

UNIwersytet Łódzki  
Wydział Zarządzania

**Mgr Maciej Pelczewski**

Rozprawa doktorska

**Odejścia pracowników z firmy.  
Przyczyny, skutki i sposoby przeciwdziałania.**

Promotor: **dr hab. Joanna Cewińska, prof. UŁ**  
Promotor pomocniczy: **dr Anna Krasnova**

ŁÓDŹ 2023

Spis treści:

Wprowadzenie .....	2
<b>1. Fluktuacja kadr a zarządzanie kapitałem ludzkim .....</b>	<b>9</b>
1.1. Kapitałowe podejście do zarządzania kadrami – ramy rozważań.....	9
1.2. Fluktuacja kadr i jej koszty a zarządzanie kapitałem ludzkim.....	20
1.3. Pomiar fluktuacji kadr i interpretacja wyników .....	27
1.4. Fluktuacja kadr a sytuacja na rynku pracy w Polsce .....	33
<b>2. Odejścia pracowników jako aspekt fluktuacji kadr- przegląd badań .....</b>	<b>41</b>
2.1. Odejścia z inicjatywy pracowników – ustalenia terminologiczne .....	41
2.2. Przyczyny i skutki dobrowolnych odejść pracowników.....	44
2.3. Sposoby przeciwdziałania odejściom pracowników.....	58
<b>3. Odejścia pracowników sektora SSC/BPO w świetle wyników badań własnych</b>	
<b>72</b>	
3.1. Metodyka badań i jej ograniczenia .....	72
3.2. Charakterystyka sektora SSC/BPO w Polsce.....	86
3.3. Prezentacja społeczno-demograficzna badanych.....	102
3.4. Przyczyny odejść pracowników i działania pracodawców mające na celu ich zatrzymanie.....	109
3.5. Konsekwencje działań pracodawców a oczekiwania pracowników.....	138
<b>4. Sposoby zarządzania dobrowolnymi odejściami pracowników .....</b>	<b>153</b>
4.1. Weryfikacja hipotez .....	153
4.2. Wnioski z badań własnych.....	164
4.3. Sposoby przeciwdziałania odejściom pracowniczym. Rekomendacje dla organizacji.....	172
<b>Zakończenie.....</b>	<b>181</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>184</b>
<b>Spis tabel.....</b>	<b>207</b>
<b>Spis rysunków .....</b>	<b>209</b>
<b>Spis wykresów .....</b>	<b>211</b>
<b>Spis załączników .....</b>	<b>214</b>
<b>Załącznik 1. Kwestionariusz ankiety .....</b>	<b>215</b>
<b>Załącznik 2. Uzupełniająca analiza statystyczna kluczowych zagadnień.....</b>	<b>228</b>
<b>Załącznik 3. Tytuł i streszczenie rozprawy w języku polskim .....</b>	<b>250</b>
<b>Załącznik 4. Tytuł i streszczenie rozprawy w języku angielskim .....</b>	<b>253</b>

## Wprowadzenie

Odejścia pracowników wynikające z ich inicjatywy stanowią aktualny problem dla zarządzających wieloma organizacjami. Jak wynika z raportu *PARP Rynek pracy, edukacja, kompetencje*, aktualne trendy rynku pracy w roku 2023 wskazują na wzrost zainteresowania zmianą miejsca pracy w porównaniu z rokiem 2022 (39,8% vs. 33,6%)<sup>1</sup>. Odejścia pracowników są również interesującym tematem z perspektywy zarządzania kapitałem ludzkim. Badania dowodzą, że to właśnie praktyki zarządzania ludźmi umożliwiają obniżenie skłonności pracowników do rezygnacji z zatrudnienia.

W styczniu 2023 roku na najważniejszych portalach rekrutacyjnych, dostępnych na polskim rynku pracy, opublikowano ponad 255 tysięcy ofert pracy (o 3,2 % więcej niż w grudniu 2022), co pokazuje skalę różnorodności ofert i może sprzyjać poszukiwaniu nowej pracy<sup>2</sup>. Specjaliści są zgodni, że po zjawisku „wielkiej rezygnacji”, która miała miejsce w trakcie i po pandemii, sytuacja zdaje się stabilizować, natomiast warto zwrócić uwagę, że wskutek inflacji i zauważalnego wzrostu cen w Polsce, pracownicy będą chcieli zmienić pracę, aby zwiększyć swoje wynagrodzenie<sup>3</sup>.

Odejścia pracowników wynikają z różnych przyczyn i różne są ich konsekwencje. Z analizy treści literatury przedmiotu wynika, że przyczyny odejść na ogół związane są z miejscem pracy. Decyzje o opuszczeniu pracodawcy są konsekwencją negatywnej oceny jakości środowiska pracy; niezadowolenia z warunków pracy, perspektywy rozwoju zawodowego, relacji w miejscu pracy lub oferowanych benefitów<sup>4</sup>.

Powody odejść determinowane są sytuacją na rynku pracy. W przypadku dobrej koniunktury gospodarczej i „rynku pracownika”, pracownicy częściej są skłonni do zmiany zatrudnienia. Z uwagi na niedobór kadr w organizacjach i konieczność poszukiwania pracowników, pracodawcy przedstawiają konkurencyjne oferty zatrudnienia, które skłaniają pracowników do zmiany miejsca pracy i odejścia od aktualnego pracodawcy. Zdarza się, że pracownicy sami nie szukają nowego miejsca

---

<sup>1</sup> Raport: PARP, Rynek pracy, edukacja, kompetencje. *Aktualne trendy rynku pracy, raport PARP*, kwiecień 2023, s. 15.

<sup>2</sup> Raport: PARP, Rynek pracy, Edukacja, kompetencje, [https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Raport\\_rynek\\_pracy\\_luty-2023.pdf](https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Raport_rynek_pracy_luty-2023.pdf), (dostęp 3.04.2023)

<sup>3</sup> Raport: Workmonitor 2023, <https://info.randstad.pl/hubfs/Randstad%20Workmonitor-PL.pdf>, (dostęp 21.04.2013)

<sup>4</sup> D. Szmit, Zarządzanie kompetencjami pracowniczymi w aspekcie rozwoju organizacji, *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej*, Nr. 29 (2018), s. 21.

pracy, ponieważ ich satysfakcja z pracy jest na wysokim poziomie. W przypadku „ryнку pracownika”, pracodawcy z niedoborem kadrowym sami poszukują kandydatów do pracy, kontaktują się z nimi, oferując ciekawą pracę. Gdy warunki okażą się konkurencyjne, pracownicy odchodzą. W takim wypadku rynek pracownika sprzyja odejściom, bowiem pracodawcy poprzez swoje działania mające na celu zrekrutowanie nowych osób, „kreują” w pracownikach chęć zmiany pracy, oferując im często lepsze warunki.

W przypadku recesji podaż ofert dostępnych na rynku pracy zmniejsza się, co skutkuje mniejszą wolą odejścia od obecnego pracodawcy. Jest to spowodowane tym, że pracownik dłużej szukałby nowego zatrudnienia, co demotywuje go do zmiany pracy. W okresie recesji, pracownicy częściej decydują się na zmianę pracy wówczas, gdy otrzymają konkretną ofertę. Rezygnacja z pracy w celu odpoczynku lub realizacji własnych pasji stanowi zbyt duże ryzyko, bowiem powrót na rynek pracy będzie utrudniony.

Pracownicy odchodzą również z powodów osobistych. Decyzje te zależą od czynników związanych albo z sytuacją wymuszoną przez życie lub wynikającą ze dobrowolnej zmiany niektórych jego aspektów. Przyczyny odejść w tym przypadku to na przykład konieczność opieki nad chorym członkiem rodziny czy przejście na emeryturę. Innymi osobistymi powodami odejść pracowników mogą być: zmiana miejsca zamieszkania, chęć realizacji marzeń, zmiana siedziby firmy. Te odejścia nie wynikają z braku satysfakcji zatrudnionych z pracy i nie są związane z praktykami zarządzania ludźmi w organizacjach.

Choć odejścia pracowników są czymś naturalnym, nie zawsze są one korzystne dla pracodawców<sup>5</sup>. Mogą one destabilizować funkcjonowanie przedsiębiorstwa na różne sposoby, jak chociażby powodować obniżenie jakości świadczonych usług lub zwiększenie kosztów operacyjnych<sup>6</sup>. O odejściach niekorzystnych i niepożądanych mówi się, gdy firmy opuszczają osoby osiągające dobre wyniki, zaangażowane o rzadkich, trudno zastępowalnych kwalifikacjach. Tego rodzaju sytuacje negatywnie wpływają na funkcjonowanie organizacji – powodują koszty związane z odejściem, z koniecznością zatrudnienia nowych pracowników o podobnych kompetencjach, z adaptacją ich do

---

<sup>5</sup> D.G. Allen, Retaining talent. A guide to analyzing and managing employee turnover, SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Serie, 2008, s. 2.

<sup>6</sup> N., Yusnita; H., Gursida, Antecedents of intention to leave organization: evidence from financial institution. Polish Journal of Management Studies, Vol. 26 Issue 1(2022).

pracy, często szkoleniami i z czasem potrzebnym do osiągnięcia przez nich oczekiwanego poziomu wydajności.

Odejścia niekorzystne dla organizacji mogą być niemożliwe lub możliwe do uniknięcia. Odejścia niemożliwe do uniknięcia związane są ze zmianą sytuacji życiowej pracownika, miejsca zamieszkania, koniecznością podjęcia opieki nad chorym lub niepełnosprawnym członkiem rodziny. Tego typu odejścia są z reguły niezależne od pracodawcy. Odejścia możliwe do uniknięcia są skutkiem negatywnej oceny miejsca pracy czy otrzymania ciekawszej oferty zatrudnienia. W tym przypadku możliwa jest interwencja pracodawcy polegająca na zatrzymaniu pracownika.

Inaczej jest, gdy odchodzą pracownicy o niskich kwalifikacjach, osiągający słabe wyniki, których stosunkowo łatwo jest zastąpić, osoby niezaangażowane lub często korzystające ze zwolnień lekarskich. Wówczas odejście okazuje się pożądane i może być korzystne dla pracodawcy.

Odejścia pracowników skutkują także poniesieniem kosztów przez pracodawcę. Jak podaje raport Deloitte, koszt odejścia pracownika może wahać się od 16% (w przypadku najprostszycy stanowisk) aż do 213% (w przypadku pracowników, którzy są wysoko wyspecjalizowani) wysokości jego wynagrodzenia<sup>7</sup>.

Odejścia pracowników często są trudne do przewidzenia, co utrudnia podejmowanie działań zapobiegających im. Mimo to warto monitorować wskaźniki fluktuacji, poznawać potrzeby i oczekiwania pracowników oraz poziom ich satysfakcji z pracy, aby ograniczyć ryzyko odejść.

**Celem pracy** jest przedstawienie sposobów przeciwdziałania odejściom pracowników w kontekście przyczyn odejść i oczekiwań pracowników związanych z inicjatywami podejmowanymi przez pracodawców, by powstrzymać zatrudnionych przed odchodzeniem z pracy.

Aby zrealizować ten cel przyjęto następujące **cele szczegółowe**:

- Identyfikacja przyczyn odejść i ich skutków, jako czynników uzasadniających podejmowanie działań ograniczających odejścia;

---

<sup>7</sup> Raport: Efektywny proces HR a doświadczenia pracownika, [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Prezentacje-webinary/pl\\_07022023\\_webinar\\_Efektywny\\_proces\\_HR\\_a\\_doswiadczenia\\_pracownika.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Prezentacje-webinary/pl_07022023_webinar_Efektywny_proces_HR_a_doswiadczenia_pracownika.pdf), (dostęp 21.03.2023)

- przedstawienie sposobów przeciwdziałania odejściom i oczekiwań pracowników związanych z działaniami podejmowanymi przez pracodawców by zapobiec odejściom;
- identyfikacja standardowych i zindywidualizowanych działań pracodawców powstrzymujących pracowników przed odchodzeniem z pracy.

**Problem badawczy** dotyczy tego, w jakim zakresie inicjatywy mające na celu przeciwdziałanie odejściom pracowników mogą mieć charakter uniwersalny a w jakim wymagają indywidualizacji.

W związku z powyższym autor sformułował następujące pytania badawcze:

- Co jest przyczyną podjęcia przez pracownika decyzji o odejściu z firmy?
- Czy pracodawcy podejmują działania, by zatrzymać pracowników? Jeśli tak, to jakie?
- Jakie efekty powodują działania mające na celu zatrzymanie pracowników?
- Jakie są oczekiwania pracowników wobec pracodawców związane z przeciwdziałaniem odejściom zatrudnionych z pracy?

Aby zrealizować założenia badawcze, w pierwszym etapie przeprowadzono analizę treści literatury poświęconej problemom fluktuacji i odejściom pracowników. Wyniki analizy pozwoliły doprecyzować pytania badawcze, zidentyfikować lukę badawczą, sformułować cele pracy, hipotezy i przygotować kwestionariusz ankiety. Na podstawie analizy treści literatury stwierdzono, że powody odejść często związane są z brakiem satysfakcji z pracy i że praktyki zarządzania zasobami ludzkimi mogą zmniejszyć skłonność pracowników do odejścia. Nie znaleziono natomiast badań dotyczących związku praktyk *offboardingowych* (realizowanych w ramach zarządzania kapitałem ludzkimi - derekrutacji) z odejściami od pracodawcy czy związku działań podejmowanych przez pracodawców na rzecz zatrzymania pracowników a zmianą decyzji pracownika o odejściu z firmy. O ile w literaturze wskazywano powody odejść wybranych grup pracowników (na przykład kobiet, czy osób reprezentujących mniejszości narodowe, osób w młodym wieku), to nie odnoszono się do kwestii standaryzacji i indywidualizacji działań powstrzymujących pracowników przed opuszczeniem pracodawcy. Powyższe kwestie stanowią o luce badawczej, uzasadniającej podjęcie badań.

Po zredagowaniu kwestionariusza ankiety przeprowadzono badania pilotażowe, a następnie, po zweryfikowaniu poprawności narzędzia badawczego, badania zasadnicze. W celu zebrania danych wykorzystano ankietę internetową CAWI. Dobór badanych miał charakter przypadkowy. Poszukując respondentów posłużono się metodą „kuli śnieżnej”. Kwestionariusz wypełniło 665 osób, z czego 589 odpowiedzi spełniało kryteria postawione przez autora i zostały poddane dalszej analizie. Analizę danych ilościowych przeprowadzono za pomocą statystyki opisowej oraz statystyki testowej. Aby zbadać istnienie zależności pomiędzy zmiennymi nominalnymi zastosowano test chi kwadrat, korelację rang Spearmana, test Kruskala-Wallisa, test Dunn-Bonferroniego, test Manna-Whitneya, dokładny test Fishera. Wyniki badania zaprezentowano w formie opisowej oraz graficznej.

Badania przeprowadzono wśród pracowników sektora SSC (Shared Services Centers) oraz BPO (Business Process Outsourcing). Autor zdecydował się na wybór tego sektora z kilku powodów. Po pierwsze jest to sektor dynamicznie rozwijający się w Polsce. Eksperci rynku pracy zwracają uwagę, że Polska, zaraz za Indiami i Stanami Zjednoczonymi, to zdecydowanie najbardziej odpowiednie miejsce do lokowania nowoczesnych usług dla biznesu, z uwagi na dostęp do wykwalifikowanej kadry a także relatywnie niższe koszty pracy<sup>8</sup>.

Sektor usług biznesowych w Polsce liczy łącznie 1714 firm, z których aż 72% to firmy z kapitałem zagranicznym. O sile tego sektora stanowi także wielkość jego udziału w całkowitym zatrudnieniu w sektorze przedsiębiorstw w Polsce i wynosi już 6,2%, w stosunku do 5,6% w roku 2021<sup>9</sup>. Szacuje się, że obecnie w Polsce zatrudnionych jest w sektorze około 400 tysięcy osób, a prognozy dostępne na rynku przewidują, że liczba ta może wzrosnąć do 440 tysięcy pod koniec roku 2023<sup>10</sup> (dla porównania, na koniec 2021 roku cała administracja publiczna w Polsce liczyła około 434 tysięcy osób<sup>11</sup>).

---

<sup>8</sup>Artykuł: Polska w czołówce preferowanych lokalizacji Centrów Usług Wspólnych, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/press-releases/articles/Polska-w-czolowce-preferowanych-lokalizacji-dla-Centrow-Uslug-Wspolnych.html>, (data dostępu 01.04.2023).

<sup>9</sup>Raport: Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2022, [https://absl.pl/storage/app/media/ABSL-2022-Raport.pdf?&referral\\_domain=www.google.comNaNhttps://www.google.com/](https://absl.pl/storage/app/media/ABSL-2022-Raport.pdf?&referral_domain=www.google.comNaNhttps://www.google.com/), (data dostępu 01.04.2023).

<sup>10</sup> Artykuł: Wpływ pandemii na rozwój sektora SSC/BPO w Polsce, <https://www.randstad.pl/blog-hr/trendy-ryнку-pracy/wplyw-pandemii-na-rozwoj-sektora-ssc-bpo-w-polsce/>, (data dostępu 01.04.2023).

<sup>11</sup>Artykuł: Rosną pensje i zatrudnienie w samorządach. GUS podał dane za 2021 r., <https://samorzad.pap.pl/kategoria/aktualnosci/rosna-pensje-i-zatrudnienie-w-samorzadach-gus-podal-dane-za-2021-r>, (data dostępu 22.02.2023)

Drugim powodem było to, że dla pracodawców sektora SSC/BPO szczególnym wyzwaniem są odejścia pracowników. Zgodnie z szacunkami specjalistów, współczynnik odejść w branży wynosił blisko 18% w 2021 roku<sup>12</sup>, a może sięgnąć nawet 25% w 2023 roku. Jest to spowodowane wejściem na rynek pracy specjalistów, którzy wcześniej przeczekali niepewną sytuację na rynku pracy i chwilowe spowolnienie związane z pandemią<sup>13</sup>.

Motywacją do podjęcia tematu i realizacji badań wśród pracowników sektora SSC/BPO była chęć poznania przyczyn odejść pracowników z firm tego sektora, ich skutków dla organizacji oraz sposobów przeciwdziałania odejściom, wynikająca z faktu, że autor pracy jest pracownikiem opisywanego sektora a obecnie kieruje kilkudziesięciu osobowym zespołem pracowników i również boryka się z problemem odejść pracowników. Realizacja tematu pozwoliła na uzupełnienie doświadczeń, które autor zdobywał w ciągu trzynastu lat pracy zawodowej. Wiedza zdobyta w trakcie przygotowywania rozprawy będzie przydatna do stworzenia programu retencyjnego, który pozwoli ograniczyć poziom odejść pracowników z firmy. Autor ma nadzieję, że wyniki badań pomogą również innym menedżerom, nie tylko z sektora SSC/BPO, w utrzymaniu poziomu odejść na zadawalającym poziomie.

Praca składa się ze wstępu, czterech rozdziałów i zakończenia.

We **wstępie** uzasadniono wybór problematyki rozprawy, sformułowano problem badawczy, pytania badawcze, cele pracy oraz scharakteryzowano strukturę pracy.

W **pierwszym rozdziale** pracy nakreślono ramy rozważań, przyjmując, iż stanowi je kapitałowe podejście do zarządzania ludźmi. Następnie omówiono problem fluktuacji kadr z perspektywy zarządzania kapitałem ludzkim. Zwrócono uwagę na koszty fluktuacji, pomiar fluktuacji i interpretację wyników tego pomiaru. W końcowej części rozdziału opisano rynkowe uwarunkowania fluktuacji kadr w Polsce.

**Rozdział drugi** poświęcono odejściom z firmy inicjowanym przez pracowników, w szczególności przyczynom i skutkom tych odejść a także sposobom przeciwdziałania im. W pierwszym fragmencie rozdziału dokonano klasyfikacji odejść pracowników i syntetycznie omówiono odejścia pożądane i niepożądane z punktu widzenia pracodawcy oraz te, które są lub nie są możliwe do uniknięcia.

---

<sup>12</sup> Raport: Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2022, Ibidem, (data dostęp z 12.01.2023).

<sup>13</sup>M. Petrus, Chaos podatkowy, rosnąca rotacja i transformacja kompetencji ukształtują rynek pracy w 2022 roku; Artykuł: <https://antal.pl/wiedza/arttykul/chaos-podatkowy-rosnaca-rotacja-i-transformacja-kompetencji-uksztaltuja-rynek-pracy-w-2022-roku>, (data dostępu 21.04.2023).



W **rozdziale trzecim** opisano aspekty metodyczne badań własnych oraz ograniczenia przyjętej metodyki. Następnie scharakteryzowano sektor SSC/BPO w Polsce, zwracając uwagę na jego dynamiczny rozwój i prezentując wyzwania, jakie są dla niego charakterystyczne. W dalszej części rozdziału zaprezentowano strukturę społeczno-demograficzną badanych i wyniki badań, które pozwoliły ustosunkować się do sformułowanych pytań badawczych.

**Rozdział czwarty** zawiera opis weryfikacji hipotez (przedstawionych w części metodycznej pracy), wnioski teoretyczne z pracy, w tym kierunki dalszych badań oraz rekomendacje dla menedżerów mające na celu ograniczenie odejść z inicjatywy pracowników.

W **zakończeniu** podsumowano treści całej rozprawy i wskazano w jaki sposób i w jakim stopniu zrealizowano cele pracy.

Autor ma nadzieję, że praca ma walory naukowe, bowiem rozwija wiedzę na temat powodów odejść pracowników i sposobów przeciwdziałania im. Wnioski z badań pozwoliły wypełnić zidentyfikowaną lukę badawczą - odnieść się do kwestii standaryzacji i indywidualizacji działań pracodawców mających powstrzymać pracowników przed odchodzeniem z firm. Ponadto pokazały, że działania podejmowane przez pracodawcę, by zapobiec odejściom pracowników, mogą wpłynąć na zmianę decyzji pracowników o opuszczeniu pracodawcy. Rozwiązując problem badawczy, wybrano specyficzny sektor, w którym stopa odejść pracowników jest wysoka, i w którym nie prowadzono wielu badań na temat odejść pracowników. Rozwiązując problem badawczy, wykorzystano samodzielnie opracowany kwestionariusz ankiety. W pracy zawarto również implikacje dla menedżerów, które mogą być wykorzystane nie tylko w badanym sektorze.

# 1. Fluktuacja kadr a zarządzanie kapitałem ludzkim

## 1.1. Kapitałowe podejście do zarządzania kadrami – ramy rozważań

W nauce o zarządzaniu istnieją dwie główne koncepcje: koncepcja tradycyjna i koncepcja zorientowana na człowieka. Koncepcja tradycyjna, znana również jako koncepcja klasyczna lub zarządzania, koncentruje się na racjonalnym podejściu do zarządzania opartym na naukowych i technicznych podejściach. Zakłada ona, że istnieją uniwersalne prawa i reguły dotyczące zarządzania, które można zastosować w każdej organizacji<sup>14</sup>.

Druga z nich to koncepcja zorientowana na człowieka, znana również jako koncepcja humanistyczna czy kapitałowa. Koncentruje się ona na ludzkich aspektach zarządzania, takich jak motywacja, komunikacja, współpraca i rozwijanie relacji między pracownikami i kierownictwem. Ta koncepcja uwzględnia indywidualne potrzeby i cele pracowników oraz, jako istotne czynniki wpływające na efektywność organizacji i wnoszące dodatkową wartość intelektualną, ich wartości i perspektywy<sup>15</sup>.

Ojciec nowoczesnej teorii zarządzania, Peter Ferdinand Drucker, twierdzi, że w XXI wieku najcenniejszym zasobem każdej organizacji, zarówno w sektorze biznesu, jak i poza nim są pracownicy, ich wydajność, doświadczenie i umiejętności niezbędne do realizacji celów organizacji<sup>16</sup>.

Podobnego zdania jest A. Ujwary-Gil, która określa kapitał ludzki jako bogactwo czerpane w wiedzy pracowników, którzy dołączyli do organizacji i wspierają ją swoim zaangażowaniem<sup>17</sup>.

Uważa się, że termin kapitał ludzki po raz pierwszy zastosował W. Petty w XVII wieku. Porównywał on kapitał tkwiący w człowieku do kapitału rzeczowego (trwałego), dopatrując się podobieństw<sup>18</sup>. Ekonomisci już od lat sześćdziesiątych XX wieku używają sformułowania kapitał ludzki, aby wyjaśnić rolę edukacji i nabywanych umiejętności. Za twórców teorii kapitału ludzkiego uznaje się T. Schulz'a i G. Becker'a'. Według tych

---

<sup>14</sup> M. Sępek, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie Tom XI, Zeszyt 11, Łódź 2010, s. 53.

<sup>15</sup> B. Jamka, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?* Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 23.

<sup>16</sup> P.F. Drucker, *Management Challenges for the 21st Century*, Harper Business 2001, s. 121.

<sup>17</sup> A. Ujwary-Gil, *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 27.

<sup>18</sup> R.S. Domański, *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, PWN, Warszawa 1993, s. 31.

badaczy kapitałem ludzkim dysponuje człowiek ze swoimi umiejętnościami, kwalifikacjami, motywacją oraz zdrowiem<sup>19</sup>.

Kapitał ludzki traktowany jest w literaturze naukowej jako zasób wiedzy i doświadczeń i często jest stosowany zamiennie z pojęciem kapitału intelektualnego, co wynika z traktowania przez badaczy kapitału ludzkiego jako najważniejszej składowej kapitału intelektualnego<sup>20</sup>.

W aspekcie zarządzania kadrami, kapitał ludzki rozumiany jest jako zasób fachowej wiedzy, umiejętności oraz doświadczenia i jest elementem składowym zbioru niematerialnych czynników umożliwiających organizacji budowę przewagi konkurencyjnej i osiągnięcie ponadprzeciętnych zysków<sup>21</sup>.

