Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
2017, t. 74, nr 3

Elżbieta Robak

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
e-mail: elarobak@zim.pcz.czest.pl
tel. 34 325 03 28

Uwarunkowania lojalności pracowników z pokolenia Y

Streszczenie. *W niniejszym artykule przedstawiono zagadnienie lojalności pracowników. Podkreślając jego znaczenie dla efektywnego funkcjonowania współczesnych organizacji, skoncentrowano się na uwarunkowaniach kształtowania lojalności wśród przedstawicieli pokolenia Y. Oczekiwania wobec życia i pracy oraz postawy charakterystyczne dla tych młodych pracowników często są określane jako swoiste wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi. Jednym z takich wyzwań z pewnością jest zatrzymanie wartościowych pracowników z pokolenia Y w organizacji. Celem artykułu jest identyfikacja uwarunkowań lojalności polskich pracowników z pokolenia Y i wskazanie czynników w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, które mogą wspierać działania pracodawców w tym zakresie. Odwołano się do literatury przedmiotu oraz wyników badań i raportów ukazujących specyfikę funkcjonowania tych młodych pracowników na rynku pracy, ze szczególnym uwzględnieniem zagadnienia lojalności pracowników.*

Słowa kluczowe: *lojalność pracowników, pokolenie Y, zarządzanie zasobami ludzkimi*

Wstęp

Współcześnie coraz częściej źródeł trwałej przewagi konkurencyjnej upatruje się w kapitale ludzkim, dlatego działania organizacyjne na rzecz pozyskania i zatrzymania najbardziej wartościowych pracowników nabierają kluczowego znaczenia. Duża płynność zatrudnienia powoduje wiele negatywnych skutków dla organizacji, do których należy zaliczyć: koszty procesu rekrutacji, szkoleń

i innych działań służących adaptacji nowych pracowników. Zmianom obsady stanowisk towarzyszy zazwyczaj spadek produktywności bądź dezorganizacja procesu świadczenia usług, a co najbardziej istotne – utrata wiedzy ukrytej. Odejścia części pracowników nie pozostają także bez wpływu na wewnątrzgrupowe więzi społeczne, ograniczając procesy kształtowania wzorów pracy zespołowej. Rotacja pracowników może też generować trudne do oszacowania koszty związane z odtworzeniem wiedzy organizacyjnej, spadkiem morale i satysfakcji pozostających w organizacji osób [Lewicka 2016: 275]. Przedstawione argumenty dowodzą, że zagadnienia związane z zatrzymaniem pracowników i budowaniem ich lojalności nabierają bardzo dużego znaczenia.

Lojalność pracowników, stanowiąc wielowymiarowe pojęcie, przejawia się w różnych postawach i zachowaniach, a jednym z jej behawioralnych aspektów jest niewymuszona gotowość do dalszego świadczenia pracy [Świątek-Barylska 2013: 19]. Wśród uwarunkowań lojalności pracowników ważną rolę odgrywają czynniki związane ze środowiskiem pracy, wpływające m.in. na satysfakcję zatrudnionych osób. Poza zmiennymi organizacyjnymi na poziom retencji wpływają też czynniki zewnętrzne, zwłaszcza sytuacja na lokalnym rynku pracy i wynikające z niej alternatywne możliwości podjęcia zatrudnienia. Badacze problematyki płynności zatrudnienia zwracają ponadto uwagę na istotną w tej kwestii rolę pracowników. Na decyzje dotyczące pozostania lub odejścia z zatrudniającej pracownika organizacji wpływają zarówno czynniki indywidualne, związane z sytuacją osobistą, jak i czynniki ogólne, związane z oczekiwaniami i wyborami dokonywanymi w sposób typowy dla pokolenia, którego jest on reprezentantem.

Systematycznie powiększający się w strukturze zatrudnienia udział przedstawicieli pokolenia Y powoduje, że część pracodawców dostrzega i uwzględnia w zarządzaniu personelem ich oczekiwania i potrzeby. Pozyskiwanie tych pracowników, działania wspierające ich zaangażowanie w pracę oraz – co bardzo ważne – zatrzymanie ich w przedsiębiorstwie to ogromne wyzwania, przed którymi stoją osoby zarządzające współczesnymi organizacjami [Kultalahti i Viitala 2014: 101-114]. W niniejszym artykule na tle zagadnienia lojalności pracowniczej i zarysowanej charakterystyki pokolenia Y podjęto próbę odpowiedzi na pytanie: Jak zatrzymać młodych pracowników w organizacji?

Celem artykułu jest identyfikacja uwarunkowań lojalności polskich pracowników z pokolenia Y i wskazanie czynników w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, które mogą wspierać działania pracodawców w tym zakresie. W związku z tym krótko scharakteryzowano istotę i uwarunkowania lojalności pracowniczej oraz główne cechy pokolenia Y, odwołując się do literatury przedmiotu. Przedstawiono także wyniki badań i raportów ukazujące specyfikę funkcjonowania tych młodych pracowników na rynku pracy, ze szczególnym uwzględnieniem zagadnienia lojalności pracowników.

