

AGNIESZKA SZYMANKOWSKA

State University of Applied Sciences in Konin,  
Poland, Konin

*a.szymankowska@wp.pl*

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-7289-5569>

MAGDALENA BARTCZAK

State University of Applied Sciences in Konin,  
Poland, Konin

*mag-bar@wp.pl*

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-0352-0194>

DOI: 10.13166/JMS/125591

JOURNAL OF MODERN  
SCIENCE TOM 1/44/2020,  
S. 107-124

# PREVENTION OF YOUNG EMPLOYEES FROM LEAVING AN ORGANIZATION – RESEARCH RESULTS

## ZAPOBIEGANIE ODEJŚCIOM MŁODYCH PRACOWNIKÓW Z ORGANIZACJI – WYNIKI BADAŃ

### ABSTRACT

The aim of the study is to try to determine the expectations of young people towards the work and also towards the employer, the fulfilment of which may prevent employees from leaving the organization. The analysis based on the conducted research may contribute to deepening the discussion on the resignation of employees from employment in the future. In the theoretical part, based on the analysis of the subject literature, the main reasons for leaving a job were determined, as well as the most important symptoms which may indicate a desire of quitting the organization by the employee were described. In addition, the consequences for the organization of leaving the employee were discussed. The next part presents the results of own research, and the considerations based on them focused on disincentives to work and influencing the decision to leave the organization by employees. For the purpose of consideration, the following hypothesis was established: the most important factor determining the employee's departure from the organization is remuneration.

At the same time, actions were proposed that should be implemented by employers in the organization management policy to reduce the number of employees who want to quit their jobs. Among the most important of them, there were: respect for employees and their work, adequate remuneration and social package, ensuring ambitious tasks and enabling personal development, reducing monotony and routine, care for good relations and atmosphere, ensuring appropriate working conditions and working time. and proper communication.

## STRESZCZENIE

Celem opracowania jest próba określenia oczekiwań młodych ludzi wobec pracy, a także wobec pracodawcy, których spełnienie może zapobiec odejściom pracowników. Analiza oparta na przeprowadzonych badaniach może stać się przyczynkiem do pogłębienia dyskusji w zakresie rezygnacji pracowników z zatrudnienia w przyszłości. W części teoretycznej na podstawie analizy literatury przedmiotu określono główne przyczyny odchodzenia z pracy, a także określono najważniejsze symptomy, które mogą wskazywać na chęć rozstania pracownika z organizacją. Ponadto zostały omówione skutki odejścia pracownika dla organizacji. W dalszej części przedstawiono wyniki badań własnych, a rozważania na nich oparte skupiły się wokół czynników zniechęcających do pracy i wpływających na decyzję o odejściu pracowników z organizacji. Na potrzeby rozważań, bazując na powszechnych opiniach wśród pracowników, ustalono następującą hipotezę: najważniejszym czynnikiem decydującym o odejściu pracownika z organizacji jest wynagrodzenie.

Jednocześnie zaproponowane zostały działania, które w polityce zarządzania organizacją powinni wdrażać pracodawcy, by zmniejszać liczbę pracowników chcących zrezygnować z pracy. Wśród najważniejszych z nich znalazły się m.in.: szanowanie pracowników i ich pracy, odpowiednie wynagradzanie i pakiet socjalny, zapewnienie ambitnych zadań i umożliwienie rozwoju osobistego, ograniczenie monotonii i rutyny, dbałość o dobre relacje i atmosferę, zapewnienie odpowiednich warunków pracy i czasu pracy, a także właściwa komunikacja.

**KEYWORDS:** *expectations towards the work and employer, young people, leaving the job by employees, actions of employers, prevention.*

**SŁOWA KLUCZOWE:** *oczekiwania wobec pracy i pracodawcy, młodzi ludzie, odejścia pracowników, działania pracodawców, zapobieganie.*

## WPROWADZENIE

Pracodawcy na rynku zmagają się z różnymi problemami personalnymi. Jednym z nich jest problem odejść pracowników z organizacji oraz sposoby

zapobiegania takiej sytuacji. To przedmiot rozważań osób zajmujących się obszarem zarządzania zasobami ludzkimi.

Obecny rynek pracownika sprzyja decyzjom o opuszczeniu dotychczasowego pracodawcy. Pracownicy rezygnują z zatrudnienia ze względu na brak zadowolenia z warunków pracy lub z powodu znalezienia lepszej oferty od innego pracodawcy. Ponadto miejsca pracy opuszczają nie tylko wysokokwalifikowani pracownicy, ale także osoby, które wcześniej nie należały do kluczowej grupy pracowników firmy (Cewińska, 2018, s. 70).

Pracodawcy podejmują rozmaite działania, by pozyskać z rynku właściwych kandydatów, a później związać ich z organizacją na dłużej. Konieczne jest prowadzenie dokładnych analiz, które pomogą zauważyć symptomy pogorszenia nastroju wśród pracowników i zmianę ich podejścia do pracy w organizacji. Niezbędne jest też formułowanie takiej polityki działań, która będzie sprzyjała nie tylko pozyskiwaniu wartościowych kandydatów, ale także zatrzymaniu ich na dłużej, by poprzez swoją lojalność i przywiązanie do organizacji jako pracownicy przyczyniali się do jej rozwoju i podnoszenia efektywności jej działań na rynku.

