


Jan Duraj, University of Economics and Humanities (Bielsko-Biała, Poland), 



Robert Kastelik, University of Economics and Humanities (Bielsko-Biała, Poland), 

COSTS OF EMPLOYEE TURNOVER RATE AND ITS IMPACT ON COMPANY DEVELOPMENT

***Abstract.** An important aspect in every company is the selection of appropriate work candidates, who in the future will become full-fledged employees implementing the mission and goals of the company. For this purpose, employers can use various tools that facilitate the recruitment of outstanding employees. Despite their efforts, a natural process occurring in every company is turnover. Various circumstances contribute to it, which are closely related to duties, remuneration, or the aura prevailing in the company. The turnover rate is a significant problem that affects costs and stops the development of a given organization, definitely disrupting the company's goals of survival on the market and profit. The turnover rate can be effectively reduced so that it does not remain at a high level, so attention should be paid to how the company has operated so far and to minimize and eliminate certain risks affecting this rate.*

***Keywords:** employee turnover, turnover rate, employees, enterprise*

Jan Duraj, Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna (Bielsko-Biała, Polska)  

Robert Kastelik, Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna (Bielsko-Biała, Polska)  

WSKAŹNIK ROTACJI PRACOWNIKÓW, A KOSZTY I JEGO WPLYW NA ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORSTWA

***Abstrakt.** Ważnym aspektem w każdym przedsiębiorstwie jest dobór odpowiednich kandydatów, którzy w przyszłości staną się pełnoprawnymi pracownikami realizującymi misję oraz cele firmy. W tym celu pracodawcy mogą wykorzystywać różne narzędzia, ułatwiające pozyskiwanie wyróżniających się pracowników. Mimo swoich starań, naturalnym procesem występującym w każdym przedsiębiorstwie jest rotacja. Przyczyniają się do niej różne okoliczności, które są ściśle związane z obowiązkami, wynagrodzeniem czy atmosferą panującą w firmie. Wskaźnik rotacji jest znaczącym problemem, który wpływa na koszty i zatrzymuje rozwój danej organizacji, definitywnie zakłócając cele firmy, jakimi są przetrwanie na rynku oraz zysk. Można skutecznie zmniejszać wskaźnik rotacji, aby nie utrzymywał się na wysokim poziomie, natomiast należy zwrócić uwagę na to, w jaki sposób dotychczas funkcjonowało przedsiębiorstwo i minimalizować lub eliminować pewne ryzyka wpływające na ten wskaźnik.*

***Słowa kluczowe:** rotacja pracowników, wskaźnik rotacji, pracownicy, przedsiębiorstwo*

Wstęp

Artykuł ma na celu przedstawić zjawisko występowania wskaźnika rotacji, jego wpływu na zarządzanie przedsiębiorstwem oraz sposobów zmniejszania jego wartości. Autorzy skupili się na najważniejszych aspektach, zarówno poruszając je w części teoretycznej jak i praktycznej. Zostały dokładnie zdefiniowane pojęcia takie jak „rotacja”, „wskaźnik rotacji”, czy „quit quitting”. Autorzy opisali również rotację jako zjawisko występujące naturalnie i skupili się na różnych wymiarach rotacji pracowników oraz jej cechach z perspektywy zarządzania przedsiębiorstwem. Został przeprowadzony wywiad pogłębiony z przedstawicielami dwóch przedsiębiorstw, mający na celu ukazać elementy wspólne i odrębne firm w zagadnieniu rotacji, jego realnym wpływie na organizację oraz kosztów ponoszonych przez nią w związku z ciągłym zatrudnianiem nowych pracowników.

1. Ujęcie definicyjne kluczowych pojęć związanych z rotacją pracowników oraz wskaźnikiem rotacji

W pierwszej kolejności zanim skupimy się na wytłumaczeniu czym jest wskaźnik rotacji i jaki on ma wpływ na przedsiębiorstwo, musimy przytoczyć definicję rotacji. Rotacja skupia się na liczbie pracowników, którzy postanowili opuścić daną firmę w określonym okresie uwzględniając przy tym ich ogólną liczbę [Polski Instytut Ekonomiczny, 2023, s.8]. Rotacja pracowników również jest miernikiem osób, opuszczających przedsiębiorstwo w danym czasie na przykład miesiąca, czy roku. W większej ilości firm wartość ta jest określana w procentach [Randstand, dostęp:29.05.2025, s. 2]. Rotacje w najprostszy sposób można określić jako odejście z pracy dojrzałych pracowników [Spychała M., Bartecki T., Brzóska M., 2019, s. 164].

Sam wskaźnik rotacji mierzy skalę przepływu ludzi w firmie w wybranym okresie (miesięcznym, kilkumiesięcznym, czy rocznym). Aby go wyliczyć należy zsumować wszystkie odejścia z przedsiębiorstwa w danym czasie, następnie podzielić tą sumę przez całkowitą ilość zatrudnionych i pomnożyć wynik przez 100%. W tym wskaźniku nie uwzględnia się żadnych przyczyn, dla których pracownicy odchodzą z miejsca pracy, ponieważ mogą one być różne, zarówno dobrowolne jak i niedobrowolne [Róża Cynk, 2016, s. 72]. Wskaźnik fluktuacji (rotacji), uznawany jest jako stosunek liczby pracowników, którzy opuścili firmę, do ogółu zatrudnionych na przestrzeni danego okresu. Jest to sposób, za pomocą którego można zdiagnozować rotację w różnych odcinkach czasu. W niektórych przedsiębiorstwach wyliczany jest wskaźnik rotacji dla pracowników o krótkim stażu tj. 3 miesiące, okresu próbnego czy po pierwszym roku zatrudnienia, ponieważ ta grupa stanowi duży procent rotacji [Pełczewski M., 2023, s. 29-30].

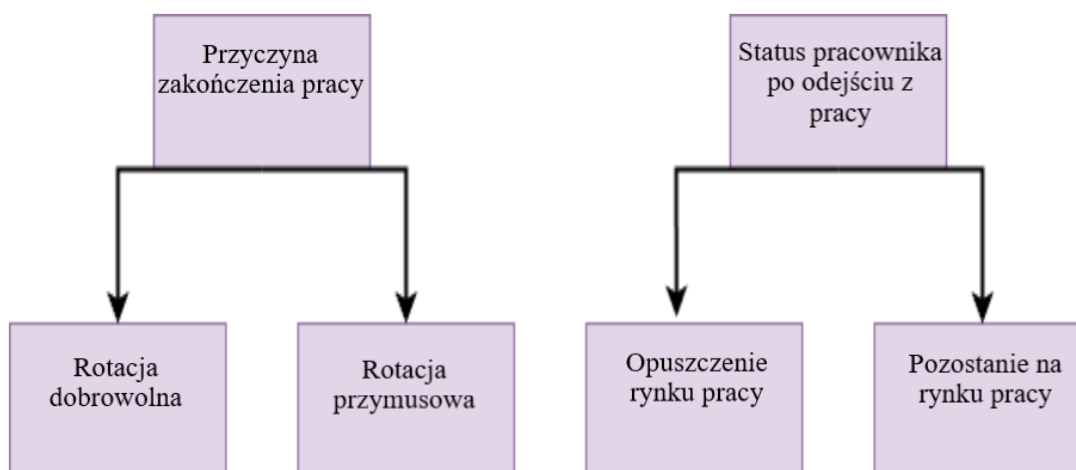
Zjawisko „quiet quitting” w bezpośrednim tłumaczeniu oznacza „ciche odchodzenie”, natomiast nie odnosi się ono do zmiany pracy. Chodzi tutaj o stawianie granic w sprawach zawodowych. Pracownicy podążający za tym zjawiskiem, nie pracują w nadgodzinach oraz nie wykonują żadnych dodatkowych zadań. Skupiają na wymaganym minimum w celu utrzymania pracy [Lipiński F., Koczy J., 2023, s. 55]. Pracownicy, którzy „odchodzą cicho” wkładają tylko minimalny poziom wysiłku i entuzjazmu w wykonywaną przez nich pracę. W ten sposób ograniczają oni potencjalne zyski z organizacyjnych inwestycji w kapitał ludzki [Russo G., 2024, s. 7].

