

**Łukasz Jurek**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: lukasz.jurek@ue.wroc.pl

---

**(NIE)LOJALNOŚĆ PRACOWNIKÓW  
Z POKOLENIA Y**

---

**Streszczenie:** Pokolenie Y to kategoria socjologiczna obejmująca osoby urodzone w latach 1980-1995. Jako pracownicy mają oni zarówno zalety, jak i wady. Dość powszechne jest przekonanie, że jedną z podstawowych wad tej grupy jest niska lojalność pracownicza. Czy faktycznie tak jest? Jak często i z jakiego powodu chcą oni zmieniać pracę? W jaki sposób można ograniczyć niepożądaną fluktuację młodego personelu? Odpowiedzi poszukiwane są w niniejszym artykule. Przedstawiono w nim niektóre wyniki projektu badawczego pt. „Zatrudnienie i rozwój zawodowy osób z pokolenia Y: problemy i wyzwania z perspektywy polityki personalnej”, zrealizowanego we współpracy z Grupą Kapitałową Kruk w ramach wrocławskiego programu „Mozart – partnerstwo nauki i biznesu”. Badania terenowe przeprowadzono w trzech grupach, wśród: studentów (PAPI) oraz młodych pracowników wykonawczych i kadry menedżerskiej (CAWI).

**Słowa kluczowe:** lojalność pracownicza, pokolenie Y, polityka personalna.

DOI: 10.15611/noz.2014.3.04

## 1. Wstęp<sup>1</sup>

Na współczesnym rynku pracy obecni są przedstawiciele trzech pokoleń: tzw. *baby-boomers* (osoby urodzone w latach 1950-1964), pokolenia X (osoby urodzone w latach 1965-1979) oraz pokolenia Y (osoby urodzone w latach 1980-1995). Przedstawiciele starszych pokoleń, zwłaszcza *baby-boomers*, trwale wiązali się ze swoimi pracodawcami. Najczęściej realizowanym modelem kariery zawodowej było pracowanie w jednym miejscu przez cały okres aktywności zawodowej, czyli od ukończenia formalnej edukacji aż po emeryturę. Obecnie taka sytuacja jest coraz rzadziej spotykana. Przedstawiciele młodszych pokoleń stosunkowo często zmieniają pracodawców. Z czego to wynika? Odpowiedź na to pytanie nie jest ani łatwa, ani jednoznaczna. Problem rotacji personelu jest mocno złożony i wielowymiarowy

---

<sup>1</sup> Publikacja jest efektem realizacji projektu naukowego prowadzonego w ramach Miejskiego Programu Wsparcia Współpracy Szkolnictwa Wyższego i Nauki oraz Sektora Aktywności Gospodarczej, finansowanego ze środków gminy Wrocław.

(por. [O. Lundy, Cowling 2000, s. 197]). Jednym z jego powodów jest polityka kadrowa przedsiębiorstw, które coraz częściej oferują pracę zadaniową, na krótszy lub dłuższy czas. Z drugiej strony jest to efekt specyficznego światopoglądu młodych ludzi, którzy wchodzą na rynek pracy z przeświadczeniem, że praca nie jest czymś trwałym i z pewnych względów należy ją raz na jakiś czas zmieniać (por. [Szafraniec 2011, s. 50-52]).

Współcześnie przyjmuje się, że kapitał ludzki to strategiczny zasób każdej organizacji [Walczak 2009, s. 81]. Stanowi on istotny element przewagi konkurencyjnej, który często przesądza o sukcesie lub porażce firmy. Wysoka rotacja personelu generuje szereg problemów, takich jak: zwiększenie kosztów rekrutacji i wdrożenia nowych pracowników, „drenaż” wiedzy i umiejętności, destabilizacja funkcjonowania organizacji. Wiele organizacji dąży zatem do utrzymania względnej stabilności kapitału ludzkiego<sup>2</sup>, a utratę kluczowych pracowników postrzega w kategoriach poważnego zagrożenia. W tej perspektywie młodzi ludzie, charakteryzujący się stosunkowo wysoką skłonnością do częstej zmiany zatrudnienia, dość często jawią się jako pracownicy, którzy mogą stwarzać problemy.