Odejścia pracowników są często trudne do przewidzenia i jednocześnie bardzo niekorzystne dla przedsiębiorstwa. Nowym wyzwaniem w tej sytuacji będzie dla pracodawców nauczenie się, jak zapobiegać takim problemom. Właściwe praktyki zarządzania zasobami ludzkimi mogą przeciwdziałać rezygnacjom z pracy i prowadzić do oszczędności nakładów finansowych organizacji wynikających z rekrutacji, wprowadzania i szkolenia nowych pracowników. Ważne jest zatem odpowiednie diagnozowanie powodów odejść, które można powstrzymać (Cewińska, 2018, s. 70).

Celem artykułu jest próba określenia działań, jakie pracodawcy powinni podejmować, by zapobiegać rezygnacjom pracowników z zatrudnienia w organizacji. Powszechnie uznaje się, że wynagrodzenie stanowi kluczowy czynnik decydujący o motywacji pracownika do pracy oraz że to właśnie wynagrodzenie, a dokładnie niesatysfakcjonujący jego poziom przechyla szalę w procesie podejmowania decyzji o zmianie pracy. Dlatego też, aby bliżej przyjrzeć się prawdziwości tego stwierdzenia, na potrzeby rozważań ustalono następującą hipotezę: najważniejszym czynnikiem decydującym o odejściu pracownika z organizacji jest wynagrodzenie.

## **METODY BADAWCZE**

Prezentowane wyniki badań stanowią część projektu badawczego, którego celem było rozpoznanie oczekiwań młodych ludzi na rynku pracy. Badaniem objęto studentów wybranych uczelni województwa wielkopolskiego. Dobór uczelni do badania był celowy. Wybrano jedną uczelnię niepubliczną oraz dwie uczelnie publiczne, w tym jedną kształcącą według profilu praktycznego i jedną według profilu ogólnoakademickiego. Aby zapewnić szerokie spojrzenie na zagadnienie badaniem objętych zostało 370 studentów z dwunastu różnych kierunków studiów oraz różnych typów studiów: pierwszego i drugiego stopnia, jednolitych magisterskich oraz podyplomowych.

Badanie zostało przeprowadzone w okresie od grudnia 2018 do marca 2019 roku, a respondentom do wypełnienia zostały przekazane kwestionariusze ankietowe w formie papierowej. Wykorzystany został sondaż jako metoda badawcza, w którym techniką badawczą była ankieta audytoryjna pozwalająca na zebranie danych przy okazji różnego typu spotkań ze studentami. Metoda ta pozwoliła na bezpośredni kontakt z respondentami i wyjaśnienie wszelkich wątpliwości, które pojawiły się u nich podczas wypełniania kwestionariusza. Respondenci po uzupełnieniu wszystkich odpowiedzi przekazywali materiał bezpośrednio badaczowi. Analiza danych została dokonana poprzez ich zakodowanie, a następnie ich przetworzenie poprzez zastosowanie tabeli przestawnych opartych na wybranych kryteriach istotnych z punktu widzenia wnioskania. W procesie interpretacji przetworzonych danych zostały również wykorzystane własne obserwacje oraz wiedza badaczy wynikająca z posiadanego doświadczenia zawodowego.

## **DEFINICJA ODEJŚCIA PRACOWNIKA Z ORGANIZACJI**

Próbując zdefiniować pojęcie odejścia pracowników z organizacji, należy zauważyć, że chęć odejścia pracownika wiąże się z jego zamiarem opuszczenia organizacji (Alniać i in., 2013, s. 99), jest czynnikiem pokazującym wysokie prawdopodobieństwo wystąpienia (Jang, George, 2012, 31, s. 591) i poprzedza faktyczne odejście z organizacji (AlBattat i in., 2013, 8, s. 64). Odejście z organizacji definiowane jest jako całkowite zakończenie relacji między pracownikiem a pracodawcą (Yang i in., 2012, 31, s. 838) i może wynikać z wielu powodów, jak m.in. poziomu kwalifikacji i wykształcenia pracowników, atmosfery i więzi

społecznych w organizacji, słabych kontaktów interpersonalnych z przełożonymi i współpracownikami, z kultury organizacji, przyjętej strategii personalnej, a także ogólnej sytuacji na rynku pracy (<http://www.hrk.pl/>).

Proces ten ma swoje określone symptomy i często zaczyna się dużo wcześniej, niż zapadnie ostateczna decyzja pracownika o jego odejściu z organizacji. Jednocześnie jest on spowodowany konkretnymi czynnikami, które pracodawcy powinni rozpoznawać i analizować, by zmniejszać prawdopodobieństwo odejścia pracowników z organizacji. Utrzymanie bowiem lub utrata najlepszych pracowników ma istotny wpływ na kreowanie przewagi konkurencyjnej podmiotu na rynku, a zatem również na skuteczność i efektywność jego funkcjonowania (Grobela, Logistyka 3/2015, s. 1641).

## **SYMPTOMY, POWODY I SKUTKI ODEJŚĆ PRACOWNIKÓW Z ORGANIZACJI**

Oczekiwania młodych ludzi w stosunku do pracodawców rosną, co często przekłada się na ich rezygnację z pracy. Przyczyny tej sytuacji mogą być bardzo różnorodne, ale jednocześnie istnieje wiele sytuacji poprzedzających odejścia pracowników z organizacji. Warto je poznawać i analizować, by zdobyta wiedza pomagała w sprawnym kierowaniu organizacją.