2. Skala zjawiska rotacji, wymiary oraz jej cechy

Rotacja lub też inaczej fluktuacja pracowników stanowi naturalne zjawisko we współczesnych gospodarkach. Z tego powodu, czyli świadomości jej istnienia, nie stanowi ona jako taka powodów do zmartwień kadry zarządzającej dowolnej działalności gospodarczej. Tym co wzbudzić powinno zainteresowanie jest skala tego zjawiska, zarówno ilościowa jak i jakościowa. Zrównując dwie teorie zarządzania otrzymamy kompletnie inne interpretacje zjawiska. Pogląd tradycyjny, w którym dominuje ilościowa ocena zjawiska ukazywana za pomocą różnorodnych wskaźników, zakłada, że każde wykroczenie poza zakładany poziom stanowi jasny sygnał aby wdrożyć działania przeciwdziałające negatywnemu zjawisku. Według tej koncepcji, duży wskaźnik rotacji wskazuje na nieprawidłowości w zarządzaniu organizacją. W współczesnym świecie na przestrzeni kilku lat wyodrębnił się nowy pogląd traktujący zjawisko rotacji nie tylko jako proces naturalny ale i korzystny z kilku zasadniczych powodów [Kiełczewska A, Rozbicka I., 2023, st. 29- 31]:

- Zjawisko zwiększonej fluktuacji oprócz bycia nieuniknionym, nie jest zjawiskiem jednoznacznie negatywnym. Zjawisko to może być również pożądane.
- Wraz z rosnącą płynnością zatrudnienia stanowi cenę jaką musi płacić każde przedsiębiorstwo w celu zwiększania zdolności adaptacyjnych.
- Pracownicy zmieniający miejsca pracy zasilają struktury nowej organizacji i przyczyniają się do jej rozwoju poprzez swoje doświadczenie, zdobyte kompetencje oraz szkolenia w jakich uczestniczyli będąc zatrudnionymi w innych firmach.
- Wskaźniki ilościowe nie powinny stanowić o istocie problemu zwiększonej fluktuacji pracowników. Selekcja powinna odbywać się w sposób jakościowy poprzez podział pracowników na kluczowych oraz tzw. „pozostałych”.

Diagram 1. Dwa wymiary zjawiska rotacji pracowników.



Źródło: Schemat na podstawie danych zawartych w 1 rozdziale pracy „Rotacja pracowników w Polsce”, nr. ISBN 978-83-67575-71-3, Aneta Kielczewska, Iga Rozbicka, Warszawa 2023r.

Pierwszy wymiar wskazuje na przyczynę zakończenia pracy. Obowiązują dwa podziały wskazujące na inicjatora tej rotacji. W przypadku rotacji dobrowolnej decyzję o rezygnacji podejmuje pracownik, z którego inicjatywy nastąpiło zakończenie stosunku pracy. Po przeciwnej stronie inicjatorem jest czynnik zewnętrzny, niezależny od woli pracownika. Czynnikiem tym może być przejście na emeryturę lub rentę. Stanowią one czynnik regulowany prawnie. Rotacja przymusowa może być też zainicjowana przez pracodawcę w przypadku likwidacji stanowiska, likwidacji miejsca pracy lub z powodu zaniedbań ze strony pracownika skutkujących zerwaniem stosunku pracy.

Drugi wymiar śledzi losy pracowników po odejściu od poprzedniego pracodawcy i stanowi doskonałe źródło do prowadzenia analiz rynkowych. Opuszczenie rynku pracy jest silnie skorelowane z rotacją przymusową z racji, iż emeryci oraz renciści nie są traktowani jako podmioty aktywne zawodowo przez co nie stanowią istotnego punktu badawczego z perspektywy rynku pracy.

Szczególne znaczenie dla badaczy ma natomiast rotacja dobrowolna silnie skorelowana z brakiem rezygnacji z dalszej pracy zawodowej osoby rezygnującej z zatrudnienia w konkretnym podmiocie. Pozwala to na opracowanie prognoz oraz trendów w zatrudnieniu. Dodatkowo jest istotne z perspektywy funkcjonowania rynku pracy.

Tabela 1. Cechy zjawiska rotacji z perspektywy przedsiębiorstwa.

Cechy negatywne	Cechy pozytywne
Wysokie koszty i potrzebny czas na proces związany z adaptacją nowego pracownika	Możliwość podjęcia korzystnych zmian wewnątrz organizacji.
Odływ wiedzy wraz z pracownikiem, która może być przydatna w konkurencyjnych firmach.	Fluktuacja związana z innowacyjnym charakterem działalności przedsiębiorstwa
Zwiększone zjawisko „deficytu wiedzy” wewnątrz organizacji	Możliwość wprowadzenia pozytywnych zmian wraz z zatrudnieniem pracownika
Możliwość wystąpienia płynności zatrudnienia	Sprzyja podjęciu inicjatyw mających zwiększenie integracji sfery zarządzania zasobami ludzkimi oraz sfery zarządzania wiedzą w organizacji.
Możliwość wystąpienia całkowitego zatrzymania procesu w przypadku pracowników uznawanych za kluczowych do prawidłowego funkcjonowania działu/całej organizacji	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zawartych w „Rotacja pracowników w Polsce”, nr. ISBN 978-83-67575-71-3, Aneta Kielczewska, Iga Rozbicka, Warszawa 2023r oraz wniosków poruszonych w przeprowadzonych wywiadach.

3. Badanie własne

3.1. Metodyka badania własnego

Analiza i interpretacja kosztów, cech oraz czynników rotacji, opartych na dwóch wywiadach przeprowadzonych w różnych przedsiębiorstwach o odmiennym profilu działalności.

3.2 Przebieg i analiza badania

Poniżej przedstawiono streszczenie wywiadu udzielonego przez Katarzynę T., Specjalistkę ds. HR i rozwoju pracowników w firmie produkcyjnej w branży Automotive z Bielska-Białej:

- Z perspektywy osoby zajmującej się zawodowo HRem jak istotne jest utrzymanie wskaźnika rotacji na niskim poziomie? Czy jest to jedno z zadań znajdujących się na liście priorytetów?