Pojęcie „lojalność pracownicza” zyskuje coraz większą popularność zarówno wśród teoretyków, jak i wśród praktyków zarządzania. Wielu specjalistów stara się zdiagnozować przyczyny i konsekwencje nadmiernej rotacji kluczowych pracowników. Na podstawie tej diagnozy opracowuje się strategię retencji, czyli długofalowy program działań skierowany na utrzymanie względnej stabilności kapitału ludzkiego. Niniejszy artykuł wpisuje się właśnie w ten obszar tematyczny. Jego głównym celem jest przedstawienie problemu lojalności pracowników z pokolenia Y. Poszukiwane są w nim odpowiedzi na trzy pytania badawcze:

1. Jak często osoby z pokolenia Y chcą zmieniać pracę?
2. Jakie są deklarowane powody tej zmiany?
3. W jaki sposób można ograniczyć niepożądaną fluktuację młodych kadr?

## 2. Opis badania terenowego i charakterystyka próby badawczej

W artykule zaprezentowane zostały niektóre wyniki badania przeprowadzonego w ramach projektu naukowego: „Zatrudnienie i rozwój zawodowy osób z pokolenia Y: problemy i wyzwania z perspektywy polityki personalnej”, który został zrealizowany w partnerstwie z Grupą Kapitałową Kruk w ramach wrocławskiego programu „Mozart – partnerstwo nauki i biznesu”. Projekt realizowany był w okresie od 1 października 2013 do 30 września 2014.

GK Kruk to obecnie lider w branży windykacji i jedna z najszybciej rozwijających się firm w Polsce. Zatrudnia ona głównie osoby młode: 85% pracowników

---

<sup>2</sup> Jednak wiele organizacji poszukuje źródeł przewagi konkurencyjnej w elastyczności numerycznej pracowników, co daje możliwość stosunkowo szybkiego i taniego pozyskiwania/redukowania personelu w zależności od aktualnego zapotrzebowania. Por. [Król 2011, s. 439].

nowo zatrudnionych (w okresie ostatnich 5 lat) to osoby w wieku 25-35 lat (czyli przedstawiciele pokolenia Y). Dominującą grupę spośród ponad 2300 członków załogi stanowią osoby właśnie w tym wieku (78%).

Celem omawianego projektu naukowego była diagnoza sytuacji zawodowej osób z pokolenia Y, ze szczególnym uwzględnieniem ich specyficznych potrzeb, problemów, oczekiwań i preferencji. Poznanie tych cech, poza walorami czysto naukowymi, ma również duże znaczenie praktyczne, umożliwi bowiem podniesienie efektywności działań prowadzonych w ramach polityki personalnej.

Idea badania polegała na skonfrontowaniu ze sobą opinii pochodzących z trzech różnych środowisk: (1) studentów, czyli osób, które dopiero będą wchodzić na rynek pracy i zaczynać swoją karierę zawodową; (2) młodych pracowników wykonawczych, czyli osób, które już pracują i mają pewne doświadczenie zawodowe; (3) kadry menedżerskiej, czyli osób, które zarządzają młodymi pracownikami. Skonfrontowanie ze sobą tych różnych punktów widzenia daje w miarę pełny obraz tego, jaka jest faktyczna sytuacja zawodowa pokolenia Y. Pozwala to uchwycić pewne ciekawe rozbieżności. Przykładowo osobom, które dopiero wchodzi na rynek pracy, może się wydawać, że są dobrze przygotowane do pracy zawodowej, podczas gdy osoby pracujące miały już możliwość zweryfikowania faktycznego poziomu rozwoju swoich kompetencji zawodowych. Menedżerowie z kolei kierują pracą młodych ludzi i mają rozeznanie co do tego, jakie rzeczywiście są ich silne i słabe strony.