Instytut Saratoga w swoich badaniach wykazał, że zwiększoną rotację poprzedzają dwa pozornie niezwiązane ze sobą zjawiska: wzrost absencji chorobowej i zmniejszenie liczby osób biorących udział w imprezach integracyjnych (Saratoga Human Capital Benchmarking, <https://www.pwc.pl/>). Ponadto wśród sygnałów wysyłanych przez sfrustrowanych pracowników w badanych firmach wymieniane się m.in.: nagła zmiana zachowania, gniew lub wycofanie, unikanie kontaktu wzrokowego, wycofanie się z dyskusji w czasie zebrań, spadek wydajności pracy oraz ich wyników, popełnianie nietypowych pomyłek, proszenie współpracowników o przejęcie niektórych zadań, znudzenie i apatia, brak reakcji na informację zwrotną, spóźnianie się do pracy, okazywanie frustracji, zmęczenie, kwestionowanie działań kadry menedżerskiej, bierny lub aktywny opór przeciwko zmianom proponowanym w organizacji (Branham, 2010, s. 12–15).

Niestety wielu menedżerów nie tylko nie zauważa wczesnych symptomów rezygnacji lub je świadomie lekceważy, ale często nawet po odejściu pracow-

nika nie potrafi wskazać przyczyn jego opuszczenia organizacji. Tymczasem wiedza o przyczynach odejść może pomóc odkryć obszary, w których popełniane są błędy i w których należy wprowadzić konieczne usprawnienia (Dziechciarz, <https://www.hbrp.pl/>).

Na tym etapie warto przytoczyć listę powodów, dla których pracownicy decydują się na odejście z pracy, a którą w swojej książce zaprezentował L. Branham (Branham, 2010, s. 12–15):

- 1) niespełnione oczekiwania lub obietnice powodujące zniechęcenie, rozczelenia i frustrację,
- 2) niedopasowanie cech i umiejętności pracownika do stanowiska lub ignorowanie jego predyspozycji powodujące niechęć do wykonywania obowiązków,
- 3) słaby coaching i informacja zwrotna wpływające na brak zrozumienia celu czy strategii organizacji, a także zmniejszenie poziomu zaufania do organizacji,
- 4) zbyt małe szanse rozwoju zawodowego i awansu wynikające z faworyzowania lub braku jasnych reguł awansu, metod oceny czy ścieżek kariery,
- 5) poczucie niskiej wartości i niedoceniaenia wynikające z braku uznania pracy przez przełożonego,
- 6) stres wywołany nadmiarem pracy i brakiem informacji wynikający z zakłócenia równowagi między życiem prywatnym a zawodowym,
- 7) utrata wiary i zaufania do kierownictwa związana z łamaniem obietnic, manipulacjami i nastawieniem kadry zarządzającej na własne korzyści.

Wśród przyczyn odejść pracowników wymienia się również takie czynniki, jak: postawa przełożonych, liczba przepracowanych godzin, harmonogramy pracy, przeciążenie pracą i brak szkoleń (Todorov, 2017, s. 396–403). Poza tym do podjęcia decyzji o rezygnacji z pracy mogą się przyczyniać zbyt wygórowane wymagania i przeciążenie obowiązkami oraz zbyt mała liczba zadań. Warto podkreślić, że wpływ na podjęcie decyzji o odejściu z pracy może mieć wcześniejsze odejście z pracy kolegi lub koleżanki (Cewińska, Krasnova, 2017).

Należy dodać, że oprócz powyższych powodów można wymienić również czynniki zniechęcające pracowników do pracy wynikające z wewnętrznych uwarunkowań zarządzania zasobami ludzkimi. Do tej grupy zalicza się następujące determinanty (Sapeta, 2009, s. 62–63):

- 1) wykonywana praca nie sprawia przyjemności i satysfakcji, prowadząc w efekcie do znudzenia, a nawet do wypalenia zawodowego,
- 2) niechęć do kultury organizacyjnej i klimatu pracy w firmie,
- 3) przekonanie o niesprawiedliwym traktowaniu, które dotyczy szczególnie wynagrodzenia,
- 4) konflikty i trudne relacje z bezpośrednim przełożonym lub członkami zespołu pracowniczego, niezadowolający czas pracy i złe warunki pracy,
- 5) brak możliwości partycypacji w zarządzaniu organizacją.

W organizacjach, w których dominują te czynniki, działania kadry menedżerskiej powinny zostać ukierunkowane przede wszystkim na zwalczanie pierwotnych przyczyn niezadowolenia pracowników (Sapeta, 2009, s. 62–63).

Według GoWork.pl, największego w Polsce portalu opinii o pracodawcach, który przeprowadził anonimową ankietę wśród swoich użytkowników, wynagrodzenie jest najczęstszą przyczyną odejścia z pracy. Wskazało ją ponad 40% (41,4%) osób biorących udział w badaniu. Część respondentów (17,43%) wskazała również brak uznania dla ich zasług jako ważny czynnik. Potwierdzili oni, że odchodzą z pracy, gdy czują się niedoceniani. W dalszej kolejności ankietowani wymieniali następujące przyczyny: brak szans na wykorzystanie swoich umiejętności, brak stabilności finansowej firmy, nadmierne obciążenie obowiązkami, słabe relacje z przełożonym, a także brak poczucia misji, brak wiedzy na temat kierunku, w jakim zmierza firma, brak poszanowania czasu pracy i niewłaściwe relacje z kolegami z pracy (<http://www.hr trendy.pl/>).

Warto podkreślić, że coraz częściej w Polsce można zauważyć zróżnicowanie deklaracji odejścia z pracy ze względu na wiek i poziom wykształcenia. Osoby młodsze bowiem częściej deklarują chęć zmiany pracy. Natomiast pracownicy z wyższym wykształceniem częściej poszukują innego pracodawcy (Aktywność ekonomiczna ludności Polski, 2018).