- Utrzymanie wskaźnika rotacji na niskim poziomie jest jednym z głównych priorytetów. Wysoka rotacja pracowników dla organizacji oznacza koszty, tj. odzież robocza, badania lekarskie. Mało kto bierze pod uwagę koszty ukryte, które rozpoczynają się w momencie potrzeby zatrudnienia nowego pracownika. Trzeba przeanalizować, kogo będziemy poszukiwać, przygotować dopasowaną ofertę pracy co zajmuje czas pracy pracownika HR. Następnie konieczne jest opłacenie ogłoszenia o pracę. Im bardziej znany portal, tym większy koszt. Po otrzymaniu podań kandydatów, konieczna jest selekcja. Tutaj znowu pojawia się czas pracy rekrutera. Następne są rozmowy kwalifikacyjne, aż w końcu docieramy do szczytu, gdy mamy już wybranego kandydata i obie strony są zgodne, by rozpocząć współpracę. Możemy powiedzieć, że jesteśmy w połowie drogi, teraz zaczyna się etap drugi, równie kosztowny, bo pracownika musimy przecież ubrać, przebadać, przeszkolić i oczywiście wdrożyć. Program onboardingowy ma na celu aklimatyzację i przygotowanie nowozatrudnionego pracownika do wykonywania pracy. Wliczamy tutaj koszt czasu pracy specjalistów, którzy poświęcają swój czas na przekazanie informacji, koszt materiałów potrzebnych do szkolenia itd. Nowozatrudniony pracownik potrzebuje około 3-6 miesięcy, by pełnić pełnowartościową funkcję. Oczywiście to zależy od specyfiki wykonywanej pracy.

- Jak w firmie zabezpieczacie się przed wysoką rotacją? Czy podejmujecie jakieś działania mające na celu ograniczenie tego zjawiska?

- Kiedyś Kadry odpowiadały za pozyskanie pracownika, przygotowanie dokumentów oraz monitorowanie ich ważności oraz aktualizowanie ich na bieżąco. Obecnie HR ma dużo szersze spektrum działania. Pracujemy nad tym, by pracownicy z uśmiechem na twarzy przychodzili do pracy. By czuli się ważni i zaopiekowani. Rozmawiamy z pracownikami, czego potrzebują, by czuli się w miejscu pracy jeszcze lepiej. Kładziemy bardzo duży nacisk na kulturę organizacji. Staramy się zaangażować też pracowników do udziału w różnych akcjach, konkursach. Zależy nam, by pracownicy zostali z nami jak najdłużej. By byli dumni z tego, gdzie pracują. Dzięki temu wskaźnik rotacji nie będzie zatrwajający.

- Wspomniałaś o kulturze organizacji. Czy uważasz, że kultura otwartego dialogu wewnątrz firmy mogłaby wpłynąć na to, by pracownicy nie chcieli rezygnować z dalszego zatrudnienia? Z mojej perspektywy wydaje się to jednym z najbardziej przystępnych kosztowo działań, które faktycznie mogłoby zmniejszyć wskaźnik rotacji. Powiedz mi jak ty się na to zapatrujesz?

- W ostatnim badaniu zaangażowania pracowników otwarty dialog był jednym z częściej poruszanych sfer do udoskonalenia. Pracownicy dali nam jasny sygnał, iż otrzymują niewystarczająco informacji dotyczących ich pracy, kierunku, w jakim zmierza firma, planowanych i już wdrożonych działań. Pracujemy nad poprawą dialogu, staramy się podkreślać jego ważność zarówno w sferze prywatnej, jak i zawodowej. Zachęcamy pracowników do dzielenia się swoimi opiniami. Organizujemy różnego rodzaju spotkania, by każdy miał okazję się wypowiedzieć. Staramy się dać przestrzeń zarówno pracownikom, jak i zarządowi, do wzajemnych rozmów i wymiany zdań. Czasami pracownicy produkcyjni mają świetne gotowe do wdrożenia rozwiązania, czasami teoretycznie świetne pomysły zarządzających są średnio realne w realizacji.

- Jeśli dochodzi do rezygnacji z zatrudnienia z inicjatywy pracownika to czy jako kadry zbieracie jakieś dane dotyczące przyczyn?

- Oczywiście, że tak. Każdy pracownik, bez względu na stanowisko, proszony jest o wypełnienie Exit interview. Mogą wtedy bez konsekwencji nawrzucać pracodawcy, bo przecież i tak go nie zwolnią. Wiele osób bardzo sumiennie podchodzi do tego tematu. Wypowiedzi są bardzo rozbudowane, przemyślane. Zawsze dajemy pracownikowi intymną przestrzeń, by mógł bez skrępowania napisać co mu na duszy leży.

- Do czego wam służą zebrane dane?

- Bardzo zależy nam na zadowoleniu pracowników oraz na ciągłym doskonaleniu środowiska pracy, by satysfakcja osób już zatrudnionych szła w tym dobrym kierunku. Exit interview - jest dla nas, działu HR, jak i całej firmy, jednym z podstawowych narzędzi, których używamy. Dzięki zdobytym informacjom, ustalamy przede wszystkim przyczynę odejścia pracownika. Posiadając tę wiedzę, możemy od razu rozpocząć działania, by zapobiec uracie kolejnych wartościowych i wykwalifikowanych pracowników.

Czasami odejście ma związek z jakimś konfliktem w zespole, który można łatwo rozwiązać, czasami praca w dziale jest nieodpowiednio rozdzielona, co frustruje pracowników do tego stopnia, by zrezygnować z pracy.

Dzięki takim wywiadam otrzymujemy sygnał o naszych słabych stronach, gdzie należy jak najszybciej opracować plan naprawczy. Niektóre punkty ciężko jest naprawić „od ręki”, czasami wymaga to długoterminowego planu, dużego nakładu finansowego, co jest nierealne do wykonania na wczoraj. Ale pojawiają się też łatwe tematy, nieobciążające czasowo ani finansowo. Są też pozytywy. Mimo okoliczności, często zostaje zwrócona uwaga na nasze mocne strony, co zdecydowanie dodaje nam wiatru w żagle.

- A co jeśli mimo wdrożonych działań pracownik jednak decyduje się na opuszczenie firmy i szuka szczęścia u innego pracodawcy? Wiadomo, że nie da się w pełni uniknąć rotacji. Ona zawsze występuje. Konkurencja na rynku pracy jest spora, nie każdy również może sobie pozwolić na wyjazd ze względu na zobowiązania finansowe, obecność rodziny w danej miejscowości lub z innych osobistych przyczyn. Zastanawiam się w jakim stopniu poziom bezrobocia w regionie wpływa na strategię rekrutacyjną? Czy jest to jeden z głównych czynników mających wpływ na rotację?

- Myślę, że jest to jeden z głównych czynników mających wpływ na rotację. W momencie, gdy stopa bezrobocia jest wysoka pracownicy obawiają się o swoje stanowisko. Mają finansowe zobowiązania. Nie myślą wtedy raczej o zmianie pracy, tylko skupiają się na tym, by dobrze wykonywać swoje obowiązki.

Jednak gdy rynek się poprawia, stopa bezrobocia maleje, pracodawcy zaczynają poszukiwać kandydatów, myślenie pracowników się zmienia. Początkowo firmy nie mają problemu z pozyskaniem nowych osób, ponieważ na jedną ofertę o pracę spływają setki podań, jednak w końcu rynek się nasycza, a stopa bezrobocia staje się niewielka tak jak to było w naszym regionie w ostatnim czasie. Wtedy zaczyna królować rynek pracownika, pracodawcy z otwartymi ramionami witają kandydatów, przez co osoby, które niekoniecznie są zadowolone z obecnego zatrudnienia dostają silny bodziec do zmiany pracy.

Ważne jest więc utrzymanie wysokiego poziomu zadowolenia pracowników, bo wtedy żadne bodźce nie będą kusiły do zmiany pracy.