W badaniach terenowych wykorzystano dwie techniki badawcze. Wśród pracowników wykonawczych i menedżerów badanie zostało przeprowadzone metodą CAWI (*computer-assisted web interview*), przy wykorzystaniu aplikacji LimeSurvey. Wśród studentów badanie zostało przeprowadzone metodą PAPI (*paper and pencil interview*). Próba została dobrana w sposób losowy.

Pierwszą grupę respondentów stanowili studenci drugiego roku studiów magisterskich (187 osób). Byli to studenci dwóch wrocławskich uniwersytetów: Uniwersytetu Ekonomicznego (57%) oraz Uniwersytetu Wrocławskiego (43%), studiujący głównie (90%) w trybie dziennym (stacjonarnym). Dwie trzecie grupy stanowiły kobiety. Zdecydowanie dominowały osoby w wieku 20-24 lata (90%). Ponad połowa (55%) już pracowała zawodowo.

Drugą grupę respondentów stanowili pracownicy wykonawczy w wieku do 34 lat, zatrudnieni w Grupie Kapitałowej Kruk (253 osoby). Były to głównie osoby w wieku 25-29 lat (55%). Pozostali respondenci byli w wieku 30-34 lata (34%) i 20-24 lata (11%). Dwie trzecie grupy stanowiły kobiety. Jeśli chodzi o poziom wykształcenia, to dominowały osoby legitymujące się wykształceniem wyższym (87%), natomiast resztę stanowiły osoby z wykształceniem średnim.

Trzecią grupę respondentów stanowiła kadra menedżerska GK Kruk (54 osoby). Kobiety w niewielkim stopniu przeważały liczebnie nad mężczyznami (52%). W grupie znaleźli się w głównej mierze menedżerowie niższego szczebla: liderzy zespołów (43%) oraz kierownicy działów (43%). Pozostałą część stanowili kierownicy departamentów (11%) oraz dyrektorzy obszarów (4%). Większość responden-

tów w tej grupie (59%) liczyła do 34 lat, co oznacza, że kierowali oni pracownikami z pokolenia Y i równocześnie sami do tego pokolenia należeli.

### 3. Lojalność pracownicza – definicja pojęcia

Lojalność pracownicza jest pojęciem niedookreślonym. Nie ma zgodności ani co do tego, jakie jest jego znaczenie, ani jakie są jego uwarunkowania i sposoby pomiaru (por. [Świątek-Barylska 2013, s. 19-23; Konieczko 2012, s. 45]). W opracowaniach naukowych najczęściej przedstawia się jego szerokie ujęcie. Przykładowo A. Lipka zdefiniowała je jako „prawdopodobieństwo kontynuowania przez pracownika z większym lub mniejszym zaangażowaniem emocjonalnym pracy w organizacji – darzonej, bez względu na jej ewentualną chwilową utratę wizerunku na rynku pracy, stałymi i pozytywnymi uczuciami – ze względu na uzyskiwane przez niego samego wartości lub dobro innych osób zatrudnionych w organizacji bądź też ze względu na brak innych możliwości lub wysokie koszty zmiany pracodawcy” [Lipka 2012, s. 20].

W niniejszym opracowaniu przyjęto wąskie rozumienie lojalności pracowniczej, jako chęci pracownika do związania swojej przyszłości z organizacją, w której jest zatrudniony. Chodzi zatem o pewną formę wierności wobec pracodawcy, z tym że pracodawca jest tutaj utożsamiany z organizacją, a nie z wykonywanym zawodem czy konkretnymi osobami (przełożonymi, współpracownikami) (por. [Lipka, Winnicka-Weis 2013, s. 198]). Generalnie lojalny pracownik to ten, który ceni sobie stabilność zatrudnienia i nie poszukuje alternatywnych ofert pracy, podczas gdy nielojalny to ten, który – jeśli tylko dostanie bardziej atrakcyjną propozycję zatrudnienia – bez większych oporów rozwiązuje stosunek pracy z dotychczasowym pracodawcą i przenosi się do innej firmy. W takim ujęciu podstawowym wyznacznikiem lojalności pracowniczej jest oczywiście częstotliwość zmiany pracy: w przypadku lojalnych pracowników jest ona stosunkowo niska, a w przypadku nielojalnych – stosunkowo wysoka.