1. Istota lojalności współczesnych pracowników i czynniki ją kształtujące

Ogólnie ujmowana lojalność wyraża się w wierności poglądów, stałości uczuć, rzetelności wykonywanej pracy. Uznaje się ją za istotną wartość w relacjach międzyludzkich, ponieważ stwarza stan stabilności przyjętych warunków funkcjonowania, zapewnia poczucie bezpieczeństwa i daje podstawy do przewidywania tego, jak zachowają się inne osoby, np. pracownicy, w określonej sytuacji [Bogunia-Borowska 2015: 25-26]. Jednym z rodzajów lojalności w relacjach społecznych jest lojalność pracownicza. Zagadnienie to, odnosząc się do codzienności praktyki organizacyjnej, coraz częściej podejmowane jest także w analizach badawczych [por. Reichheld i Teal 2007; Wojtaszczyk 2010: 7-21; Elegido 2013: 495-511; Robak 2016: 784-793]. Jednak mimo praktycznych odniesień lojalność pracownicza jest pojęciem różnie interpretowanym, a w literaturze przedmiotu nie ma zgodności nie tylko co do jego ujmowania, ale także uwarunkowań i sposobów pomiaru [Świątek-Barylska 2013: 19-23].

Lojalność pracownicza interpretowana jest jako chęć pozostania pracownika w organizacji oraz wykonywanie z zaangażowaniem powierzonych mu obowiązków bez względu na tymczasowe problemy w miejscu zatrudnienia [Lipka, Winnicka-Wejs i Acedański 2012: 20]. Lojalność jako określona postawa pracownika względem pracodawcy uwidacznia się w jego zaangażowaniu w pracę, pozytywnym wypowiadaniu się na temat miejsca pracy oraz odrzucaniu innych propozycji zatrudnienia [Bukowska 2011: 26-27]. Według Katarzyny Piórkowskiej-Wojciechowskiej lojalny pracownik utożsamia się z celami przedsiębiorstwa, z jego wizją i misją, ufając pracodawcy, wyznaje podobne wartości i dąży do zaspokojenia podobnych potrzeb [Piórkowska-Wojciechowska 2004: 70]. W innym ujęciu lojalność odnosi się do wykonywania obowiązków w sposób należyty i staranny, tak by efekty pracy były jak najbardziej widoczne [Myjak 2011: 20]. Zdaniem Elżbiety Chwalibóg [2013: 22-23] lojalność pracowników wobec organizacji można przedstawiać w kategoriach zachowań obywatelskich, jako:

– dobrą wolę i ochronę organizacji,
– realizację i obronę wyznaczonych celów, współpracę z innymi przybliżającą organizację do jej celów czy wizji,
– promowanie organizacji na zewnątrz, troskę o jej wizerunek jako organizacji propracowniczej, o wysokiej jakości produktach/usługach, zorientowanej na klienta,
– identyfikowanie się z organizacją i jej przywódcami,
– dbanie o dobro organizacyjne ogółu,
– ochronę organizacji przed różnymi zagrożeniami,
– trwanie przy organizacji nawet w niesprzyjających warunkach.

Podsumowując zawarte w literaturze przedmiotu różne określenia lojalności pracowniczej, można dostrzec dwa zasadnicze sposoby ujmowania tego zagadnienia. Wąskie rozumienie lojalności oznacza chęci pracownika do związania swojej przyszłości z organizacją, w której jest zatrudniony. W tym ujęciu lojalny pracownik to osoba, która ceni stabilność zatrudnienia i nie poszukuje alternatywnych ofert pracy, w odróżnieniu od pracownika nielojalnego, który – jeśli tylko dostanie bardziej atrakcyjną propozycję zatrudnienia – przenosi się do innej firmy. W szerokim rozumieniu lojalności nie można sprowadzać jedynie do chęci pozostania pracownika w dotychczasowym miejscu pracy, lecz należy ją postrzegać znacznie szerzej. W takim ujęciu oprócz woli kontynuacji pracy akcentowane są postawy i zachowania pracowników związane z zaangażowaniem w jak najlepsze wykonywanie powierzonych prac, niezależnie, czy skłaniają ich do tego uzyskiwane wartości, dobro innych zatrudnionych, czy też wysokie koszty zmiany pracodawcy. Lojalność oznacza zatem poczucie odpowiedzialności za szeroko pojęty interes pracodawcy oraz obowiązek dbania o dobro zespołu pracowniczego.

Ogólnie ujmowane motywy lojalności pracowniczej, podzielone na racjonalno-funkcjonalne i emocjonalno-symboliczne, wskazują z jednej strony na przewidywane materialne korzyści związane z pozostawaniem w organizacji, z drugiej zaś dotyczą odczuwanych więzi i zadowolenia ze współpracy [Lipka 2012: 90]. Badania Dagmary Lewickiej dotyczące czynników wpływających na redukcję chęci zmiany pracodawcy podkreślają istotne znaczenie w tej kwestii satysfakcji z pracy, zaangażowania afektywnego i zaangażowania trwania w profesję (związanego z wysiłkiem włożonym w zdobycie profesji i niechęcią jej zmiany) [Lewicka 2016: 274-284]. W innych badaniach zwrócono uwagę na dostosowanie systemu motywacyjnego do oczekiwań pracowników jako istotnego warunku lojalności, zwłaszcza pracowników wiedzy [Springer i Rytelewska 2016].