- I wtedy zaczynają się dodatkowe koszty. Podejrzewam, że taka sytuacja motywuje obecnych pracowników do skorzystania z okazji do negocjowania warunków zatrudnienia. Dochodzi wtedy do sytuacji, że firma stoi przed wyborem ponownej rekrutacji w przypadku utracenia pracownika a co za tym idzie, ponoszenie wcześniej wymienionych przez Ciebie kosztów przy niezmiennych warunkach finansowych. Z drugiej strony wynegocjowana wyższa stawka, uposażenie czy cokolwiek co wchodzi w skład żądania pracownika również stanowi koszt.

Jak wtedy rozpatruje się takie sytuacje? Co jest korzystniejsze dla firmy? Ryzykować zatrudnienie nowej, potencjalnie niepewnej osoby, która może wnieść coś nowego do firmy czy jednak starać się utrzymywać relacje zawodowe z obecnie zatrudnionymi pracownikami?

- Zdarza się, że pracownik decyduje się na zmianę pracy np. z powodu zbyt niskiego wynagrodzenia. Jest świetnym fachowcem, ale jego koszty życia są na tyle duże, iż obecne wynagrodzenie nie jest satysfakcjonujące. W takiej sytuacji możemy podjąć rozmowę,

wynegociować lepszą stawkę, próbować przekonać pracownika do zmiany decyzji. Ważne jest, by jeszcze przed złożeniem wypowiedzenia, pracownik porozmawiał z przełożonym. Często pracownicy z góry zakładają, że rozmowa nie ma sensu. Natomiast każda historia jest indywidualna.

Niekiedy pracownik postanawia zmienić pracę, ponieważ zmienia miejsce zamieszkania i odległość staje się problemem. W takiej sytuacji ciężko przekonać go do pozostania w firmie. Zmniejszenie kosztów dojazdu nie wynagrodzi mu straconego czasu.

Są też wybitne talenty! Osoby, które chcą się mocno i szybko rozwijać, a firma nie daje takich możliwości. W takiej sytuacji równie ciężko jest zatrzymać pracownika, bo przecież nie chodzi tu tylko o adekwatne wynagrodzenie, lub inne dodatki. Tu chodzi o coś więcej, czego firma nie jest w stanie zaoferować.

Od strony finansowej zazwyczaj najlepszym rozwiązaniem jest dojście do porozumienia z obecnie zatrudnionym pracownikiem, dzięki temu firma jest stale bogata w wykwalifikowaną kadrę i nie musi ponosić kosztów nowej rekrutacji i onboardingu. Rotacja też jest potrzebna :) nowozatrudniony pracownik może wnieść świeże spojrzenie, nowe rozwiązania.

- O kosztach związanych z samym zjawiskiem rotacji już mi powiedziałaś. A są jakieś koszty ukryte? Czy poza firmą ktoś również analizuje te wskaźniki? Czy wpływa to na rating firmy przez co może mieć to odzwierciedlenie w cenach akcji spółki lub też może wpływać na potencjalne kontrakty? Czy klienci firmy zwracają na takie rzeczy uwagę?

- Wskaźniki są monitorowane, cyklicznie raportowane i raczej nie są tajemnicą dla klienta. Jeśli klient, by podjąć przemyślaną decyzję, chce zapoznać się z takimi raportami, myślę, że są udostępniane. Firma jest jak ludzki organizm, wszystko jest ze sobą powiązane i jedno wynika z drugiego. Niska rotacja w firmie świadczy m.in. o atrakcyjności. Jeśli pracownicy są zadowoleni z warunków, jakie im oferuje firma, chcą pozostać w zatrudnieniu długoterminowo. Z roku na rok zdobywają coraz większe doświadczenie, stają się coraz lepszymi fachowcami w swojej dziedzinie, popełniają coraz mniej błędów, co za tym idzie, ryzyko reklamacji maleje. Dodatkowe koszty selekcji, testów odchodzą, dzięki czemu istnieje duża szansa, że cena produktu nie wrośnie. Na giełdzie zapewne też to ma duże odbicie. Wystarczy choćby dzisiaj, w dobie niepewnego jutra, spojrzeć na notowania branż automotive. Klienci już pozyskani interesują się wskaźnikiem w momencie kiedy zaczynają się opóźnienia lub inne problemy. Dodatkowo wskaźnik stanowi częsty punkt zainteresowania audytorów.

-A czy spotkałaś się kiedyś z sytuacją, kiedy firma musiała zrezygnować z realizacji inwestycji lub projektu ze względu na konieczność finansowania skutków rotacji pracowników? Czy zwiększone zjawisko w firmie mogło spowodować ograniczenie jej rozwoju przez co straciła możliwość wygenerowania dodatkowego zysku?

- Osobiście się nie spotkałam z taką sytuacją, by przez rotację pracowników trzeba było rezygnować z inwestycji czy projektów. Bardziej bym powiedziała, że firma, zamiast skupiać się na nowych projektach czy inwestycjach musiała się skupić na niwelowaniu rotacji. Zamiast wykorzystać całą swoją energię, potencjał i środki finansowe na tworzenie czegoś nowego, eksploatowała się na naprawianiu tego, co nie działało poprawnie.

Wysoki wskaźnik rotacji, to problem, którego nie można ignorować i zamiatać pod dywan. Trzeba go zlokalizować, zacząć podejmować działania i dążyć do zmniejszenia.

Poniżej przedstawiono fragment wywiadu udzielonego przez Jadwigą K., Team Leaderki działu naliczeń i analiz pracującej w branży usługowej w Bielsku-Białej:

- Opowiedz mi Jadwigo czym się zajmujesz w swojej firmie? Co należy do twoich głównych obowiązków?

- W wielkim skrócie koordynuje pracę zespołu, który bezpośrednio zajmuje się naliczaniem wynagrodzeń dla klientów naszych pracowników. Jest to szeroki zakres zadań od operacyjnych po koordynację pracy zespołu, po zarządzanie zasobami ludzkimi w tym zespole, rekrutacji i wszystko co jest związane z tą też miękką częścią.

- Z perspektywy osoby zajmującej się zawodowo HRem jak istotne jest utrzymanie wskaźnika rotacji na niskim poziomie? Czy jest to jedno z zadań znajdujących się na liście priorytetów?

- Niski poziom rotacji w zespołach zapewnia pewną ciągłość świadczonych usług, które realizujemy. Zapewnia ciągłość kontaktu z klientem tych samych osób. Klienci to lubią, więc to jest duża wartość dodana. To jest też znajomość procesów, znajomość instrukcji, wytycznych naszych systemów. Oczywiście nowe osoby w organizacji są pewnym świeżym spojrzeniem, natomiast stabilność zatrudnienia jest kluczowa. pod kątem ciągłości świadczonych usług i pod kątem finansowym. Każda rekrutacja, wiąże się z zaangażowaniem czasu, środków pieniężnych i wszelkich innych zasobów.

- Jak istotna jest współpraca z innymi działami w tym zakresie? Czy uważasz, że dobra komunikacja i łączenie sił w tym zakresie pomaga zapobiegać zwolnieniom?