### 4. Wyniki badań własnych: częstotliwość zmiany pracy

W ramach prowadzonych prac badawczych postanowiono sprawdzić, jak kształtuje się lojalność pracownicza w pokoleniu Y. W tym celu przedstawiono respondentom trzy stwierdzenia, a każde odzwierciedlało inny poziom lojalności (kolejno: wysoki, umiarkowany i niski). Mieli oni wybrać jedno spośród tych stwierdzeń, przy czym menedżerowie mieli wskazać to, które – zgodnie z ich rozeznaniem – jest najbliższe pogładowi młodych pracowników, podczas gdy studenci i młodzi pracownicy mieli wskazać to, które jest najbliższe ich własnemu pogładowi. Stwierdzenia były sformułowane w następujący sposób:

1. Stabilność zatrudnienia to cenna wartość, najlepiej jest związać się z jedną firmą na całe życie zawodowe.

2. Pracę należy zmieniać raz na około 10 lat, aby nie popaść w rutynę; zmiana otoczenia jest bardzo ważna, ale nie może być zbyt częsta.

3. Pracę należy zmieniać średnio co 2-3 lata, bo jest to dobra metoda na wzbogacenie CV oraz uzyskanie lepszych warunków zatrudnienia.

**Tabela 1.** Preferencje w zakresie częstotliwości zmiany miejsca pracy przez osoby z pokolenia Y

Wyszczególnienie	Menedżerowie		Studenci		Pracownicy wykonawczy	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Stabilność zatrudnienia to cenna wartość	1	1,85	43	23,37	83	32,81
Pracę należy zmieniać raz na około 10 lat	11	20,37	104	56,52	116	45,85
Pracę należy zmieniać średnio co 2-3 lata	42	77,78	37	20,11	54	21,34

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane wyniki zostały zaprezentowane w tab. 1. Już ich pobieżna analiza pozwala na wysnucie następującego wniosku: poglądy młodych ludzi (studentów i pracowników wykonawczych) oraz kadry menedżerskiej istotnie się od siebie różnią. Zdaniem menedżerów młodzi pracownicy z natury nie są lojalni wobec swoich pracodawców, podczas gdy w rzeczywistości są oni pod tym względem mocno zróżnicowani. Najwięcej młodych ludzi (około połowa) wykazuje umiarkowaną lojalność pracowniczą. Chcą oni związać się z pracodawcą na dłuższy okres, ale nie za długi. Uważają, że praca nie jest czymś trwałym i raz na jakiś czas (np. raz na dekadę) wskazane jest ją zmienić, głównie po to, żeby nie popaść w rutynę. Druga najbardziej liczna grupa młodych ludzi to ci, którzy wykazują wysoką lojalność, czyli cenią sobie stabilność zatrudnienia i pragną związać się z firmą na całe życie zawodowe. Relatywnie najmniejszą grupę tworzą osoby o niskiej lojalności, czyli te, które uważają, że pracę należy zmieniać często (np. raz na 2-3 lata), aby w ten sposób wzbogacić swoje CV i/lub uzyskać lepsze warunki zatrudnienia.

## 5. Wyniki badań własnych: powody zmiany pracy

Decyzja o zmianie pracy rzadko kiedy podejmowana jest tylko i wyłącznie z jednego powodu. Najczęściej jest to efekt oddziaływania wielu różnorodnych czynników. Można zatem mówić o pewnego rodzaju „konglomeracie powodów”. W tym zbiorze poszczególne zmienne cechują się różną siłą wpływu: jedne mają dominujący wpływ na podjęcie decyzji o zmianie pracy, a inne mają wpływ poboczny lub marginalny.