W związku z problemem odejść pracowników z pracy bardzo ważne jest analizowanie przyczyn tych rezygnacji oraz motywów pozostania w organizacji z punktu widzenia zarządzania różnorodnością. Pozwoli to poszerzyć wiedzę o zachowaniach ludzi w organizacji (Cewińska, 2018, s. 70), a w konsekwencji podjąć próbę wdrożenia zmian, które przyczynią się do zmniejszenia odejść pracowników lub chociaż ograniczenia skutków tych rezygnacji dla firmy.

Odejście pracownika z organizacji ma swoje konkretne konsekwencje, których pracodawcy nie zawsze są świadomi. Takie rozstanie z pracownikiem to najczęściej strata dla pracodawcy, gdyż wraz z pracownikiem traci się możliwość korzystania z jego kwalifikacji, a także z doświadczenia uzyskanego w trakcie współpracy (Antczak, 2010, s. 264).

Z obserwacji rynku i działających na nim podmiotów wynika, że odejście pracownika z organizacji może oznaczać długofalowe negatywne skutki. Zalicza się do nich m.in.: utratę klientów i innych partnerów biznesowych odchodzących wraz z pracownikiem, obniżenie motywacji współpracowników oraz zmniejszenie efektywności ich pracy wynikające z przydzielenia im dodatkowych zadań realizowanych dotychczas przez odchodzącego pracownika, a także naruszenie dotychczasowego porządku pracy. Jednocześnie wysoka fluktuacja pracowników prowadzi do zwiększenia kosztów zatrudnienia, obniżenia zysków oraz poziomu kompetencji organizacyjnych, utraty wiedzy niejawnej w organizacji, zmniejszenia efektywności funkcjonowania całej organizacji, a w konsekwencji osłabienia jej przewagi konkurencyjnej (Dolot, 2018, s. 131–140).

Reasumując, należy podkreślić, że zagadnienia związane z odejściem pracownika z organizacji są przedmiotem badań naukowych i są uważane za istotny obszar zarządzania zasobami ludzkimi oraz ważny czynnik motywacji pracowników (Dolot, 2017, s. 12; Dolot, 2014, s. 64). Pracodawcy oraz osoby należące do kadry menedżerskiej powinni zatem rozpoznawać symptomy potencjalnych odejść pracowników, a także podejmować takie działania, które pozwolą na zatrzymanie pracowników w organizacji, by zniwelować negatywne skutki i dążyć do rozwoju organizacji na konkurencyjnym rynku.

## **CZYNNIKI POZWALAJĄCE NA ZAPOBIEGANIE ODEJŚCIOM Z PRACY**

Na tym etapie rozważań warto zastanowić się nad działaniami, jakie powinny być podejmowane przez pracodawców na rynku pracy, by zapobiegać rezygnacjom pracowników z zatrudnienia. Autorzy zainteresowani problematyką zatrzymania pracowników na dłużej w firmie do podstawowych czynników mających wpływ na to, czy pracownik chce odejść, czy też pozostać w organizacji dłużej, zaliczają (Szaban, 2013, s. 47–49; Dolata, 2012 oraz <http://www.blog.refa.pl>):



- interesującą pracę pozwalającą na samorealizację i dającą zadowolenie,
- właściwy przepływ i dostęp do informacji o istotnych sprawach firmy, a w szczególności o zmianach dających pracownikom poczucie docenienia,
- zaangażowanie pracowników w ich pracę i sprawy organizacji,
- niezależność pracowników i ich samodzielność prowadzące do samorealizacji zawodowej i chęci pozostania w organizacji,
- silne związanie z zespołem wpływające na poczucie swojej ważności w organizacji,
- relacje międzyludzkie ze współpracownikami, a także z przełożonymi.

W badaniu na temat lojalności pracowników przeprowadzonym przez E. Robak w latach 2015–2016 na grupie 162 respondentów uwypuklone zostały istotne czynniki, które mogą pomóc zatrzymać pracowników w organizacji. Należą do nich (Robak, 2016, s. 93):

- właściwe relacje społeczne w organizacji związane ze wzajemnym zaufaniem, szacunkiem, współpracą i otwartą komunikacją,
- stabilność zatrudnienia, właściwe wynagrodzenie i warunki pracy oraz możliwości rozwoju pracowników stwarzane przez organizację,
- dbałość o pracowników, dotrzymywanie obietnic, docenianie zaangażowania zatrudnionych osób,
- przejrzyste i sprawiedliwe zasady kierowania personelem.

Analizując powyższe elementy, warto podkreślić konieczność prowadzenia w tym zakresie badań, które zainicjują refleksje i działania osób zarządzających potencjałem społecznym współczesnych organizacji (Robak, 2016, s. 93).

Poszukując możliwości zapobiegania odejściom pracowników z organizacji, warto wymienić czynniki wskazywane jako te, które przyciągają pracownika do organizacji. Do tej grupy czynników zaliczyć można (Sapeta, 2009, s. 62–63):

- wyższe wynagrodzenie,
- atrakcyjny pakiet świadczeń socjalnych pozwalający pracownikowi i jego rodzinie na zaspokojenie ich potrzeb,
- stabilność zatrudnienia poprzez dobór odpowiedniej umowy o pracę,
- planowanie i realizację ścieżek kariery pracowników,

- realizację zadań przy niskim poziomie presji i stresu,
- możliwość wyjazdu na kontrakt zagraniczny,
- dogodny czas pracy lub dobry dojazd do miejsca zatrudnienia,
- chęć dołączenia do konkretnego zespołu pracowników,
- rozwijanie swoich umiejętności,
- pozycję i prestiż pracodawcy.