W literaturze przedmiotu uwarunkowań lojalności pracowniczej poszukuje się w trzech głównych obszarach [Lipka i in. 2012: 54-75; Bugdol 2006: 182]. Jednym z nich jest otoczenie organizacji, tworzące uwarunkowania zewnętrzne, obejmujące: konkurencję, cechy rynku, wizerunek organizacji, działania marketingowe zorientowane na pracobiorców, a także aspekty demograficzne, społeczne, kulturowe, prawne. Kolejnym obszarem są czynniki wewnątrzorganizacyjne związane z: jakością gospodarowania kapitałem ludzkim oraz strategią, strukturą i kulturą organizacyjną. Uwarunkowań lojalności upatruje się również w czynnikach bezpośrednio dotyczących pracowników. Są one związane m.in. z ich postawami oraz stosunkiem do pracy i oprócz wpływu środowiska pracy uważane są za kluczowe dla kształtowania lojalności pracowniczej. Do identyfikacji uwarunkowań lojalności przedstawicieli pokolenia Y niezbędna jest znajomość charakterystyki tych najmłodszych pracowników na rynku pracy.

2. Charakterystyczne cechy przedstawicieli pokolenia Y w kontekście ich funkcjonowania na rynku pracy

Pokolenie Y (nazywane także pokoleniem Milenium) to pojęcie bardzo szerokie i chociaż wśród badaczy brak zgody co do datowania narodzin jego przedstawicieli [Gołąb-Andrzejak 2014: 13], to często określa się w ten sposób osoby urodzone w dwóch ostatnich dekadach XX wieku. Dostępne w literaturze przedmiotu opracowania wskazują, że pokolenie Y różni się od wcześniejszych generacji pod względem mentalności, spojrzenia na świat, postrzegania samych siebie, a także sposobu pracy i poczucia osiągnięć [por. Fazlagić 2008; Striker 2011; Kroenke 2015: 91-103; Gadomska-Lila 2015; Robak 2015: 70-82]. Przyjmuje się, że dorastanie w specyficznym środowisku miało wpływ na wartości, którymi kierują się jego przedstawiciele, oraz oczekiwania, jakie mają wobec rzeczywistości. Charakteryzując przedstawicieli tego pokolenia, przypisuje się im większą niż w poprzednich pokoleniach elastyczność i otwartość na zmianę, gotowość do uczenia się oraz niechęć do długofalowych zobowiązań i wiąże się te cechy z koniecznością przystosowania się do szybko zmieniającego się otoczenia.

Przedstawiciele pokolenia Y, w porównaniu do wcześniejszych generacji, są dobrze wykształceni, znają języki obce oraz nowe technologie, co powoduje, że są świetnie przygotowani do poruszania się w obszarach związanych z gospodarką globalną i różnorodnością kulturową. W pracy cechuje ich łatwość funkcjonowania w środowisku multikulturowym, nawiązywania współpracy, działań zespołowych oraz potrzeba bliskich kontaktów i informacji zwrotnych od przełożonych. Jak twierdzą badacze funkcjonowania generacji Y na rynku pracy, jej przedstawiciele mają duże wymagania wobec pracodawcy dotyczące nie tylko ciekawej i pełnej wyzwań pracy, ale także niestandardowego rozwiązywania problemów i partnerskiego podejścia osób zarządzających, przejawiającego się w otwartości na ich sugestie i pomysły. Od przełożonych oczekują oni bliskich bezpośrednich kontaktów i płaskiej struktury organizacyjnej [Rusak 2014: 11-12].

Inne często pojawiające się w opisach przedstawicieli pokolenia Y cechy dotyczą ich pragnień związanych z etycznym wymiarem własnych działań. Wykazują oni bowiem dużą wrażliwość na społeczne i ekologiczne konsekwencje podejmowanych decyzji oraz mają potrzebę dostrzegania sensu wykonywanej pracy [Pietroń-Pyszczek 2009: 54-55]. Co istotne, pomimo wysokich oczekiwań dotyczących wynagradzania i doceniania rezultatów swojej pracy przedstawiciele pokolenia Y w większym stopniu niż inne generacje zwracają uwagę na warunki i proces dochodzenia do osiągnięć oraz są mniej skłonni do poświęcania innych sfer życia na rzecz pracy. Za szczególnie istotne uważają oni zmiany

i różnorodność w każdym aspekcie swojego funkcjonowania. Chętnie zmieniają miejsca zatrudnienia, aby podjąć pracę w firmie zapewniającej im przyjazną atmosferę oraz możliwość urzeczywistnienia własnych planów związanych z samorozwojem. W związku z tym, że praca zawodowa nie jest dla nich jedynym źródłem satysfakcji, pragną poświęcić swój czas wolny na realizację zainteresowań. Nie chcąc odczuwać ograniczenia pracą, cenią pracodawców o elastycznym podejściu do czasu pracy, dzięki któremu mogą pogodzić życie zawodowe z osobistym. Waga, jaką przywiązują do relacji z rodziną i bliskimi osobami oraz realizacji własnych pasji, powoduje, że szczególnie doceniają równowagę między pracą a innymi sferami życia [Robak i Słocińska 2016: 159-167; Góralski 2014: 28-31].