W niektórych opisywanych w literaturze modelach wzrostu gospodarczego, kapitał ludzki określany jest jako samodzielny czynnik produkcji, który obok kapitału fizycznego i finansowego oznacza kwalifikacje i umiejętności pracowników<sup>22</sup>.

Michael S. Malone i Leif Edvinsson piszą z kolei o tym, że kapitał ludzki w organizacji to część kapitału intelektualnego organizacji, a przede wszystkim zespół ludzi, którzy charakteryzują się kreatywnością i proaktywnym podejściem do wykonywanych obowiązków<sup>23</sup>.

Marta Juchnowicz dokonała podziału kapitału intelektualnego organizacji na trzy czynniki (rysunek 1.1).



**Rysunek 1. 1 Podział kapitału intelektualnego**

Źródło: M. Juchnowicz, *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, PWE, Warszawa 2014, s.31.

<sup>19</sup> L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 39.

<sup>20</sup> E. Głuszek, *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 65-69; M. Wójcik-Jurkiewicz, *Kapitał intelektualny a kapitał ludzki*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach. „Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego w organizacji”, Katowice 2007, s. 46.

<sup>21</sup> K. Trawińska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, „Dyrektor Szkoły” 2013, nr 10, s. 30.

<sup>22</sup> P.M. Romer, *Endogenous Technological Change*, „Journal of Political Economy” 1990, nr 98(5), s. 81.

<sup>23</sup> L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał ...*, op. cit., s. 17.

W tym ujęciu kapitał intelektualny organizacji to wiedza, która stanowi przewagę konkurencyjną względem innych organizacji. Podobnego zdania są J. Ross i G. Ross, którzy twierdzą, że wiedza i umiejętności człowieka są najbardziej wartościowymi aktywami każdej organizacji<sup>24</sup>.

W podziale M. Juchnowicz kapitał ludzki określany jest jako jeden z najważniejszych atutów tworzenia wartości przedsiębiorstwa i jego przewagi na wciąż wysoce konkurencyjnym rynku, ale także jako zbiór działań w celu ich dalszego powiększania<sup>25</sup>.

Kapitał ludzki to pracownicy organizacji, z ich wiedzą i umiejętnościami, doświadczeniem zawodowym, ambicjami i aspiracjami, postawami, przekonaniami i motywacjami, a także relacje, powiązania i stosunki międzyludzkie, poziom zaufania oraz wypracowana kultura organizacyjna, czyli wartości, normy i wzorce zachowań<sup>26</sup>.

Podobnie, jako połączenie wiedzy, umiejętności, doświadczenia pracowników i menedżerów przedsiębiorstwa, kapitał ludzki interpretują R. Domański<sup>27</sup> czy A. Sajkiewicz<sup>28</sup>.

W literaturze naukowej zauważalna jest tendencja, by kapitał rozpatrywać w dwóch ujęciach: wąskim i szerokim. W wąskim aspekcie kapitał ludzki wiąże się z wiedzą, poziomem wykształcenia oraz indywidualnymi kompetencjami pracowników w osiąganiu złożonych zadań i celów. Natomiast szerokie rozumienie kapitału ludzkiego pozwala analizować zasoby wiedzy, umiejętności, poziom zdrowia i energii witalnej, którą posiadają poszczególni pracownicy i ich ogół jako całość przedsiębiorstwa<sup>29</sup>. W szerokim ujęciu kapitał ludzki to doświadczenie całej organizacji uwidocznione w strukturze organizacyjnej, wypracowanych koncepcjach, strategiach i programach. Poza dźwignią intelektualną wzrost zysków i wartości przedsiębiorstwa mogą kreować

---

<sup>24</sup> J. Roos, *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie na Świecie” 1997, nr 5, s. 41-44.

<sup>25</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 324

<sup>26</sup> J. Ross, G. Ross, N.C. Dragonetti, L. Edvinsson, *Intellectual Capital, Navigating in the New Business Landscape*, MacMillan Business, London 1997, s. 118.

<sup>27</sup> R.S. Domański, *Kapitał ludzki w rozwoju Polski – uwagi do problemu*, w: J. Lipiński, W. Orłowski (red.), *Wzrost gospodarczy w Polsce. Perspektywa średniookresowa*, PTE, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2001, s. 86.

<sup>28</sup> A. Sajkiewicz, *Kapitał ludzki jako źródło wartości organizacji*, (w:) A. Lipka, S. Waszczak (red.), *Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego organizacji*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.

<sup>29</sup> Ibidem.

nieprzerywane procesy zwiększania wartości aktywów intelektualnych oraz efekty synergii<sup>30</sup>.

W literaturze naukowej definiuje się kapitał ludzki jako aktywa zdolne do generowania wartości, dzięki którym dochodzi do stworzenia konkretnej struktury w organizacji<sup>31</sup>.

Bardzo prostą i klarowną definicję kapitału ludzkiego przedstawił T. Stewart. W swoich pracach twierdził, że na kapitał ludzki w przedsiębiorstwie składają się wszyscy myślący pracownicy<sup>32</sup>.

Józef Penc z kolei, dokonuje podziału kapitału ludzkiego na trzy grupy, nazywając je komponentami<sup>33</sup>:

- kapitał intelektualny (*intellectual capital*), w którego skład wlicza się:
  - wiedza, umiejętności, doświadczenie,
  - kompetencje, motywacje, mentalność,
  - moralność i etyka,
  - sprawność działania,
  - kreatywność i innowacyjność( w tym tworzenie wizji),
- kapitał społeczny (*social capital*), który wyróżniają takie elementy jak:
  - struktura i jakość sieci relacji,
  - więzi interpersonalne w zespołach,
  - partnerstwo i współpraca,
  - zaufanie w działaniu,
  - poszukiwanie rozwiązań,
  - styl życia w pracy,
- kapitał emocjonalny (*emotional capital*), który charakteryzują takie składowe jak:
  - odwaga w podejmowaniu działań,
  - konsekwentne dążenie do wytyczonych celów,
  - prawość charakteru,
  - empatia i asertywność,

---

<sup>30</sup> C. Zając, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w międzynarodowych grupach kapitałowych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 2011, nr 24, s. 239.

<sup>31</sup> D.J. Knight, *Performance measures for increasing intellectual capital*, „Strategy & Leadership” 1999, nr 27(2), s. 24.

<sup>32</sup> T.A. Stewart, *Intellectual capital: The new wealth of nations*, Doubleday/Currency, New York 1997, s. 65

<sup>33</sup> J. Penc, *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Wyd. Difin, Warszawa 2007, s. 145.

- oparcie społeczne,
- przestrzeganie norm i wartości.

Większość badaczy zgodnie uznaje kapitał ludzki, złożony z kompetencji, sprawności intelektualnych i motywacji, za najważniejszy element kapitału intelektualnego<sup>34</sup>.

Jedną z najbardziej wyczerpujących definicji kapitału ludzkiego przedstawia B. Wyrzykowska, która ujmuje to w następujący sposób: „jest to zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia i energii pracownika, określający jego zdolności do nauki, pracy, tworzenia nowych wartości, ale także zdolności adaptacji do zmian, co skutkuje możliwością antycypacji i wykorzystania pojawiających się szans. Jest to zbiór inherentnych cech indywidualnego pracownika, które są właściwe tylko jemu. To zasób osobisty, który można wykorzystywać do zaspokojenia swoich potrzeb i realizacji celów przedsiębiorstwa”<sup>35</sup>.

Sednem koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim jest kreowanie wartości dodanej dzięki odpowiedniemu dysponowaniu tym kapitałem. Wyróżnikiem koncepcji zarządzania kapitałem jest jego zamierzony i cykliczny pomiar efektywności pod względem funkcji personalnej<sup>36</sup>. Wymaga to użycia zarówno operacyjnych, jak i strategicznych wskaźników diagnostycznych, umożliwiających pomiar różnorodnych atrybutów związanych z kapitałem ludzkim i dokonanie oceny efektywności działań personalnych ukierunkowanych na jego rozwój i właściwe wykorzystanie<sup>37</sup>. Zarządzanie kapitałem ludzkim stanowi zatem uzupełnienie zarządzania zasobami ludzkimi o aspekt koncentracji na pomiarze<sup>38</sup>.

Kapitałowe podejście do zarządzania kadrami jest powiązane z bezpośrednim zaangażowaniem pracownika, który dany kapitał posiada i może nim swobodnie dysponować. Nie jest jednak możliwa estymacja kapitału ludzkiego oparta na

<sup>34</sup> M. Juchnowicz (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s. 17; D. Szramowski: *Kapitał ludzki w mikro i małych przedsiębiorstwach*, Warszawa 2015, s. 19.

<sup>35</sup> B. Wyrzykowska, *Pomiar kapitału ludzkiego w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego. Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej” 2008, nr 66, s. 163.

<sup>36</sup> A. Raczek, *Współczesne problemy i wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach międzynarodowych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie” 2016, nr 22, s. 171.

<sup>37</sup> E. Bombiak, *Efektywność funkcji personalnej jako determinanta konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów*, (w:) M. Cisek, B. Suchodolski (red.), *Determinanty i wyznaczniki ekonomiczno-społecznej rozwoju regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego, Siedlce 2017, s. 37-59.

<sup>38</sup> A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dzięki ludziom*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 38.

tradycyjnych sprawozdaniach finansowych, gdyż nie przekazują one informacji o potencjale przedsiębiorstwa<sup>39</sup>.

Kapitałowe podejście do zarządzania kadrami odnosi się do rozumienia zasobów ludzkich w kontekście grup pracowników, które mogą wspierać przedsiębiorstwo w osiągnięciu przewagi. Odnoszą się one do myślenia o całym łańcuchu wartości poprzez procesy kadrowe – doboru, szkolenia, oceny i motywowania pracowników<sup>40</sup>. Strategia zarządzania kapitałem odnosi się do wszystkich tych procesów i powinna pozwolić wypracować takie ramy rozwiązań, by myślenie o zasobach w kategoriach zarządzania kapitałem ludzkim przyniosło firmie określone korzyści, jak profity ekonomiczne i przewagę konkurencyjną<sup>41</sup>.

Kapitał ludzki, który w każdej organizacji ma swoją wartość i unikalność, podlega ramom strategicznej polityki personalnej określanej jako zbiór celów i zasad, a także narzędzi używanych do kreowania potencjału kadrowego i zaangażowania pracowników. Literatura wskazuje cztery modele tworzenia kapitału ludzkiego<sup>42</sup>:

- model rozwoju kapitału ludzkiego,
- model pozyskiwania kapitału ludzkiego,
- model kontraktowania kapitału ludzkiego,
- model kreowania aliansów w zakresie kapitału ludzkiego.

Najczęściej rekomendowany przez znawców tematu w kształtowaniu strategicznej polityki personalnej organizacji jest model rozwoju kapitału ludzkiego. Przewaga jego stosowania polega między innymi na budowaniu kultury organizacyjnej, angażując i integrując pracowników<sup>43</sup>. To właśnie integracja jest z jednym najistotniejszych aspektów motywujących pracowników do świadczenia pracy. W modelu rozwoju kapitału ludzkiego duży nacisk kładziony jest na decyzje inwestycyjne ukierunkowane na rozwój, czyli na traktowanie kapitału ludzkiego jako aktywów przedsiębiorstwa.

---

<sup>39</sup> A. Sajkiewicz, *Kapitał ludzki jako źródło wartości organizacji*, (w:) A. Lipka, S. Waszczak (red.), *Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego organizacji*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.

<sup>40</sup> A. Pobrotyn, *Znaczenie kapitału intelektualnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Acta Scientifica Academiae Ostroviensis. Sectio A, Nauki Humanistyczne, Społeczne i Techniczne, Tom 1, 2012, s. 121-134.

<sup>41</sup> M. Żemigała, *Jakość w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2008, s. 155.

<sup>42</sup> D.P. Lepak, S.A. Snell, *The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development*, „The Academy of Management Review” 1999, nr 24(1), s. 39.

<sup>43</sup> J. Benhabib, M. Spiegel, *The Role of Human Capital in Economic Development: Evidence from Aggregate Crosscountry Data*, „Journal of Monetary Economics” 1994, nr 34(2), s. 151.

Z kolei model pozyskiwania kapitału ludzkiego ma w swoim zamyśle zdobywanie wykwalifikowanych pracowników na rynku pracy. Badacze i praktycy HR zwracają uwagę na to, że w tej koncepcji stawia się na pozyskiwanie potrzebnych kompetencji w przedsiębiorstwie, co znacznie zmniejsza koszty przeznaczane na rozwój pracowników już w trakcie pełnienia przez nich obowiązków<sup>44</sup>.

Model kontraktowania kapitału ludzkiego zakłada, że firmy stawiają na kompetencje, których albo nie ma w organizacji, albo ich rekrutacja nie opłaca się pracodawcy, co powoduje, że przedsiębiorstwo będzie w stanie realizować swoje działania poprzez pozyskiwanie i rozwój kompetencji strategicznych, zaś pozostałe mogą być pozyskiwane na podstawie kapitału pochodzącego z outsourcingu<sup>45</sup>. Niewątpliwą przewagą takiego rozwiązania, z uwagi na szeroką ofertę kompetencji dostępnych na rynku pracy, jest wysoka zastępowalność.

W modelu kreowania aliansów w zakresie kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa realizują alianse strategiczne w celu pozyskania kapitału ludzkiego. Zwykle stosuje się ten model do zrealizowania danego projektu. Daje to wymierne korzyści w postaci niższych kosztów i relatywnie krótszego czasu wykonania projektu lub zadania.

Teoria kapitału ludzkiego zwraca uwagę na konieczność podejmowania istotnych zadań przez menadżerów, do których zaliczane są<sup>46</sup>:

- dopasowanie kwalifikacji pracowników do strategicznych i bieżących potrzeb przedsiębiorstwa,
- wybór optymalnych form motywowania pracowników,
- korzystanie z osiągnięć nauki w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim.

Analizy ekonomiczne potwierdzają istnienie sprzężenia zwrotnego między kapitałem ludzkim organizacji a jakością tego kapitału w globalnej skali gospodarki. W celu optymalnego rozwijania i wykorzystywania kapitału ludzkiego, niezbędna jest ciągła analiza i ocena stanu tego kapitału, a także dostosowanie się do nadchodzących zmian, by zmaksymalizować dopasowanie kompetencji do globalnych potrzeb<sup>47</sup>.

Dzięki spójnym założeniom polityki, kładącym nacisk na zaangażowanie, założeniom, które w konsekwencji rozwijają u pracowników chęć elastycznego działania

---

<sup>44</sup> A. Pobrotyn, *Znaczenie ...*, op. cit., s. 122.

<sup>45</sup> A. Sokołowska-Durkalec, S. Zaremba-Warnke, *Wybrane problemy zarządzania niematerialnymi zasobami organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2020, s. 52.

<sup>46</sup> Z. Czajka, *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2011, s. 19.

<sup>47</sup> M. Borowska, *ABC zarządzania kapitałem ludzkim*, „Przeгляд Prawno-Ekonomiczny” 2017, nr 41, s. 251.



w interesie doskonałości przystosowującej się organizacji, można najefektywniej wykorzystać kapitał ludzki<sup>48</sup>.

W omawianym podejściu wskazuje się także na konieczność wspomagania kapitału pracownika oraz dbanie o procesy jego dostarczania i zatrzymywania w organizacji. Wskazują na to między innymi A. Poczowski czy J. Godoy<sup>49</sup>.

Łukasz Sułkowski podkreśla natomiast na to, że wyznacznikami orientacji przedsiębiorstwa na kapitał ludzki, są takie elementy jak<sup>50</sup>:

- nabór pracowników, którzy posiadają potencjał, którego rozwój znacząco wspomaga realizację celów firmy,
- motywowanie bazujące na urozmaiconych kryteriach oraz motywatorach (również niematerialnych), mające charakter długofalowy,
- system zarządzania kadrami skoncentrowany na wzmacnianiu współpracy,
- tworzenie i wzmacnianie więzi między pracownikiem a firmą,
- inwestycje w rozwój pracownika.

Podejście kapitałowe do zarządzania zasobami ludzkimi, prowadzące do przekształcania zasobów w kapitał firmy, który bierze udział w tworzeniu wartości dodanej, opiera się na opracowaniu długofalowej strategii. Plan działań przekształcania zasobów ludzkich w kapitał firmy przyjmuje różne formy długofalowych decyzji, zorientowanych między innymi na<sup>51</sup>:

- dostosowanie zatrudnienia do zmiennych warunków otoczenia,
- nagradzanie za efektywną pracę,
- kształtowanie wewnętrznego rynku pracy firmy,
- organizowanie grup eksperckich lub grup projektowych, bazując na współpracy w organizacji i wymianie wiedzy.

W ramach rozwiązań kapitałowego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi, zauważa się w literaturze naukowej, że powinno się skupiać zarówno na potrzebach

---

<sup>48</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działania*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996; K. Legge, *Human resource management: a critical analysis*, (w:) J. Story (red.), *New Perspectives In Human Resource Management*, Routledge, London 1989.

<sup>49</sup> A. Poczowski, *Kapitał intelektualny a zarządzanie zasobami ludzkimi*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2003, nr 629, s. 6; J. Najul Godoy, *El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio*, „Observatorio Laboral Revista Venezolana” 2011, nr 4(8) s. 23-35.

<sup>50</sup> Ł. Sułkowski, *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2005, s. 48.

<sup>51</sup> H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 118.

pracowników, jak i organizacji oraz na tworzeniu możliwości uczenia się, zapewnieniu rozwoju umiejętności.

Badania przedstawione przez M. Geise dowodzą, że wysoki potencjał kapitału ludzkiego zgromadzony w przedsiębiorstwie wzmacnia jego pozycję konkurencyjną oraz pozytywnie oddziałuje na rozwój przedsiębiorstwa<sup>52</sup>.

Kapitałowe podejście do zarządzania zasobami zaowocowało powstaniem bogatego zestawu wskaźników, ponieważ istotna jest ekonomiczna ocena zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki. Pomiar kapitału ludzkiego powinien stać się obowiązkowym zadaniem przedsiębiorstwa, gdyż umożliwia rzeczową analizę rzeczywistych procesów, które zachodzą w organizacji<sup>53</sup> i pozwala też zdiagnozować oraz doprecyzować obszary, które nie przynoszą oczekiwanych rezultatów<sup>54</sup>.

W ramach traktowania zasobów ludzkich jako kapitału organizacji proponuje się, by analizę zasobów poddawać ocenom, takim jak<sup>55</sup>:

- wielkość zatrudnienia,
- struktura zatrudnienia,
- tempo zmian,
- efektywność wykorzystania zasobów,
- rentowność inwestycji w rozwój pracowników.

Pomiar efektywności wykorzystania kapitału ludzkiego bardzo ciekawie przedstawia J. Fitz-enz, bazując na miernikach funkcji personalnej<sup>56</sup>. Według niego wykorzystywane powinny być między innymi dwa wskaźniki ułatwiające ocenę efektywności nakładów na zasoby ludzkie w przedsiębiorstwie: zwrot z inwestycji w kapitał ludzki (HC ROI) i przychód z kapitału ludzkiego (HCR).

Wymienione wyżej wskaźniki należą do ogólnie przyjętych i powszechnie akceptowanych wskaźników efektywności kadrowej, często też określane są jako wskaźniki strategiczne.

---

<sup>52</sup> M. Geise, *Moc sprawcza podmiotów globalnego rynku w pokryzysowej rzeczywistości*, (w:) L.W. Zacher (red.), *Moc sprawcza ludzi i organizacji*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2016, s. 477-495.

<sup>53</sup> J. Benhabib, M. Spiegel, *The Role ...*, op. cit., s. 153.

<sup>54</sup> A. Bagińska, *Pomiar rentowności inwestycji w kapitał ludzki oraz jego proponowane ujęcie w sprawozdawczości finansowej i ewidencji*, (w:) Ł. Sienkiewicz (red.), *Pomiar kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa – perspektywy badawcze*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015, s. 160.

<sup>55</sup> B. Wyrzykowska, *Od zasobów ludzkich do kapitału ludzkiego*, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Pragmata tes Oikonomias” 2013, z. VII, s. 255.

<sup>56</sup> J. Fitz-enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 8, 174.

Jac Fitz-enz proponuje do pomiaru rentowności inwestycji w kapitał ludzki stosować jako nadrzędny wskaźnik HR ROI (*Human Capital Return on Investment – ROI*), w którym nadwyżka przychodów nad kosztami jest obliczana jako różnica między przychodami a kosztami (po wyłączeniu kosztów pracy), do zaangażowanego kapitału ludzkiego zmierzonego metodą kosztową jako suma całkowitych kosztów pracy<sup>57</sup>.

Wskaźnik HC ROI może być traktowany jako podstawowa miara rentowności zasobów ludzkich w skali całej firmy. Definicja rentowności kapitału ludzkiego bazuje na klasycznej definicji rentowności inwestycji, a w jej obliczaniu uwzględniane są jedynie inwestycje w kapitał ludzki. Wskaźnik ten odzwierciedla rentowność kapitału ludzkiego w organizacji. Możliwe są również jego trawestacje do poszczególnych projektów inwestycyjnych np. coachingowych czy szkoleniowych<sup>58</sup>.

Interpretacja wyniku pozwala określić, jaką kwotę zysku generuje każda kwota zainwestowana w kapitał ludzki, czyli jaka jest dźwignia płac i świadczeń pozapłacowych<sup>59</sup>. Wynik powyżej 1 oznacza generowanie wartości dodanej przez pracowników. Wynik 1 oznacza, że pracownicy nie generują żadnej wartości dodanej, poniżej 1 – pracodawca musi dopłacić do każdej złotówki zainwestowanej w kapitał ludzki<sup>60</sup>.

Bazując też na pracach D.H. Luthy'ego, można stwierdzić, że wskaźniki HR są proste w konstrukcji, przejrzyste w interpretacji i pozwalają zarządzającym na efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi i tworzenie wartości firmy, a interesariuszom na uzyskanie rzetelnych danych<sup>61</sup>.

Barbara Wyrzykowska twierdzi, że przy kapitałowym podejściu do zasobów bilans powinien ujmować zasoby kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa. Proponuje także, by w sprawozdaniach finansowych umieszczać wskaźniki dotyczące kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie oraz te dotyczące pomiaru rentowności inwestycji w kapitał ludzki<sup>62</sup>. W aktywach trwałych, zdaniem autorki, można wyodrębnić pozycję aktywa osobowe, a w pasywach kapitał ludzki. Aktywa osobowe wyceniane mogłyby być metodą kosztową na podstawie kosztów pracy. Dodatkowe inwestycje w rozwój obejmowałyby

---

<sup>57</sup> Ibidem.

<sup>58</sup> Ibidem, s. 8.

<sup>59</sup> Ibidem, s. 9.

<sup>60</sup> Ibidem.

<sup>61</sup> D.H. Luthy, *Intellectual capital and its measurement*, College of Business Utah State University Logan, Utah USA 1998.

<sup>62</sup> B. Wyrzykowska, *Od zasobów...*, op. cit., s. 255.

aktualizację wartości aktywów ludzkich odnoszoną na zwiększenie kapitału ludzkiego (jak w przypadku wyceny inwestycji długoterminowych)<sup>63</sup>.

We współczesnej gospodarce opartej na wiedzy podkreśla się istotną rolę kapitału ludzkiego w tworzeniu wartości firmy i rozwijaniu jej kapitału intelektualnego. Brak ujęcia aktywów ludzkich (kapitału ludzkiego) w sprawozdawczości finansowej wynika z tego, że istnieje wiele kontrowersji w kontekście tego, czy zasoby ludzkie mogą być traktowane jako aktywa firmy, skoro ludzie nie stanowią własności organizacji.

Definicja aktywów w ustawie o rachunkowości określa, że „aktywa to kontrolowane przez jednostkę zasoby majątkowe, o wiarygodnie określonej wartości, powstałe w wyniku przeszłych zdarzeń, które spowodują w przyszłości wpływ do jednostki korzyści ekonomicznych”<sup>64</sup>.

Wartość posiadanych zasobów ludzkich może być traktowana jako aktywa firmy, ponieważ ich wykorzystanie skutkuje uzyskaniem korzyści ekonomicznych w porównywalny sposób jak wykorzystanie i gospodarowanie zasobami materialnymi. Istotnym problemem jest jedynie określenie „wiarygodnej wartości”. Pozyskanie odpowiednich zasobów ludzkich i gospodarowanie nimi pociąga za sobą określone koszty. Koszty te można zidentyfikować i zarejestrować, dlatego powinny one stanowić podstawę do określenia wartości tych aktywów<sup>65</sup>.

Wartość kapitału ludzkiego dotyczy jego przydatności dla organizacji w obszarze budowy przewagi konkurencyjnej lub obniżania ryzyka ewentualnych zagrożeń. Pracownicy budują wartość dodaną w przedsiębiorstwie, w sytuacji gdy obniżają koszty lub są dostawcami większych korzyści kontrahentom. Unikalność kapitału ludzkiego w danej organizacji bazuje na trudności powielenia ich przez konkurencyjne otoczenie. Są to szczególne umiejętności poszczególnych pracowników dysponujących spersonalizowaną wiedzą, stanowiącą efekt ich własnych doświadczeń, wiedzy, umiejętności i intuicji, a także systemu wartości.

Inwestycje w kapitał ludzki są w dłuższej perspektywie opłacalne, zwiększają efektywność i produktywność, analogicznie jak inwestycje w park maszynowy. Dzięki inwestowaniu w rozwój zwiększa się produktywność pracowników, a o sile i wartości

---

<sup>63</sup> Ibidem.

<sup>64</sup> Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, (Dz.U. 1994 Nr 121, poz. 591) Art. 3.

<sup>65</sup> A. Bagieńska, *Pomiar ...*, op. cit., s. 169.

firmy przesądza kapitał ludzki, zwłaszcza umiejętności budowania relacji, kształtowania stosunków międzyludzkich i wyzwania automotywacji<sup>66</sup>.