- Perspektywa operacyjna jest istotna jeżeli chodzi o współpracę zespołu. Wspieranie się bardzo istotnie wpływa na to, jak ludzie postrzegają tą pracę, jak się czują w zespole, w organizacji ale współpraca z innymi zespołami też potrafi dawać nam pewne odczucie, to znaczy jeżeli te relacje są dobre, wzajemnie wiemy czym się zajmujemy. Ta współpraca jest płynna, pewne określone zasady wpływają na pracę, na płynniejszą realizację zadań codziennych, co wpływa na postrzeganie danej pracy, danego stanowiska przez specjalistów. Kiedy te warunki są komfortowe, kiedy ludzie czują się dobrze, mają z tyłu głowy mniej pomysłów związanych z chociażby ze zmianą tej pracy. Na tych relacjach, które są między zespołami jeżeli one są w jakiś sposób utrudnione, pojawia się tam walczenie o swój temat. Pojawiają się frustracje i to oczywiście może determinować specjalistów do podejmowania decyzji o opuszczeniu organizacji.

- Myślę, że jest to tutaj czynnik kluczowy. Faktycznie ta współpraca między działami jest bardzo istotna i jeśli nie przebiega ona dobrze, to budzi frustrację i może w jakimś stopniu na pewno przyczyniać się do zwolnień.

- Mamy jakieś tematy, które wewnętrznie ktoś nam musi dowieść żebyśmy mogli zrealizować swoje zadanie, więc jeżeli te rzeczy nie są dostarczane i jeżeli pojawiają się tam jakieś problemy no to wpływa to na pewno na frustrację pracowników.

-A co z popularnym zjawiskiem „Quiet Quitting”? Czy udało ci się zaobserwować takie przypadki również w firmie w której pracujesz?

- Jak najbardziej takie osoby się pojawiają, pojawiały się z różnych przyczyn, czasami to były osoby które po prostu mają taki charakter, wycofany i te osoby trzeba w pewne rzeczy zaangażować i to nie wynika z ich postawy w pracy. Są osoby które wchodzą do organizacji i mają postawę robimy minimum z minimum, ja tu przychodzę tylko po swoją pensję, jak mi płacą to jest to wystarczające. Są osoby, które potrafią tracić zapał, się gdzieś tam wypalają zawodowo, te osoby mogą wrócić do zespołu to się może zmienić, ale też mogą pójść w drugą stronę, czyli tak naprawdę odejść z organizacji.

-A czy w twoim odczuciu jest to na przykład zauważalne z pozycji lidera?

- Tak to się da zauważyć, w pracy z ludźmi nie da się pominąć pewnych rzeczy, prędzej czy później to wychodzi, mało tego często zespół bardzo szybko wyłapuje takie osoby, bo widać że ktoś robi mniej, że ktoś nie podejmuje inicjatywy, że ktoś nie jest chętny mnie w czymś zastąpić, nie jest chętny mi w czymś pomóc, skonsultować się ze mną pomimo

tego, że na przykład wiemy, że ma wiedzę, ma doświadczenie w takim zakresie, więc często takie informacje wpływają ze środka zespołu.

- Czy starasz się w takim razie podejmować jakieś działania w kierunku tej osoby?

- Na to trzeba zareagować, bo może się to skończyć w różny sposób. Z tych negatywnych rzeczy, ktoś może zostać wykluczony przez zespół i będzie mocno separowany, co wpłynie na niego bardzo negatywnie. To są te osoby, które jak wcześniej wspomniałam mogą mieć już z tyłu głowy zakończenie współpracy z naszą organizacją, więc już im wcześniej taka informacja wypłynie i ja mam świadomość, że ta osoba kompletnie już nie wiąże swojej przyszłości z naszą organizacją, możemy się na to przygotować jako zespół, bo zdarza się że ktoś nie odnajduje się w tej pracy, więc im szybciej wiemy, że ta osoba nam w niedługim czasie może odpaść, no tym jesteśmy w stanie szybciej zareagować i przerzutować na przykład zadania nauczyć kogoś innego tych rzeczy więc z tym trzeba pracować.

-Czy uważasz, że również ta kwestia (quiet quitting) wpływa w jakiś sposób na kondycję finansową firmy? Statystycznie firma ma pracownika jednak czy można mówić o pełnym wykorzystaniu jego potencjału?

- Na pewno ma to nacisk na zespół, na procesy czy finanse. Patrząc z naszej perspektywy my na co dzień pracujemy z klientem. Osoba która nie buduje tych relacji, patrząc z naszej perspektywy, pracuje tylko nad tymi sprawami które mamy na zgłoszeniach, ale nie rozmawia z tym klientem, nie buduje relacji, nie robi tej takiej podstawowej pracy to powoduje to, że jej się gorzej pracuje. Klient to fatalnie postrzega, więc siłą rzeczy, może to nawet spowodować odejście klienta. Patrząc na procesy wewnętrzne, taka osoba może mieć potencjał zgłaszania jakiś ciekawych rozwiązań, usprawnień, ulepszeń ale nie powie tego głośno, bo ma taką postawę, bo nie chce, bo z jakiegoś powodu nie chce funkcjonować w taki sposób proaktywny, więc w tym kontekście jakichś nowych rozwiązań, ulepszeń pewnych rzeczy, może nam nawet jak nie przynieść stratę, to może zaniechać jakiś przyszłych zysków, bo może nam to zbudować jakąś nową usługę, za którą klient będzie miał ochotę nam zapłacić. Oczywiście to zaangażowanie faktycznie między pracownikiem a klientem jest dosyć istotne. Realizując swoje podstawowe zadania, robi coś dla organizacji siłą rzeczy. Zatrudnienie na podstawie umowy o pracę, świadczy o tym że jakąś pracę ma wykonać. On to może robić na takim bardzo minimalnym poziomie i się wywiązywać z tego podstawowego założenia, więc realizując jakieś zadania stanowi jakąś wartość dodaną, ale z drugiej strony taka postawa może przynieść przyszłe problemy. Z tym trzeba pracować. Może się okazać, że

ta osoba albo się w ogóle nie odnajduje w tej pracy, jest tu z przypadku albo w ogóle zmieniło się jej podejście do życia i ta praca już jej nie satysfakcjonuje. Powodów takiego podejścia może być dużo albo jeszcze inne podejście, które też się słyszy czasami czyli „Pracuję na tyle, na ile mi płacą”, „Moje wynagrodzenie mnie nie satysfakcjonuje, ale nie rozmawiam o tym więc robię strajk włoski, pracuje wolniej pracuje mniej efektywnie”. Te przyczyny są pewnie różne, dlatego trzeba dojść do sedna tego tematu, bo może się okazać że wtedy rozstanie z takim pracownikiem, który już na koniec jest nawet gdzieś tam separowany przez zespół i sam się czuje z tym fatalnie, może być takim rozwiązaniem do którego trzeba niestety dążyć. Zdaję sobie sprawę, że podstawowym motywatorem przyjscia do pracy jest wynagrodzenie, ale istotnym jest też trochę stwarzanie sobie warunków tej pracy, bo w takiej organizacji jak nasza, możemy sobie ułatwiać trochę funkcjonowanie proponując jakieś rozwiązania, będąc proaktywnych w pewnych kwestiach, więc nie podejmując takich inicjatyw to jest to na co sami sobie szkodzimy. Uważam, że takie tematy trzeba rozwiązywać.

- Jak twoim zdaniem rotacja wpływa na kwestie finansową przedsiębiorstwa? Czy stanowi to wyzwanie w przypadku planowania budżetu na cały rok?