Pracownicy z pokolenia Y cenią sobie czas wolny i życie towarzyskie, dlatego mówi się o nich, że „pracują po to, by żyć, a nie żyją po to, by pracować". Praca jest dla nich tylko środkiem do realizacji swoich celów, niekoniecznie związanych z pozycją zawodową, dlatego łatwo podejmują decyzję o zmianie miejsca zatrudnienia. W stosunku do pracodawcy są bardzo wymagający, domagają się informacji zwrotnych, często negocjują, ale są też elastyczni i otwarci na zmiany. Poszukując pracy, zazwyczaj liczą na ciekawe propozycje, intelektualne wyzwania i możliwość pracy we własnym tempie [Rynkiewicz 2014: 121-137]. Reprezentanci pokolenia Y chcą, żeby powierzona im praca nie była monotonna, dawała możliwości rozwoju kompetencji, a przy tym oczekują od pracodawcy odpowiedniego systemu motywacji i nagród oraz atrakcyjnej ścieżki rozwoju [Kaczyńska, Kałuziak i Stankiewicz-Mróz, 2015: 61-78; Dolińska-Wertyńska 2016: 31-47]. Jeśli ich oczekiwania nie są w tych istotnych dla nich obszarach spełniane, często rozglądają się za nową pracą, bowiem stabilność zatrudnienia nie jest dla nich aż tak istotna [Skalska 2014: 62-64].

W literaturze przedmiotu polscy pracownicy z pokolenia Y postrzegani są zatem jako osoby zorientowane na własny rozwój zawodowy, otwarte na nowe wyzwania, aktywne, pewne siebie, bardzo dobrze radzące sobie z nowymi technologiami i znające języki obce, ale o wygórowanych oczekiwaniach wobec firmy, cechujące się postawą roszczeniową i niezbyt dużym zaangażowaniem w pracę [Kopertyńska i Kmiotek 2014a: 343-352]. Pokoleniu Y przypisuje się również dystans wobec autorytetów wynikających z hierarchii służbowej, mniejszą gotowość do cierpliwego podążania pionową ścieżką kariery, a także mniejszą lojalność wobec abstrakcyjnie pojmowanej organizacji i formułowanych przez nią oczekiwań, a większą wobec sieci współpracowników [por. Fazlagić 2008; Stachowska 2012: 46-47; Strzelec i Janowska 2014: 80-83]. Nadmienić jednak trzeba, że chociaż analiza opracowań z tego zakresu wskazuje na wiele podobieństw w funkcjonowaniu generacji Y w różnych krajach, to widoczne są także pewne różnice w obrazie tych osób dotyczące m.in. czynników motywacyjnych [Piwowar-Sulej 2014].

3. Uwarunkowania lojalności pracowników z pokolenia Y w świetle wyników opracowań badawczych i raportów

Przedstawiciele pokolenia Y, tworząc szczególną kategorię współczesnych pracowników, stanowią zarazem interesujący obiekt opracowań badawczych i raportów. Wśród rozważanych aspektów funkcjonowania tych młodych osób na rynku pracy niewiele badań poświęcono jednak zagadnieniu ich lojalności. Informacje na ten temat można jednak uzyskać, analizując wyniki badań przedstawiające postawy i oczekiwania reprezentantów tego pokolenia.

Za istotne źródło informacji może posłużyć czwarta edycja badań firmy doradczej Deloitte „Pierwsze kroki na rynku pracy – Liderzy przyszłości" z 2015 r., analizująca hierarchię wartości pokolenia Y oraz umiejscowienie w niej pracy, prezentowane postawy wobec pracy i związane z nią oczekiwania, zachowania na rynku pracy i czynniki istotne dla młodych osób przy poszukiwaniu lub zmianie pracodawcy [Deloitte Polska 2015]. Według tego sondażu rozwój zawodowy i zdobywanie nowych umiejętności są dla studentów i młodych absolwentów głównymi czynnikami wyboru pracy. Pozostałe miejsca zajmowały: atrakcyjne wynagrodzenie, równowaga między życiem zawodowym a prywatnym oraz dobra atmosfera w pracy. Respondenci pytani o przyszłe plany kariery najczęściej widzieli siebie w roli eksperta czy specjalisty, dopiero drugie miejsce zajmowała pozycja kierownicza/zarządcza w biznesie. Ponadto mieli bardzo otwarte podejście do elastyczności pracy i chętnie akceptowali elastyczny czas pracy. Natomiast jako główne powody zmiany pracodawcy wskazywali złą atmosferę w pracy lub złe relacje ze współpracownikami. Do innych czynników zaliczali: niewystarczające możliwości rozwoju zawodowego, niskie wynagrodzenie, otrzymanie lepszej oferty płacowej, a także niedocenianie wykonywanej przez nich pracy oraz brak czasu na życie prywatne spowodowany zbyt dużą ilością pracy. Warta zauważenia jest większa skłonność do zmiany pracy wśród osób bardziej doświadczonych, które mają poczucie, że u dotychczasowego pracodawcy nie mają dostatecznych warunków rozwoju zawodowego.