Bez podnoszenia wartości kapitału ludzkiego nie jest możliwe osiągnięcie sukcesów w zmieniającym się świecie organizacji. W XXI wieku rzeczą najtrudniejszą i zarazem najważniejszym dobrem organizacyjnym będzie umiejętność współdziałania i motywowania ludzi<sup>67</sup>.

Argumentem dla strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi przy pomocy podejścia kapitałowego są badania przedstawione przez W. Szymańskiego dowodzące, że organizacje z wysoce rozwiniętymi i elastycznymi kapitałami pracowniczymi są bardziej odporne na egzogeniczne wstrząsy gospodarcze<sup>68</sup>.

W literaturze przedmiotu zdecydowanie podkreśla się, że podejście kapitałowe do zarządzania ludźmi przynosi wymierne korzyści organizacji, zwiększa jej przewagę konkurencyjną i prowadzi do wzrostu zysków.

## **1.2. Fluktuacja kadr i jej koszty a zarządzanie kapitałem ludzkim**

Termin fluktuacja oznacza zmienność, niestałość, płynność. Aleksy Pocztowski definiuje fluktuację pracowników jako przychodzenie i odchodzenie ludzi z pracy (wymiana) oraz jako proces odpływu pracowników z organizacji (rozstanie organizacją)<sup>69</sup>. Według T. Listwana odpływ pracowników ma swoje źródło zarówno w przyczynach leżących po stronie pracodawcy, jak i pracownika<sup>70</sup>. W pierwszym przypadku następuje zwolnienie pracownika z inicjatywy pracodawcy, w drugim – odejście pracownika wynikające z jego dobrowolnej decyzji o zmianie pracy<sup>71</sup>. Pierwszy przypadek D.G. Allen określa mianem rotacji niedobrowolnej, a drugi – rotacją dobrowolną<sup>72</sup>. Warto dodać, że termin rotacja używany jest w rodzimej literaturze

---

<sup>66</sup> G.C. Ruggeri, W. Yu, *On the Dimensions of Human Capital: an Analytical Framework*, Working Paper Series 2000-05, (b.d.), s.126.

<sup>67</sup> B. Wyrzykowska, *Od zasobów...*, op. cit., s. 255.

<sup>68</sup> W. Szymański, *Interesy i sprzeczności globalizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 30-39.

<sup>69</sup> A. Pocztowski, *Procesy płynności i retencji zatrudnienia w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009, s. 81.

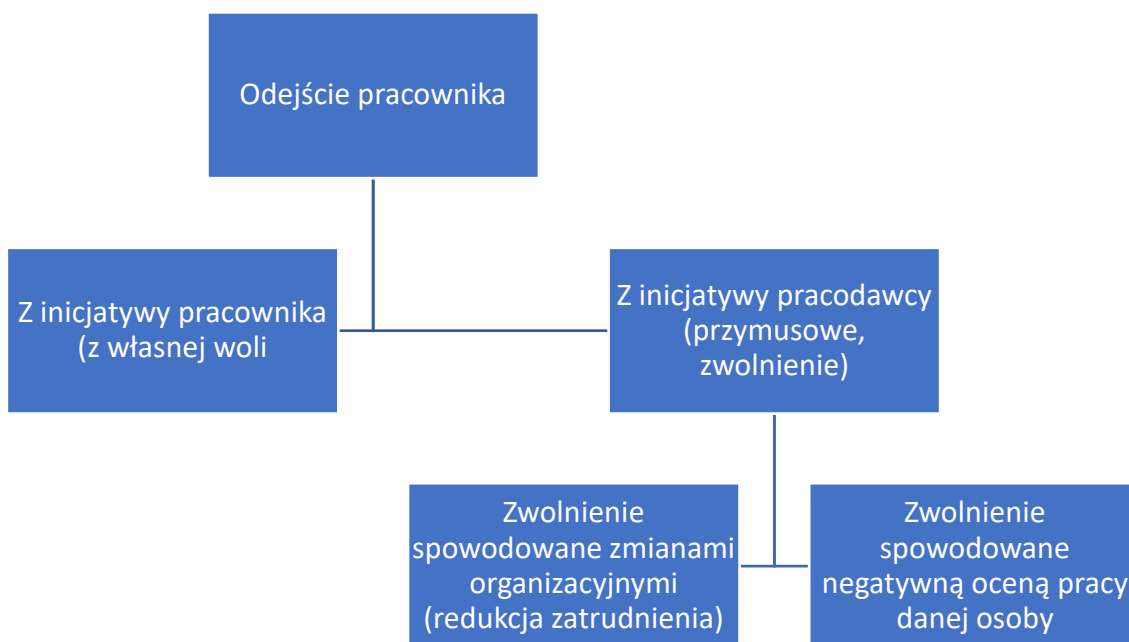
<sup>70</sup> T. Listwan (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 32.

<sup>71</sup> J. Woźniak, *Fluktuacja informatyków i jej przyczyny w świetle wyników badań*, (w:) T. Oleksyn, B.A. Sypniewska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Refleksje teoretyczne, kwestie praktyczne*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania, Warszawa 2016, s. 214-228.

<sup>72</sup> D.G. Allen, *Retaining talent. A guide to analyzing and managing employee turnover*, SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Serie, 2008, s. 2.

w odniesieniu do wymiany pracowników i często bywa mylony z metodą doskonalenia pracowników, jaką jest *job rotation*.

Według P.W. Hom'a, R.W. Griffeth'a, S. Gaertner'a oraz P.R. Thanacoody'ego decyzja pracodawcy o zwolnieniu pracownika może być spowodowana zmianami organizacyjnymi (ograniczenie działalności, likwidacja określonego stanowiska itp.)<sup>73</sup> lub negatywną oceną rezultatów pracy określonej osoby, natomiast odejście dobrowolne pracownika może być spowodowane na przykład korzystniejszą ofertą od innego pracodawcy<sup>74</sup> (rysunek 1.2).



**Rysunek 1. 2 Rodzaje odejść pracowników**

Źródło: A. Ludwiczynski, *Alokacja zasobów ludzkich organizacji*, (w:) H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2011, s. 221-222.

Fluktuacja nie jest zjawiskiem jednoznacznie negatywnym. Czasami niewielka jej skala może mieć pozytywne oddziaływanie na wzmocnienie pozycji rynkowej i wyniki finansowe organizacji. Przykładem może być odejście pracowników, którzy nie wykonują swoich obowiązków zgodnie z oczekiwaniami pracodawcy i zastąpienie ich bardziej doświadczonymi pracownikami, którzy wnoszą dużą wartość do organizacji.

<sup>73</sup> P.W. Hom, R.W. Griffeth, S. Gaertner, *A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update Moderator Test and Research Implications for the Next Millennium*, „Journal of Management” 1994, nr 26(3), doi:10.1177/014920630002600305

<sup>74</sup> P.R. Thanacoody, A. Newman, S. Funchs, *Affective commitment and turnover intentions among healthcare professionals: The role of emotional exhaustion and disengagement*, „The International Journal of Human Resource Management” 2014, nr 25(13), s. 1849.

Rodzaj fluktuacji w danej organizacji, rozpoznanie jej funkcjonalności (bądź dysfunkcjonalności) zależy od celów organizacji. Elastyczność zatrudnienia, połączona z większą płynnością, jest w opozycji z retencją w dłuższej perspektywie. Wysoką elastyczność zatrudnienia można uzyskać dzięki szybkiemu zatrudnianiu i zwalnianiu pracowników<sup>75</sup>.

Jak podkreśla M. Król, zatrudnieni mający wysokie i pożądane dla organizacji kompetencje, zajmujący stanowiska kierownicze, bądź projektowe, powinni być zatrzymywani w przedsiębiorstwach, a strategię HR powinny kłaść nacisk przede wszystkim na budowę ich zaangażowania i lojalności wobec firmy<sup>76</sup>. Z kolei w stosunku do osób, które wykonują nieskomplikowane, bądź niewymagające wysokich kwalifikacji prace, częściej stosuje się rozwiązania elastyczne. Jednak nadmierna płynność w tej drugiej grupie również nie sprzyja utrzymaniu przewidywalnego poziomu realizacji zadań<sup>77</sup>.

Bogusława Urbaniak twierdzi, że funkcjonalny charakter mają zwolnienia pracowników, jeśli zwolnienie ich korzystnie wpływa na wzrost wartości przedsiębiorstwa, gdy efektywność zwalnianych pracowników jest niska, zaś możliwość pozyskania nowych, o wyższej efektywności, duża. Odejście dysfunkcjonalne wiąże się z utratą pracownika o wysokich lub rzadko spotykanych kompetencjach, pracującego efektywnie<sup>78</sup>.

Podobne opinie o fluktuacji mają inni badacze. Gdy zwalniani pracownicy mieli wysoce destrukcyjny wpływ na atmosferę w firmie, bądź utrzymywali niewłaściwe relacje firmy z klientami, zachodzi zjawisko fluktuacji pożądanej. Jej przeciwieństwo stanowi fluktuacja dysfunkcjonalna lub niepożądana. Ma ona potencjalnie niekorzystny wpływ na przedsiębiorstwo i możliwości jego rozwoju. Taka sytuacja ma miejsce wówczas, gdy odchodzą z firmy najlepsi specjaliści, a odejścia mają charakter masowy<sup>79</sup>. Podobnego podziału dokonali D.C Martin i K.M Bartola twierdząc, że fluktuacja może

---

<sup>75</sup> Tomasz Sapeta, *Płynność pracownicza w procesach restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe nr 810 Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 2009, s.61.

<sup>76</sup> M. Król, *An Attempt To Identify the Level of Employment Flexibility in Organizations*, „Olsztyn Economic Journal” 2011, nr 6(2), s. 229.

<sup>77</sup> Ibidem.

<sup>78</sup> B. Urbaniak, A. Rogozińska-Pawelczyk, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi a kształtowanie stosunków pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010, s. 119.

<sup>79</sup> R.Y. Darmon, *Sales Force Turnover Diagnosis and Management: An Often Overlooked Source of Productivity*, ESSEC Business School, Working Paper, 2006.

być funkcjonalna, gdy odchodzi pracownik nieproduktywny, lub dysfunkcjonalna, gdy dotyczy utraty pracownika z dużymi kompetencjami<sup>80</sup>.

Zarówno zwolnienia, jak i odejścia wpływają na funkcjonowanie organizacji, bowiem generują koszty związane z faktem opuszczenia organizacji przez pracownika, wynikające z konieczności zatrudnienia nowych osób, wdrożenia ich do pracy, wyszkolenia i uzyskania przez nich satysfakcjonującego poziomu wydajności, który osiągnęli odchodzący<sup>81</sup>.

Wydaje się, że w dyskusjach dotyczących rozstania pracowników firmą dominują dwa przeciwstawne poglądy o korzyści bądź niepożądanym rezultacie fluktuacji, bardzo uzależnione od sytuacji na rynku pracy, stopnia rozwoju firmy, jej planów na przyszłość. Wysokie wskaźniki odejść mogą świadczyć o niewłaściwym zarządzaniu firmą i może być konieczne zniwelowanie fluktuacji, mało tego, może się to stać celem wielu inicjatyw, które będą podejmowane przez zarząd firmy czy struktury HR.

Z drugiej strony znawcy przedmiotu twierdzą, że fluktuacja personelu jest zjawiskiem absolutnie nieuniknionym, często wręcz koniecznym i pożądanym, by zwiększać zdolności przystosowawcze przedsiębiorstwa jego pracowników<sup>82</sup>.

Wysoka fluktuacja pracowników jest kosztowna i uciążliwa dla większości działających przedsiębiorstw w niemal wszystkich branżach. Jednak duża część badaczy problematyki fluktuacji kadr, jak R. Darmon, twierdzi, że pewna utrata pracowników jest nieuchronnym elementem prowadzenia każdej działalności gospodarczej i pewien niewielki, stale występujący poziom fluktuacji może być wręcz pożądanym z punktu widzenia biznesu<sup>83</sup>.

Douglas George Allen, P.C. Bryant i J.M. Vardaman dowodzą, że stosunkowo słabo wpływającymi czynnikami na odejścia pracowników są warunki finansowe. Kluczowe według nich są satysfakcja z pracy, zaangażowanie, zarządzanie, treść pracy i relacje z innymi<sup>84</sup>. Autorzy podkreślają również, że o ile duża fluktuacja pracowników jest z pewnością dla przedsiębiorstwa problematyczna, a w niektórych przypadkach

---

<sup>80</sup> D.C. Martin, K.M. Bartol, *Managing turnover strategically*, „Personnel Administrator” 1999, s. 36.

<sup>81</sup> M. Pełczewski, *Dobrowolne odejścia pracowników jako element destabilizujący budżet wybranego przedsiębiorstwa*, (w:) P. Antonowicz, H. Czubasiewicz, A. Antonowicz (red.), *Wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi a rozwój przedsiębiorstwa – wybrane uwarunkowania*, Uniwersytet Gdański, Sopot 2019, s. 108.

<sup>82</sup> D. C. Martin, K, M Bartol, op.cit., s. 37.

<sup>83</sup> R.Y. Darmon, *Leading the Sales Force. A Dynamic Management Process*, Cambridge University Press, Cambridge 2007.

<sup>84</sup> D.G. Allen, P.C. Bryant, J.M. Vardama, *Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies*, Academy of Management Perspectives 2013, s. 48.



katastrofalna, to jednak zjawisko to ma wiele postaci i nie zawsze jest szkodliwe, a czasami może być nawet korzystne dla organizacji.

J. Fitz-enz, H. Heneman i T. Judge, twierdzą, że można rozpatrywać fluktuację w ramach korzyści, takich jak<sup>85</sup>:

- ewentualne oszczędności w przypadku nierekrutowania zastępcy,
- zastrzyk kreatywności, nowych umiejętności, innego (świeżego) spojrzenia,
- możliwość, dzięki powstaniu wakatów, transferu lub awansu dla innych, tym samym możliwość wzrostu motywacji i morale,
- lepsza wydajność i organizacja dzięki zastąpieniu pracownika inną osobą,
- budowanie większej różnorodności w miejscu pracy.

Konsekwencją zbyt dużej fluktuacji są jednak przede wszystkim ponoszone koszty zarówno te bezpośrednie, jak i pośrednie, ukryte wewnątrz organizacji. Odejście pracownika, zwłaszcza takiego efektywnego, posiadającego specjalistyczną wiedzę (doświadczenie), zawsze wiąże się ze stratami dla przedsiębiorstwa.

Trudniejszymi do oszacowania są pośrednie koszty fluktuacji personelu, w tym utracone przyszłe zyski związane z odejściem dobrych specjalistów, zmiana atmosfery w zespole powodująca spadek wydajności czy straty wizerunkowe firmy. Koszty można podzielić na trzy grupy<sup>86</sup>:

- koszty występujące przed odejściem pracownika,
- koszty poszukiwań nowego pracownika,
- koszty wdrożenia do pracy nowego pracownika.

Koszty związane z fluktuacją ujęto w tabeli 1.1.

---

<sup>85</sup> H.G. Heneman, T.A. Judge, *Staffing organizations* (5th ed.), Burr Ridge, IL: Irwin/McGraw-Hill 2006.

<sup>86</sup> P. Sedlak, *Rotacja pracowników – koszty, rodzaje, przyczyny*, <https://rynekpracy.pl/artykuly/rotacja-pracownikow-koszty-rodzaje-przyczyny>, Sedlak & Sedlak 2017.(data dostępu 12.11.2020).

**Tabela 1. 1 Koszty związane z fluktuacją**

Koszty przed odejściem	Koszty poszukiwań nowego pracownika	Koszty wdrożenia do pracy nowego pracownika
koszty administracyjne związane z odejściem	koszt przygotowania i emisji ogłoszeń o pracę	koszty adaptacji i instruktażu
koszty odpraw pracowniczych, wypłacenie zaległych urlopów	czas potrzebny na selekcję napływających aplikacji	koszty szkoleń BHP
spadek zaangażowania osoby, która podjęła decyzję o odejściu z pracy	czas potrzebny na rozmowy kwalifikacyjne (często wiele spotkań)	czas, jaki osoba poświęci na zapoznanie się z firmą, obowiązkami i procedurami
czas, który osoba odchodząca poświęci na przekazanie swojej wiedzy i obowiązków	koszty administracyjne i badań medycznych nowych pracowników	czas innych pracowników potrzebny na przeszkolenie nowej osoby
czas osoby odchodzącej i całego zespołu poświęcony na pożegnania i rozmowy o zmianie pracy	koszty związane z obniżoną efektywnością pracy w zespole przed wyborem nowego pracownika	koszt zakupu indywidualnych pomocy w pracy np. ubrań służbowych czy środków ochrony osobistej
demotywacja i spadek zaangażowania pozostałych pracowników	ewentualny koszt za pośrednictwo w przypadku rekrutacji na wyższe szczeble zarządzania	straty z tytułu różnic w wydajności pracy pracowników odchodzących i nowo przyjętych ewentualne koszty bonusów za polecenie

Źródło: opracowanie własne na podstawie D.G. Allen, P.C. Bryant, J.M. Vardama, Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies, Academy of Management Perspectives, 2013 oraz Taylor S., Płynność zatrudnienia. Jak zatrzymać pracownika w firmie, Wydawnictwo Wolters Kluwers, Kraków 2007.

W tabeli 1.1 zaprezentowano, w których obszarach pojawiają się koszty. W pierwszej kolumnie pojawiają się one w odniesieniu do okresu, w którym pracownik złoży wypowiedzenie i pracuje jeszcze w jego okresie. Standardowo, zgodnie z polskim prawem pracy, może to być okres nawet trzech miesięcy. Ten okres to przede wszystkim koszty administracyjne, zaległych urlopów i ewentualnych odpraw. Wliczane są tu także czynniki takie jak czas poświęcony na pożegnania i rozmowy, demotywacja i spadek zaangażowania pozostałych pracowników<sup>87</sup>.

Równolegle rozpoczyna się okres poszukiwania nowego pracownika, który również wiąże się z kosztami, nierzadko dosyć wysokimi, w zależności od tego, jak specjalistyczne są umiejętności odchodzącego pracownika.

Koszty dotyczą realnie dosyć długiego okresu, który trwa do momentu zrekrutowania i przyuczenia nowego pracownika. Do najistotniejszych mogą należeć koszty związane z odprawami, a największym kosztem może być również pozyskanie pracownika, jeśli konieczne jest zastąpienie pracownika o wysokich kwalifikacjach<sup>88</sup>.

Koszt jest również wdrożenie nowego pracownika. Koszt ten obejmuje między innymi szkolenia, zapewnienie niezbędnego sprzętu do pracy, ubrań roboczych, środków ochrony osobistej czy innych, wymaganych w zależności od stanowiska.

Fluktuacja pracowników może negatywnie wpływać na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, co odzwierciedla się w wysokich kosztach przyuczenia nowych pracowników, spadku wydajności pracy, spadku zdolności do kreowania innowacji.

Dodatkowo należy wziąć pod uwagę utracone korzyści dotyczące wszystkich obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa<sup>89</sup>:

- utraconej wiedzy,
- obniżonej jakości, a w konsekwencji spadku satysfakcji klienta (wewnętrznego lub zewnętrznego) będącego konsekwencją niższego poziomu obsługi spowodowanego przez odejście pracownika,
- czasu ewentualnego przestoju,
- zakłócenia pracy zespołowej, obniżenie motywacji i zaangażowania pozostałych pracowników w zespole,
- zaszczepienia w innych pracownikach możliwości odejścia,

---

<sup>87</sup> D.G. Allen, P.C. Bryant, J.M. Vardama, *Retaining Talent...op. cit.*, s. 48.

<sup>88</sup> M. Pełczewski, *Dobrowolne odejścia...op. Cit.*, s. 110.

<sup>89</sup> D.G. Allen, P.C. Bryant, J.M. Vardama, *Retaining Talent...op. cit.*, s. 51.

- ryzyka werbunku przez pracownika, który odszedł pozostałych pracowników do innej firmy,
- utraty różnorodności siły roboczej,
- utraty klientów,
- możliwości konkurencji ze strony odchodzącego pracownika,
- utraty doświadczonych mentorów.

Badacze łączą wskaźniki fluktuacji ze wskaźnikami wydajności. Zmniejszenie fluktuacji oddziałuje na wzrost sprzedaży, a także na wzrost rentowności firmy i jej wartości rynkowej<sup>90</sup>.

Fluktuacja może mieć negatywny wpływ na wydajność organizacji, w zależności od tego, kto ją opuszcza. Badania pokazują, że rotacja wśród pracowników jest wysoka, gdy ten, który odchodzi ma szerokie sieci relacji w firmie<sup>91</sup>.

Wszystkie wskazane powyżej konsekwencje fluktuacji pracowników wpływają na konkurencyjność firmy i jej pozycję rynkową.

Jak twierdzą J.J. Philips i L. Edwards, szacuje się, że koszty odejścia pracownika to od 30% do 200% jego rocznego wynagrodzenia<sup>92</sup>. W przypadku takich kosztów każde przedsiębiorstwo powinno budować dobre relacje, lojalność pracownika. Aby jednak móc właściwie ocenić przyczyny i konsekwencje fluktuacji kadr, należy systematycznie mierzyć ten proces.

### **1.3. Pomiar fluktuacji kadr i interpretacja wyników**

W interesie każdej organizacji leży ograniczenie fluktuacji, ponieważ oznacza ona odpływ pracowników z organizacji i może prowadzić do zwiększenia kosztów rekrutacji i szkolenia nowych pracowników, utraty wiedzy i doświadczenia, obniżenia morale i zaangażowania pozostałych pracowników oraz pogorszenia jakości i efektywności produktów lub usług<sup>93</sup>.

---

<sup>90</sup> R. Batt, *Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth*, „Academy of Management Journal” 2002, nr 45(3), s. 588.

<sup>91</sup> J.D. Shaw, N. Gupta, J.E. Delery, *Alternative Conceptualizations of the Relationship Between Voluntary Turnover and Organizational Performance*, „Academy of Management Journal” 2005, nr 48(1), s. 60.

<sup>92</sup> J.J. Philips, Edwards, L., *Managing Talent Retention an ROI approach*, John Wiley & Sons, San Francisco 2009, s. 67.

<sup>93</sup> A. Solek, *Behavioralne podejście do funkcjonowania przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe 5(953), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 2016, s. 6.

Uważna obserwacja i analiza fluktuacji może ułatwiać podejmowanie decyzji zmierzających do poprawienia ogólnej produktywności działu i całej firmy. Pomiar fluktuacji kadr dostarcza informacji o przepływie pracowników w organizacji i o efektywności pracy działu HR.

Aby dostarczyć managerom informacji ułatwiających podejmowanie decyzji inwestycyjnym w odniesieniu do kapitału ludzkiego, zgodnie z podstawowym modelem pomiaru wykorzystuje się trzy kryteria<sup>94</sup>:

- czas poświęcony na jednego pracownika,
- udział pracowników z wyższym wykształceniem w strukturze zatrudnienia,
- poziom fluktuacji rocznej wśród pracowników z wyższym wykształceniem.

Dzięki analizie tych wskaźników i diagnozowaniu przyczyn fluktuacji znacznie ułatwione jest zaplanowanie działań wspierających rozwój intelektualny przedsiębiorstwa<sup>95</sup>.

W kwestii fluktuacji kadr zwykle należy zadać podstawowe pytania, pozwalające zidentyfikować funkcjonowanie firmy w tym zakresie, a należą do nich takie zagadnienia jak<sup>96</sup>:

- Czy organizacja analizuje wzorce fluktuacji?
- Czy w organizacji wiadomo, która grupa/zespół stwarza największe ryzyko odejścia i dlaczego?

Biorąc pod uwagę niejednorodność fluktuacji jako zjawiska, by zrozumieć jej istotę i znaczenie dla konkretnej organizacji, konieczne jest wykorzystanie dokładniejszych wskaźników. Wybór mierników jest duży, a do najbardziej typowych zalicza się<sup>97</sup>:

- wskaźnik rotacji pracowników,
- wskaźnik rezygnacji,
- wskaźnik zwolnień,
- wskaźnik przyjęć,

---

<sup>94</sup> S. Taylor, *Płynność zatrudnienia. Jak zatrzymać pracowników w firmie*, Wolters Kluwer, Kraków 2006, s. 87.

<sup>95</sup> D.C. Passard, K. McKenna, V. Krishnan, *Accounting for Human Capital: Is the Balance Sheet Missing Something*, „International Journal of Business & Social Science” 2012 nr 3(12), s. 61-64.

<sup>96</sup> S. Taylor, *Płynność...*, op. cit., s. 88.

<sup>97</sup> Ibidem.

- wskaźnik awansów,
- średni staż pracy,
- średni wiek pracowników,
- wskaźnik skuteczności rekrutacji,
- odsetek umów przedłużonych po okresie próbnym,
- wskaźnik stabilności kadry kierowniczej,
- odsetek powrotów pracowników do firmy,
- wskaźnik rekrutacji realizowanych przez firmy zewnętrzne,
- wskaźnik czasu potrzebnego na rekrutację pracownika fizycznego,
- wskaźnik czasu potrzebnego na rekrutację specjalisty/lidera zespołu,
- wskaźnik czasu potrzebnego na rekrutację kierownika,
- wskaźnik czasu potrzebnego na rekrutację menedżera wyższego szczebla.

Jednak, jak wskazują A. Baron i M. Armstrong, właściwsze jest zastosowanie paru wskaźników, niż całego dużego zestawu, który może nie do końca pozwolić osiągnąć zamierzony efekt<sup>98</sup>.