W ramach prowadzonych prac badawczych postanowiono sprawdzić, co motywuje osoby z pokolenia Y do zmiany pracy. W tym celu zwrócono się do osób biorących udział w badaniu z następującym pytaniem: „Zgodnie z Pani/a rozeznaniem, z jakich powodów młodzi ludzie zmieniają pracodawców?”. Przedstawiono 12 potencjalnych powodów: (1) awans na wyższe stanowisko, (2) lepsze warunki pra-

cy: wynagrodzenie, (3) lepsze warunki pracy: świadczenia pozapłacowe, (4) lepsze warunki pracy: komfort miejsca pracy, (5) lepszy komfort pracy: lepsze narzędzia pracy, (6) możliwość realizacji ciekawszych projektów, (7) lepsze perspektywy rozwojowe pracodawcy, (8) zmiana stylu pracy, (9) chęć pracy wśród innych ludzi, (10) chęć zdobycia nowych doświadczeń zawodowych, (11) chęć pracy w bardziej stabilnej i prestiżowej firmie, (12) chęć zmiany szefa i/lub stylu zarządzania. Respondenci mieli ustosunkować się do każdego z tych powodów, udzielając odpowiedzi: „często”, „dość rzadko” lub „prawie nigdy”. Uzyskane wyniki przedstawiono w tab. 2.

**Tabela 2.** Powody zmiany pracy przez osoby z pokolenia Y

Wyszczególnienie:	Menedżerowie		Studenci		Pracownicy wykonawczy	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
1	2	3	4	5	6	7
Awans na wyższe stanowisko						
Często	42	77,78	131	70,05	194	76,68
Dość rzadko	12	22,22	49	26,20	53	20,95
Prawie nigdy	0	0,00	7	3,74	6	2,37
Lepsze warunki pracy: wynagrodzenie						
Często	54	100,00	176	94,12	251	99,21
Dość rzadko	0	0,00	10	5,35	1	0,40
Prawie nigdy	0	0,00	3	1,60	1	0,40
Lepsze warunki pracy: świadczenia pozapłacowe						
Często	15	27,78	54	28,88	110	43,48
Dość rzadko	32	59,26	103	55,08	119	47,04
Prawie nigdy	7	12,96	30	16,04	24	9,49
Lepsze warunki pracy: komfort miejsca pracy						
Często	15	27,78	92	49,20	122	48,22
Dość rzadko	32	59,26	83	44,39	111	43,87
Prawie nigdy	7	12,96	12	6,42	20	7,91
Lepsze warunki pracy: lepsze narzędzia pracy						
Często	10	18,52	48	25,67	71	28,06
Dość rzadko	34	62,96	109	58,29	141	55,73
Prawie nigdy	10	18,52	30	16,04	41	16,21
Możliwość realizacji ciekawszych projektów						
Często	20	37,04	84	44,92	113	44,66

Tabela 2, cd.

1	2	3	4	5	6	7
Dość rzadko	26	48,15	82	43,85	116	45,85
Prawie nigdy	8	14,81	20	10,70	24	9,49
Lepsze perspektywy rozwojowe pracodawcy						
Często	14	25,93	139	74,33	181	71,54
Dość rzadko	26	48,15	41	21,93	68	26,88
Prawie nigdy	14	25,93	7	3,74	4	1,58
Zmiana stylu pracy						
Często	9	16,67	52	27,81	74	29,25
Dość rzadko	27	50,00	98	52,41	153	60,47
Prawie nigdy	18	33,33	37	19,79	26	10,28
Chęć pracy wśród innych ludzi						
Często	9	16,67	32	17,11	56	22,13
Dość rzadko	27	50,00	107	57,22	128	50,59
Prawie nigdy	18	33,33	47	25,13	69	27,27
Chęć zdobycia nowych doświadczeń zawodowych						
Często	27	50,00	117	62,57	136	53,75
Dość rzadko	23	42,59	64	34,22	100	39,53
Prawie nigdy	4	7,41	6	3,21	17	6,72
Chęć pracy w bardziej stabilnej i prestiżowej firmie						
Często	21	38,89	127	67,91	152	60,08
Dość rzadko	25	46,30	55	29,41	82	32,41
Prawie nigdy	8	14,81	5	2,67	19	7,51
Chęć zmiany szefa i/lub stylu zarządzania						
Często	17	31,48	88	47,06	129	50,99
Dość rzadko	31	57,41	81	43,32	102	40,32
Prawie nigdy	6	11,11	18	9,63	22	8,70