Kolejne ważne badania, do których należy się odwołać, analizując zagadnienie lojalności pracowników z pokolenia Y, zostały przeprowadzone w 2013 r. w ramach projektu „Ucząca się organizacja 2.0", realizowanego przez portal Interia.pl oraz Wszechnicę Uniwersytetu Jagiellońskiego. W szeroko zakrojonych badaniach ilościowych (pracujący internauci portalu Interia.pl) i jakościowych (pracownicy przedsiębiorstw z branży IT) do respondentów kierowano pytania o ich stosunek do miejsca pracy, preferowane warunki i styl pracy, a także kwestie związane z komunikacją i dzieleniem się wiedzą w miejscu pracy. Uzyskane wyniki ujęte w raporcie wskazują m.in. na to, że przedstawiciele pokolenia Y:

– poświęcają uwagę wykonywanej pracy, ale są mniej skłonni do wysiłku niż pracownicy starszych pokoleń, co prawdopodobnie wynika z nadawania dużego znaczenia sferze pozazawodowej,

– cenią w miejscu pracy wartości związane z uczeniem się, dobrą atmosferą i relacjami z innymi,

– preferują uporządkowane środowisko pracy z uwzględnieniem elementów dowolności,

– są skłonni do pracy zespołowej, preferują krótkoterminowe zadania z szybko widocznymi efektami,

– cenią informacje zwrotne od współpracowników i członków zespołu, ale na pierwszym miejscu stawiają opinię przełożonego.

Co istotne, reprezentanci pokolenia Y w badaniu wykazywali niezadowolenie ze swojego miejsca pracy i częściej niż starsi pracownicy myśleli o odejściu z zatrudniającej ich firmy. Odpowiadając na pytanie dotyczące zadowolenia ze swojego miejsca pracy, jedynie 5% osób z pokolenia Y deklarowało bardzo pozytywny stosunek do swojej pracy, 18% pozytywny, a 29% umiarkowany. Natomiast aż 35% badanych najmłodszych pracowników miało do niej stosunek negatywny, a 12% wskazywało na bardzo duże niezadowolenie z pracy. Wśród młodego pokolenia wysoki był odsetek osób, które w ciągu ostatnich 6 miesięcy myślały o odejściu z pracy. Taką możliwość rozważało 13% w związku z planowaniem swojego rozwoju zawodowego, a 4% ze względu na propozycję pracy w innym miejscu, natomiast w przypadku 51% respondentów głównym powodem były zniechęcające warunki pracy [*Pokolenie Y...* b.d.].

Z badań prowadzonych przez Marię Wandę Kopertyńską i Krystynę Kmiotek [2014a: 343-352] wynika, że pracownicy z pokolenia Y są skłonni do zmiany miejsca pracy w sytuacji, gdyby otrzymali bardziej atrakcyjną ofertę pracy, a także w przypadku braku oczekiwanego wynagrodzenia, niewłaściwej atmosfery w pracy czy zaniedbań pracodawcy w zakresie rozwoju pracowników. Na decyzję o odejściu z firmy wpływa również jej kondycja finansowa, a także nieprzestrzeganie prawa pracy nawet w błahych sytuacjach. Badaczki, uzupełniając obraz funkcjonowania przedstawicieli pokolenia Y na rynku pracy, przeprowadziły również badania w dużej firmie sektora IT dotyczące postrzegania przez menedżerów pracowników z tego pokolenia [Kopertyńska i Kmiotek 2014b: 1070-1077]. Reprezentanci pokolenia Y, w opinii swoich przełożonych, są silnie zorientowani na własny rozwój zawodowy oraz skupieni na podnoszeniu kwalifikacji. Odbierani są także jako osoby lojalne wobec swoich współpracowników, ale nie wobec firmy, w której pracują, nieprzywiązujące wagi do tradycji, rytuałów oraz formalnych standardów i procedur. Młode pokolenie w badanej firmie charakteryzuje także, zdaniem przełożonych, otwartość na nowe wyzwania, łatwość odnajdywania się w środowisku międzykulturowym, aktywność, ale również postawa roszczeniowa i duża niecierpliwość. Na uwagę zasługuje to,

że menedżerowie słabo ocenili zaangażowanie młodych pracowników. Autorki badań tłumaczą ten fakt początkiem kariery zawodowej młodych pracowników i związanymi z tym trudnościami w ocenie, czy obecny pracodawca jest tym, dla którego chcą pracować. Drugim powodem niskiego zaangażowania pracowników może być orientacja na własną karierę i traktowanie obecnego pracodawcy jedynie jako swoistej trampoliny do kariery albo okazji do zdobycia doświadczenia zawodowego. Menedżerowie zapytani o największe problemy we współpracy z pracownikami pokolenia Y wskazywali na charakterystyczne dla tych młodych pracowników: problemy z motywacją, lojalnością, odpowiedzialnością, skupienie na sobie i swoich celach, wysokie wymagania, a przy tym niski poziom zaangażowania. Podkreślali także rosnące oczekiwania w zakresie wynagradzania i opór przed podejmowaniem bardziej wymagających zadań bez dodatkowych nagród [Kopertyńska i Kmiotek 2014b: 1070-1077].

Marlena Bednarska w przeprowadzonym sondażu badawczym podjęła próbę zidentyfikowania skłonności pracowników do zmiany pracodawcy oraz rozpoznania organizacyjnych i indywidualnych uwarunkowań lojalności wobec przedsiębiorstwa i wobec branży na rynku turystycznym [Bednarska 2015: 356-367]. Uzyskane przez nią wyniki wskazują na relatywnie niski poziom gotowości badanych pracowników do dalszego świadczenia pracy zarówno w obecnym przedsiębiorstwie, jak i w innych podmiotach branży. Ta wysoka mobilność zawodowa, zdaniem Bednarskiej, jest typowa dla przedsiębiorczego modelu kariery zawodowej, w którym lojalność organizacyjna, znamienna dla kontraktu relacyjnego, ustępuje miejsca konieczności budowania indywidualnej zatrudnialności i profesjonalnej tożsamości niezależnej od pracodawcy, charakterystycznej dla kontraktu transakcyjnego. Model ten jest realizowany zwłaszcza przez przedstawicieli pokolenia Y, którzy cenią elastyczność i chętnie potwierdzają swoją atrakcyjność rynkową, często zmieniając pracodawców. Przeprowadzona analiza wskazała również na istotne znaczenie polityki rozwoju zawodowego dla budowania lojalności pracowniczej.