W pierwszej kolejności należy rozdzielić rotację związaną z koniecznością redukcji etatów od dobrowolnych odejść pracowników. Biorąc pod uwagę ostatnie, wskazane jest rozpoznanie powodu odejścia, podczas rozmowy (exit interview). Zdarza się, że odejście pracownika nie jest zależne od metod zarządzania funkcjonujących w przedsiębiorstwie. Prowadzenie zestawienia pozwala też wyodrębnić grupy ryzyka. Umożliwiają to porównania fluktuacji między działami lub stanowiskami<sup>99</sup>. Poszerzone i rzetelne analizy umożliwiają osobom zarządzającym zrozumienie, czy rotacja w ich firmie stanowi zagrożenie, poznanie przyczyn oraz określenie grup pracowników, które należy objąć niezwłocznie działaniami naprawczymi.

Za podstawowy wskaźnik fluktuacji uznawany jest stosunek liczby pracowników, którzy opuścili firmę, do ogółu zatrudnionych na przestrzeni danego okresu. Jest to sposób, za pomocą którego można zdiagnozować fluktuację w różnych odcinkach czasu, na przykład w skali miesiąca, semestru czy roku. W niektórych przedsiębiorstwach wyliczany jest wskaźnik fluktuacji dla pracowników o krótkim stażu (np. 3 miesiące

---

<sup>98</sup> A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dzięki ludziom*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 197.

<sup>99</sup> Ibidem.

okresu próbnego lub po pierwszym roku zatrudnienia). Niejednokrotnie grupa ta stanowi duży procent fluktuacji.

Do oceny fluktuacji kadr w przedsiębiorstwie wykorzystuje się wskaźniki: zwolnień ( $W_{zp}$ ), przyjęć ( $W_{pp}$ ), wymiany ( $W_{zw}$ ) i ruchu ogólnego ( $W_{ru}$ ). Wskaźniki te liczone są według następujących formuł<sup>100</sup>:

$$\frac{Zz}{Zo} = W_{zp} \quad \frac{Zznp}{Zo} = W_{pp}$$
$$\frac{Zz \text{ lub } Znp}{Zo} = W_{zw} \quad \frac{Zz + Znp}{Zo} = W_{ru}$$

gdzie:  $Znp$  to liczba pracowników nowoprzyjętych w danym okresie,

$Zz$  to liczba pracowników zwolnionych w badanym okresie,

$Zo$  to liczba zatrudnionych pracowników na koniec poprzedniego okresu lub na początek okresu badanego.

W przypadku wskaźnika wymiany w liczniku uwzględnia się liczbę pracowników zwolnionych lub liczbę pracowników nowoprzyjętych w zależności od tego, która z nich jest niższa. Wobec powyższego, wskaźnik wymiany jest równy wskaźnikowi zwolnień lub wskaźnikowi przyjęć. Z kolei wskaźnik zwolnień może być podzielony na wskaźnik zwolnień uzasadnionych będący relacją liczby zwolnień uzasadnionych (np. z powodu przejścia na emeryturę, redukcji stanowisk z powodów ekonomicznych itp.) do ogólnej liczby zatrudnionych oraz wskaźnik zwolnień niepożądanych wyrażający relację liczby zwolnień niepożądanych (np. na własną prośbę pracowników, z winy pracownika itp.). Suma tych dwóch wskaźników jest równa wartości wskaźnika zwolnień<sup>101</sup>.

Jeśli wskaźnik potraktuje się w kategoriach wyliczeń całkowitej liczby pracowników, którzy odeszli z organizacji w ciągu roku do całkowitej liczby pracowników zatrudnionych na koniec roku, to w tym ogólnym wskaźniku fluktuacji można wskazać niedoszacowanie, bądź możliwość błędnej interpretacji. Jeśli wyliczenia stosuje się jedynie do okresu jednego roku, czyli jako ogólny wskaźnik fluktuacji, to są one obarczone wadami, gdyż pracowników odchodzących i nowo zatrudnionych traktuje na równi. Nie mówi też nic o stażu pracy pracowników odchodzących. Wskaźnik nie wskazuje przyczyny fluktuacji (czy są one dobrowolne czy wymuszone), a dodatkowo jest niezwykle mylący w organizacjach, które zatrudniają pracowników sezonowych.

---

<sup>100</sup> W. Janik, *Gospodarka zasobami pracy w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2017., s. 45.

<sup>101</sup> Ibidem.

Bardzo niski wskaźnik (poniżej 5%) świadczy o stabilnej, a równocześnie statycznej sytuacji. Ostateczna ocena procesów fluktuacji pracowników wymaga uwzględnienia takich wartości jak<sup>102</sup>:

- liczba pracowników uczestniczących w procesie rotacji,
- koszty związane z procesami rotacji.
- Z wyliczeń wskaźników fluktuacji wynikają następujące korzyści<sup>103</sup>:
- ocena stopnia trudności w rekrutacji pracowników i jej skuteczności,
- ocena atrakcyjności konkurencyjności oferowanych pracownikom warunków zatrudnienia w porównaniu z rynkiem,
- podstawa do oszacowania kosztów rotacji,
- ocena efektywności polityki retencyjnej w organizacji,
- informacja o niskiej satysfakcji i zaangażowaniu pracowników.

Wysoki wskaźnik fluktuacji może wskazywać na poważne błędy popełniane przez przedsiębiorstwo i osoby zarządzające. W ogólnym zarysie mówi o nieefektywnej polityce personalnej. Każda organizacja powinna ograniczać fluktuację, która pozwala na ograniczenie kosztów i dezorganizację, zwłaszcza gdy w krótkim okresie zwalnia się dużo osób i rekrutuje nowych. Uważna obserwacja i analiza wskaźników fluktuacji pozwala podjąć słuszną decyzję co do przesunięć kadrowych.

W literaturze przedmiotu wielu autorów wskazuje na to, że fluktuacja kadr to zjawisko naturalne, które dla firmy może okazać się korzystne. Za bezpieczny poziom fluktuacji uznaje się rotację personelu na poziomie 15%. Z kolei fluktuacja przekraczająca 25%, to zdaniem ekspertów, stan, który wymaga wprowadzenia działań naprawczych. Jednak jak podaje J. Stępień, podstawową kwestią, która nadaje sens wprowadzania mierników jest odniesienie ich do wartości poziomu wyliczonego w stosunku do innych przedsiębiorstw z branży<sup>104</sup>. W związku z tym proporcje fluktuacji należy wyważyć i nie podchodzić do nich w sposób bezkrytyczny, traktować je elastycznie i wyznaczyć poziom fluktuacji, który jest bezpieczny dla organizacji. Do dogłębnej analizy warto wziąć pod uwagę zmienne, które mogą modyfikować natężenie tego zjawiska, takie jak: cechy wykonywanej pracy, aktualna sytuacja na rynku pracy i specyfika branży.

---

<sup>102</sup> M.R. Carrell, R.E. Kuzmits, *Personel*, Human Resource Management, Merrill 1986, s. 328.

<sup>103</sup> J. Mahoney-Philips, A. Adams, *Getting the measure of HR*, „Strategic HR Review” 2010, nr 9(1), s. 4.

<sup>104</sup> J. Stępień, *Mierniki funkcji kadrowej*, „Personel i Zarządzanie” 2001, nr 11, s. 22.



Taylor twierdzi, że fluktuacja zaczyna być realnym problemem, jeśli pojawiają się w otoczeniu organizacji następujące czynniki<sup>105</sup>:

- brak wykwalifikowanej kadry na rynku pracy, przez co są trudności w znalezieniu osoby mającej wymagane kompetencje,
- fluktuacja w firmie jest na wyższym poziomie od notowanych przez przedsiębiorstwa konkurencyjne,
- ponoszenie znacznych kosztów rekrutacji (ogłoszenia, korzystanie z agencji rekrutujących, lub przeprowadzanie wieloetapowych, złożonych metod selekcji) celem skutecznego zatrudnienia nowego pracownika,
- konieczność zorganizowania nowozatrudnionym osobom kosztownych szkoleń wstępnych, by mogły podjąć pracę i być w niej efektywnym,
- faza intensywnego rozwoju organizacji i brak planów dokonywania zwolnień w najbliższej przyszłości,
- utrata wiedzy mogącej przydać się konkurencyjnemu przedsiębiorstwu wraz z pracownikami opuszczającymi organizację.

Natomiast relatywnie wysoki wskaźnik fluktuacji nie ma większego wpływu na stabilność zatrudnienia, w sytuacjach, gdy<sup>106</sup>:

- nowy personel można zatrudnić stosunkowo niskim kosztem,
- na rynku pracy można znaleźć bez problemu osoby o potrzebnych kwalifikacjach,
- selekcję kandydatów można przeprowadzić w nieskomplikowany, tani sposób,
- nowo zatrudnione osoby są w stanie szybko osiągnąć całkowitą efektywność na stanowiskach pracy,
- koszty szkolenia nowozatrudnionych są niewielkie,
- model działalności gospodarczej w danej branży czy na danym rynku jest dość niestabilny i trudno przewidywalny,
- odchodzący z organizacji pracownicy zazwyczaj nie zabierają wiedzy, która potencjalnie mogłaby zostać wykorzystana w konkurencyjnej firmie,
- istnienie realne prawdopodobieństwo wystąpienia konieczności przeprowadzenia zwolnień grupowych.

---

<sup>105</sup> S. Taylor, *Płynność...*, op. cit., s. 26

<sup>106</sup> Ibidem.

Dokładna analiza rotacji pomaga zdiagnozować stopień, w jakim rotacja jest problematyczna. Znaczący przedmiot podkreślają, że kontekst organizacyjny ma znaczenie przy interpretacji danych dotyczących fluktuacji. Ustalenie przyczyn, analiza i interpretacja pozwalają na gromadzenie danych bardziej ukierunkowanych na skuteczne zbudowanie strategii przeciwdziałania fluktuacji.

Fluktuacja kadr w znacznym stopniu zależy od specyfiki branży, w jakiej działa organizacja. Gałęzie gospodarki, w których zauważa się wysoką fluktuację, to przede wszystkim te, w których obowiązki zawodowe powodują uczucie stresu i napięcia, a wynagrodzenie jest powiązane w pierwszej kolejności z wydajnością i produktywnością pracownika. Sytuacje, w których zatrudnieni szybko się wypalają i szukają kolejnego miejsca pracy stanowią swoistą normę. Wysoka fluktuacja jest także charakterystyczna dla branż, w których występuje sezonowość<sup>107</sup>.

Istotne jest, by pracodawca miał świadomość, jaki poziom fluktuacji jest specyficzny dla jego branży. Poza tym, śledząc zmiany na rynku pracy, biorąc pod uwagę bezrobocie, ilość dostępnych zasobów, wiedzę na temat tych zasobów (różnice pokoleniowe i różny sposób pozyskiwania i zarządzania osobami z różnych pokoleń), pracodawca może oceniać fluktuację i wdrażać strategię zarządzania nią, pozwalającą na optymalne funkcjonowanie organizacji<sup>108</sup>.

Badanie fluktuacji, ocena jej wysokości i ewentualnych zagrożeń musi bazować nie tylko na ogólnych wskaźnikach, ale też na porównaniu jej ze średnią dla branży oraz obecną sytuacją rynkową.

Fluktuacja kadr jest zjawiskiem wpisanym w działalność każdej organizacji i nie jest możliwe jej uniknięcie. Istotne jest by proces ten był pod kontrolą, a firma była przygotowana na radzenie sobie z trudną sytuacją utraty kapitału w organizacji, a także by minimalizować ryzyko odchodzenia pracowników.

#### **1.4. Fluktuacja kadr a sytuacja na rynku pracy w Polsce**

Badacze kwestii dotyczących fluktuacji próbują wyjaśniać, czym są warunkowane decyzje pracowników o opuszczeniu organizacji. Jednym z czynników

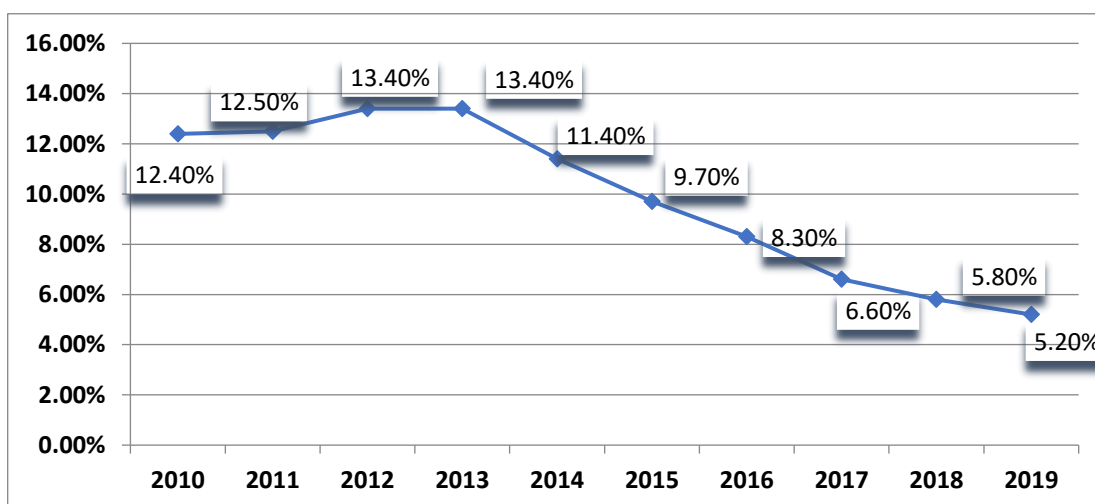
---

<sup>107</sup> M. Szymańska, K. Wolski, [https://wskaznikihhr.pl/biblioteka/branze\\_narazone\\_na\\_wysoka\\_fluktuacje\\_kadr\\_cf2d0431](https://wskaznikihhr.pl/biblioteka/branze_narazone_na_wysoka_fluktuacje_kadr_cf2d0431), dostęp 06.07.2021.

<sup>108</sup> A. Dolot, *Przyczyny odchodzenia pracowników z organizacji*, Zesz. Nauk. UEK 5(977): 129–142, 2018, s. 130,

determinujących te decyzje jest sytuacja na rynku pracy. Podczas wzrostu koniunktury gospodarczej, gdy rynek pracy jest napięty, a możliwości zatrudnienia są duże, stopa rezygnacji z pracy jest wyższa. Osoby, które odchodzą z pracy cechuje optymizm co do przyszłych możliwości zatrudnienia i częściej rezygnują one z pracy. Czasem zdarza się to również w sytuacji, gdy nie mają kontroferty, a nawet celowo planują czas wolny, zanim podejmą nową pracę<sup>109</sup>.

Dwie główne zmienne kształtujące rynek pracy to bezrobocie i siła robocza. Wiele przedsiębiorstw produkcyjnych boryka się z problemami pozyskania odpowiednich kandydatów do pracy oraz dużą fluktuacją zatrudnienia, zwłaszcza na stanowiskach produkcyjnych. Jest to sytuacja naturalna, wskazują na to dwa poniższe wykresy. Na rysunku 1.3 zaprezentowano krzywą bezrobocia w latach 2010-2019. Obserwowany jest znaczny spadek bezrobocia, o ponad 6 punktów procentowych.

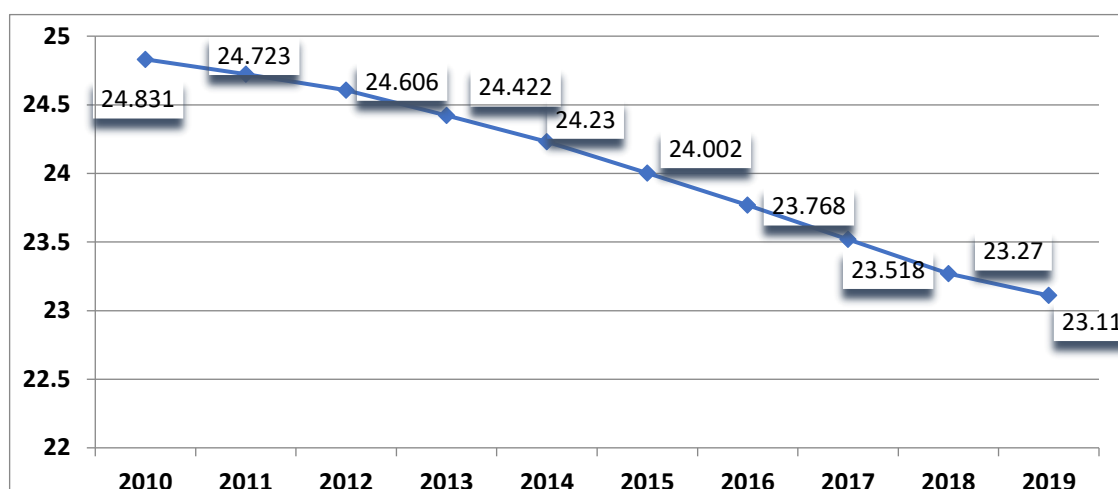


**Rysunek 1. 3 Bezrobocie w Polsce w latach 2010-2019**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Liczba bezrobotnych zarejestrowanych w latach 1990-2023 <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/liczba-bezrobotnych-zarejestrowanych-w-latach-1990-2023,6,1.html> dostęp z dn. 27.08.2020.

<sup>109</sup> J. Mustre, W. Xu, *Confident about quitting: job leavers and labor market optimism*, „Macro Bulletin” 2015, s. 15.

Z kolei na rysunku 1.4 przedstawiono liczbę osób w wieku produkcyjnym w analogicznym okresie.



**Rysunek 1.4 Liczba osób w wieku produkcyjnym w Polsce w mln, w latach 2000-2019**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rocznik Statystyczny Pracy 2021  
<https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-pracy-2021,7,7.html> dostęp z dn. 27.08.2020

Można wyraźnie zaobserwować spadek o około 1,6 mln osób w wieku produkcyjnym od 2010 roku do 2019. Nie może to pozostać bez wpływu na fluktuację w firmach, szczególnie jeśli była ona wysoka już w poprzednich latach. W związku z tym, pozyskanie nowych pracowników staje się dla pracodawców coraz trudniejszym zadaniem.

W tabeli 1.2 zaprezentowano zestawienie zmniejszania się bezrobocia i liczby osób w wieku produkcyjnym.

**Tabela 1. 2 Liczba osób w wieku produkcyjnym vs bezrobocie w latach 2010-2019**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Bezrobocie w Polsce %	12,4 %	12,5 %	13,4 %	13,4 %	11,4 %	9,7%	8,3%	6,6%	5,8 %	5,2 %
Liczba osób w wieku produkcyjnym (w mln)	24,831	24,723	24,606	24,422	24,230	24,002	23,768	23,518	23,27	23,11

Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-pracy-2021,7,7.html> dostęp z dn. 27.08.2020

Wnioskując z zaprezentowanych danych, polski rynek pracy ma obecnie dwie cechy charakterystyczne: niskie bezrobocie i zdecydowanie zmniejszającą się na nim

dostępność zasobów. Ma to wpływ na rosnące zarobki i wyraźną rotację pracowników. W 2020 tendencję znacznie spowolnił COVID-19.

Rynek pracy, na którym można spotkać różnorodne generacje pracowników, wymaga wielu różnych podejść w aspekcie zarządzania strategią obniżania fluktuacji w organizacji. Potrzebny jest ukierunkowany proces rekrutacji, następnie motywacji i budowy zaangażowania poprzez właściwe zarządzanie, zwłaszcza w wielopokoleniowym zespole<sup>110</sup>.

W latach 2010-2019 obserwuje się pozytywne zmiany na rynku pracy w Polsce. Wzrasta zatrudnienie w sektorze przedsiębiorstw, jednocześnie spada liczba osób bezrobotnych. Polscy przedsiębiorcy doświadczają problemów ze znalezieniem właściwych pracowników, z uwagi na utrzymującą się wysoką liczbę zawodów deficytowych. Dotyka ona głównie branży budowlanej, produkcyjnej, transportowej, gastronomicznej i medyczno-opiekuńczej. Przyczyny deficytów mogą leżeć po stronie pracodawców (nieatrakcyjne warunki zatrudnienia), pracowników (problemy i przeciwwskazania zdrowotne, trudna sytuacja rodzinna) lub mieć charakter systemowy, uwarunkowany na przykład niedostosowaniem kształcenia do potrzeb rynku pracy<sup>111</sup>.

Z drugiej strony, na polskim rynku pracy nastąpił dynamiczny wzrost liczby pracujących cudzoziemców. W roku 2018 zmieniły się zasady legalizacji pracy cudzoziemców, w efekcie dane dla roku 2018 nie są porównywalne z danymi wcześniejszymi. Widoczne jest jednak utrzymywanie się dużej skali działań związanych z zatrudnianiem cudzoziemców<sup>112</sup>. W tabeli 1.3 zaprezentowano liczbę wydanych zezwoleń na pracę dla cudzoziemców w latach 2015-2019.

**Tabela 1. 3 Liczba wydanych zezwoleń na pracę dla cudzoziemców w latach 2015-2019**

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Ogólna liczba wydanych zezwoleń</b>	<b>65786</b>	<b>127394</b>	<b>235626</b>	<b>328768</b>	<b>444738</b>

Źródło: Zezwolenia na pracę cudzoziemców w Polsce 20.05.2020 r. w 2019 r, Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/wyszukiwarka/szukaj.html#!/strona-3> dostęp z dn. 28.08.2020.

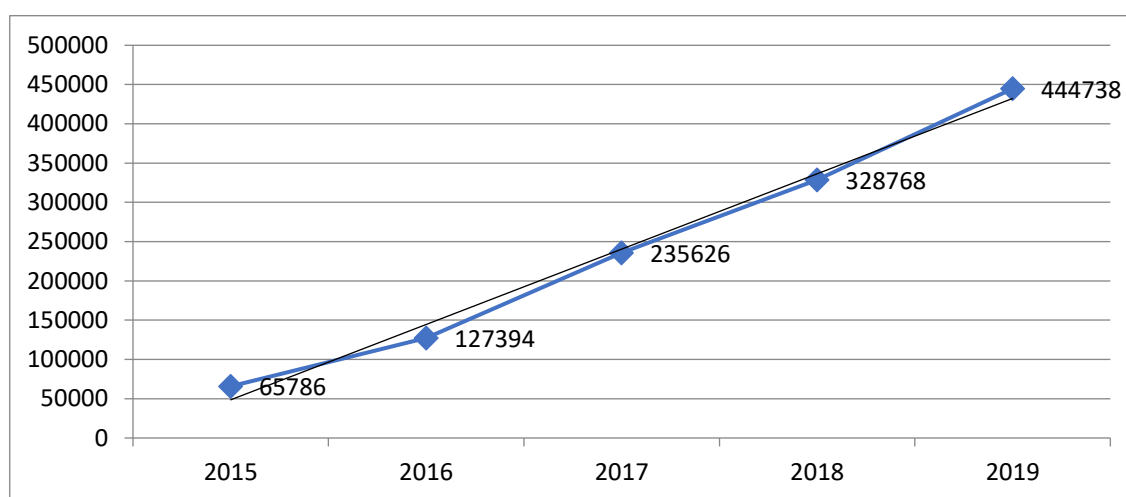
<sup>110</sup> J. Wiktorowicz, I. Warwas, *Pokolenia na rynku pracy*, (w:) J. Wiktorowicz, I. Warwas, M. Kuba i inni (red.), *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania międzygeneracyjnego*, Wydawnictwo Wolters Kluwer S.A., Warszawa 2016, s. 22.

<sup>111</sup> Barometr Zawodów 2020, Raport podsumowujący badanie w Polsce, Opracowanie w ramach ogólnopolskiego badania Barometr zawodów realizowanego na zlecenie Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, [https://barometrzwodow.pl/userfiles/Barometr/2020/raport\\_ogolnopolski\\_2020.pdf](https://barometrzwodow.pl/userfiles/Barometr/2020/raport_ogolnopolski_2020.pdf), dostęp: 28.08.2020.

<sup>112</sup> *Ewaluacja mid-term postępu rzeczowego i finansowego Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020 (PO WER) oraz wyliczenie wartości wskaźnika rezultatu długoterminowego*, Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju, Warszawa 2019, s. 65.

Według danych GUS, w latach 2015-2019 obserwowano w Polsce systematyczny wzrost liczby wydawanych zezwoleń na pracę cudzoziemców. W roku 2017 wydano ponad 235 tys. zezwoleń na pracę, a w 2018 – 328,8 tysięcy. W 2019 r. wydano ich 444,7 tys. Było to o 116,0 tys. więcej niż w 2018 r. oraz o 379,0 tys. więcej niż w 2015 roku. Zezwolenia na pracę cudzoziemców wydawano najczęściej obywatelom Ukrainy<sup>113</sup>.

Graficzny obraz wzrostu liczby wydanych zezwoleń na pracę dla cudzoziemców, wraz z linią trendu zaprezentowano na rysunku 1.5.



**Rysunek 1. 5 Trend wydawanych zezwoleń na pracę dla cudzoziemców w Polsce w latach 2015-2019**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Zezwolenia na pracę cudzoziemców w Polsce 20.05.2020 r. w 2019 r, Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/wyszukiwarka/szukaj.html#!/strona-3> dostęp z dn. 28.08.2020

Cudzoziemiec (szczególnie pracownik ukraiński) jest odpowiedzią na zapotrzebowanie polskiego rynku pracy. Kiedy bezrobocie maleje i zmniejsza się liczba osób w wieku produkcyjnym, cudzoziemcy stanowią możliwość zapewnienia wakatów.

Innym problemem polskiego rynku pracy jest deficyt pracowników w konkretnych zawodach. W ogólnopolskim badaniu Barometr Zawodów 2020 szacowano się, że deficyty pracowników wystąpią w 32 grupach zawodowych. Dotyczy to między innymi: blacharzy, cieśli, elektryków, elektromonterów, lekarzy, kucharzy, mechaników, fizjoterapeutów, spawaczy, czy pielęgniarek<sup>114</sup>.