W procesie zapobiegania odejściom pracowników bardzo ważne jest również, by pracownik wiedział, iż jego zaangażowanie przełożyło się na rezultaty jego pracy. Niestety demotywująco może na pracownika działać brak widocznego efektu jego działań. Najbardziej motywującym czynnikiem jest jednak ustalony cel do realizacji. Nie jest istotne, czy pracownik wyznaczy go sam, czy zrobi to przełożony, ale będzie on realizowany z zaangażowaniem, jeśli będzie zbieżny z wartościami pracownika i organizacji (<https://rynekpracy.pl/>).

Poczucie wartości jest istotne dla pracowników na całym świecie. Według globalnego raportu firmy O.C. Tanner, opartego na wypowiedziach 200 000 badanych, 79% pracowników odchodzących z pracy potwierdziło, że jednym z powodów ich decyzji było poczucie bycia niedocenionym. Raport Pracuj.pl „Specjaliści 2018” wykazał, że podobne postawy przyjmuje 49% badanych specjalistów w Polsce (<https://www.log24.pl/>).

Ponadto międzynarodowe badania potwierdzają, że najlepszym sposobem na utrzymanie pracowników w firmie jest stworzenie odpowiednich możliwości awansu i kariery. Duże znaczenie ma także poczucie satysfakcji z samodzielnego podejmowania decyzji oraz dobre relacje z przełożonym (<https://www.jobs.pl/>). Ważne jest również to, by młodym dać poczucie wpływu na to, co robią. Muszą mieć też możliwość popełniania błędów i wyciągania z nich wniosków na przyszłość, przy jednoczesnym ponoszeniu odpowiedzialności za nie (<https://bezprawnik.pl/>).

W przypadku wysokich oczekiwań finansowych pracowników pracodawcy powinni prowadzić negocjacje i podkreślać aspekty rozwojowe stanowiska czy też wartości, jaką ta praca tworzy. Jeśli pracodawca będzie miał do czynienia z wysoką rotacją, to warto stworzyć system onboardingu, poprzez który nowemu pracownikowi zostanie okazane wsparcie. Nie bez znaczenia będzie również podkreślanie, że już w pierwszym roku pracy nowy pracow-

nik będzie miał realny wpływ na działanie firmy/działu. W sytuacji gdy młodzi ludzie będą mieli konkretne oczekiwania dotyczące godzin pracy, warto rozważyć wprowadzenie w danym dziale lub na konkretnym stanowisku elastycznego grafiku bądź pracy zdalnej. Biorąc pod uwagę podejście młodzieży do realizacji zadań, dobrym rozwiązaniem mogłoby okazać się wyznaczenie opiekuna projektu, a także określenie jasnych kryteriów sukcesu i źródeł pomocy. Kontrola poszczególnych etapów procesu może również przynieść pozytywne efekty (<https://www.projektgamma.pl/>).

W sytuacji niskiego bezrobocia i faktycznego braku wykwalifikowanych pracowników pracodawcy powinni zmodyfikować ofertę i stworzyć warunki, które pozwolą młodym dobrze zarobić i jednocześnie przyniosą wymierne korzyści przedsiębiorstwu (<https://www.jobs.pl/>).

Należy wspomnieć również o tym, że w organizacji istnieją różne obszary, w których bezpośredni przełożony oraz organizacja jako pracodawca mogą podjąć konkretne działania, aby zatrzymać pracowników. Należą do nich m.in. (Dolot, 2018, s. 138–140):

- a) atmosfera pracy w organizacji czy w zespole budowana przez przełożonych, pracowników i współpracowników,
- b) częstotliwość i sposób otrzymywania informacji zwrotnej na temat pracy,
- c) posiadanie przez pracowników jasnej informacji na temat powierzonych im zadań,
- d) wiedza przełożonych o potrzebach pracowników w zakresie szkolenia się oraz stopień zaspokojenia tych potrzeb wraz z dzieleniem się wiedzą.

Wymienione obszary są związane w sposób bezpośredni z zaangażowaniem przełożonych w ich zadania i relacje z pracownikami, a nie z kosztami czy inwestycjami. Właściciele organizacji oraz osoby zarządzające nimi powinni rozważyć, czy korzystniejsze ekonomicznie jest zwalnianie pracowników lub doprowadzanie do tego, że odchodzą z pracy, czy ponoszenie dodatkowych kosztów szkoleń, planowania karier, innowacyjnych działań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi oraz przyznawanie wynagrodzeń adekwatnych do wkładu pracowników (Dolot, 2018, s. 138–140).

Warto zaznaczyć, że najlepszym sposobem na zapobieganie odejściom jest budowanie właściwych relacji z pracownikami nastawionych na długo-

terminową współpracę, tzn. opartych na zaufaniu i współodpowiedzialności za ich rozwój zawodowy. Pracownik, który nie czuje się wykorzystywany i nie jest traktowany przedmiotowo, będzie bardziej lojalny wobec firmy (Korach, <https://kadry.infor.pl/>).

Pracodawcy powinni jednak pamiętać, że najważniejsze jest to, by przy każdym odejściu pracownika został przeprowadzony wywiad dotyczący powodów jego rezygnacji z pracy. Pozwoli to na poznanie motywów pracownika do zmiany firmy, ale również pokaże jego ogólne nastawienie do organizacji. Takie informacje powinny być zbierane i archiwizowane przez działy HR, co ułatwi ich wykorzystanie w przyszłości (<https://raportplacowy.pl/>).