- Jako organizacja mamy założoną pewną rotację, mamy statystyki. Rotacja wpływa na nasze finanse i pod kątem chociażby tych relacji z klientem. Zrekrutowanie pracownika kosztuje, wyszkolenie pracownika kosztuje i to są realne koszty dla organizacji. Nie mam dostępu do informacji jakie my fizycznie koszty zakładamy, jaki procent rotacji przewidujemy rok do roku, natomiast ze swojego poziomu jestem w stanie zaobserwować, że te koszty są realne. Mamy osobny zespół pracowników, którzy stricte zajmuje się rekrutacją, koordynują nasze ogłoszenia o pracę, budują je, umawiają wstępnie rozmowy z kandydatami- to oni stanowią realny koszt, tyle że my, jako duża organizacja, mamy to założone. Jest czas liderów operacyjnych, którzy muszą rozmowy przeprowadzić ,przeanalizować CV, dokonać jakichś wyborów. Potem mamy ten etap, gdzie tego pracownika trzeba przygotować do pracy jak już się na niego zdecydujemy. Okres szkolenia zwłaszcza na specjalistycznych stanowiskach jest mocno wydłużony więc praca samodzielna pojawia się za pół roku, za rok, za 2 lata i czas szkolenia trwa.

- Jak w firmie zabezpieczacie się przed wysoką rotacją? Czy podejmujecie jakieś działania mające na celu ograniczenie tego zjawiska?

- Inicjatywy w tym zakresie pojawią się na różnych poziomach. Ankiety satysfakcji naszych pracowników, które są co kwartał. Pojawiają się tam pytania dotyczące zintegrowania z misją firmy, z jej celami, ogólnie z całą korporacją. Pojawiają się też pytania o satysfakcję bycia członkiem zespołu, czy się odnajdujemy, czy te wartości są podobne, czy

czujemy wsparcie. Jest też robione sprawdzenie na zewnątrz dotyczący widełek wynagrodzeń. Mamy zlecone firmie zewnętrznej, która bada rynek pod kątem wynagrodzeń na stanowiskach, które oferujemy czy jesteśmy na bieżąco, czy mamy coś do zmiany bo rynek się zmienił. Myślę, że duża jest istota pracy u podstaw, czyli w samych zespołach dużo niżej organizacji, jakie tam są trendy, jak ludzie się odnajdują, jak się z nami komunikują, jaki nam dają feedback co do organizacji, rozwiązań które dzisiaj mamy, chociażby co do satysfakcji na chociażby temat wynagrodzeń. Komunikacja dwukierunkowa w tych wszystkich obszarach jest istotna, żeby wiedzieć, co się dzieje w naszych zespołach.

- W jakim stopniu poziom bezrobocia w regionie wpływa na strategię rekrutacyjną? Czy jest to jeden z głównych czynników mających wpływ na rotację?

- To zależy, dlatego że współczynniki bezrobocia takie ogólne, nie zawsze się będą przekładać na konkretną branżę. Faktycznie trendem jest, że jeżeli te wskaźniki są trochę wyższe, to może się okazać, że trochę łatwiej będzie znaleźć pracownika, natomiast jak one są niższe może to być trochę trudniejsze, być może będziemy musieli zaproponować inne warunki. Myślę, że dla nas takim ciekawym zjawiskiem, było zamykanie się tutaj spółek Fiata. Oni prowadzą w jakimś stopniu podobną działalność do nas, kiedy tam się zaczęły grupowe zwolnienia, było widać że jest przesyłane więcej CV byłych już pracowników tamtejszych firm, więc ten proces rekrutacyjny wygląda inaczej. Tych osób dostępnych było więcej, ale nadal było trzeba to zweryfikować, czy te kompetencje to jest coś, co my chcemy mieć w swojej organizacji. Branża jest specyficzna, rynek bielski ma jakiś zasób osób z kompetencjami, których my potrzebujemy. Jakiś czas temu uruchomiliśmy procesy stażowe, gdzie szukamy też osób z mniejszym doświadczeniem, żeby móc je przygotować potem do pracy na naszych stanowiskach, więc czy to bezrobocie się w stu procentach przekłada, na pewno nie, ale może mieć wpływ kiedy pojawiają się właśnie tego typu jednorazowe sytuacje, gdzie firma która prowadziła podobną działalność, chociaż jest to trochę zbilansowane, bo kolejnej firmy już w rejonie nie ma, która by tak funkcjonowała, więc już nie możemy liczyć na to, że znowu będzie jakiś napływ pracowników i będziemy sobie mogli prowadzić selekcję taką szerszą.

-Czy uważasz, że kultura otwartego dialogu wewnątrz firmy mogłaby wpłynąć na to, by pracownicy nie chcieli rezygnować z dalszego zatrudnienia? Z mojej perspektywy wydaje się to jednym z najbardziej przystępnych kosztowo działań, które faktycznie mogłoby zmniejszyć wskaźnik rotacji. Powiedz mi jak ty się na to zapatrujesz?

- Komunikacja dwukierunkowa i otwarta jest nieodzownym elementem w organizacjach, które chcą zachować stabilność zatrudnienia. Samo komunikowanie organizacji, jakie mamy cele na ten rok fiskalny, z czym my się dzisiaj borykamy, co stanowi problem, jaki jest nasz cel na najbliższe 5 nawet może 10 lat, jak chcemy z tym pracować, pozwala pracownikom nabrać pewnej perspektywy i odnieść się do tego wszystkiego w kontekście swoich celów nawet indywidualnych. Jest to jeden poziom, drugi poziom jesteśmy trochę niżej w organizacji, czyli pracuje w obrębie działów, zespołów. Mamy inne cele wyznaczone, inne priorytety może mieć ale dążąc do celu ogólnego organizacji. Możemy trochę inaczej te priorytety przekładać na swoją codzienność. Komunikowanie się w tą stronę, czyli do pracowników jest turbo istotne i w drugą stronę pracownicy, którzy dają odpowiedni feedback, którzy proponują pewne rozwiązanie albo pokazują, że coś nie działa. Jest to mega istotne, jeszcze jak z tym pracujemy chcemy pracujemy pozwala to na wzajemne zaufanie, co buduje stabilność tego zatrudnienia, ale też na takim poziomie indywidualnym, jeżeli indywidualny pracownik z czymś się boryka, nie zgłasza tego, to nie zawsze to może zostać zauważone. Należy o takich rzeczach mówić głośno niezależnie czego to dotyczy, relacji w zespole, warunków pracy, relacji z innymi działami, wynagrodzenia musi być to powiedziane głośno. Nawet jeżeli się okaże, że pracownik przychodzi z jakimś problemem, którego nie jesteśmy w stanie rozwiązać dzisiaj. Zawsze możemy to jednoznacznie powiedzieć, że nie jest to taki temat który możemy dzisiaj podjąć, ale możemy do niego wrócić za jakiś czas albo możemy jednoznacznie powiedzieć, że to jest w ogóle coś co nie wpisuje się w nasze plany. Wtedy ten pracownik już wie w jakim jest miejscu. Wzajemna świadomość jest bardzo istotna.

- Jeśli dochodzi do rezygnacji z zatrudnienia z inicjatywy pracownika to czy jako kadry zbieracie jakieś dane dotyczące przyczyn?