<sup>113</sup>Raport: Zezwolenie na pracę cudzoziemców w Polsce w 2019 roku, [https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5821/18/2/1/zezwozenia\\_na\\_prace\\_cudzoziemcow\\_w\\_polsce\\_w\\_2019\\_r.pdf](https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5821/18/2/1/zezwozenia_na_prace_cudzoziemcow_w_polsce_w_2019_r.pdf) (data dostępu z 12.03.2019)

<sup>114</sup>Barometr Zawodów 2020, Raport podsumowujący badanie w Polsce, Opracowanie w ramach ogólnopolskiego badania Barometr zawodów realizowanego na zlecenie Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, [https://barometrzwodow.pl/userfiles/Barometr/2020/raport\\_ogolnopolski\\_2020.pdf](https://barometrzwodow.pl/userfiles/Barometr/2020/raport_ogolnopolski_2020.pdf), (data dostępu 28.08.2020).

W niektórych przemysłach, jak na przykład w przemyśle okrętowym, na kształtowanie się procesu fluktuacji główny wpływ ma deficyt w zawodach podstawowych. Dodatkowo, w wielu branżach przemysłowych występuje stosunkowo duża uciążliwość i szkodliwość warunków pracy. Przyczyny te powodują, że organizacja nie jest w stanie ograniczyć rozmiarów fluktuacji, ponosząc przez to duże inwestycje w zakresie szkolenia zawodowego<sup>115</sup>.

Badania przeprowadzone przez firmę Antal wskazują, że duży wskaźnik fluktuacji jest charakterystyczny dla firm z branży doradczej (42%) oraz farmacji i sprzętu medycznego (23%). Według raportu przedstawiającego wnioski z badań, wysoki poziom tego wskaźnika deklarują przedsiębiorstwa z branży bankowej i ubezpieczeń (25%) oraz również przemysłowej i logistyki (15%)<sup>116</sup>.

Na rosnącą fluktuację wpływ ma malejące bezrobocie, które daje pracownikom lepszą pozycję przetargową na rynku pracy. Większa liczba miejsc pracy powoduje, że pracownik ma więcej możliwości znalezienia pracy lepiej płatnej i bardziej dopasowanej do jego oczekiwań.

Można wysnuć wniosek, że zmniejszające się bezrobocie nie jest korzystne dla przedsiębiorców, wspominał o tym J. F. Terelak, który twierdził, że bezrobocie wyzwała konkurencję między poszukującymi pracy, szczególnie, gdy chodzi o atrakcyjne i dobrze płatne miejsca pracy, pobudzając do większej dbałości o wybór zawodu i podnoszenie kwalifikacji. Większe bezrobocie, według autora, to redukcja patologicznych formy fluktuacji zatrudnionych, do których między innymi należy samowolne porzucanie pracy. Dodatkowo gorsza sytuacja na rynku pracy to osłabienie konkurencji płacowej firm, które starają się pozyskać pracowników oferując im nieproporcjonalnie wysokie zarobki<sup>117</sup>.

Literatura przedmiotu wskazuje również na zmiany w naturze pracy. Tu ogromne znaczenie ma rozwój technologii generujący rosnące zapotrzebowanie na pracowników z wysokimi kompetencjami. Przedsiębiorstwom najbardziej opłaca się automatyzować produkcję i zastępować pracowników sztuczną inteligencją (prostym przykładem są *chatboty*, które odpowiadają na zapytania klientów lub prowadzą pierwszy etap rekrutacji). Obniża się równocześnie popyt na pracowników o niskim poziomie

---

<sup>115</sup>Raport: Attrition – Odpływ pracowników z organizacji – edycja 2, <https://antal.pl/wiedza/raport/attrition-odplyw-pracownikow-z-organizacji-edycja-2>, (data dostępu 30.08.2020).

<sup>116</sup> Ibidem.

<sup>117</sup> J. F. Terelak, *Psychologia pracy i bezrobocia*, ATK, Warszawa 1993, s. 34.

kwalifikacji, których praca staje się dużo bardziej niestabilna, opierająca się na krótkoterminowych zleceniach<sup>118</sup>.

Na obecnym rynku pracy w wielu branżach może wystąpić wysoka fluktuacja kadr. Szczególnie narażone są branże sprzedażowe. Pracodawcy, aby uniknąć kosztów związanych z odchodzeniem pracowników, coraz częściej zastępują pracowników technologią, gdzie wspomniana już wcześniej sztuczna inteligencja (*Artificial Intelligence*) ma ogromny potencjał transformacyjny dla sprzedawców detalicznych, zwłaszcza w dobie e-Commerce, który znacząco zmniejsza przychody klasycznych detalistów. Obecnie COVID-19 wyeliminował lub zmodyfikował fizyczną przestrzeń handlową.

Niejednorodna grupa sprzedawców, od pracowników oferujących produkty finansowe, usługi, specjalistyczne urządzenia, przedstawiciele handlowych, do sprzedawców w supermarketach jako personelu pomocniczego, kasjerów czy szeregowych pracowników magazynu, w dalszym ciągu stanowi jedną z grup o wskaźniku wysokiej rotacji. Rynek pracy w branży sprzedaży będzie poszukiwać personelu, gdyż właśnie tu fluktuacja jest znaczna i osiąga poziom nawet 30% w skali roku. Przyczynia się do takiego stanu rzeczy wiele czynników, do których należą między innymi<sup>119</sup>:

- niedogodne godziny pracy, w tym brak wolnych weekendów i części dni świątecznych,
- stosunkowo niskie płace,
- stres i zmęczenie ze względu na stały kontakt z klientami,
- obciążenia fizyczne związane z dźwiganiem towarów lub niewygodną, obciążającą pozycję w trakcie pracy.

W Polsce od wielu lat utrzymuje się rynek pracownika, o czym może też świadczyć fakt bezproblemowego wchłonięcia przez rynek minimum dwóch milionów pracowników z sąsiedniej Ukrainy masowo migrujących w celach zarobkowych<sup>120</sup>.

---

<sup>118</sup>Raport: World Bank (2019), World Development Report 2019: The Changing Nature of Work, World Bank, Washington, DC.

<sup>119</sup>Rocznik Statystyczny Pracy 2019 GUS, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-pracy-2019,7,6.html>, dostęp z dn. 30.08.2020.

<sup>120</sup> D. Bąk- Grabowska, B. Majewicz, *Kształtowanie zatrudnienia z wykorzystaniem pracowników z Ukrainy – stan i przesłanki*, Zarządzanie i Finanse Journal of Management and Finance Vol. 16, No. 3/2/2018, Wrocław 2018, s. 9.



Rynek w Polsce przez wiele ostatnich lat, szczególnie w wielkich ośrodkach miejskich, aby utrzymać pracownika, wymagał od firm dużego zaangażowania środków i energii w skuteczną rekrutację, jak również efektywnego *employer branding*. Przedsiębiorstwa, dzięki programom motywacyjnym, bonusowym, wyjazdom integracyjnym czy podróżom typu *incentive*, budowały zaangażowanie pracowników, a tym samym starały się ograniczać fluktuację<sup>121</sup>.

Jak wspomniano, szczyt koniunkturalny w Polsce został osiągnięty dzięki katalizatorowi, jakim była pandemia COVID-19. Najprawdopodobniej będzie to teraz skutkować zdecydowanie zmniejszoną fluktuacją kadr. Pokazują to między innymi badania, które przygotowały PwC, Well.HR i Absolvent Consulting. Wynika z nich, że dla młodych ludzi, którzy dopiero rozpoczynają pracę, najważniejsza jest stabilizacja<sup>122</sup>.

Na chęć rezygnacji z pracy wpływać może także poziom niestabilności zatrudnienia oraz poziom wypalenia zawodowego. Rynek pracy jest tutaj szczególnym przykładem, gdyż jak pokazują badania, im łatwiej znaleźć pracę, tym większe istnieje przekonanie o możliwości następnej zmiany. Wynika to z szerokiej dostępności ofert pracy na rynku i tzw. sytuacji „ryнку pracownika”<sup>123</sup>.

Podsumowując rozważania o fluktuacji kadr można zaobserwować, jak rynek pracy oddziałuje na to zjawisko. Należy podkreślić, że w zależności od sytuacji na rynku pracy kształtował się będzie wskaźnik fluktuacji. Będą też na niego wpływały takie czynniki jak branża i deficytowość poszukiwanych zawodów, a także kompleksowość zadań powierzanych pracownikom.

---

<sup>121</sup> P. Łaniewski, *Employer Branding w praktyce: Jak firmy budują wizerunek w czasach pandemii?*, <https://www.pb.pl/konferencje/human-resources/employer-branding-w-praktyce-jak-firmy-buduja-wizerunek-w-czasach-pandemii-1007938>, dostęp 21.06.2020.

<sup>122</sup> Raport: *Młodzi Polacy na rynku pracy w nowej normalności*, <https://www.pwc.pl/pl/pdf-nf/2020/raport-mlodzi-polacy-na-ryнку-pracy-2020.pdf> Pwc Polska, czerwiec 2020.

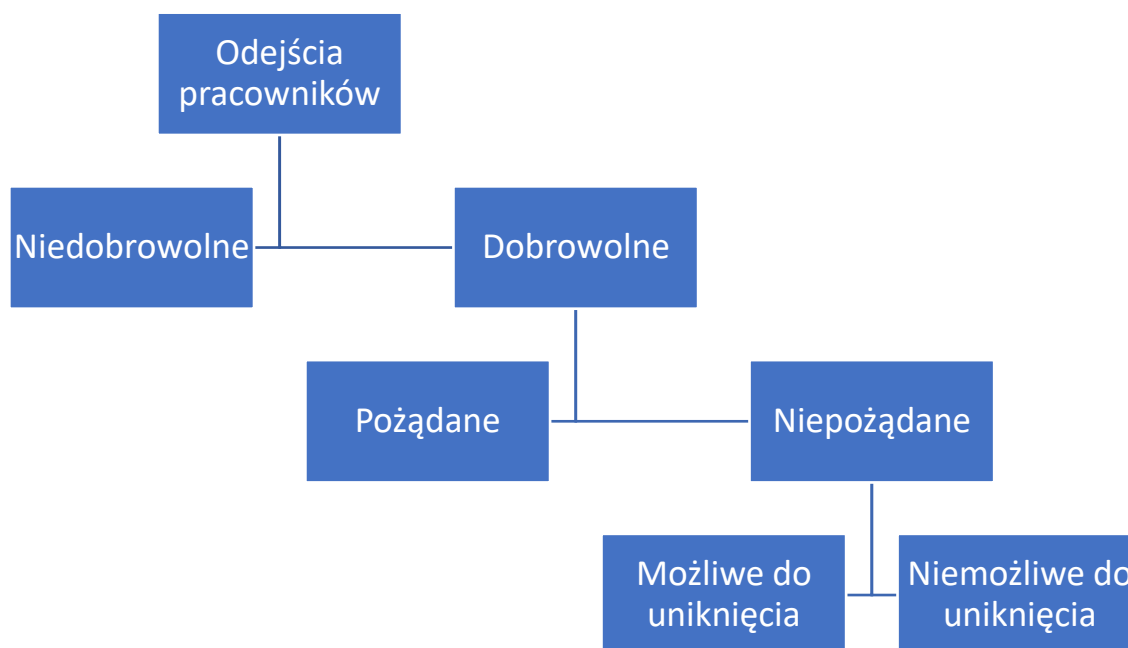
<sup>123</sup> H. Ismail, *Job insecurity, burnout and intention to quit*, „International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences” 2015, nr 5(4), s. 310-324.

## 2. Odejścia pracowników jako aspekt fluktuacji kadr- przegląd badań

### 2.1. Odejścia z inicjatywy pracowników – ustalenia terminologiczne

Jak wspomniano wyżej, odejścia z inicjatywy pracowników mają miejsce wtedy, gdy to oni z własnej woli rezygnują z pracy (rozwiązują stosunek pracy)<sup>124</sup>. Tego typu odejścia nazywane są też dobrowolnymi. Odejścia niedobrowolne to inaczej zwolnienia, inicjowane przez pracodawcę (zwrócono na nie uwagę w rozdziale I; nie są przedmiotem rozważań w tej części pracy).

W literaturze przedmiotu wyróżnia się następujące typy odejść pracowniczych<sup>125</sup>: funkcjonalne (pożądane, korzystne) lub dysfunkcjonalne (niepożądane, niekorzystne) . Te niepożądane mogą być możliwe lub niemożliwe do uniknięcia (rys. 2.1).



**Rysunek 2. 1 Podział odejść pracowników według D.G. Allena**

Źródło: opracowanie własne na podstawie D.G Allen, op. Cit.,...2008, s. 10.

Na przykład M. Spychała, T. Bartecki i M. Brzóska, powołując się na B.G.T. Bowdena<sup>126</sup>, dopuszczają też terminy odejścia pożądanego i niepożądanego (*desirable and undesirable*), definiując pierwsze jako opuszczanie organizacji przez

<sup>124</sup> J. Cewińska, *Odejścia z pracy w kontekście zróżnicowania pracowników*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Wrocław 2018, nr 511, s. 64.

<sup>125</sup> W. Cascio, J. Boudreau, *Inwestowanie w ludzi. Wpływ inicjatyw z zakresu ZZL na wyniki finansowe przedsiębiorstwa*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013, s. 117.

<sup>126</sup> B.G.T. Bowden, *The Problem of Employee Turnover*, Harvard Business Review 1951.

pracownika o niskich kwalifikacjach, słabych wynikach, o małym zaangażowaniu lub o dużej absencji chorobowej. Odejścia niepożądane występują wtedy, gdy odchodzi pracownik z wysokimi kwalifikacjami, z dużym zaangażowaniem i trudny do zastąpienia<sup>127</sup>. Jak uważają A. Tziner i A. Birati, z punktu widzenia pracodawcy nie wszystkie odejścia są niekorzystne<sup>128</sup>. Podobnego zdania jest J. Woźniak, zwracając uwagę, że z perspektywy pracodawcy odejścia mogą okazać się korzystne lub niekorzystne<sup>129</sup>. Gdy firmę opuszczają pracownicy o niskich kwalifikacjach, osiągający słabe wyniki, których zastąpienie jest stosunkowo łatwe, odejście okazuje się pożądane i korzystne dla pracodawcy<sup>130</sup>. Dotyczy to również sytuacji odejścia osób niezaangażowanych, o dużej absencji chorobowej i tych, które obniżają morale pozostałych zatrudnionych<sup>131</sup>.

Zarówno D.G. Allen, jak i M. Abelson, odejścia niepożądane dzielą na możliwe lub niemożliwe do uniknięcia (*avoidable, unavoidable*)<sup>132</sup>. Odejścia możliwe do uniknięcia to takie, gdzie pracodawca posiada narzędzia, dzięki którym mógłby zatrzymać pracownika. Może to być na przykład podwyżka lub obietnica rozwoju, natomiast odejścia z przyczyn niezależnych od przedsiębiorstwa określane są niemożliwymi do uniknięcia.

Decyzja o odejściu jest związana nie tylko z czynnikami uwarunkowanymi działalnością organizacji, ale też z osobowością pracownika. Istnieje grupa osób, które ze względu na swój temperament, czują potrzebę częstej zmiany pracy, by nie popaść w nudę i rutynę. Czynniki te są w niewielkim stopniu zależne od pracodawcy.

Firmy mają również niewielki wpływ na decyzję pracownika związaną ze zmianą sytuacji życiowej pracownika, relokacją (przeprowadzką), koniecznością podjęcia opieki nad chorym lub niepełnosprawnym członkiem rodziny. Tego typu odejścia są także konsekwencją naturalnych zjawisk, jak uzyskanie renty inwalidzkiej czy osiągnięcie wieku emerytalnego<sup>133</sup>.

---

<sup>127</sup> M. Spychała, T. Bartecki, M. Brzóska, *Employer branding – nowoczesne rozwiązanie problemu rotacji pracowników*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, nr 79 Organizacja i Zarządzanie 2019, s. 164.

<sup>128</sup> A. Tziner, A. Birati, *Assessing Employee Turnover Costs: A Revised Approach*, „Human Resource Management Review” 1996, nr 6(2), s. 115.

<sup>129</sup> J. Woźniak, *Fluktuacja ...*, op. cit., s. 214-228.

<sup>130</sup> D.G. Allen, *Retaining...*, op. cit., s. 4.

<sup>131</sup> P. Sedlak, *Rotacja...* op. cit., s. 1.

<sup>132</sup> M. Abelson, *Examination of avoidable and unavoidable turnover*, „Journal of Applied Psychology” 1987, nr 72(3), s. 385.

<sup>133</sup> P. Krzyszkowska, *Zwolnienia...*, op. cit., s. 101-110.

Odejsia możliwe do uniknięcia są wynikiem sytuacji, które na ogół skorelowane są z negatywną oceną dotychczasowego miejsca pracy, niewłaściwą polityką kadrową lub brakiem satysfakcji z pracy.

Odejsia, szczególnie te niekorzystne i możliwe do uniknięcia, są czasami trudne do przewidzenia. Właściwy monitoring postaw pracowniczych, zaangażowania i wskaźników fluktuacji może ograniczyć ryzyko odejść. Pomocne w tym może być poznanie czynników determinujących decyzje różnych grup pracowników o opuszczeniu organizacji.

Podsumowując wyniki badań dostępne w literaturze, można zauważyć że większość badaczy stwierdza, że odejsia pracowników są procesem naturalnym, wręcz nieuchronnym. Każda organizacja zatrudniająca pracowników doświadcza ich rotacji. To naturalne, że pracownicy przychodzą i odchodzą<sup>134</sup>.

Nie ma wielkiego zagrożenia dla organizacji jeśli odchodzą „szeregowi” pracownicy, którzy nie stanowią wyjątkowo cennego zasobu dla firmy. Jak pokazują raporty branżowe, odejście nisko wykwalifikowanych pracowników jest dla organizacji okazją do zastąpienia ich przez usprawnienia procesowe, automatyzację czy robotyzację lub zatrudnienia osób bez doświadczenia (studenci, praktykanci) oferując im znacznie mniejsze zarobki<sup>135</sup>.

Problematyczne dla przedsiębiorstwa jest odchodzenie pracowników o specjalistycznej wiedzy i unikatowych umiejętnościach. Tracąc ich, organizacja traci wraz z nimi znaczne zasoby kompetencji, co także przekłada się na utratę konkurencyjności na rynku i niższe dochody firmy. Szczególnie było to utrudnione w czasie pandemii COVID-19, bowiem często podczas pracy zdalnej ciężko jest przekazać wiedzę nowemu pracownikowi. Czas wdrożenia ulega wydłużeniu, co może rodzić dodatkowe ryzyko operacyjne dla przedsiębiorstwa<sup>136</sup>.

Aby zatrzymać w organizacji kluczowych pracowników, trzeba przede wszystkim mierzyć ich zadowolenie i poziom satysfakcji z pracy. To pozwoli na identyfikację obszarów kluczowych dla pracowników w kontekście ich zadowolenia

---

<sup>134</sup> M. Kappel, *5 ways to reduce employee turnover*, „Forbes” 2017, <https://www.forbes.com/sites/mikekappel/2017/08/09/5-ways-to-reduce-employeeturnover/?sh=3ff025555001>; dostęp 14.09.2020.

<sup>135</sup> Artykuł: <https://www.emis.com/php/search/doc?dcid=622976680&ebsco=1> dostęp 21.02.2021.

<sup>136</sup> A. Richert- Kaźmierska, *Międzypokoleniowy transfer wiedzy w przedsiębiorstwach*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 695, Szczecin 2011, s. 81.

z pełnionych obowiązków. Monitorowanie tego czynnika pozwala szybciej reagować na możliwość odejścia kluczowych specjalistów, mających wyjątkowe kwalifikacje lub cechy osobowości powodujące, iż ich utrata byłaby dla firmy wyjątkowo niekorzystna<sup>137</sup>.

Jak pokazują badania, pracownik zostaje w organizacji wtedy, gdy korzyści z obecnej pracy są największe i jego zadowolenie ze świadczonej pracy jest wysokie. Jeśli natomiast znajdzie taką alternatywę, gdzie te dwa czynniki będą spełnione, odejdzie<sup>138</sup>. Ponadto pracownicy chętnie odchodzą, jeśli mają wysokie umiejętności i mogą znaleźć lepsze warunki lub zarobki, nawet gdy ich satysfakcja ze świadczonej pracy u obecnego pracodawcy jest bardzo wysoka<sup>139</sup>.

Z drugiej strony pracodawca może pozwolić pracownikom odejść, gdy zdaje sobie sprawę, że może go łatwo zastąpić lub jego zachowanie, czy wydajność nie spełniają oczekiwań przełożonych. Coraz więcej firm stawia na bardzo dobrą atmosferę w pracy, integrację oraz na maksymalizację zadowolenia pracowników. Jak wynika z badań, firmy są w stanie rozstać się z pracownikiem, gdy szkodzi atmosferze, nawet gdy jego umiejętności są unikatowe i trudno osiągalne na rynku pracy<sup>140</sup>.

Celem, który wyznacza sobie coraz więcej pracodawców na nadchodzące lata jest utrzymanie pracowników w organizacji lub zwiększenie kontroli procesu dobrowolnych odejść pracowniczych. Według badań KPMG z 2018, aż 8 na 10 firm ma problem z niekontrolowanymi odejściami pracowników<sup>141</sup>.

## 2.2 Przyczyny i skutki dobrowolnych odejść pracowników

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę, że część osób odpowiedzialnych za politykę personalną przedsiębiorstwa marginalizuje problem odchodzenia pracowników z własnej woli, co wynika między innymi z niedoskonałości narzędzi pomiarowych satysfakcji pracowników<sup>142</sup>. Tymczasem, od ujawnienia prawdziwych

---

<sup>137</sup> A. Dolot, *Przyczyny odchodzenia pracowników z organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2018, nr 5(977), s. 130.

<sup>138</sup> C.F.C. Bothma, G. Roodt, *The validation of the turnover intention scale*, „SA Journal of Human Resource Management” 2013, 11(1), s. 507-519, doi:10.4102/sajhrm.v11i1.507.

<sup>139</sup> M. Mazur, *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją*, „Nauki Społeczne Scoil Sciences” 2(8) 2013, s. 159.

<sup>140</sup> H. Peña, S. Villón, *Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional*, „Revista Scientific” 2018, nr 3(7), s. 183.

<sup>141</sup> <https://www.emis.com/php/search/doc?dcid=622976680&ebSCO=1>

<sup>142</sup> M. Sidor-Rządowska, *Zwolnienia pracowników a polityka personalna organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2020, s. 147.

powodów, które skłoniły pracownika do dobrowolnego opuszczenia firmy, może zależeć identyfikacja możliwych do podjęcia działań naprawczych.

Przyczyny odejścia z pracy są różnorakie, od niezadowolenia z wykonywanej pracy, po otrzymanie korzystniejszej oferty od innego pracodawcy, czy z powodów osobistych. Autor proponuje, żeby przyczyny dobrowolnych odejść rozpatrywać z perspektywy ich związku z dotychczasowym pracodawcą. Można zatem wyróżnić przyczyny:

- bezpośrednio związane z pracodawcą,
- pośrednio związane z pracodawcą,
- niezwiązane z pracodawcą.

Dokonując analizy literatury przedmiotu, można zauważyć, że przyczyny odejść najczęściej są bezpośrednio związane z miejscem pracy. Do najczęstszych powodów podejmowania decyzji o opuszczeniu pracodawcy zaliczyć można<sup>143</sup>:

- warunki pracy,
- brak perspektyw rozwoju, spodziewanego awansu bądź podwyżki,
- nadmierny wysiłek,
- zbyt dużą odpowiedzialność,
- niesatysfakcjonujące relacje z przełożonymi lub współpracownikami,
- niedopasowanie pracownika do organizacji.

Wielu badaczy, podkreśla związek decyzji o odejściu z organizacji z zadowoleniem z pracy i zaangażowaniem. Według wniosków z badań satysfakcja z pracy i zaangażowanie w nią, zdecydowanie zmniejszają skłonność do odejścia z pracy. Częściej jednak przyczyna odejścia z firmy tkwi w niezadowoleniu z wykonywanych obowiązków; opuszczenie firmy jest swoistą manifestacją krytycznej oceny panujących w przedsiębiorstwie warunków zatrudnienia<sup>144</sup>.

Z badań przeprowadzonych przez J. Cewińską i A. Krasnową wynika, że do głównych przyczyn, dla których pracownicy odchodzą z organizacji, zaliczyć można zbyt wygórowane wymagania i przeciążenie obowiązkami, jak również zbyt małą ilość zadań. Ponadto wpływ na podjęcie decyzji o odejściu z pracy może mieć wcześniejsze odejście

---

<sup>143</sup> B. Czerniachowicz, M. Szczepkowska, *Gospodarowanie zasobami niematerialnymi. Podstawy nauki o organizacji*, (w:) S. Marek, M. Białasiewicz (red.), *Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, PWE, Warszawa 2008, s. 43.

<sup>144</sup> S. Taylor, *Płynność...*, op. cit., s. 79-80.

z pracy kolegi lub koleżanki<sup>145</sup>. H. Ismail podkreśla, że niepewność zatrudnienia u obecnego pracodawcy oraz wysoki poziom wypalenia zawodowego znacznie zwiększają możliwość podjęcia decyzji o odejściu z dotychczasowej pracy<sup>146</sup>. Tymczasem J. Woźniak zwraca również uwagę, że przyczyną odejść jest poczucie u pracowników braku wykorzystywania ich kwalifikacji we właściwy sposób, niedostateczne okazywanie doceniania przez przełożonych, niski poziom wynagrodzenia oraz problemy z komunikacją<sup>147</sup>.

Jako kolejne przyczyny dobrowolnych odejść pracowników bezpośrednio związanych z pracodawcą można wskazać takie czynniki jak: postawa przełożonych, harmonogramy pracy (np. zmienność niedostosowana do potrzeb pracownika), przeciążenie pracą i brak szkoleń<sup>148</sup>. Istotną determinantą jest również wysoki poziom stresu generowany przez organizację, a także niskie poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia<sup>149</sup>. Wskazują na to R. Markey, K. Ravenswood i D.J. Webber podkreślając, że w przypadku negatywnego postrzegania jakości środowiska pracy przez pracowników, zdecydowanie częściej podejmują oni decyzję o odejściu.