Cechą charakterystyczną współczesnego rynku pracy jest wzrost potrzeb zarówno pracodawców, jak i pracowników. Organizacje powinny podejmować takie działania, które będą ukierunkowane nie tylko na zatrzymanie wartościowych pracowników, ale także na tworzenie odpowiednich warunków pracy, aby chcieli oni polecać swojego pracodawcę. Pracownik, który odchodzi z organizacji lub to rozważa, prawdopodobnie nie będzie chciał rekomendować dotychczasowego pracodawcy, a jeśli to zrobi, to jego opinie nie będą wiarygodne. Współczesne organizacje powinny opracowywać plany i podejmować działania związane z realizowaniem polityki kształtowania pozytywnego wizerunku organizacji jako pracodawcy (Dolot, 2018, s. 138–140).

## **WYBRANE CZYNNIKI WPLYWAJĄCE NA ZNIECHĘCENIE MŁODYCH PRACOWNIKÓW DO PRACY W ŚWIETLE BADAŃ WŁASNYCH**

W przeprowadzonym badaniu udział wzięło 371 respondentów, z czego 63,6% (236 osób) stanowiły kobiety, a 36,45% (135 osób) mężczyźni. Największą grupę badanych stanowiły osoby w wieku 19–24 lata. Było ich 87,6% (325 osób). Zdecydowaną mniejszość stanowiły osoby w wieku 25–29 lat oraz 30–34 lata – w obu grupach po 4,6% (17 osób). W grupie ankietowanych znalazło się również kilka osób w wieku 35–39 lat (7 osób).

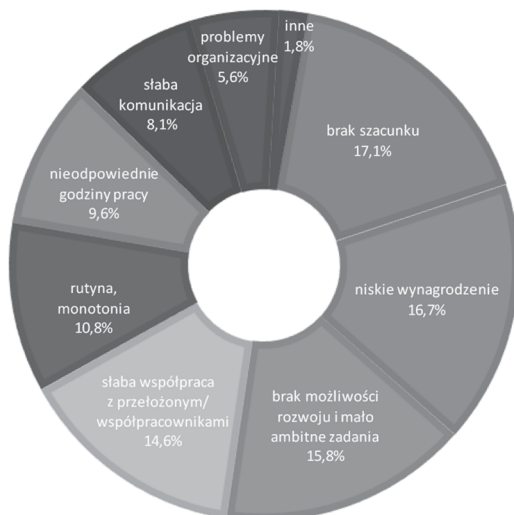
Badane osoby nie posiadają zbyt dużego doświadczenia w pracy zawodowej. Spośród nich 32,4% (135 osób) zadeklarowało, że podejmuje prace dorywcze, a 12,7% (53 osób) posiada doświadczenie do 1 roku. W grupie badanych osób 10,1% (42 osoby) odbyło dwie praktyki studenckie, a 10,6%

(44 osoby) jest bez doświadczenia i bez praktyk. Ponadto, od 1 roku do 2 lat oraz od 2 do 3 lat doświadczenia posiada odpowiednio po 8,9% (37 osób), od 3 do 4 lat 7,2% (30 osób), powyżej 4 lat 4,8% (20 osób), a odbytą jedną praktykę studencką ma 4,3% – 18 osób.

Przedstawione wyniki badań zostały oparte na 371 poprawnie wypełnionych kwestionariuszach ankietowych przyjętych do analizy. Warto podkreślić, że całość wyników powinna być rozpatrywana w ujęciu antycypacyjnym, gdyż w dużej mierze odnosi się do oczekiwań respondentów w stosunku do przyszłej pracy i przyszłego pracodawcy.

Obecnie na rynku pracy pracodawcy otwarcie deklarują, że doświadczają kryzysu zaangażowania swoich pracowników. W kontekście tego zjawiska w pierwszej kolejności w badaniu studenci zostali poproszeni o wskazanie czynników, które najsilniej mogą ich zniechęcać do pracy i do zaangażowania się w bieżące zadania (badani mieli możliwość wskazania pięciu, kluczowych dla siebie, czynników). Rozkład odpowiedzi został przedstawiony na wykresie 1.

Wykres 1. Czynniki w najwyższym stopniu zniechęcające do pracy



Źródło: opracowanie własne.

Wnioski z badań pokazują niezbicie, że młodzi ludzie chcą być szanowani (brak szacunku znalazł się na pierwszej pozycji i wskazywało na niego ponad

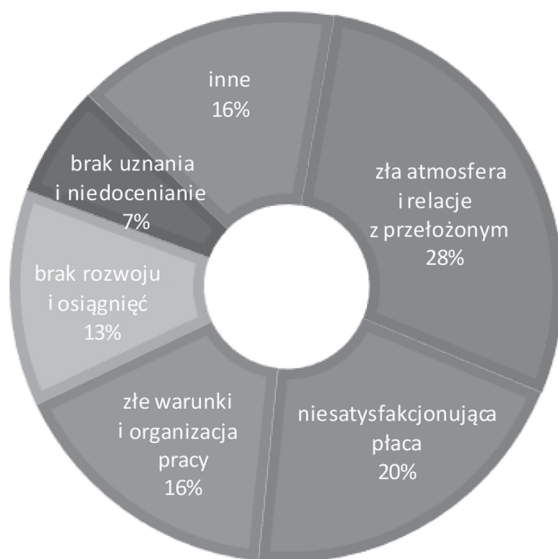
17% badanych). W dalszej kolejności oczekują dobrego wynagrodzenia oraz poczucia rozwijania się i realizowania ambitnych zadań. Są przekonani, że na podejście i ich zaangażowanie w pracę wpływ będą miały również relacje w zespole z przełożonym oraz ze współpracownikami. Na dalszych pozycjach w grupie czynników demotywujących znalazły się: rutyna, nieodpowiednie godziny pracy, komunikacja i problemy organizacyjne firmy.