- Nasz zespół HR przeprowadza wywiad z takimi pracownikami, badając co ich skłoniło do odejścia. Takie raportowanie na tym poziomie jest, natomiast na poziomie zespołowym, staram się dowiedzieć z czego to wynikało. Są pewnie rzeczy którym możemy zapobiegać na przyszłość, ale są rzeczy na które nie mamy wpływu lub możemy je zaraportować wyżej. Informacja zwrotna od pracownika, który odchodzi ze swojej inicjatywy, jest jak najbardziej czymś co jest bardzo przydatnym materiałem na przyszłość.

- Do czego wam służą zebrane dane?

- Mamy pewne statystyki takich obszarów, które są do zaopiekowania na przyszłość. Dają nam jakąś lekcję, naukę co możemy zrobić inaczej w przyszłości.

3.4 Wnioski z badania własne

Na podstawie uzyskanych danych możemy wskazać wyraźnie, że wraz z wzrostem wskaźnika rotacji nakłady finansowe ponoszone przez organizacje rosną. W ich skład oprócz samego wynagrodzenia wchodzi dodatkowe nakłady związane z uposażeniem pracownika, które w zależności od stanowiska mogą się drastycznie różnić. Proces wdrożenia, przeszkolenia oraz zdobywania doświadczenia w strukturach konkretnej organizacji również jest kosztowny a jego długość jest uzależniona od wielu czynników jak chociażby branża, wcześniejsze doświadczenie pracownika oraz najtrudniej mierzalne: subiektywne odczucie pracownika odnośnie sprawowanego stanowiska. Nakłady finansowe jednak zaczynają się wcześniej. Do najczęściej wymienianych czynników generujących koszty rotacji zaproponowano podział na koszty:

1. Nieuniknione (związane z podstawowymi czynnikami procesu rekrutacji)

- Uposażenie nowego pracownika
- Proces szkoleniowy i wdrożeniowy
- Przewidziane nakłady finansowe i czasowe procesu rekrutacji

2. Prawdopodobne (zależne od indywidualnej sytuacji przedsiębiorstwa)

- Koszty stabilizacji sytuacji (powiązane z ciągłością działania przedsiębiorstwa)

Zależny od skuteczności i czasu trwania procesu rekrutacyjnego, sposobu zakończenia współpracy z poprzednim pracownikiem. Do danych kosztów można zaliczyć przymus wprowadzenia pracy w godzinach nadliczbowych lub korzystania z usług firm zewnętrznych.

- Wynegocjowane wyższe uposażenie finansowe nowego pracownika generujące wyższe koszty.
- Nieprzewidziane koszty przedłużającego się procesu rekrutacyjnego.

3. Organizacyjne- związane z funkcjonowaniem nowego pracownika w organizacji.

Takim czynnikiem jest zdobywanie doświadczenia i co z tym związane- popełnione błędy nowozatrudnionego pracownika, generujące straty.

- Reklamacje wewnętrzne (wystawione przez odpowiedzialny dział)
- Reklamacje zewnętrzne (od klientów)
- Koszt strategiczny/ operacyjny- związany z utratą klienta, rezygnacji z projektu, koszt związany z opóźnieniami w realizacji zadania.

Celem utrzymania optymalnego poziomu wskaźnika rotacji przedsiębiorstwa kontrolują sytuacje na bieżąco, zbierają dane po zakończeniu współpracy o przyczynach odejść. Działania zapobiegawcze dalszemu odpływaniu kadry pracowniczej również stanowią koszt a jego wielkość jest zależna od złożoności deklarowanego problemu wewnątrz organizacji a także skali, w jakiej występuje deklarowany czynnik decydujący o zmianie pracodawcy.

Zestawiając jednak na podstawie zebranych informacji koszt zapobiegania rotacji jest niższy od kosztu rekrutacji, szkolenia stanowiskowego i wdrożenia w funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Z tego też powodu poziom rotacji, ustalany indywidualnie na podstawie prognoz i statystyk, nie powinien przekraczać przewidzianej, optymalnej wartości.

Odwołując się do zbierania statystyk powodów rezygnacji z zatrudnienia w konkretnym przedsiębiorstwie proces kwalifikowania tychże powodów może ułatwić usystematyzować posiadane przez organizacje informacje nadając im spójności. Co więcej, proces ten ułatwia nałożenie odpowiednich wskaźników KPI wewnątrz samego wskaźnika rotacji. Część z czynników naturalnie mogą się łączyć z innymi, zakwalifikowanymi w innej kategorii czynnikami. Pozwoli to to zakwalifikować przyczyny na te zależne od pracodawcy, jego możliwości konkurencyjnymi na te, na które pracodawca jak najbardziej ma wpływ.

Tabela 2. Zaproponowana kwalifikacja czynników rotacji.

Kwalifikacja czynników rotacji pracowników	Przykłady
Osobiste	
Zależne od działań przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> • Poczucie otrzymywania zbyt niskiego wynagrodzenia/ wynagrodzenia nieadekwatnego do wykonywanej pracy. • Poczucie braku rozwoju osobistego.
Częściowo zależne od działań przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> • Chęć sprawdzenia się w innej branży. • Poszukiwanie powołania • Konflikt wewnętrzny z celami przedsiębiorstwa
Niezależne od działań przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> • Zmiana miejsca pobytu
Psychologiczne	<ul style="list-style-type: none"> • Wypalenie zawodowe • Frustracja
Organizacyjne	
Zależne od działań przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> • Toksyczna kultura organizacyjna • Patologiczny styl zarządzania kadry menadżerskiej • niesprawiedliwy/ niejasny system awansu pionowego i poziomego • niesprawiedliwy podział zadań • Konflikt w zespole
Rynkowe	
Niezależne od działań przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> • Niski poziom bezrobocia w regionie • Wysoki poziom konkurencji w regionie/ branży • Upowszechnienie pracy zdalnej (brak potrzeby relokacji w przypadku chęci zmiany pracy)
Spoleczne/ Marketingowe	<ul style="list-style-type: none"> • Zmiana podyktowana renomą pracodawcy • „Moda” na daną branżę- kuszące zarobki i perspektywa przebranżowienia się • „Wciągnięcie” w struktury innej firmy za pomocą kontaktów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z wywiadów

Uwzględniając wiele czynników oraz niewątpliwie dynamiczny, skokowy wzrost gospodarczy wraz w intensywnym napływem kapitału zagranicznego do Polski, a co za tym

idzie- poprawę ogólnej koniunktury, rotacja pracownicza jest zjawiskiem, które w ostatnich latach wzrastała.

Na podstawie badań własnych Macieja Pełczewskiego dodatkowymi czynnikami, nieporuszonymi przez rozmówców w obu wywiadach pojawiają się inne, względnie nowe trendy, które mają duże odzwierciedlenie w wskaźnikach rotacji pracowniczej.

Osoby piastujące wysokie stanowiska statystycznie pracują dłużej w konkretnej branży i rzadziej zmieniają pracodawcę. Największy odsetek respondentów deklaruje pracę u konkretnego pracodawcy w przedziale od 4 do 10 lat. Co warte odnotowania, blisko 70% osób pełniących funkcje kierownika wyższego szczebla zadeklarowały staż pracy powyżej 10 lat. Dane te sugerują, że pracownicy piastujący wysokie stanowiska rzadziej decydują się na zmianę pracodawcy. Powodem takiej decyzji, może być stabilność zatrudnienia oraz prestiż związany z pełnioną funkcją. Na podstawie danych zaczerpniętych z raportów Goldman Recruitment Salary Survey 2025 stanowiska menadżerskie, kierownicze, specjalistyczne mediana zarobków w różnych branżach wynosiła więcej, niż mediana krajowa wynosząca 6856,75 zł (dane na rok 2025). Biorąc pod uwagę fakt, że aktywnych zawodowo w Polsce jest 17.3 milionów obywateli, z czego między 3.1- 3.6 miliona osób zarabiałoby pensje minimalną.