Treść pracy jest niezwykle istotna w przypadku odejść z pracy. Wskazują na to zarówno J. Woźniak<sup>150</sup>, jak i M. Bednarska<sup>151</sup>. Diagnoza wpływu postrzegania treści pracy i warunków jej wykonywania na chęć i podejmowanie decyzji o zmianie miejsca pracy potwierdziły, że to istotna determinanta. To, co i w jaki sposób pracownik wykonuje, jakie są jego zadania, czy są dopasowane do kompetencji, rzutuje na jego intencje o zmianie pracy. Wśród czynników, które silnie oddziałują na intencję odejścia, najistotniejsze okazują się więc satysfakcja z pracy i przywiązanie afektywne<sup>152</sup>. Dagmara. Lewicka potwierdza również, że to treść pracy i satysfakcja z jej wykonywania, silnie oddziałują na intencję odejścia od pracodawcy<sup>153</sup>.

---

<sup>145</sup> J. Cewińska, A. Krasnova, *Czuwstwo stracha na rabociem miestie w swiazi z derekrutingom*, (w:) A. Sokół, A. Drab-Kurowska, A. Budziewicz-Guźlecka (red.), *Business Entities in the Face of Contemporary Economics*, Kartprint, Bratysława 2017, s. 20-32.

<sup>146</sup> H. Ismail, *Job...*, op. cit., s. 319..

<sup>147</sup> J. Woźniak, *Fluktuacja ...*, op. cit., s. 219.

<sup>148</sup> D. Todorov, *Turnover Problems with Hotel Service Staff in Bulgaria*, Yearbook of Varna University of Management 2017, nr 10, s. 400.

<sup>149</sup> R. Markey, K. Ravenswood, D.J. Webber, *The impact of the quality of the work environment on employees' intention to quit*, University of the West of England, Bristol 2012, s. 1-33.

<sup>150</sup> J. Woźniak, *Fluktuacja ...*, op. cit., s. 219.

<sup>151</sup> M. Bednarska, *Satysfakcja z pracy i jej wpływ na lojalność wobec pracodawcy. Studium sektora HORECA*, „Organizacja i Kierowanie” 2016, nr 1(171), s. 99.

<sup>152</sup> Ibidem.

<sup>153</sup> D. Lewicka, *Jak zatrzymać wartościowych pracowników w organizacji? Wyzwania dla strategicznego ZKL (zarządzania kapitałem ludzkim)*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 444, s. 279.

W 2016 roku firma Antal przeprowadziła badania w Polsce, w których przebadano ponad 60 firm, pytając ich pracowników, którzy zdecydowali o odejściu z firmy, między innymi o przyczyny zjawiska *attrition* rozumianego jako odpływ pracowników z organizacji. Według badania, największa skala dotyczy pracowników, którzy pracowali w danej firmie co najmniej rok, ale nie dłużej niż 3 lata. Jako główną przyczynę rezygnacji z dotychczasowej pracy ankietowani wskazywali poziom wynagrodzenia (92%). Drugą determinantą była możliwość rozwoju w organizacji. Podobny raport ukazał się w 2015 i również jego wyniki dowodzą, że istotnymi przyczynami odejść były potrzeby zmiany ścieżki kariery w organizacji.

Analizy przeprowadzone na rynku pracy w Polsce często podkreślają, że istotnym powodem poszukiwania pracy przez osoby pracujące jest chęć poprawy warunków finansowych<sup>154</sup>. W oparciu o analizy BARP należy stwierdzić, że ponad ¾ pracowników czynnik finansowy traktuje jako decydujący. Co piąty badany poszukuje innego miejsca zatrudnienia, jako powody podając czas dojazdu lub warunki pracy<sup>155</sup>. Natomiast P. Krzyszkowska, jako przyczyny odejść pracowników, wskazuje również błędy popełniane w procesie rekrutacji oraz niewłaściwego wdrożenia do pracy<sup>156</sup>. Z kolei J. Tyborowska podaje, że niezgodność opisu stanowiska pracy z rzeczywistymi obowiązkami, często przyczynia się do odejść pracowników<sup>157</sup>.

Ponadto, częstym powodem odchodzenia z pracy jest także problem złego zarządzania operacyjnego, niezapewnianie pracownikom odpowiednich zasobów i narzędzi do realizacji działań i nietworzenie właściwych warunków pracy. Niedostatki te, to także<sup>158</sup>:

- źle urządzone stanowiska pracy,
- uciążliwe warunki pracy,
- dawanie pracownikom niejasnych zadań,
- niewłaściwy podział i koordynacja działań,

---

<sup>154</sup> Raport: BARP 2016, Badanie ankietowe rynku pracy, Raport 2016, Instytut Ekonomiczny NBP [https://www.nbp.pl/publikacje/arp/raport\\_2016.pdf](https://www.nbp.pl/publikacje/arp/raport_2016.pdf), dostęp: 05.03.2018.

<sup>155</sup> Ibidem.

<sup>156</sup> P. Krzyszkowska, *Zwolnienia pracowników jako nieuchronny proces zachodzący w działalności każdej organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria Organizacja i Zarządzanie” 2015, z. 82, nr 1940, s. 104.

<sup>157</sup> J. Tyborowska, *Zarządzanie personelem. Niezbędnik dla działów kadr*, Warszawa 2008, s. 19.

<sup>158</sup> J. Penc, *Kreowanie zachowań w organizacji – konflikty i stresy pracownicze, zmiany i rozwój organizacji*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 2001, s. 137.



- praca pozbawiona funkcji autonomicznych,
- nadmierne obciążenie bądź niedociążenie pracą,
- zagrożenie wypadkowe,
- izolacja na stanowisku pracy,
- sztywno uregulowany czas pracy (zjawisko określane w literaturze jako brak suwerenności czasowej),
- bałagan i nieporządek, brak organizacji, niewłaściwy rozdział robót.

Wady w organizacji pracy i produkcji powodują zagrożenie dla zdrowia, a często i życia pracowników, utrudniają wykonanie zadań, są powodem zmian emocjonalnych, takich jak napięcie, niepokój, lęk, przygnębienie czy nadpobudliwość. Powoduje to coraz częściej sytuacje konfliktowe w zespole, a w następnej kolejności prowadzi do chęci, intencji, a w konsekwencji podjęcia decyzji o odejściu z pracy<sup>159</sup>.

Z kolei, jak wskazuje J. Penc, przyczyną odejść z pracy mogą być zachowania patologiczne w miejscu pracy, do których autor zalicza takie jak<sup>160</sup>:

- pasożytnictwo społeczne związane z czerpaniem korzyści z cudzej pracy, np. wykorzystywanie pomysłów innych jako własne,
- faworyzowanie wybranych pracowników, niesprawiedliwe traktowanie,
- korupcja, skłonności do działalności przestępczej, np. defraudacja mienia,
- brak samokontroli – zachowania agresywne w relacjach interpersonalnych,
- niezdrowa rywalizacja na gruncie zawodowym, zawyżona ambicjonalność,
- wykonywanie czynności zawodowych pod wpływem alkoholu lub środków odurzających,
- działania na szkodę firmy, np. udzielanie informacji o działalności firmy osobom trzecim, konkurencji,
- mobbing, szykanowanie, instrumentalne traktowanie pracowników, molestowanie seksualne,
- samowolne podejmowanie decyzji, niezważanie na polecenia innych, tzw. potrzeba górowania nad innymi,
- nepotyzm, zatrudnianie „na czarno”,

---

<sup>159</sup> Ibidem.

<sup>160</sup> J. Penc, *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Kraków 2011, s. 155.

- notoryczne kłamstwa wobec przełożonych i współpracowników,
- egoizm, brak chęci nawiązania porozumienia i współpracy, utrzymywania pozytywnych relacji ze współpracownikami,
- szantaż zawodowy,
- skarżenie i chęć nieetycznego przypodobania się pracodawcy, oportunizm,
- manipulacje, intrygi, podburzanie współpracowników przeciwko innym, przekonywanie do własnych idei,
- wypieranie się własnych, wcześniej podjętych decyzji, nieprzyznawanie się do popełnionych błędów,
- wykorzystywanie faktów z życia osobistego na gruncie zawodowym.

Powyższe patologie powodują nie tylko konflikty w firmie, ale też straty finansowe, utratę renomy firmy, odejścia kluczowych klientów oraz specjalistów, a także pogorszenie wizerunku firmy, utratę wiarygodności, odejścia inwestorów<sup>161</sup>.

Do przyczyn pośrednio związanych z pracodawcą zaliczyć należy przesłanki skłaniające pracowników do zmiany pracodawcy lub bierności zawodowej wynikające z sytuacji panującej na rynku pracy, np. z sytuacji gospodarczej, politycznej, demograficznej czy społecznej, do której pracodawca powinien na bieżąco się dostosowywać.

W sytuacji wzrostu gospodarczego i tzw. „rynku pracownika” organizacje często mają problem ze znalezieniem pracowników, toteż częściej są skłonne zaoferować im korzystniejsze warunki zatrudnienia<sup>162</sup>. To z kolei może spowodować wzrost oczekiwań obecnych pracowników, np. w zakresie wysokości otrzymywanego wynagrodzenia, i jeśli obecny pracodawca nie będzie w stanie odpowiedzieć na te potrzeby, pracownicy mogą odejść z firmy w poszukiwaniu lepiej płatnej posady.

Można przypuszczać, że sytuacja na rynku pracy jest jednym z decydujących czynników o zamiarze zmiany pracy. W sytuacji wzrostu gospodarczego, pracownik zwykle ma duże możliwości zatrudnienia, tym samym chęć rezygnacji z dotychczasowej pracy może być wyższa. Z kolei w sytuacji spowolnienia gospodarczego i recesji na rynku pracy jest mniej ofert, co również zmniejsza ryzyko odejścia pracownika. Podsumowując więc, można stwierdzić, że spadająca stopa bezrobocia oraz rosnące zarobki sprzyjają częstszej zmianie zatrudnienia<sup>163</sup>.

<sup>161</sup> J. Pasiczny, *Źródła patologii organizacyjnych*, „Zarządzanie i Finanse” 2016, nr 14(3/2), s. 182.

<sup>162</sup> J. Mustre, W. Xu, *Confident...*, op. cit., s. 15.

<sup>163</sup> J. Cewińska, *Odejścia ...*, op. cit., s. 65.

Warto podkreślić, że nie tylko sytuacja na rynku pracy, ale również dostęp do informacji determinują chęć zmiany pracy. W cyfrowym świecie pracownicy bez problemu porównują dostępne oferty pracy i warunki zatrudnienia, co sprawia, że mogą częściej podejmować decyzje o zmianie pracy na bardziej korzystnych, w ich opinii, warunkach.

Jako przesłanka dobrowolnych odejść pośrednio związanych z pracodawcą nie mniej ważna jest elastyczność rynku i regulacje prawne obowiązujące pracodawców. Ograniczenie uregulowań, na przykład w obszarze ochrony stosunku pracy, nie tylko ułatwia zwalnianie pracowników, ale również oznacza zwiększenie swobody w zakresie odejść z pracy bez okresu (lub ze skróconym okresem) wypowiedzenia, co może powodować większą swobodę pracowników w podjęciu decyzji o dobrowolnym odejściu z firmy. Ponadto, elastyczność relacji pomiędzy pracodawcą a pracownikiem, np. w zakresie zawieranych umów, sposobu, czasu i miejsca wykonywanej pracy, skutkuje obniżeniem poziomu lojalności i identyfikacji pracowników z organizacją<sup>164</sup>, co z kolei może zwiększyć ryzyko dobrowolnego opuszczenia organizacji przez pracowników.

Zważając na przyczyny wynikające z sytuacji społeczno-gospodarczej i rynkowej, warto zwrócić uwagę, że część osób może rezygnować z pracy, przechodząc do grupy osób biernych zawodowo. Na początku 2016 roku doniesienia prasowe mówiły o masowej rezygnacji z pracy w dyskontach spożywczych przez kobiety, dopatrując się stanu rzeczy w Programie Rodzina 500+, który był odpowiedzią na rosnący deficyt demograficzny<sup>165</sup>. Nie można nie zauważyć, że sytuacja programu 500+ mogła mieć wpływ na dobrowolne odejścia z pracy. Zgodnie z danymi Eurostatu, w kolejnym roku po wprowadzeniu programu, w Polsce zauważono wyraźny wzrost liczby osób biernych zawodowo, przy czym było to zdecydowanie więcej kobiet niż mężczyzn. Jednocześnie warto wskazać, że najczęstszą przyczyną bierności zawodowej kobiet już przed wprowadzeniem programu, były obowiązki wobec rodziny, a w przypadku mężczyzn – zły stan zdrowia<sup>166</sup>.

Opisane wyżej przesłanki, skłaniające pracowników do dobrowolnych odejść, nie są zależne od pracodawcy. Tymczasem przyczyny dobrowolnych odejść powstające na

---

<sup>164</sup> A. Szymańska, *Instytucjonalne uwarunkowania elastyczności rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, s. 27

<sup>165</sup> Ustawa z dnia 11 lutego 2016 r. o pomocy państwa w wychowywaniu dzieci (Dz.U. 2016 poz. 195).

<sup>166</sup> K. Bień, *Nie pracują i pracy nie szukają*, Obserwator finansowy.pl, <https://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/makroekonomia/rynek-pracy-aktywizacja-bezrobotni-nieaktywni-zawodowo/> dostęp: 20.09.2020.

ich podstawie już tak. Bowiem jeśli koniunktura gospodarcza przyczynia się do wzrostu konkurencji na rynku pracy, to pracodawca powinien podejmować odpowiednie działania w zakresie ochrony wewnętrznego rynku pracy i dostosowania własnej oferty zatrudnienia do realiów rynkowych. Jeśli wprowadzona polityka socjalna powoduje, że poziom wynagrodzenia za pracę przestaje być adekwatny do wkładanego w pracę czasu czy wysiłku, to pracodawca powinien uwzględnić to zjawisko w realizowanej polityce wynagrodzeń.

Ostatnią kategorią przyczyn dobrowolnych odejść są powody niezwiązane z pracodawcą. Są to najczęściej przypadki, w których pracownicy decydują się na rozstanie z pracodawcą w przyczyn osobistych. Może to być np. konieczność zaopiekowania się bliską osobą, chęć założenia własnej działalności gospodarczej czy poświęcenia się zainteresowaniom pozazawodowym.

W publikacjach dotyczących intencji odejścia z pracy ponadto podkreśla się różnorodność powodów i motywacji ze względu na zróżnicowanie pracowników. Są to między innymi uwarunkowania takie jak<sup>167</sup>:

- płeć (na przykład kobiety mogą częściej deklarować chęć odejścia z pracy z powodu problemów rodzinnych lub związanych z relacjami. Do przyczyn fluktuacji wśród kobiet zalicza się uprzedzenia kierowników, nierówność płac, presję wydajności, blokowanie kariery, molestowanie seksualne),
- wiek (z publikacji wynika, że częściej odchodzą ludzie młodzi, którzy poszukują nowych możliwości rozwoju i atrakcyjniejszych warunków zatrudnienia),
- wartości (na przykład wartości firmy mogą nie odpowiadać wartościom pracowników, co także może być powodem odejść z firm),
- oczekiwania (wraz ze zmianą sytuacji gospodarczej, zmieniają się także oczekiwania. Dotyczą one głównie wynagrodzenia, ale także rozwoju i zwiększenie elastyczności w zakresie modelu pracy).

Powody odejść z pracy mogą być uwarunkowane cechami, które P. Arredondo<sup>168</sup> określa mianem kryteriów różnorodności, to jest:

---

<sup>167</sup> J. Cewińska, *Odejścia...*, op. cit., s. 66.

<sup>168</sup> P. Arredondo, *Successful Diversity Management Initiatives*, Sage Publications, London – New Delhi 1996, s. 8.

- cechami pierwotnymi (niezmiennymi i niezależnymi), takimi jak: płeć, wiek, rasa, narodowość, orientacja seksualna,
- cechami wtórnymi (zmiennymi i zależnymi), np.: wykształcenie, doświadczenie zawodowe, dochód, status, wyznanie, styl życia, pozycja w organizacji.

Istotnym czynnikiem wpływającym na podjęcie decyzji o odejściu z organizacji jest osobowość pracownika, jego praktyka zawodowa i podejście do zmian. Bazując na swoich badaniach, M.R. Barrick i R. D. Zimmerman dowiedli, że doświadczenia życiowe, predyspozycje, postawy i zamiary behawioralne pracowników mogą być ważnymi predyktorami odejść pracowniczych<sup>169</sup>.

Poszczególne grupy zatrudnionych, wyodrębnione ze względu na przyjęte kryterium zróżnicowania, mogą deklarować różne powody rezygnacji z pracy. Jak zauważa J. Cewińska, chęć odejścia z pracy jest wyższa wśród młodych pracowników, u których dominuje naturalna skłonność do zmiany i chęć poszukiwania lepszych warunków pracy<sup>170</sup>. A zatem, badając odejścia z pracy, należy wziąć pod uwagę wiek pracownika, innymi słowy jego „przynależność” do pokolenia.

Synteza przeglądu literatury przedstawiona w tabeli 2.1. wykazała, że istnieją zasadniczo cztery pokolenia, chociaż podział na lata, w których urodzili się przedstawiciele określonych pokoleń bywa różny w zależności od źródła.

Joanna Ratajczyk dzieli pokolenia na *baby boomers*, urodzonych w latach 1946-1964, pokolenie X (1965-1979), pokolenie Y, czyli *Millenialsów* (1980-1994) oraz pokolenie Z (1995-2012)<sup>171</sup>.

Zgodnie z panującym przekonaniem, pokolenie *baby boomers*, przedstawiciele którego stanowią aktualnie najmniejszą grupę aktywnych na rynku pracy w Polsce, nie ma potrzeby zmiany pracy. Przedstawiciele tej grupy starają się więc dopracować do emerytury w obecnym miejscu pracy<sup>172</sup>.

---

<sup>169</sup> M.R. Barrick, R.D. Zimmerman, *Reducing voluntary, avoidable turnover through selection*, „Journal of Applied Psychology” 2005, nr 90(1), s. 159-166.

<sup>170</sup> J. Cewińska, *Odejścia...*, op. cit., s. 66.

<sup>171</sup> J. Ratajczak, *Pozyskiwanie i utrzymanie w organizacji pracowników z pokolenia w kontekście ich oczekiwań wobec pracodawcy*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, nr 512, s. 206-215, doi: 10.15611/pn.2018.512.19.

<sup>172</sup> K. Rostkowska, *Po pięćdziesiątce pracują głównie wykształceni*, Bankier.pl, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Po-piecdziesiatce-pracuja-glownie-wyksztalceni-7567601.html>, dostęp: 15.05.2021.

**Tabela 2. 1 Charakterystyka poszczególnych grup pokoleniowych**

	<b>Baby Boomers (ur. 1948-1964)</b>	<b>Pokolenie X (ur. 1965-1979)</b>	<b>Pokolenie Y/Millennials (ur. 1980-1994)</b>	<b>Pokolenie Z (ur. 1995-2010)</b>
<b>Charakterystyka</b>	niewielka mobilność, brak elastyczności, duże doświadczenie, dyspozycyjność, gotowość do pozostawiania w nadgodzinach	wysoka etyka pracy, potrzeba wsparcia, opór przed hierarchicznością i szczeblami kariery	poczucie odpowiedzialności, świadomość swojej wartości dla w firmie	wysokie poczucie własnej wartości, brak lęku przed zadawaniem pytań, multitasking, oczekujący szybkiej informacji zwrotnej, bardzo wysokie poczucie własnej wartości
<b>Podjęcie do zmiany pracy</b>	niechęć do zmiany pracy, silne poczucie stabilizacji	większy lęk przed utratą zdobytej pozycji, stanowiska aniżeli przed zmianą pracy.	zmiana pracy jako coś dopuszczalnego, mobilność, ogromna otwartość na zmiany	zmiana jako konieczność w karierze, otwartość na częste zmiany, wielozadaniowość
<b>Lojalność wobec pracodawcy</b>	bardzo wysoka	wysoka	średnia	Niska

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Cewińska, A. Smolbik-Jęczmień, A. Żarczyńska-Dobiesz, *Akumulacja kapitału kariery jako istotny czynnik warunkujący osiągnięcie sukcesu w kształtowaniu własnej kariery zawodowej*, „Zarządzanie i Finanse” 2016, nr 14(2), cz. 2, J. Czapiński, *Młodzi Polacy na progu dorosłości – czy dadzą sobie radę?* Materiały konferencyjne. „Generacja Y – szansa czy konflikt”, GMS Solutions, Warszawa 2012.

Pokolenie X to osoby urodzone przed rokiem 1980, a ich głównym źródłem wiedzy i informacji była telewizja. W latach 90-tych udało się przedstawicielom tego pokolenia znaleźć swoje miejsce na rynku pracy<sup>173</sup>.

To pokolenie cechuje przede wszystkim sceptycyzm, większa lojalność i pracoholizm oraz uznanie autorytetu szefa, który poprzez delegowanie im zadań realizuje pracę operacyjną<sup>174</sup>.

Do pokolenia Y, zwanego inaczej *Millennialsami* zalicza się osoby urodzone w latach 1984-1996, natomiast pokolenie Z to osoby dopiero zaczynające wchodzić na rynek pracy, urodzone po roku 1997<sup>175</sup>. Do pokoleń Y i Z należą osoby młode, zaczynające swoje kariery zawodowe, bądź dopiero poszukujące swojego miejsca na rynku pracy.

<sup>173</sup> A. Smolbik-Jęczmień, *Rozwój kariery zawodowej przedstawicieli pokolenia X i Y w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy” 2013, nr 36, s. 229.

<sup>174</sup> Ibidem.

<sup>175</sup> Rao V.D., Bresman, H, Badanie przeprowadzone w 19 krajach pokazuje podobieństwa i różnice pomiędzy pokoleniami X, Y i Z, <https://www.hbrp.pl/b/badanie--przeprowadzone-w-19-krajach-pokazuje-podobienstwa-i-roznice-pomiedzy-pokoleniami-x-y-i-z/PMDOEgSyj> [dostęp: 21.02.2020].

Pokolenie Y cechuje duża pewność siebie, odwaga w poszukiwaniu i utrzymywaniu miejsca pracy<sup>176</sup>. Przedstawiciel tego pokolenia potrafi w jasny sposób przedstawiać swoje oczekiwania oraz egzekwować przysługujące mu prawa. Jednostki z tego pokolenia są ludźmi zdolnymi i ambitnymi, które J. Fazlagić określa jako od dziecka prowadzone przez rodziców i oczekujące od pracodawcy tego samego<sup>177</sup>.

Postawa pracowników pokolenia Y wpływa na ich wizerunek jako osób narcystycznych, zrozumiałych i niepokornych<sup>178</sup>. W przypadku tych osób silniejszym czynnikiem prognostycznym będzie zaspokajanie potrzeby samorealizacji. Warto pamiętać, że pracownicy z tego pokolenia pracują z założeniem, że będą często zmieniać pracę, stąd też w sytuacji, gdy nie są zadowoleni z pracy w przedsiębiorstwie, podejmują decyzję o odejściu. Bardziej zależy im na rozwoju kariery, niż pracy dla konkretnej firmy. Oznacza to, że intencja pozostania w przedsiębiorstwie będzie słabiej powiązana z afektywnym zaangażowaniem niż z poziomem odczuwanej satysfakcji z pracy<sup>179</sup>.

Z kolei przedstawiciele pokolenia Z, czyli urodzeni między 1995, a według V. D. Rao i H. Bresman, po 1997, a przed 2010 rokiem, bardziej cenią ogólne zadowolenie z pracy niż afektywne zaangażowanie organizacyjne. Pokolenie Z to ludzie, których na rynku pracy nie jest jeszcze zbyt dużo. Cechą charakterystyczną dla nich jest wychowanie i dorastanie w erze nowych technologii. Nowe rozwiązania technologiczne stanowią naturalne środowisko, w którym się wychowywali. Przedstawiciele pokolenia Z są osobami multizadaniowymi. Jest to zarówno ich zaleta, jak i wada, ponieważ w sytuacjach, które wymagają niepodzielnej uwagi nie potrafią się skupić. Generacja Z to indywidualiści podatni na obowiązujące trendy. To osoby kreatywne, kładące nacisk na ustawiczny rozwój i własną niezależność. Pokolenie Z wymaga od miejsca pracy nowych zadań i możliwości rozwoju. Z uwagi na umiejętność nawiązania kontaktów na całym świecie nie jest dla nich ważne miejsce zatrudnienia. Jak zauważa K. Mazurek-Łopacińska, pokolenie Z cechuje olbrzymia mobilność. Współpraca pracodawców z przedstawicielami pokolenia Z stanowi wyzwanie, któremu pracodawcy muszą sprostać, by utrzymać w firmie młode, zdolne jednostki stanowiące kapitał firmy.

---

<sup>176</sup> J. Fazlagić, *Charakterystyka pokolenia Y*, <https://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/25/id/549>, dostęp 30.05.2021.

<sup>177</sup> Ibidem.

<sup>178</sup> A. Kroenke, *Pokolenie X,Y,Z w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej”, nr 1202, z. 61, s. 92-93.

<sup>179</sup> A. Queiri, A. Madbouly, *Generation Y-turnover: a complementary fit perspective*, „Journal of Economics and Behavioral Studies” 2017, nr 9(1), s. 227.