Czynniki wywołujące poziom niezadowolenia nie zawsze, a nawet rzadko, mają siłę sprawczą, aby przełożyć się bezpośrednio i w krótkim czasie na decyzje o zmianie miejsca pracy. Chociaż młode pokolenie jest pod tym względem zdecydowanie bardziej mobilne od wcześniejszych generacji, to jednak nadal decyzja o zmianie pracy jest decyzją istotną. Dlatego też badaniu poddane zostały nie tylko powody niezadowolenia, ale również czynniki, które mogą wpływać na uruchomienia motywacji do podjęcia decyzji o zmianie pracy.

Młodzi ludzie zostali poproszeni o wskazanie pięciu czynników mających istotny wpływ na podejmowanie w przyszłości decyzji o zmianie miejsca pracy. Rozkład odpowiedzi został zaprezentowany na wykresie 2.

Wykres 2.

#### Elementy decydujące o zmianie pracy



Źródło: opracowanie własne.

Analizując wykres, można zauważyć, że na pierwszym miejscu młodzi ludzie wskazywali na złą atmosferę i relacje z przełożonym, a dalej na niesatysfakcjonujący poziom wynagrodzenia, złe warunki pracy i brak poczucia rozwoju oraz uznania do własnej pracy. W grupie „inne” wskazywali również na: nudną pracę, poczucie braku bezpieczeństwa i stabilności zatrudnienia, a także na złą renomę firmy pracodawcy.

Rozpatrując odpowiedzi respondentów na oba pytania, należy zaznaczyć, że w żadnym przypadku wynagrodzenie nie było najważniejszym czynnikiem decydującym o odejściu z organizacji. Ze względu na to, że ustalona została wcześniej następująca hipoteza: najważniejszym czynnikiem decydującym o odejściu pracownika z organizacji jest wynagrodzenie, to po przeprowadzeniu badań została ona odrzucona.

Powyższe wyniki badań udowadniają, że aby młodych ludzi zaangażować i utrzymać w swojej organizacji, trzeba zapewnić im dobre warunki funkcjonowania, nie tylko te materialne, ale w szczególności te związane z poczuciem własnej godności, dobrymi relacjami w zespole, właściwym stylem zarządzania oraz zapewnianiem poczucia wpływu na funkcjonowanie organizacji, a także łączące się z docenianiem ich osiągnięć. Taka lista koniecznych składowych poszerzona o oczekiwanie atrakcyjnej pracy i poczucie funkcjonowania w firmie o dobrej, uznanej renomie sprawia, że pracodawcy muszą wznosić się na wyżyny możliwości, aby tym szerokim oczekiwaniom sprostać, ale jednocześnie mogą w zamian oczekiwać, że będą mieli w zespołach ludzi młodych zaangażowanych, ambitnych, chętnych do podejmowania nowych wyzwań i gotowych do współudziału w rozwoju przedsiębiorstwa.

## WNIOSKI

Mając świadomość elementów, które mogą zniechęcać pracowników do pracy, pracodawcy powinni w polityce zarządzania organizacją wdrażać takie działania, które wpłyną na zmniejszenie liczby pracowników chcących zrezygnować z pracy. Pracodawcy powinni dbać o to, by pracownicy czuli się szanowani, a ich wysiłki i wkład pracy doceniani. Oprócz odpowiedniego wynagrodzenia i pakietu socjalnego pracodawca powinien zapewnić ambitne zadania i umożliwić rozwój osobisty, wpierając pracownika w tym i pomagając mu zminimalizować monotonię pracy i rutynę. Konieczna jest też dbałość o do-

bre relacje w grupie i całej organizacji, by pracownik czuł się częścią zespołu i mógł liczyć na właściwą współpracę z innymi pracownikami i przełożonym. Ważna jest więc atmosfera, a także odpowiednie warunki pracy. Ponadto bardzo istotna jest odpowiednia komunikacja i przepływ informacji, a także elastyczny czas pracy i przestrzeganie ustaleń dotyczących godzin pracy.

Warto do tego zestawu zaleceń dołożyć jeszcze kilka istotnych sugestii. Chcąc zapobiegać odejściom pracowników z organizacji, warto ograniczać stres w miejscu pracy i wdrażać przejrzyste zasady kierowania zespołem. W związku z tym pracodawca powinien tak dobierać kadrę menedżerską, by potrafiła budować dobrą atmosferę, integrować członków podległych im zespołów, wyznaczać kierunki działania, a także właściwie przydzielać obowiązki odpowiednio do kompetencji i możliwości pracowników. Jednocześnie w organizacji powinno dbać się o poczucie misji i jasnego kierunku działania organizacji, włączając przy tym pracowników w podejmowanie decyzji i integrując ich wokół strategii organizacji, w której są zatrudnieni. Niezbędne jest też uczciwe informowanie o sytuacji organizacji i zapewnienie pracownikom stabilności zatrudnienia. Przede wszystkim jednak pracodawcy powinni dbać o swoją pozycję i prestiż organizacji na rynku, by opinia o pracodawcy była na tyle korzystna, że powodowałaby efekt przyciągania do organizacji potencjalnych pracowników. Jednocześnie działania podejmowane w organizacji powinny wpływać na stworzenie takiej organizacji, w której pracownicy chcieliby pozostać na dłużej i niewielu z nich rozważałoby decyzję o odejściu z niej.

## **Bibliografia**

10 powodów przez które pracownicy odchodzą z pracy. Pobrane z: <http://www.hrtrendy.pl> (dostęp: 4.2.2020).

