and Beyond.com Survey Reveals the Rising Cost of Hiring Workers from the Millennial Generation*, Millennial Branding, Boston 2013, <http://millennialbranding.com/2013/cost-millennial-retention-study/> [dostęp: 19.08.2014].
- Taylor S., 2006, *Płynność zatrudnienia. Jak zatrzymać pracowników w firmie*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków.
- Trendy HR 2014 – jak przyciągnąć i utrzymać pracowników w XXI wieku*, Deloitte Polska, [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Poland/Local%20Assets/Documents/Raporty,%20badania,%20rankingi/pl\\_HumanCapitalTrends\\_2014.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Poland/Local%20Assets/Documents/Raporty,%20badania,%20rankingi/pl_HumanCapitalTrends_2014.pdf).