Źródło: opracowanie własne.

Respondenci ze wszystkich trzech grup (studenci, pracownicy wykonawczy i menedżerowie) zgodnie przyznali, że dwa najczęstsze powody zmiany pracy to, w pierwszej kolejności, chęć uzyskania wyższego wynagrodzenia oraz, w drugiej kolejności, awans na wyższe stanowisko. Te wyniki nie powinny specjalnie dziwić.



Potwierdzają one dość powszechne przekonanie, że młodzi ludzie upatrują w zmianie pracy przede wszystkim szansę na wywalczenie sobie lepszych warunków zatrudnienia, zwłaszcza podwyżki i awansu.

Dwa powody, które w dalszej kolejności motywują do zmiany pracy, nie są aż tak bardzo oczywiste. Nie dotyczą one bezpośrednio warunków zatrudnienia, lecz są związane z kondycją i wizerunkiem pracodawcy. Okazuje się, że młodzi ludzie przechodzą do tych organizacji, które, po pierwsze, mają lepsze perspektywy rozwojowe oraz, po drugie, są bardziej stabilne i bardziej prestiżowe. Prawdopodobnie wychodzą oni z założenia, że takie firmy oferują swoim pracownikom wiele korzyści niematerialnych, takich jak poczucie bezpieczeństwa oraz atrakcyjne perspektywy zawodowe. Chodzi o to, że kiedy organizacja się rozwija, to zatrudnia nowych pracowników i rozbudowuje swoją strukturę organizacyjną. W takim środowisku, przynajmniej teoretycznie, pracownicy mają stosunkowo duże szanse na to, żeby „wypłynąć”, czyli awansować i/lub realizować ambitne projekty. Natomiast jeśli firma jest stabilna i cieszy się dobrą reputacją, wówczas – znów: przynajmniej teoretycznie – godnie traktuje swoich pracowników i jest wobec nich lojalna. Lojalność jest cechą wzajemną [Reichheld, Teal 2007, s. 158]. Młodzi ludzie są gotowi zaangażować się i związać z firmą na dłuższy czas, ale oczekują tego samego względem własnej osoby.

Stosunkowo umiarkowany poziom istotności mają te powody zmiany pracy, które związane są z chęcią rozwoju kompetencji zawodowych (zdobycia nowych doświadczeń, realizacji ciekawych projektów), z wygodą i prestiżem miejsca pracy, a także z różnego rodzaju animozjami na linii pracownik – przełożony.

Najrzadziej spotykane powody zmiany pracy związane są z chęcią uzyskania lepszych narzędzi pracy (np. telefonu służbowego, komputera) i świadczeń pozapłacowych, z chęcią zmiany stylu pracy (np. mniejszej lub większej liczby wyjazdów służbowych), a także z chęcią zmiany współpracowników (otoczenia społecznego).