*Aktywność ekonomiczna ludności Polski, III kwartał 2018.* (2018). Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.

AlBattat A.R.S., Som A.P.M. (2013). *Employee Dissatisfaction and Turnover Crises in the Malaysian Hospitality Industry.* International Journal of Business and Management 8. ISSN 2321-8916.

Alniaćk E., Alniaćk Ů., Erat S., Akçin K. (2013). *Does Person-organization Fit Moderate the Effects of Affective Commitment and Job Satisfaction on Turnover Intentions?* Procedia – Social and Behavioral Sciences. ISSN 1877-0428.



- Antczak Z. (2010). *Odejścia pracowników z organizacji* W: Zarządzanie kadrami, T. Listwan (red.), C.H. Beck, Warszawa. ISBN 9788325506735.
- Branham L. (2010). *7 prawdziwych powodów odchodzenia z pracy*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa. ISBN 9788360652664.
- Cewińska J. (2018). *Odejścia z pracy w kontekście zróżnicowania pracowników*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 511/2018, Wrocław. ISSN 1899-3192.
- Cewińska J., Krasnova A. (2017). *Czuwstwo stracha na rabociem miestie w swiazi derekrutingom*, W: Sokół A., Drab-Kurowska A., Budziewicz-Guźlecka A. (red.), Business Entities in the Face of Contemporary Economics, KARTPRINT, Bratysława. ISBN 9788089553457.
- Dlaczego młodzi zmieniają pracę?*. Pobrane z: <https://www.jobs.pl> (dostęp: 26.3.2019).
- Dlaczego pracownicy odchodzą z pracy*. Pobrane z: <https://kadry.infor.pl/kadry/hrm/motywowanie/2981801,Dlaczego-pracownicy-odchodza-z-pracy-5-najczestszych-powodow.html> (dostęp: 2.2.2020).
- Dolata Z. (2012). *Jak budować lojalność zespołu?*. Pobrane z: <http://www.blog.refa.pl>, (dostęp: 4.9.2016).
- Dolot A. (2018). *Przyczyny odchodzenia pracowników z organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków. ISSN 1898-6447.
- Dolot A. (2017). *The Observed and Expected Behavior of Immediate Superiors: The Employees' Perspective* W: Przedsiębiorczość w teorii i badaniach. Perspektywa młodych badaczy, A. Postuła, M. Darecki (red.), Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa. ISBN 9788365402585.
- Dolot A. (2014). *Wybrane czynniki motywowania do pracy w świetle badań empirycznych*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie (s. 71), nr kol. 1917. ISSN 1899-6116.
- Dziechciarz P., *Trend: Prawdziwe przyczyny odchodzenia z pracy*. Pobrane z: <https://www.hbrp.pl> (dostęp: 3.2.2020).
- Grobelna A. (2015). *Zarządzanie zaangażowaniem pracowników w kontekście wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw hotelowych na współczesnym rynku*, Logistyka nr 3. ISSN 1231-5478.
- Jang J., George R.T. (2012). *Understanding the influence of polychronicity on job satisfaction and turnover intention: A study of non-supervisory hotel employees*. International Journal of Hospitality Management 31. ISSN 0278-4319.

- Korach R., *Jak zapobiegać odejściom wartościowych pracowników*. Pobrane z: <https://kadry.infor.pl/kadry/hrm/motywowanie> (dostęp: 2.2.2020).
- Laba T., *Młodzi pracownicy to roszczeniowi pracownicy. Chcą pracować 8 godzin, a potem mieć czas dla siebie. No bezzczelni*. Pobrane z: <https://bezzprawnik.pl/mlodzi-pracownicy>, (dostęp: 1.4.2019).
- Radzięta S., *Czego spodziewać się po pokoleniu Y?*. Pobrane z: <https://rynekpracy.pl/artykuly> (dostęp: 21.3.2019).
- Raport HR 2018 Zarządzanie multigeneracyjne „Millenials, YZ kontra organizacje”*. Pobrane z: <https://www.projektgamma.pl/strefa-wiedzy> (dostęp: 8.4.2019).
- Raport: polscy specjaliści o przelozonych*. Pobrane z: <https://www.log24.pl/artykuly>. (dostęp: 22.4.2019).
- Robak E. (2016). *Lojalność pracowników a zarządzanie potencjałem społecznym współczesnych organizacji*, Zeszyty Naukowe Polityki Częstochowskiej, Zarządanie nr 24 t. 2, Częstochowa. ISSN 2083-1560.
- Sapeta T. (2009). *Płynność pracownicza w procesach restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe nr 810, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków. ISSN 1898-6447.
- Saratoga Human Capital Benchmarking (2015). *Podsumowanie wyników badania Saratoga w Edycji 2015*. Pobrane z: <https://www.pwc.pl/pl/zarzadzanie-kapitalem-ludzkiem> (dostęp: 2.2.2020).
- Szaban J.M. (2013). *Rynek pracy w Polsce i Unii Europejskiej*, Difin, Warszawa. ISBN 9788379300327.
- Todorov D. (2017). *Turnover Problems with Hotel Service Staff in Bulgaria*, Yearbook of Varna University of Management, vol. 10. ISBN 9789542402398.
- Yang J-T., Wan Ch-S., Fu Y-J. (2012). *Qualitative examination of employee turnover and retention strategies in international tourist hotels in Taiwan*. International Journal of Hospitality Management 31. ISSN 0278-4319.
- Z jakich powodów pracownicy odchodzą z pracy?*. Pobrane z: <https://raportplacowy.pl> (dostęp: 1.4.2019).