Daje nam to wynik rzędu 17.91- 20,8 % osób otrzymujących minimalne wynagrodzenie. Wynagrodzenie pojawia się jako jedna z najczęstszych przyczyn rezygnacji z zatrudnienia u danego pracodawcy. W przeprowadzonym badaniu wykazano, że 56% respondentów wskazało niesatysfakcjonujące wynagrodzenie jako czynnik motywujący do zmiany pracodawcy. Co warte odnotowania odsetek ten malał wraz z wyższym szczeblem stanowiska.

Jako kolejny czynnik pojawia się uboga oferta szkoleń, w przypadku której deklaracje rezygnacji z zatrudnienia zadeklarowało 27,78% osób na stanowiskach kierowniczych niskiego szczebla. Równocześnie zadeklarowany brak chęci rezygnacji wzrastał wraz z piastowaniem stanowiska na średnim szczeblu oraz wysokim, które wynosiły kolejno 50% oraz 46,67%. Pozwala to na wysunięcie hipotezy, że wysoka rotacja związana jest częściowo z chęcią zmiany warunków bytowych na lepsze, począwszy od szukania miejsca pracy oferującego wyższe wynagrodzenie. Wraz z wynagrodzeniem istotny jest czynnik możliwości rozwoju zawodowego pozwalający poprawić ogólną sytuację pracownika na rynku pracy poprzez zmianę tego stanowiska na wyższe. Realizować się to udaje poprzez system awansu pionowego lub rzadziej, poziomego.

Przerzucając uwagę na aspekty związane z kulturą organizacyjną oraz społecznym aspektem działalności biznesowej udało się zebrać dane wskazujące na inne niż wcześniej wymienione przez autora czynniki motywujące do chęci rezygnacji z zatrudnienia.

Najważniejszym wskazanym jest zła atmosfera w miejscu pracy. Różnice w ocenie tego czynnika wśród osób na stanowiskach nie kierowniczych. W tej grupie jako podstawę odejścia z pracy zadeklarowało 32,46% ankietowanych przy czym pracownicy na stanowiskach kierowniczych rzadziej zgadzali się z tym stwierdzeniem.

Niedostateczne okazanie docenienia również pokazuje różnice w odbieraniu tego przez osoby zajmujące różne stanowiska. Blisko 50% osób na stanowiskach najwyższego szczebla najczęściej zgadzały się ze stwierdzeniem, że brak docenienia mógłby być powodem odejścia. Z kolei pracownicy niżej usytuowani częściej wskazywali, że raczej nie porzuciliby pracy z takiego powodu. Co istotne, odpowiedź „zdecydowanie tak” padała częściej przez kobiety, przy wskazywaniu tego czynnika jako znacząca pobudka do porzucenia pracy.

Ciekawym czynnikiem wpływającym na decyzje o odejściu jest rezygnacja z miejsca pracy przez kolegę/ koleżankę z pracy. Jako powód chęci z rezygnacji z zatrudnienia uznało to 21,35% mężczyzn i 11,43% kobiet.¹

Podsumowanie

Rotacja pracowników jest kluczowym zjawiskiem, które stanowi spore wyzwanie dla obecnych organizacji. Pomimo pozytywnych skutków, które może przynosić fluktuacja kadry takich jak na przykład dostosowywanie się do zmieniających warunków rynkowych, brak wystarczającej kontroli może przynosić zwiększone koszty oraz destabilizować funkcjonowanie przedsiębiorstwa. W radzeniu sobie z ciągłą rotacją, skuteczność organizacji jest zależna od poziomu zarządzania zasobami ludzkimi i powinna przede wszystkim opierać się na zapobieganiu rotacji wśród pracowników. Przez przeprowadzone wywiady z dwiema przedstawicielkami firm z różnych branży, można wyodrębnić znaczący wpływ rotacji na takie aspekty jak: kultura organizacyjna, sposób komunikacji w firmie, czy poziom zaangażowania pracowników. Otwarty dialog oraz świadomość potrzeb pracowników, są skutecznymi narzędziami w ograniczeniu odejść z pracy. U przedsiębiorstwach, które zaniedbują te obszary jest zwiększone ryzyko kosztów związanych z rekrutacją i szkoleniem nowych osób, ale również mogą mierzyć się z utratą zaufania klientów oraz przejawiający spadające

¹ Dane statystyczne wzięte z „Odejścia pracowników z firmy. Przyczyny, skutki i sposoby przeciwdziałania”, rozdział 3, podrozdział 3.4- „Przyczyny odejść pracowników i działania pracodawców mające na celu ich zatrzymanie”, strona 109, Maciej Pełczewski, Łódź 2023r.

morale pozostałych pracowników. Coraz większego znaczenia nabierają ukryte przyczyny rotacji takie jak „quiet quitting”, czyli postawa charakteryzująca się wykonywaniem przez pracowników absolutnego minimum. Pomimo pozostawania tych osób w organizacji, realnie ich zaangażowanie nie przekłada się na rozwój organizacji. Dane zebrane w artykule udowadniają, że najczęstszymi powodami wskaźnika rotacji jest przede wszystkim: niezadowolenie z wynagrodzenia, brak poczucia rozwoju czy zła atmosfera w pracy. Rotacja pracowników jest nieunikniona, natomiast nie musi być destrukcyjna. Musi być podparta świadomym podejściem do zarządzania przedsiębiorstwem i można ją traktować jako źródło wiedzy o własnej organizacji. Umiejętność słuchania pracowników, elastyczność w zarządzaniu oraz budowanie partnerskich relacji wewnątrz zespołu, są kluczowe w utrzymywaniu stabilności i zrównoważonego rozwoju firmy a co za tym idzie, efektywne zarządzanie finansami przeznaczonymi na działalność tejże jednostki.

Bibliografia:

1. Cynk Róża (2016), Metody utrzymywania kluczowych pracowników w organizacji
2. Giovanni Russo (2024), Human capital utilisation, quiet quitting and employee retention, s. 7.
3. Kielczewska Aneta, Rozbicka Iga (2023), Rotacja pracowników w Polsce, Warszawa.
4. Lipiński Filip, Julianna Koczy (2023), Zjawisko Quiet Quitting wśród polskich pracowników z pokolenia Z, s. 55.
5. Pełczewski Maciej (2023), Odejścia pracowników z firmy. Przyczyny, skutki i sposoby przeciwdziałania, Łódź s. 29-30.
6. Polski Instytut Ekonomiczny (2023), Rotacja pracowników w Polsce, Warszawa, s. 8.
7. Randstad, 10 głównych przyczyn odejścia pracowników, https://info.randstad.pl/hubfs/RIS_LV/LV-CJ8/10-glownych-przyczyn-rotacji-pracownikow.pdf?hsLang=pl-pl [dostęp: 29.05.2025].
8. Spychała Małgorzata, Bartecki Tadeusz, Brzóška Michał (2019), Employer branding– nowoczesne rozwiązanie problemu rotacji pracowników.