Jako uzupełnienie przedstawionych opracowań badawczych i raportów posłużyć mogą badania Łukasza Jurka dotyczące zagadnienia lojalności pracowników z pokolenia Y [Jurek 2014: 44-54]. Identyfikacja czynników skłaniających osoby z pokolenia Y do zmiany pracy wskazuje, że upatrują oni w takim działaniu przede wszystkim szansę na wywalczenie sobie lepszych warunków zatrudnienia, zwłaszcza podwyżki i awansu. Ponadto, jak wynika z badań, młodzi ludzie przechodzą do tych organizacji, które mają lepsze perspektywy rozwojowe, są bardziej stabilne i cieszą się większym prestiżem na rynku. Według Jurka przedstawiciele pokolenia Y często zmieniają pracę nie dla własnej satysfakcji, lecz dlatego, że są do tego zmuszeni, ponieważ osiągają zbyt niskie dochody (niższe w porównaniu z zarobkami, jakie mogą osiągnąć u innego pracodawcy) albo mają ograniczone możliwości rozwoju bądź też są niewłaściwie traktowani.

Porównanie przedstawionych analiz badawczych, pomimo ich zróżnicowania metodologicznego, wykazuje wiele podobieństw w obrazie funkcjonowania pokolenia Y na rynku pracy. Zaprezentowane wyniki uwidaczniają także zgodność z danymi *Diagnozy społecznej 2009* [Czapiński i Panek 2009], wskazującymi, iż osoby w wieku 18-29 lat wyraźnie częściej niż pozostali respondenci uznawały, że w pracy zawodowej najważniejsza jest możliwość rozwoju osobistego i szybkiego awansu, rzadziej natomiast podkreślały znaczenie stabilności zatrudnienia i zgodności pracy z umiejętnościami. Z przytoczonych opracowań badawczych wyłania się zatem obraz przedstawicieli pokolenia Y jako osób, dla których długoterminowe związanie się z danym pracodawcą i budowanie tam swojej kariery zawodowej zależy od kilku kluczowych czynników. Chcą oni pracować w organizacji, która umożliwi im rozwój i odpowiednie wynagrodzenie, będzie wspierać kształtowanie równowagi między pracą a życiem prywatnym pracowników, a także stworzy dobrą atmosferę do współpracy. Im większe zadowolenie z tych aspektów pracy zapewni im pracodawca, tym bardziej może liczyć na lojalność z ich strony.

4. Wnioski dla zarządzających pracownikami z pokolenia Y

Lojalni pracownicy stanowią współcześnie cenny kapitał ludzki odgrywający kluczową rolę w budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku. Argument ten przemawia za prowadzeniem wieloaspektowych analiz tego zagadnienia, a także podejmowaniem badań lojalności i różnorodnych czynników ją determinujących. Znajomość cech charakterystycznych dla pokolenia Y, wspierająca kadrę menedżerską w podejmowanych działaniach, może stać się istotnym elementem kształtującym podejście do kwestii zarządzania potencjałem tkwiącym w tych osobach. Biorąc pod uwagę przedstawiony w literaturze przedmiotu obraz pokolenia Y i wnioski płynące z badań dotyczących funkcjonowania tych najmłodszych pracowników na rynku pracy, należy stwierdzić, że do istotnych czynników mających wpływ na kształtowanie u nich postaw i zachowań odnoszących się do lojalności pracowniczej należą:

– wspieranie rozwoju zawodowego i osobistego pracowników poprzez tworzenie okazji do uczenia się i podnoszenia kwalifikacji,

– kształtowanie przez przełożonych dobrych relacji pracowniczych opartych na otwartej komunikacji i zaufaniu oraz budowanie dobrej atmosfery pracy zespołowej,

– wspieranie pracowników w kształtowaniu równowagi między pracą a życiem prywatnym, aby mogli realizować się w różnych, pozazawodowych sferach życia,

– umożliwianie korzystania z nowych technologii podczas wykonywania powierzonych zadań,

– tworzenie inspirującego środowiska pracy, umożliwiającego realizację ciekawych projektów i nowych wyzwań,

– dostarczanie pracownikom częstych informacji zwrotnych i docenianie ich osiągnięć przez przełożonych,

– tworzenie jasnych ścieżek kariery z obiektywnymi kryteriami,

– wskazywanie powiązań między wykonywanymi zadaniami a szerszym kontekstem działalności organizacji i jej sukcesami,

– zwracanie uwagi na etyczne aspekty działalności organizacji oraz jej dobrą reputację.