## 6. Wnioski

Wokół pokolenia Y narosło wiele stereotypów, które są notorycznie powtarzane w przekazach publicystycznych. Te stereotypy bardzo często nie mają odzwierciedlenia w rzeczywistości [Finn, Donovan 2013, s. 9]. Przykładem na to może być właśnie obiegowa opinia, jakoby immanentną cechą pokolenia Y była niska lojalność wobec pracodawcy. Nie jest to prawda. Przeprowadzone badanie terenowe, chociaż nie jest ono reprezentacyjne i jego wyników nie można uogólniać, rzuciło wiele światła na tę kwestię. Okazało się, że pokolenie Y nie tworzy jednorodnej grupy. Są to osoby mocno zróżnicowane, jeśli chodzi o poziom lojalności pracowniczej. Generalnie jednak zdecydowana większość nie jest zainteresowana częstą zmianą pracy i najchętniej związałyby się z firmą na dłuższy okres.

Skąd zatem ta opinia? Prawdopodobnie wynika ona z tego, że lojalność pracownicza jest blisko powiązana z mobilnością, która oznacza zdolność i skłonność



do zmiany zatrudnienia w przestrzeni zawodowej (firma, branża) i/lub geopolitycznej (miasto, region, państwo). Poziom mobilności ściśle uzależniony jest od wieku: mobilność maleje wraz z wiekiem. Dla młodego człowieka, który jest na początku swojej drogi zawodowej, zmiana pracy nie jest większym problemem. Jest mu stosunkowo łatwo przeprowadzić się z jednego miejsca do innego, łatwo adaptuje się do nowych okoliczności, szybko uczy się nowych rzeczy. Na późniejszym etapie życia jego sytuacja ulega zasadniczej zmianie. Człowiek stabilizuje się, zakłada rodzinę. Ewentualna decyzja o zmianie pracy nie jest już sprawą indywidualną, lecz zależy również od współmałżonka i dzieci. Znacznie trudniej jest się przeprowadzić, trudniejsze jest również rozwijanie nowych kompetencji i zgrywanie się z nowym zespołem. Oznacza to, że niska lojalność pracownicza w dużej mierze jest pochodną wysokiej mobilności, co jest charakterystyczne ogólnie dla ludzi młodych, a nie dla konkretnego pokolenia. Pokolenie Y to najmłodsze pokolenie na współczesnym rynku pracy, zatem oczywiste jest, że z racji swojego wieku jego przedstawiciele wykazują wyższą zdolność i skłonność do zmiany pracy niż przedstawiciele starszych pokoleń.

Mimo potencjalnie wysokiej mobilności większość młodych ludzi chciałaby być lojalna wobec swoich pracodawców i związać się nimi na dłuższy okres. Co istotne, ich lojalność nie jest bezinteresowna. Oczekują za nią czegoś w zamian. Ich żądania sprowadzają się do trzech zasadniczych postulatów. Po pierwsze, chcą być dobrze wynagradzani. Po drugie, chcą dostrzegać ciekawe perspektywy rozwoju własnej kariery. Po trzecie, chcą wzajemności w lojalnym traktowaniu. Ewentualna decyzja o zmianie pracy podejmowana jest dopiero wtedy, gdy te oczekiwania nie zostają spełnione.

Na postawie powyższego można wnioskować, że niepożądana fluktuacja młodych kadr jest efektem realizacji złej polityki personalnej. Polityki, która nie uwzględnia potrzeb i preferencji młodych ludzi. Przedstawiciele pokolenia Y często zmieniają pracę nie dla własnej satysfakcji, tylko dlatego, że są do tego zmuszeni, bo osiągają zbyt niskie dochody (niższe w porównaniu z zarobkami, jakie mogą osiągnąć u innego pracodawcy), mają ograniczone możliwości rozwoju albo są niewłaściwie traktowani. Czy można temu zapobiec? Oczywiście tak. Utrzymanie względnej stabilności kapitału ludzkiego wymaga jednak opracowania właściwej strategii retencji (stabilności) zatrudnienia, strategii, która powinna być oparta na trzech zasadniczych filarach.