Pracownicy z tego pokolenia żyją w świecie dostępnych od ręki informacji i portali społecznych. Najczęściej korzystają z więcej niż jednego portalu społecznościowego, a średnio aż co piąty przedstawiciel generacji Z nawiązuje tą drogą kontakty, zaś co drugi utrzymuje je ze znajomymi<sup>180</sup>. Co więcej, przedstawiciele tej generacji odróżniają się od innych generacji, stosunkowo wysokie uczestnictwo w świecie wirtualnym.

Jak twierdzi S. Taylor, każde odejście pracownika odgrywa dla pracodawcy inne znaczenie, ponieważ każdy zatrudniony ma określony poziom kompetencji i potencjału oraz przypisaną konkretną rolę, którą realizuje w organizacji<sup>181</sup>. Nawet pracownik, który nie uzyskuje przeciętnych wyników w pracy, przyczynia się do osiągnięcia podstawowych celów swojego pracodawcy. Jego rezygnacja ma charakter funkcjonalny dla organizacji, ale generuje koszt, pomimo zatrudnienia bardziej efektywnego następcy<sup>182</sup>.

Podsumowując, różni autorzy wskazują na różnorodne przyczyny dobrowolnych odejść z pracy, argumentując je m.in. różnicami wynikającymi z przynależności pracowników do konkretnej grupy pokoleniowej. Mimo tych różnic badacze głównych przyczyn odejść upatrują w braku satysfakcji z pracy, w szczególności z:

- wynagrodzenia,
- dystrybucji nagród i awansów,
- niedoceniaenia pracownika,
- udziału w podejmowaniu decyzji,
- z równowagi między pracą a życiem osobistym;
- kierowania ludźmi w organizacji,
- związanego z niespełnianiem norm bezpieczeństwa i higieny pracy.

Wokół wyżej wymienionych czynników będą się koncentrować sposoby przeciwdziałania odejściom pracowników, które autor przedstawi w punkcie 2.3.

Po pandemii koronawirusa specjaliści zaobserwowali wiele nowych zachowań pracowników i wyzwań dla zarządzania. Tendencją w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, która stanowi wyzwanie dla kadry zarządzającej i działu HR jest *quiet quitting*. Specjaliści do spraw HR i rynku pracy zaobserwowali to zjawisko, które może dotyczyć po pandemii wielu pracowników. Pojęcie *quiet quitting* zyskuje popularność w mediach

---

<sup>180</sup> K. Mazurek-Łopacińska, *Generacja Z – cele, wartości życiowe i wyzwania dla współczesnych przedsiębiorstw*, „Konsumpcja i Rozwój” 2018, nr 4(25), s. 68..

<sup>181</sup> S. Taylor, *Płynność...*, op. cit., s. 67.

<sup>182</sup> Ibidem.



społecznościowych, ale także coraz częściej się analizowane przez badaczy. Zjawisko to, po raz pierwszy zostało zauważone na platformie social media TikToku, gdzie szybko zyskało zainteresowanie praktyków HR, psychologów i badaczy<sup>183</sup>.

Dotyczy ono tzw. „cichego odejścia z pracy”. Jim Harter jest zgodny co do definicji, która nie dotyczy realnego odejścia z pracy, ale określa się ją jako wykonywanie swojej pracy, której oczekuje się od stanowiska, nie wykraczając poza to co ma się zapisane w opisie stanowiska<sup>184</sup>. Jak dowodzi, osoby dyskretnie rezygnujące stanowiły ponad połowę pracowników w USA w 2022, co także znajduje potwierdzenie w badaniach przeprowadzonych przez Instytut Gallupa w drugim kwartale 2022 roku<sup>185</sup>.

Ciche odejścia mogą mieć miejsce, gdy pracownik<sup>186</sup>:

- nie pracuje po godzinach,
- nie odpowiada na emaile po godzinach pracy,
- nie angażuje się w dodatkowe zadania,
- nie bierze udziału w integracji zespołu,
- nie czuje się częścią firmy/zespołu,
- nie identyfikuje się z wartościami firmy,
- nie wkłada dużo wysiłku w swoją pracę.

Zjawisko to oraz zachowania charakterystyczne dla niego są ogromnym wyzwaniem dla pracodawców. Firmy muszą przeprowadzić dodatkowe działania mające na celu zwiększenie zaangażowania pracowników oraz zwiększenie motywacji wśród pracowników. Będzie to wymagało dodatkowych kosztów w postaci szkoleń, spotkań, a także być może w przyszłości zatrudnienia specjalistów w dziedzinie zarządzania motywacją<sup>187</sup>.

Specjaliści przekonują, że można wśród młodych pracowników zaobserwować nowy trend, który stanowi nawiązanie do „cichych odejść”. To *rage quitting*, czyli „odejście w złości”, które także zostało rozpropagowane przez social media. Polega ono na nagłym, impulsywnym rozpoczęciu poszukiwania nowej pracy pod wpływem

---

<sup>183</sup> D. Morrison-Beedy, *Are We Addressing “Quiet Quitting” in Faculty, Staff, and Students in Academic Settings?*, “Building Healthy Academic Communities Journal” 2022, nr 6(2), s. 1.

<sup>184</sup> J. Harter, *Is Quiet Quitting Real?* 2022, <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>, dostęp: 01.09.2022.

<sup>185</sup> J. Tapper, *Quiet quitting: why doing the bare minimum at work has gone global*, 2022, <https://www.theguardian.com/money/2022/aug/06/quiet-quitting-why-doing-thebare-minimum-at-work-has-gone-global> dostęp: 01.09.2022.

<sup>186</sup> Opracowanie własne na podstawie Ibidem.

<sup>187</sup> M. Ozkan, B. Solmaz (2015), The changing face of the employees—generation Z and their perceptions of work (a study applied to university students). *Procedia Economics and Finance*, 26, 476-483, s. 478.

chwilowego zdenerwowania lub rozczarowania postawą firmy<sup>188</sup>. Inną nazwą napotkaną w literaturze jest *rage aplying*, czyli poszukiwanie pracy w gniewie. Sytuacje nagłych odejść zdarzają się zwykle w firmach gdzie występują problemy z zarządzaniem zasobami ludzkimi lub dochodzi do przeoczenia narastającej frustracji pracowników przez ich przełożonych<sup>189</sup>.

Kolejnym nowym trendem, charakterystycznym dla pokolenia Z jest *bare minimum Monday*. Ten trend został zapoczątkowany na platformie TikTok przez Marisę Jo Mayes, zatrudnioną w korporacji<sup>190</sup>. Założeniem tego podejścia jest wykonywanie minimum niezbędnych czynności w poniedziałek, aby bez stresu i spokojnie wejść w tydzień pracy. Trend jest odpowiedzią na lęki i obawy, które pojawiają się u pracowników już w niedzielę<sup>191</sup>. Ciężko stwierdzić, ile osób faktycznie stosuje się do założeń trendu, ale zasięgiem dotarł on do wielu milionów pracowników.

Podobnym zjawiskiem po pandemicznym, związanym z podejściem do pracy jest *Great Resignation*. Termin został skonstruowany przez A. Klotza i opisuje zjawisko masowych rezygnacji z miejsc pracy po marcu 2021 roku<sup>192</sup>.

Badacze zwracają uwagę, że zawsze znajdzie się część pracowników, która dobrowolnie odchodzi z pracy, natomiast na samym rynku amerykańskim „Wielka Rezygnacja” została naznaczona odejściem niezwykle dużej liczby pracowników w bardzo krótkim czasie, co potwierdzają dane US Bureau of Labor Statistics (Amerykański urząd statystyczny)<sup>193</sup>. Można z nich wyczytać, że wskaźnik dobrowolnych odejść pracowniczych w 2019 roku, jeszcze przed pandemią, w USA był stabilny i wynosił 2,3% całej siły roboczej na jednego pracownika, aby w marcu 2021 wzrosnąć do 2,6% i ostatecznie osiągnąć 3,0% na koniec roku 2021<sup>194</sup>.

---

<sup>188</sup> Ibidem.

<sup>189</sup> C. Ro, *Walking out of a job in anger can seem extreme – but there are often powerful motivations for doing it*. <https://www.bbc.com/worklife/article/20210903-why-rage-quitting-is-all-the-rage-this-year> dostęp 21.02.2023.

<sup>190</sup> A. Miastowska, *W poniedziałek w pracy rób tyle, co nic? "Bare minimum monday" to trend pokolenia Z*, <https://natemat.pl/474638,bare-minimum-monday-w-poniedzialki-pokolenie-z-pracuje-na-minimum>, dostęp 21.02.2023.

<sup>191</sup> M. Desperak, *Jeśli w niedzielę czujesz lęk przed poniedziałkiem, zacznij tydzień na luzie. Nowy trend Bare Minimum Monday podbija TikToka*, <https://rocketspace.pl/co-to-jest-bare-minimum-monday-nowy-trend-tiktok/>, dostęp 21.02.2023.

<sup>192</sup> A. Cohen, *quit-your-job-how-to-resign-after-covid-pandemic*, [www.bloomberg.com/news/articles/2021-05-10/quit-your-job-how-to-resign-after-covid-pandemic](https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-05-10/quit-your-job-how-to-resign-after-covid-pandemic), dostęp 21.02.2023.

<sup>193</sup> A. Serenko, *The Great Resignation: the great knowledge exodus or the onset of the Great Knowledge Revolution?* JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, 2022, s. 34.

<sup>194</sup> Ibidem, s. 35.

Skutki masowych odejść można było zauważyć na przykład w turystyce bądź gastronomii, gdzie wedle różnych szacunków, firmy z tych branż straciły ponad 40% całości, zaś sektor usług profesjonalnych i biznesowych, między innymi centra usług wspólnych opartych na wiedzy, również straciły około jedną czwartą swojej siły roboczej<sup>195</sup>.

Badacze i praktycy są zgodni, że powoduje to spore problemy kadrowe w organizacjach, ale także generuje dodatkowe koszty, które trzeba ponieść, aby uzupełnić lukę w wiedzy, co będzie zdecydowanie wyzwaniem w kontekście planowania budżetów i organizacji pracy.

### **2.3 Sposoby przeciwdziałania odejściom pracowników**

Przegląd badań przedstawiony w poprzednim podrozdziale pokazuje, że wielu badaczy jest zdania, iż odejścia pracowników powiązane są z satysfakcją z pracy. Zatem dla pracodawców kluczowym wyzwaniem będzie skupienie wysiłków na zwiększeniu satysfakcji z jej świadczenia.

Utrzymanie konkurencyjności firmy jest powiązane z dwoma skrajnymi dążeniami organizacji w obszarze poziomu i struktury. Z jednej strony potrzeba elastyczności, z drugiej strony utrzymanie stabilnego poziomu realizacji zadań. Elastyczność, w rozumieniu większej swobody świadczenia pracy poprzez różne dostępne instrumenty, może wpłynąć pozytywnie na zadowolenie z pracy, ale może też przyczynić się do mniej efektywnej realizacji celów firmy<sup>196</sup>. To, co często podkreśla się w literaturze przedmiotu, to skuteczność zarządzania fluktuacją pracowników, skoncentrowaną na tych grupach pracowników, których odejście z przedsiębiorstwa jest najbardziej problematyczne i może doprowadzić do zakłóceń w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.

Według N. Sosińskiej i A. Kelly należy zwrócić uwagę na te elementy organizacji, które w największym stopniu chronią ją przed odejściem najbardziej cenionych pracowników, często określane jako „magnesy” zatrzymujące pracowników<sup>197</sup>.

---

<sup>195</sup> BLS (2021), „*Job openings and labor turnover survey*”, The US Bureau of Labor Statistics, The United States Department of Labor, available at: [www.bls.gov/jlt](http://www.bls.gov/jlt) dostęp 21.03.2023.

<sup>196</sup> Jiang, K., Liu, D., McKay, P. F., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. 2012. *When and how is job embeddedness predictive of turnover? A meta-analytic investigation*. *Journal of Applied Psychology*, 97, s. 1079.

<sup>197</sup> N. Sosińska, *Magia rozwoju talentów. Jak zdobywać, zatrudnić i zatrzymać właściwych ludzi w firmie*, Wydawnictwo IFC PRESS, Kraków 2007, s. 135; A. Kelly, *The pros and cons of hiring a boomerang*

Do elementów tych należą<sup>198</sup>:

- kultura organizacji,
- możliwości rozwoju zawodowego,
- jasne cele,
- interesujące zadania,
- system wynagrodzeń.

Należy rozpatrywać kilka obszarów, aby móc skutecznie zapobiegać odejściom pracowników. Badania w zakresie odejść pracowników pozwalają wnioskować, że plan działania dotyczący ograniczenia fluktuacji powinien koncentrować się na stylu zarządzania pracownikami oraz na strukturze organizacyjnej<sup>199</sup>.

Z kolei M. Armstrong zwraca uwagę na takie aspekty jak oferowanie pracownikom warunków finansowych, takich samych lub lepszych niż w innych firmach, a także adekwatność wynagrodzenia do wykonywanej pracy. W przypadku zwiększenia obowiązków, powinna zostać adekwatnie podwyższona pensja<sup>200</sup>.

Michael A. Campion dodaje, że pracodawcy powinni przygotować platformę lub ankietę do przedstawienia opinii na temat satysfakcji pracowników, aby efektywnie zarządzać zadowoleniem pracowników i przeciwdziałać odejściom<sup>201</sup>.

Jednym z podstawowych kroków w budowie strategii ograniczania odejść jest analiza systemu wynagrodzeń w odniesieniu do wskaźników branżowych i aktualnej sytuacji na rynku. Wiele raportów branżowych np. Antal czy Hays, pozwala na analizę i weryfikację poziomu wynagrodzeń względem rynku. W sytuacji gdy pracownik może dostać wyższe wynagrodzenie za wykonywanie tej samej pracy u innego pracodawcy, szybko zacznie rozważać możliwość przejścia do konkurencji.

Jako że ciągle, według badań, najczęstszym powodem zmiany pracy jest chęć podwyższenia wynagrodzenia, każda firma powinna mieć dokładnie przygotowaną i wdrożoną politykę wynagradzania.

---

*employee*, „Recruiter” 2017, <https://www.recruiter.com/i/the-pros-and-cons-of-hiring-a-boomerang-employee/>, dostęp: 22.03.2023.

<sup>198</sup> Ibidem, s. 137

<sup>199</sup> Ibidem

<sup>200</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie...*, 2003, s. 215-229.

<sup>201</sup> M.A. Campion, *Meaning and measurement of turnover: Comparison of alternative measures and recommendations for Research*, „Journal of Applied Psychology” 1991, nr 76, s. 205.

Raport firmy Hays z 2021 roku pokazuje, że jedynie 48% pracowników jest zadowolonych ze swojego wynagrodzenia<sup>202</sup>. To pokazuje dość duże dysproporcje między oferowanym wynagrodzeniem a oczekiwaniami pracowników i stanowi ogromne wyzwanie dla pracodawców.

Najważniejsze cele polityki wynagradzania pracowników w organizacji to, z jednej strony przyciąganie najlepszych kandydatów do pracy, odpowiednie motywowanie pracowników oraz budowanie ich zaangażowania, a z drugiej strony zapewnienie stabilizacji bieżącego zatrudnienia, czyli zapobieganie fluktuacji<sup>203</sup>. Poza standardowym wynagrodzeniem wiele firm stosuje system premii uzależniony od wyników pracowników. Tego typu dodatkowe systemy płacowe pozytywnie wpływają na motywację pracowników<sup>204</sup>. Badacze są zgodni, że istotne jest stworzenie spójnej, sprawiedliwej polityki wynagradzania opartej o uporządkowany proces wartościowania stanowisk pracy.

Anita Szymańska wspomina, że przedsiębiorstwa poszukują sposobów ograniczenia rotacji załogi, biorąc pod uwagę duże koszty z tym związane. Autor tej pracy, na przykładzie firmy produkcyjnej, pokazuje, jak odejście pracowników może generować dodatkowe koszty<sup>205</sup>. Wydatki ponoszone na rekrutację i selekcję nowych pracowników, koszty szkoleń oraz koszty usług agencji rekrutacyjnych znacznie zwiększają wydatki przedsiębiorstwa. Często inne firmy oferują płacę na poziomie znacznie wyższym niż obecny pracodawca, który aby zatrzymać wartościowego pracownika musi podwyższyć jego wynagrodzenie<sup>206</sup>.

Przejrzysty system premii jest także istotnym czynnikiem budującym zaangażowanie i motywującym pracowników do pozostania w firmie. Dodatkowo pracodawca powinien przeanalizować system benefitów, które coraz częściej stają się standardem w przedsiębiorstwach<sup>207</sup>.

Kolejnym sposobem przeciwdziałania odejściom jest zapewnienie pracownikom możliwości rozwoju zawodowego. Badania rynkowe pokazują, że jest to równie ważny

---

<sup>202</sup> Rsport: Hays Poland, Raport płacowy 2023, <https://www.hays.pl/raport-placowy>, dostęp do raportu po zalogowaniu i ściągnięciu pliku. Dostęp z 1.04.2023.

<sup>203</sup> R. D., Arvey, T. J., Bouchard, N. L., Segal & L. M. Abraham (1989). *Job satisfaction: Environmental and genetic components*. Journal of Applied Psychology, 74: 189.

<sup>204</sup> D. R., Dalton, W. D., Todor, & D. M. Krackhardt, (1982). *Turnover overstated: The functional taxonomy*. Academy of Management Review, 7, s. 121.

<sup>205</sup> M. Pełczewski, *Dobrowolne .....*, op. Cit. s. 111.

<sup>206</sup> A. Szymańska, *Instytucjonalne .....*, op. cit., s. 53.

<sup>207</sup> G. Kubera, *Wyszukane benefity czy proste rozwiązania: co dziś przyciąga i utrzymuje pracowników w firmie?* „Personel i Zarządzanie” 2019, nr 12, s. 15.

jak wynagrodzenie aspekt satysfakcji i często stanowi kluczową determinantę decyzji o odejściu pracownika.

Badania R. Hilla i J. Stewarta dowodzą, iż małe i średnie organizacje cechuje krótkoterminowa perspektywa i spontaniczność w realizacji polityki rozwoju zasobów ludzkich, co może prowadzić do zmniejszenia jakości zasobów ludzkich w danej organizacji i obniżenia jakości świadczonych usług lub wytworzonych produktów<sup>208</sup>.

Kompleksowe przyjrzenie się potrzebom organizacji i korelacja ich z oczekiwaniami pracowników mogą przynieść wymierne korzyści, wpływając również na budowę zaangażowania. Dbanie o rozwój kompetencji zawodowych pracowników może stanowić dobrą strategię zatrzymania ich w firmie na dłużej, a równocześnie stanowić element przewagi nad konkurencją. Określenie ścieżki kariery umożliwia pracownikowi samodzielne proponowanie ścieżek rozwoju. Nie tylko zwiększa to jego zaangażowanie i lojalność w stosunku do firmy, ale znacznie ogranicza ryzyko odejścia. Organizacja powinna stwarzać warunki tego rozwoju, uwzględniając własne potrzeby i możliwości w tym zakresie<sup>209</sup>.

W kontekście strategii zapobiegania odejściom należy również wspomnieć o usprawnieniu polityki awansów. Neal Chalofsky wskazuje na dwa pojęcia awansu – pionowy i poziomy. Awans poziomy polega na zwiększeniu obowiązków lub zmiany zakresu obowiązków, pionowy zaś awans w hierarchii organizacji<sup>210</sup>. Dzięki transparentnie określonym zasadom i kryteriom zmniejsza się wskaźnik rotacji. Dodatkową korzyścią jest określenie planu sukcesji na kluczowych stanowiskach, co często jest wdrażane szczególnie w firmach z branży SSC / BPO.

Andrzej K. Koźmiński wskazuje na istotę położenia nacisku na współpracę wewnątrz firmy w kontekście ograniczenia odejść. Odchodzi się od hierarchii na rzecz relacji, krzewi się pracę w zespołach między np. projektowych, wychodzących poza klasyczne struktury organizacyjne. Zmienność odpowiedzialności menedżerów za poszczególne obszary biznesowe oraz tworzenie interdyscyplinarnych zespołów projektowych, umożliwiają rotację zadań i celów, a także kreowanie efektu synergii

---

<sup>208</sup> R. Hill, J. Stewart (1999), *Human resource development in small organizations*, Human Resource Development International, nr 2(2), s. 121.

<sup>209</sup> A. Pocztowski, *Procesy...*, op. cit., s. 78.

<sup>210</sup> N. Chalofsky, (2007), *The seminal foundation of the Discipline of HRD: People, Learning and Organisations*, Human Resources Quarterly, vol. 19, nr 3, s. 433.

informacyjno-koncepcyjnej, która w swoim założeniu sprzyja uporządkowaniu pracy w firmach<sup>211</sup>.

Bardzo istotnym punktem w przeciwdziałaniu odejściom jest zarządzanie wiedzą i wdrożenie nowego pracownika do firmy. Pracownik w początkowym okresie pracy ma największy entuzjazm, chętnie się uczy nowych rzeczy, jest otwarty. Jego celem jest też jak najszybsze dopasowanie się do organizacji i samodzielne radzenie sobie z nowymi obowiązkami, które muszą być jasno mu zakomunikowane<sup>212</sup>.

Russell Coff i David Kryscynski zauważają, że z punktu widzenia kapitału ludzkiego, im szybciej zapewni się wdrożenie pracownikowi, tym szybciej i efektywniej będzie on wykonywał swoje obowiązki<sup>213</sup>.

Z kolei W. Snell i C. Storey uważają, że dobrze przeprowadzony proces adaptacji nie może się odbywać zbyt szybko, by nowy pracownik nie był zmuszany do przyswojenia w pierwszych dniach zbyt dużej ilości informacji<sup>214</sup>.

Adaptacja obejmuje wiele różnych aspektów związanych z „życiem” i specyfiką firmy, a sam proces adaptacji jest ukierunkowany na skrócenie krzywej produktywności nowych pracowników<sup>215</sup>. O ile w małych organizacjach, w których większość zasad opiera się na luźnych relacjach i kontaktach osobistych, sformalizowany proces adaptacji może wydawać się zbędny, o tyle w branżach w których pracodawcy walczą o kandydatów lub gdzie rotacja pracowników jest duża, zaplanowany i zautomatyzowany proces adaptacji może okazać się kluczowy dla stabilnej działalności operacyjnej przedsiębiorstwa i zwiększa szanse na przedłużenie umowy przez świeżo zatrudnionego pracownika<sup>216</sup>.

Specjaliści od onboardingu<sup>217</sup>, rekomendują po zakończonych szkoleniach dostarczenie nowemu pracownikowi najważniejszych informacji w formie spisanych

---

<sup>211</sup> A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004, s. 148

<sup>212</sup> C. Herpelund, *Onboarding getting new hires off to a flying start*, Emerald Publishing Limited 2019, s. 67.

<sup>213</sup> R. Coff, D. Kryscynski, *Drilling for micro-foundations of human capital-based competitive advantages*, „Journal of Management” 2011, nr 37(5), s. 1439.

<sup>214</sup> J. Storey, *Developments in the management of human resources*, Blackwell Publishing, Oxford 1992;

A. Snell, *Onboarding: Speeding the way to productivity*, Taleo Research, Dublin 2006.

<sup>215</sup> T.N. Bauer, B. Erdogan, *Organizational Socializations: The Effective Onboarding of New Employees*, (w:) S. Zedeck (red.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 3, Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization, APA Handbooks in Psychology*, American Psychological Association, Washington 2011, s. 56..

<sup>216</sup> Ibidem.

<sup>217</sup> T.N. Bauer, *Onboarding New Employees: Maximizing Success*, SHRM Foundation’s Effective Practice Guideline Series 2010; W.F. Abbas, S.H. Ismail, H. Haron, W.N. Hariri, *Enterprise Integration of Employee*

plików, dokumentów czy materiałów video<sup>218</sup>. Wśród istotnych korzyści z dobrze przeprowadzonego procesu adaptacji pracownika w firmie można wymienić takie aspekty jak większa motywacja, identyfikacja z firmą czy lepsza atmosfera w pracy<sup>219</sup>.

Podkreśla to również w swoich pracach M. Czerska, pisząc, że nie tylko w okresie adaptacji niezwykle ważna jest kultura wsparcia. Jeśli nie nastąpi proces adaptacji do zadań, a organizacja nie prezentuje zachowań wspierających, to po okresie próbnym (lub maksymalnie do roku) może nastąpić odejście z firmy z inicjatywy pracownika<sup>220</sup>.

Po wdrożeniu pracownika do organizacji, bardzo ważne jest, z punktu widzenia zarówno pracownika, jak i pracodawcy, zbudowanie motywacji, czyli całej grupy bodźców, które silnie oddziałują na człowieka i definiują kierunek jego działania.

Podobnie o motywacji piszą J.A.F. Stoner i Ch. Wankel. Według nich motywacją jest to, co wywołuje, ukierunkowuje i podtrzymuje zachowania ludzi<sup>221</sup>. Motywujące są m.in. gratyfikacje pieniężne czy nagrody rzeczowe, ale również pochwały, wyzwania, możliwość rozwoju, odpowiedzialność czy szacunek. Pracodawca ma do dyspozycji szeroki wachlarz możliwości, istotne zatem by działania motywacyjne były spójne z osobowością jednostki, a także w miarę możliwości, dopasowane do potrzeb pracownika, które na ogół są zróżnicowane. Najpełniejszą możliwość uwzględnienia indywidualnych preferencji stwarzają tzw. kafeteryjne systemy wynagradzania. Ta forma dodatkowego wynagrodzenia zyskuje coraz większą popularność. Jej podstawowym celem jest właśnie dostosowanie świadczenia do preferencji i zainteresowań poszczególnych grup pracowników<sup>222</sup>.

Leszek Koziół i Stanisława Borkowska przedstawiają trzy stopnie motywacji wskazując, że najbardziej efektywny jest średni poziom motywacji pracowniczej, w wyniku którego pracownik z najlepszymi efektami wykonuje swoje zadania<sup>223</sup>. Istotne jest zatem odpowiednie dopasowanie motywacji do potrzeb i możliwości pracowników.