Przedstawiając obraz funkcjonowania generacji Y na rynku pracy, trzeba jednak podkreślić, że opracowania literaturowe i badania empiryczne koncentrują się zwykle tylko na dobrze wykształconych reprezentantach pokolenia Y, pomijając mniej wykształconych, a cennych pracowników z tego pokolenia. Ukazując determinanty lojalności pracowników z generacji Y, należy dodać, że analizowanie ich potrzeb i oczekiwań jedynie przez pryzmat przynależności pokoleniowej na pewno nie jest wystarczające. Niezbędna w tym zakresie jest identyfikacja indywidualnych celów zatrudnionych osób, a także ich postaw wobec pracy i oczekiwań dotyczących rozwoju kariery zawodowej. Zbieranie opinii od pracowników, badanie ich satysfakcji i zaangażowania jest zatem niezbędnym działaniem mającym na celu poznanie ich potrzeb, tak aby tworzone programy budowania długookresowych relacji z pracownikami odpowiadały ich oczekiwaniom [por. Kwiatek 2007; Jabłonowska 2014: 1017-1023].

Na współczesnym rynku pracy, który w coraz większym stopniu staje się rynkiem pracownika, lojalność osób chcących wiązać swoją przyszłość zawodową z zatrudniającym ich przedsiębiorstwem jest cechą bardzo cenną i pożądaną. Wpływa ona bowiem nie tylko na zaangażowanie w wykonywanie powierzonych zadań, przestrzeganie norm i zasad pracy, wysoki stopień zdyscyplinowania, ale związana jest także z poczuciem zadowolenia z przynależności do firmy oraz identyfikacji z nią. Lojalni pracownicy współpracują, ufają sobie nawzajem, a co istotne, promują pozytywny wizerunek swojego miejsca pracy [Chwalibóg 2013: 22-23]. Te argumenty, a także szereg innych przemawiają za dużym znaczeniem, jakie ma proces budowania lojalności pracowniczej w zarządzaniu zasobami ludzkimi. W ramach szerokiej problematyki lojalności pracowników z pokolenia Y nadal istnieje wiele zagadnień i pytań, które mogą stać się inspiracją do dalszej dyskusji i badań tego ciekawego, a zarazem bardzo ważnego obszaru zarządzania współczesnymi zasobami ludzkimi.

Literatura

Bednarska M., 2015, Indywidualne i organizacyjne uwarunkowania lojalności pracowników wobec przedsiębiorstwa i wobec branży. Studium gospodarki turystycznej, *Economics and Management*, 1, 356-367.

Bogunia-Borowska M., 2015, Życie w dobrym społeczeństwie. Wartości jako fundament dobrego społeczeństwa, w: *Fundamenty dobrego społeczeństwa. Wartości*, red. M. Bogunia-Borowska, Kraków: Znak.

Bugdol M., 2006, *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Kraków: Wyd. UJ.

Bukowska U., 2011, Lojalność pracowników – ujęcie atrybutowe i procesowe, w: *Nauka i gospodarka w dobie destabilizacji*, red. J. Teczke, J. Czekaj, B. Mikuła, R. Oczkowska, Kraków: Biuro Projektu Nauka i Gospodarka.

Chwalibóg E., 2013, Wyzwalanie zachowań obywatelskich pracowników jako krok w dążeniu do doskonałości organizacji, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Management Forum*, 1, 18-28.

Czapiński J., Panek T., 2009, *Diagnoza społeczna 2009*, Warszawa: Rada Monitoringu Społecznego.

Deloitte Polska, 2014, *Trendy HR 2014, Jak przyciągnąć i utrzymać pracowników w XXI wieku*, Raport Deloitte Polska, www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Trendy_HR_2014.pdf [dostęp: 23.02.2017].

Dolińska-Wertyńska D., 2016, Motywacje i potrzeby pracowników pokolenia Y w gospodarce opartej na wiedzy, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie*, 92, 31-47.

Elegido J.M., 2013, Does It Make Sense to Be a Loyal Employee?, *Journal of Bussines Ethics*, 116, 495-511.

Fazlagić J.A., 2008, Charakterystyka pokolenia Y, *e-mentor*, 3(25), www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/25/id/549 [dostęp: 10.02.2016].

Gadomska-Lila K., 2015, Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1, 25-39.

Gołąb-Andrzejak E., 2014, Lojalność w społeczeństwie informacyjnym na przykładzie „pokolenia Milenium", *Marketing i Rynek*, 11, 11-21.

Góralski S., 2014, Social media dla Igreków, *Personel i Zarządzanie*, 3, 28-31.

Jabłonowska L., 2014, Znaczenie programów praca zawodowa-życie prywatne dla pokolenia Y, *Marketing i Rynek*, 5, 1017-1023.

Jurek Ł., 2014, (Nie)lojalność pracowników z pokolenia Y, *Nauki o Zarządzaniu*, 3(20), 44-54.

Kaczyńska M., Kałuziak K., Stankiewicz-Mróz A., 2015, Motywowanie pozapłacowe jako czynnik budowania zaangażowania pracowników z pokolenia Y, *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie*, 60, 61-78.

Kopertyńska M.W, Kmiotek K., 2014a, Granice zmian systemów motywowania określone oczekiwaniami pracowników pokolenia Y, w: *Granice w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, red. P. Wachowiak, S, Winch, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie.

Kopertyńska M.W, Kmiotek K., 2014b, Podejście menedżerów do motywowania pracowników pokolenia Y sektora IT, *Marketing i Rynek*, 5, 1070-1077.