Pierwszym filarem jest system wynagrodzeń. Pensja młodego pracownika powinna być godna i konkurencyjna. Ponadto pracodawca powinien wykorzystać pewne narzędzia, które z uwagi na swój charakter pełnią funkcję tzw. złotych kajdanek. Takimi narzędziami są przede wszystkim akcje, odroczone udziały w zyskach, fundusze emerytalne, a także niektóre świadczenia dodatkowe (np. samochód służbowy) [Król 2012, s. 25-26]. Będący na dorobku młodzi pracownicy, którzy są wynagradzani w ten właśnie sposób, nie czują materialnej presji, aby zmienić swoich pracodawców.

Drugim filarem są ścieżki kariery. Młodym pracownikom należy jasno i klarownie przedstawić możliwości rozwoju zawodowego. Należy im wyznaczyć „kamienie milowe”, czyli poszczególne etapy kariery, których osiągnięcie łączy się z konkretnymi korzyściami materialnymi i niematerialnymi (stanowisko, zarobki, świadczenia pozapłacowe, zakres władzy i kompetencji). Stojąc wobec takiej perspektywy, młodzi pracownicy nie będą czuli, że muszą zmienić pracę, aby rozwijać własną karierę.

Trzecim filarem jest dobra reputacja. Firma zatrudniająca młodych ludzi powinna kreować swój wizerunek jako organizacji, która z jednej strony dynamicznie się rozwija, a z drugiej – ma ugruntowaną pozycję rynkową. Praca w takiej firmie daje młodemu człowiekowi poczucie bezpieczeństwa i zarazem ciekawe perspektywy rozwoju własnej kariery.

## Literatura

- Finn D., Donovan A., 2013, *NextGen: A global generational study. Summary and compendium of findings*, [www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/publications/nextgen-study.jhtml](http://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/publications/nextgen-study.jhtml).
- Konieczko A., 2012, *Zmiany w organizacji a lojalność pracowników*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty, nr 1 (23).
- Król M., 2011, *Postrzeganie lojalności pracowników czasowo związanych z organizacją przez pracodawców*, Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego, nr 25
- Król M., 2012, *Retencja versus elastyczność zatrudnienia (determinanty strategiczno-kulturowe)*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty, nr 1 (23)
- Lipka A., 2012, *Pojęcie i ekonomiczna wartość lojalności pracowników*, [w:] A. Lipka, A. Winnicka-Wejs, J. Acedański, *Lojalność pracownicza. Od diagnozy typów lojalności do Zarządzania Relacjami z Pracownikami*, Difin, Warszawa.
- Lipka A., Winnicka-Wejs A., 2013, *Dynamika lojalności pracowników a deprecjacja kapitału ludzkiego organizacji*, [w:] B. Kos (red.), *Transformacja współczesnej gospodarki jako przedmiot badań ekonomicznych*, Studia Ekonomiczne nr 136, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Lundy O., Cowling A., 2000, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Reichheld F., Teal T., 2007, *Efekt lojalności. Ukryta siła rozwojowa Twojej firmy*, One Press, Gliwice.
- Szafraniec K., 2011, *Młodzi 2011*, KPRM, Warszawa.
- Świątek-Barylska I., 2013, *Lojalność pracowników współczesnych organizacji. Istota i elementy składowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Walczak W., 2009, *Rola kapitału ludzkiego w procesie rozwijania gospodarki opartej na wiedzy*, [w:] D. Kopcińska (red.), *Kapitał ludzki jako czynnik przewagi konkurencyjnej*, Print Group, Szczecin.

## (DIS)LOYALTY OF GENERATION Y WORKERS

**Summary:** Generation Y is the sociological category which includes people born in 1980-1995. As employees, they have both advantages and disadvantages. The common myth is that they are not loyal to employers. Is it really so? How often and for what reason they want to change the job? How unwanted fluctuation of the young staff can be reduced? Answers to these questions are sought in this article. It presents some results of the research project “Employment and career development of people from Generation Y: problems and challenges from the perspective of personnel policy”, which was realized in cooperation with the Capital Group Kruk within Wrocław program “Mozart – partnership of science and business.”

**Keywords:** employee loyalty, Generation Y, HR policy.