Kroenke A., 2015, Pokolenie X, Y, Z w organizacji, *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie*, 61, 91-103.

Kultalahti S., Viitala R., 2014, Generation Y – challenging clients for HRM?, *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 101-114.

Kwiatek P., 2007, *Programy lojalnościowe. Budowa i funkcjonowanie*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

Lewicka D., 2016, Jak zatrzymać wartościowych pracowników w organizacji? Wyzwania dla strategicznego ZKL (Zarządzania Kapitałem Ludzkim), *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 444, 274-284.

Lipka A., 2012, Propozycja modelu długookresowych relacji lojalnościowych firmy z pracownikami, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 1, 85-96.

Lipka A., Winnicka-Wejs A., Acedański J., 2012, *Lojalność pracownicza. Od diagnozy typów pracowników do Zarządzania Relacjami z Pracownikami (Employee Relationship Management),* Warszawa: Difin.

Myjak T., 2011, *Wpływ formy zatrudnienia na zachowania organizacyjne*, Toruń: Wyd. Adam Marszałek.

Pietroń-Pyszczek A., 2009, Pracownicy jako interesariusze przedsiębiorstwa, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 43, 50-57.

Pokolenie Y: potrzeby i nawyki wpływające na dzielenie się wiedzą. Raport podsumowujący badania prowadzone w ramach projektu „Ucząca się organizacja 2.0." realizowanego przez portal Interia.pl oraz Wszechnicę Uniwersytetu Jagiellońskiego, http://www.wszechnica.uj.pl/_public/temp/Zalaczniki/dzielenie_sie_wiedza-raport.pdf [dostęp: 23.02.2017].

Piórkowska-Wojciechowska K., 2004, Wybrane problemy kształtowania i badania lojalności pracowniczej, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, 1032, 697-703

Piwowar-Sulej K., 2014, Factors in Motivating Generation Y Employees – Polish Realities, *Economy & Business, Journal of International Scientific Publications*, 8, 1124-1131.

Reichheld F.F., Teal T., 2007, *Efekt lojalności. Ukryta siła rozwojowa twojej firmy*, Gliwice: One Press.

Robak E., 2015, Nowe pokolenie na rynku pracy jako wyzwanie dla zarządzających nowoczesnymi organizacjami, w: *Udział pracowników w zarządzaniu nowoczesnymi organizacjami gospodarczymi*, red. A. Bazan-Bulanda, A. Kwiatek, E. Robak, Częstochowa: Wyd. Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.

Robak E., 2016, Kształtowanie lojalności pracowników jako wyzwanie dla współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi**,** *Marketing i Rynek*, 3: 784-793.

Robak E., Słocińska A., 2016, Równoważenie pracy z życiem osobistym pracowników jako istotny czynnik warunkujący gospodarowanie współczesnymi zasobami pracy, w: *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 257, 159-167.

Rusak P., 2014, X, Y, Z – pokoleniowa bitwa biurowa, *Rynek pracy. Przewodnik pracodawcy*, 1, 11-12.

Rynkiewicz D., 2014, Rola pokolenia Y w tworzeniu innowacji otwartych, *Edukacja Ekonomistów i Menadżerów*, 4(34), 121-137.

Skalska A., 2014, Jak na dłużej zatrzymać pracownika generacji Y w firmie, *Personel i Zarządzanie*, 1: 62-64.

Stachowska S., 2012, Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy i pracodawcy, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2: 46-47.

Springer A., Rytelewska A., 2016, *Incentives to support the mastery and task involved approach and their influence on talented employee loyalty*, www.researchgate.net/publication/309194715_Incentives_to_support_the_mastery_and_task_involved_approach_and_their_influence_on_talented_employee_loyalty : 259-268 [dostęp: 30.04.2017].

Striker M., 2011, Współczesny rynek pracy a oczekiwania pokolenia Y wobec zatrudnienia – wyniki badań empirycznych, w: *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji w kierunku respektowania interesów pracobiorców*, red. M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek, Wrocław: Wyd. UE we Wrocławiu.

Strzelec D., Janowska A., 2014, (Nie)lojalny pracownik, *Personel i Zarządzanie*, 4, 80-83.

Świątek-Barylska I., 2013, *Lojalność pracowników współczesnych organizacji. Istota i elementy składowe*, Łódź: Wyd. UŁ.

Wojtaszczyk K., 2010, Wymóg lojalności czy propozycja wartości dla pracownika? Co stanowi podstawę trwałego związku zatrudnionego z organizacją?, *Humanizacja Pracy*, 4-5, 7-21.

Factors Affecting the Loyalty of Generation Y Employees

Abstract. *The article addresses the problem of employee loyalty. Recognising the importance of this issue for the effective functioning of modern organizations the author focuses on factors influencing employee loyalty among representatives of generation Y. Expectations about life and work and attitudes characteristic for these young workers are often described as a kind of challenge for human resource management. One of these challenges is retention of valuable employees from generation Y. The article aims to identify the determinants of employee loyalty among representatives of this demographic and indicate factors associated with HR management which could support employers' activities in this area. The topic is discussed with reference to the literature and to results of studies and reports that show specific characteristics of how these young workers function in the labour market with special emphasis on the question of employee loyalty.*

Keywords: *employee loyalty, generation Y, human resource management*