---

*Onboarding Process Using Zachman Framework*, „International Journal of Engineering & Technology” 2018, nr 7(4.31), s. 46-51.

<sup>218</sup> G. Filipczyk, Z. Mago. *Wykorzystanie gier komputerowych w komunikacji organizacji*, Prace Naukowe, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2020, s. 194-208.

<sup>219</sup> A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, strategie – procesy – metody*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2003, s. 87.

<sup>220</sup> M. Czerska, *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa 2003.

<sup>221</sup> J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1997, s. 358.

<sup>222</sup> M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Warszawa 2009, s. 126.

<sup>223</sup> S. Borkowska, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985, s. 9; L. Koziół, *Motywacja w pracy – determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, PWN, Warszawa – Kraków 2002, s. 65.



Planując programy motywacyjne należy pamiętać o zróżnicowaniu kapitału ludzkiego i różnym poziomie zaangażowania w świadczoną pracę.

Według M. Mazur, motywacja do pracy dzieli się na dwa rodzaje: wewnętrzną i zewnętrzną<sup>224</sup>. Bodźce pojawiające się samoczynnie i pchające do działania to wewnętrzna motywacja, zaś np. kary w postaci braku wypłaty premii lub nagrody w postaci np. awansu stanowią motywację zewnętrzną.

Jednym z kluczowych zagadnień istotnym dla przeciwdziałań odejściom z firmy są relacje pomiędzy managerem a pracownikami. W badaniu firmy Antal, które przytacza M. Mazur, 27% wskazało za powód odejścia złe zarządzanie w organizacji<sup>225</sup>. Pracownik musi wiedzieć, że kierownik dysponuje wiedzą, doświadczeniem i może otrzymać od niego wsparcie, a także liczyć na sprawiedliwą ocenę i konstruktywną informację zwrotną. Wspominają o tym V. Shackleton i P. Wale, którzy podkreślają, że sposób zarządzania w organizacji, styl przewodzenia reprezentowany przez najwyższą kadrę kierowniczą, wpływają na dobrostan pracowników i ich wyniki pracy oraz motywację<sup>226</sup>. Autorzy podają tego rodzaju zarządzanie jako autentyczne przywództwo, traktowane jako proces, w którym jednostka wpływa na członków grupy podczas urzeczywistniania celów grupowych czy organizacyjnych. Podobnie o autentycznym przywództwie, jako determinancie pozostania pracowników mówią K. Cameron, J. Dutton i R. Quinn, którzy wskazują, że autentyczni liderzy nie zmuszają, nie wywierają presji i nie narzucają zbytwno swojego stylu pracy. Są także w stanie dostarczyć pracownikom narzędzia do rozwoju, które, jak wskazują badania, są kluczową potrzebą pracowników w ostatnich latach<sup>227</sup>.

Zaangażowanie przełożonego oraz jego kontakt z pracownikami to najważniejsze kompetencje pozwalające kierownikowi zarządzać pracownikami. Jak twierdzi L. Branham, kluczowe cechy, jakie powinna mieć osoba na stanowisku kierowniczym, jeśli chce zatrzymać najbardziej wartościowych pracowników, to troska, zaangażowanie i zdrowy rozsądek<sup>228</sup>.

Z kolei R. Steward-Kotze i C. Dunn twierdzą, że przede wszystkim wiarygodność lidera, osoby na stanowisku kierowniczym, pozwala pracownikom być silnie

---

<sup>224</sup> M. Mazur, *Motywowanie...*, op. cit., s. 156-182.

<sup>225</sup> Ibidem.

<sup>226</sup> V. Shackleton, P. Wale, *Przywództwo i zarządzanie*, (w:) Chmiel N. (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 78.

<sup>227</sup> K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn, *Positive organizational scholarship. Foundations of a new discipline*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2003, s. 45.

<sup>228</sup> L. Branham, *24 ways to hang on to your most valuable talent*, AMACOM, New York 2001, s. 81.

zaangażowanym w pracę w organizacji. Zdaniem autorów powinna ona objawiać się w takich działaniach jak szacunek do podwładnych, konsekwencja, udzielanie informacji zwrotnych, pozwolenie na swobodne działanie, okazywanie szacunku i dotrzymanie słowa<sup>229</sup>.

Badania dostępne w literaturze dowodzą, że pracownicy którzy mają większą swobodę działania są bardziej zaangażowani w pracę, a znakomita część pracowników ceni możliwość podejmowania autonomicznych decyzji i wpływania na sposób organizacji swojej pracy.

W myśl wyników badań Deloitte i Randstad, zwłaszcza w dobie rynku pracownika, pracodawca, który chce być atrakcyjnym partnerem do stałej relacji pracowniczej, powinien objąć szczególną uwagę jeden aspekt, a mianowicie *wellbeing*<sup>230</sup>.

*Wellbeing*, występujący w literaturze naukowej także jako *work-life balance*, to strumień codziennych doświadczeń, kojarzony głównie z benefitami, takimi jak karty na siłownię, elastyczny czas i model pracy czy platformy kafeteryjne. To całościowe relacje pracownika

w kontakcie z pracodawcą, które wpływają na budowanie pomiędzy nimi trwałej więzi<sup>231</sup>.

W *wellbeingu*, rozumianym jako dobrostan pracownika, który opiera się na autentycznym przywództwie, ważne są trzy aspekty – zdrowotny, psychologiczny i relacyjny<sup>232</sup>.

W aspekcie zdrowotnym mieszczą się wszystkie zachowania mające związek ze zdrowiem i samopoczuciem człowieka. Zachowania prozdrowotne służące wspieraniu zdrowia, zapobieganiu chorobie oraz wspomaganie powrotu do zdrowia coraz bardziej leżą w kręgu zainteresowań pracowników. Promując prozdrowotne zachowania (reaktywne w przypadku pracownika), pracodawca może wpływać na jego dobrostan<sup>233</sup>.

Elementy promocji zdrowia pracujących coraz mocniej zaznaczają się w trendach rozwojowych biznesu, a troska o zdrowie zajmuje ważne miejsce w oczekiwaniach pracowników<sup>234</sup>.

---

<sup>229</sup> R. Stuart-Kotze, C. Dunn, *Gdzie są twoi najlepsi ludzie. Znajdź ich, oceń ich talent i osiągnij sukces*, Wydawnictwo Wolters & Kluwer, Warszawa 2011, s. 19.

<sup>230</sup> Ibidem.

<sup>231</sup> J. Piwowarczyk, *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 62.

<sup>232</sup> D. Gasper, *Human Well-Being: Concepts and Conceptualizations*, UNU-WIDER 2004, s. 5.

<sup>233</sup> K. Puchalski, E. Korzeniowska, *Promocja zdrowia w średnich i dużych firmach w Polsce w 2017 r. – rozpowszechnienie, realizacja, efekty i trudności*, „Medycyna Pracy” 2019, nr 70(3), s. 285.

<sup>234</sup> Raport: Human Capital Trends 2018, Deloitte, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2018.html>, dostęp: 15.09.2020.

Biorąc pod uwagę aspekt relacyjny *wellbeingu*, należy podkreślać, że świadomość liderów organizacji jest w tym kontekście niezwykle istotna, pozwala bowiem na utrzymanie pracownika w firmie<sup>235</sup>. Jednym z wyników relacji zachodzących między pracującymi jest atmosfera w miejscu pracy. Relacje te mogą zachodzić w ramach formalnych reguł oraz nieformalnych zasad ukształtowanych i rozwijających się w środowisku organizacyjnym. Sposób, w jaki pracownicy wzajemnie się traktują, odnoszą do siebie, porozumiewają, w konsekwencji tworzy klimat panujący w firmie. Ma to olbrzymi wpływ na samopoczucie oraz postawy i zachowania pracujących. Kiedy pracownik otrzymuje wszystkie, z punktu widzenia zajmowanego stanowiska pracy, wiadomości, ma poczucie ważności jego roli w całej organizacji, jest mniej oporny wobec zmian, zwiększa się jego zaufanie do firmy oraz pogłębia się więź pracownika z organizacją<sup>236</sup>.

Wnioski płynące z badań zarówno Deloitte, jak i Randstad, podkreślanie przez autorów takich jak K.S. Cameron, M.W. Gallagher, S. J. Lopez, K. J. Preacher czy innych<sup>237</sup>, dowodzą, że kluczowe dla utrzymania pracownika w firmie niż dojrzała i pełna szacunku więź z liderem, który rozumie i wspiera kulturę *wellbeingu*. Przywódca w tym kontekście dba o pracowników na różnych poziomach, zastanawia się nad holistycznym i wielowymiarowym zakresem *wellbeingu*, jakiego mogą potrzebować pracownicy, potrafi słuchać, jest uważny i godny zaufania. Stawia pracownikom cele i docenia zespoły za sukcesy<sup>238</sup>.

Zachwianie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym, może znacząco wpływać na absencje, gotowość do kompromisu, a w skrajnych przypadkach nawet na odejście z pracy. Zauważyli to w swoich badaniach E. Dallimore i A. Mickel<sup>239</sup>, którzy doszli do wniosku, że trudności w życiu rodzinnym mają duże przełożenie na nieobecności w pracy i wytworzenie się braku chęci pozostania w organizacji. Firma

---

<sup>235</sup> W. Golnau, M. Kalinowski, J. Litwin, Zarządzanie zasobami ludzkimi, CeDeWu, Warszawa 2007, s. 280.

<sup>236</sup> J. Cewińska, *Atmosfera w miejscu pracy* [w:] Z. Janowska (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.

<sup>237</sup> F.O. Walumbwa, B.J. Avolio, W.L. Gardner, T.S. Wernsing, S.J. Peterson, *Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure*, *Journal of Management* 2008, nr 34, s. 89-126; F. Luthans, B. Avolio, *Authentic leadership development*, (w:) Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E. (red.), *Positive organizational Scholarship. Foundations of a new discipline*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2003; M.W. Gallagher, S.J. Lopez, K.J. Preacher, *The hierarchical structure of well-being*, „*Journal of Personality*” 2009, nr 77(4), s. 1025-1050.

<sup>238</sup> M.W. Gallagher, S.J. Lopez, K.J. Preacher, *The hierarchical structure of well-being*, „*Journal of Personality*” 2009, nr 77(4), s. 1039.

<sup>239</sup> Dallimore E., Mickel A., 2006, *Quality of life: Obstacles, advice, and employer assistance*, *Human Relations*, 2006 vol. 59 (1), s. 25.

może temu zapobiegać, wypracowując takie zasady wzajemnego porozumienia, które będą sprzyjały zachowaniu równowagi, dzięki programom pomocy będą przyjazne rodzinie i zdrowiu, a dodając elastyczne formy zatrudnienia, tworzy wspierającą kulturę organizacyjną.

Z kolei badania przeprowadzone w 2019 roku przez Randstad i Deloitte Global Human Capital Trends Report, wyraźnie wskazują, że swoiste obdarowywanie pracownika benefitami nie wystarcza, by utrzymać z nim dojrzałą relację i długotrwały związek<sup>240</sup>.

Wnioski badań wskazują, że nie sam poziom wynagrodzenia, ale połączenie go z możliwością rozwoju jest kluczowe, czy pracownik będzie chciał zostać dłużej w organizacji. Raporty wskazują również na argumenty w postaci środowiska pracy, ukształtowanego w oparciu o *wellbeing* i przywództwo w duchu „dobrego klimatu” jako kreujące propozycję wartości dla pracownika.

Do działań pozwalających na zatrudnienie i zatrzymanie pracownika należą także dodatkowe usługi, na przykład przyzakładowe żłobki i przedszkola, bądź umożliwienie wykonywania pracy zdalnie, z domu lub w niepełnym wymiarze godzin.

Dodatkowe benefity oferowane przez pracodawców są istotne dla utrzymania pracowników w organizacji, przy jednoczesnym ich zaangażowaniu.

Warto pamiętać, że decyzja pracownika o zmianie pracy jest zwykle okupiona kosztami emocjonalnymi. Wspomina o tym Dale, zaznaczając, że przy procesie rekrutacji, negocjacji o nowe stanowisko pracy ponoszone są koszty emocjonalne związane z ubieganiem się o pracę i wkalkulowanym ryzykiem porażki<sup>241</sup>.

Organizacje, które chcą zmniejszyć wskaźniki dobrowolnych odejść, mają za zadanie sprawić, by bilans zarówno emocjonalnych, jak i racjonalnych korzyści i strat wynikających ze związania się na dłużej z firmą przemawiał na rzecz lojalności. Otwarty dialog, oparty na pełnym szacunku i słuchaniu pozwala stworzyć taką propozycję wartości dla pracownika, która sprawi, że pracownik zdecyduje się zostać z firmą na dłużej.

Przywiązanie organizacyjne połączone ze strukturą i administrowaniem pracy, są najsilniejszymi motywatorami pozostania w firmie. Satysfakcja z benefitów jest

---

<sup>240</sup> Raport: Monitor rynku pracy, <https://www.randstad.pl/o-randstad/instytut-badawczy-randstad/> dostęp z dn. 14.09.2020

<sup>241</sup> M. Dale, *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 59.

odwrotnie proporcjonalna do zamiaru zmiany pracy, co oznacza, że pracownicy bardziej usatysfakcjonowani będą w mniejszym stopniu wyrażali chęć odejścia z organizacji<sup>242</sup>.

Z kolei C. Vandenberghe i M. Tremblay wykazali w swoich badaniach, że niezadowolenie z pracy skutkuje pojawieniem się zamiaru odejścia z pracy. Ma to miejsce pod wpływem zmiennej, jaką stanowi przywiązanie organizacyjne. Autorzy podpierali się w swoim wnioskowaniu koncepcją satysfakcji z płacy oraz modelem przywiązania organizacyjnego N.J. Meyera i J.P. Allena. Ci ostatni wyróżnili dwa komponenty przywiązania<sup>243</sup>:

- afektywność (*affective*) – oznacza zaangażowanie, identyfikowanie się z firmą;  
i emocjonalne przywiązanie do organizacji,
- trwałość (*continuance*) – przywiązanie do firmy z pełną świadomością kosztów związanych z opuszczeniem organizacji.

Parę lat później N.J. Meyer i J.P. Allen poszerzyli model o trzeci składnik – przywiązanie normatywne (*normative commitment*)<sup>244</sup>.

Te trzy komponenty wpływają na zatrzymanie pracowników w organizacji. Ich zmiany mechanizm działania został zobrazowany w tabeli 2.2.

**Tabela 2. 2 Mechanizm działania modelu N.J. Meyera i J.P. Allena**

	<b>Przywiązanie afektywne</b>	<b>Przywiązanie normatywne</b>	<b>Przywiązanie z komponentem trwania</b>
<b>Powód pozostawania w organizacji</b>	Pracownik zostaje, bo chce	Pracownik zostaje bo czuje się zobligowany do tego	Pracownik zostaje w organizacji, bo nie widzi innej alternatywy bądź ma tendencję do poświęcania się.

Źródło: opracowanie własne na podstawie N.J. Allen, J.P. Meyer, *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity*. Journal of Vocational Behavior, 1996, 49, 252–276.

W oparciu o model N. J. Allena i J.P. Meyera, E. Kowalczyk wskazuje, że brak satysfakcji z pracy i jednocześnie środowiska pracy, może stanowić impuls do rezygnacji

<sup>242</sup> M.L. Williams, M.A. McDaniel, L.R. Ford, *Understanding multiple dimensions of compensation satisfaction*, „Journal of Business and Psychology” 2007, nr 21(3), s. 444.

<sup>243</sup> N.J. Allen, J.P. Meyer, *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity*, „Journal of Vocational Behavior” 1996, nr 49, s. 261.

<sup>244</sup> N.J. Allen, J.P. Meyer, *The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization*, „Journal of Occupational Psychology” 1990, nr 63, s. 14.

z jej świadczenia<sup>245</sup>. Brak zadowolenia z pracy, w skrajnym przypadku, może oznaczać, że pracownicy będą godzić się na gorsze warunki pracy. Tym samym będzie to skutkowało szybszym poszukiwaniem nowego zatrudnienia, co, z kolei, łączy się z mniejszym przywiązaniem organizacyjnym<sup>246</sup>.

Z kolei A. Bańka, za N.J. Allenem i J. P. Meyerem wskazuje, że występują negatywne korelacje między przywiązaniem do organizacji, a tendencją do odejścia z pracy<sup>247</sup>.

Opracowanie i wdrożenie skutecznych, opartych na dowodach wytycznych dotyczących zarządzania rotacją wymaga kilku elementów kluczowych, do których należą między innymi<sup>248</sup>:

- zaangażowanie kierownictwa na każdym szczeblu,
- wspólne rozumienie i ramy odniesienia do interpretacji, czym jest rotacja pracowników,
- rozumienie przez kierowników konsekwencji odejść.

Analiza przeprowadzonych badań N. J. Allena i J. P. Meyera pozwoliła na rozpoznanie czynników mających pozytywny wpływ na pracowników. Najczęściej wskazywanym czynnikiem były relacje ze współpracownikami, które są podstawą emocjonalnego przywiązania pracownika do przedsiębiorstwa<sup>249</sup>.

Finalnie, u podstaw budowania zarówno zaangażowania, jak i przywiązania pracownika do organizacji, leży wykluczanie wszelkiego rodzaju patologii w organizacji.

Wszelkiego rodzaju patologie, bez względu na profil działania firmy czy jej wielkość nie służą budowie wartości organizacji, a w parze idzie to również z odejściami z pracy. Zjawisko to przybiera najczęściej formę szeroko rozumianego konfliktu między członkami organizacji, który może mieć różny przebieg, natężenie, zakres oraz przedmiot<sup>250</sup>.

---

<sup>245</sup> E. Kowalczyk, *Proces negocjacji w sprawie pracy, aspekty psychologiczne i organizacyjne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011, s. 173

<sup>246</sup> C. Vandenberghe, M. Tremblay, *The role of pay satisfaction and organizational commitment in turnover intentions: A two-sample study*, „Journal of Business and Psychology” 2008, nr 22, s. 281.

<sup>247</sup> A. Bańka, *Psychologia organizacji*, (w:) J. Strelau. (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki* t. 3, GWP Gdańsk 2000, s. 329.

<sup>248</sup> E. Dallimore, A. Mickel, *Quality of life: Obstacles, advice, and employer assistance*, Human Relations, vol. 59(1)/2006, s. 77.

<sup>249</sup> N.J. Allen, J.P. Meyer, *Affective...*, op. cit., s. 254.

<sup>250</sup> J. Cewińska, M. Striker, K. Wojtaszczyk, *Diagnoza i przeciwdziałanie dysfunkcjom w zarządzaniu zasobami ludzkimi (Cz. I)*, (w:) Z. Janowska (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, t. 4, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 469.

Mobbing jest jedną ze szczególnie niebezpiecznych patologii, bowiem zaangażowany jest w to mechanizm przemocy psychicznej. Zachowania polegające na lekceważeniu, upokarzaniu czy pomniejszaniu kompetencji mogą mieć szereg niebezpiecznych skutków. Pod wpływem narażenia na mobbing w miejscu pracy, zniekształceniu podlega również życie społeczne i zawodowe. Ulegają zmianie na gorsze relacje ze współpracownikami, zdecydowanie częściej występują konflikty interpersonalne, występuje silna chęć zmiany lub odejścia z pracy<sup>251</sup>.

Aby efektywnie wyeliminować zjawisko spotykane na różnych szczeblach i w wielu stadiach rozwoju, istotne jest by reagować na wszelkie nieprawidłowości. Ważna jest tu rola osoby zarządzającej, dział HR powinien być również wyczulony na tego rodzaju zachowania, bowiem stanowi to czynnik przekładający się na szereg innych konsekwencji, nie tylko na konflikty czy odejścia z pracy. Warto zwrócić także uwagę, że Prawo Pracy nakłada na pracodawcę obowiązek przeciwdziałania mobbingowi w miejscu pracy. Pracodawca, zgodnie z zapisami Kodeksu Pracy, jest odpowiedzialny za mobbing z zakładzie pracy na zasadzie ryzyka<sup>252</sup>.

Jednym z niedocenianych sposobów uniknięcia ostatecznego odejścia pracownika, jest szczerą, rzeczową rozmową. Ustalenie kompromisu, zmiana zadań, czy stanowiska, pozwala uniknąć odpływu wiedzy z organizacji. Dotyczy to przede wszystkim cenionych specjalistów.

Beverly Kaye i Sharon Jordan-Evans proponują by rozmawiać z pracownikami znacznie częściej i wcześniej, niż wówczas gdy złożą wypowiedzenie. Autorki proponują zadawać pytania, by móc podejmować działania prewencyjne i ustrzec się przed odchodzeniem talentów z organizacji. Są to takie zapytania jak<sup>253</sup>:

- Co cię zatrzyma w organizacji?
- Co mogłoby cię skłonić do odejścia?
- Jakie aspekty pracy dają ci najwięcej energii?

Aby dokładniej przygotować kompleksowy plan przeciwdziałań należy dokonać klasyfikacji pracowników według ich charakterystyki i motywacji oraz dostosować dostępne narzędzia motywacyjne w firmie do ich indywidualnych potrzeb.

---

<sup>251</sup> J. Marciniak, *Mobbing, dyskryminacja, molestowanie – przeciwdziałanie w praktyce*, Wydawnictwo Wolters & Kluwers, Warszawa 2020, s. 16.

<sup>252</sup> Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz.U. z 1974 r. nr 24, poz. 141 (t.j. Dz.U. z 2022 r., poz. 1510), Art. 94.

<sup>253</sup> B. Kaye, S. Jordan-Evans, *Zatrzymaj najlepszych 26 strategii budowania zaangażowania pracowników*, Wydawnictwo Wolters & Kluwers, Warszawa 2012, s. 23.

Oprócz zróżnicowania demograficznego, G.W. Odiorno wyróżnił sześć głównych typów pracowników ze względu na stopień zaangażowania<sup>254</sup>:

- „gwiazdorzy” – podejmują trudniejsze zadania, liczą na uznanie i realizację swoich pomysłów,
- „konie pociągowe” – wypełniają swoje obowiązki lecz są anonimowi,
- „przeciętniacy” – działają poniżej normy, niekontrolowani pracują coraz gorzej,
- „sportowcy” – pracują zrywami, wykorzystują wszelkie szanse rozwoju,
- „uczniacy” – pracownicy uczący się, na samym początku kariery, potrzebują pomocy od innych,
- „pniaki” – ludzie bierni, bez zaangażowania i ambicji, z niewielkimi kwalifikacjami i mało przydatni.

Odpowiedzią na potrzeby zarówno pracodawców, jak i pracowników jest stworzenie kafeteryjnego systemu wygodnego dla firmy, który zatrudnionym osobom daje opcję wyboru takich benefitów, z których faktycznie będą chciały korzystać. W konsekwencji pozwala to na optymalizację kosztów i spójną komunikację systemu świadczeń pozapłacowych. Korzystanie z systemu opartego na kafeterii pozwala na uproszczenie działania systemu benefitów, oraz dopasowywanie możliwości dostępnych dla określonych grup pracowników.

W końcowych rozważaniach na temat tego, jak zatrzymać wartościowych pracowników w organizacji, należy podkreślić przede wszystkim złożoność tego procesu. Poza stworzeniem systemu motywacyjnego, pracodawca musi w odpowiedni sposób dostosować benefity do potrzeb pracowników, regularnie badając jego preferencje i motywację.

Z dokonanego przeglądu literatury można wstępnie wywnioskować, że stworzenie uniwersalnego modelu zarządzania ludźmi, mającego na celu przeciwdziałać odejściom pracowniczym, jest zadaniem kompleksowym, uzależnionym od wielu zmiennych i należy liczyć się, że może on nie przynieść oczekiwanych rezultatów.

Powyższe rozdziały pracy pozwalają na częściową realizację jednego z celów badawczych pracy doktorskiej, jakim jest identyfikacja przyczyn, skutków oraz sposobów przeciwdziałania odejściom pracowniczym

---

<sup>254</sup> G.W. Odiorno, *Manging Human Resources. Productivity, Quality of Work Life, Profits*, Mc-Graw Hill Bool, New York 1989, s. 87.



### 3. Odejścia pracowników sektora SSC/BPO w świetle wyników badań własnych

#### 3.1 Metodyka badań i jej ograniczenia

Problematyka, która zainteresowała autora pracy, dotyczy kwestii odchodzenia pracowników z pracy w sektorze SSC/BPO. W szczególności ciekawe wydało się znalezienie odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Co jest przyczyną podjęcia przez pracownika decyzji o odejściu z firmy sektora SSC/BPO? (czy te przyczyny są zróżnicowane, jeśli tak, co determinuje to zróżnicowanie, jakie cechy pracownika ujęte w metryce?)
2. Czy pracodawcy z sektora SSC/BPO podejmują działania by zatrzymać pracowników, przeciwdziałać ich odejściom? (jeśli tak to jakie?)
3. Jakie konsekwencje powodują takie działania by zatrzymać pracowników?
4. Jakie są oczekiwania pracowników wobec pracodawców związane z przeciwdziałaniem odejściom zatrudnionych z pracy? (jakie cechy pracownika determinują różne oczekiwania?)

Celem badań własnych jest identyfikacja przyczyn i sposobów przeciwdziałania odejściom z pracy w branży SSC/BPO na polskim rynku pracy. Aby udzielić odpowiedzi na powyższe pytania i zrealizować cel badań, autor postanowił przeprowadzić badania empiryczne.

Decydując się na prowadzenie badań, należy określić podstawowe założenia dotyczące rzeczywistości społecznej, niezbędne do interpretacji pozyskanego materiału empirycznego. Podjęcie decyzji odnośnie natury poznania powinno poprzedzić dobór narzędzi badawczych<sup>255</sup>. Te założenia czy też natura poznania, nazywane są paradygmatami. Egon Guba i Yvonna Sessions Lincoln definiują paradygmat jako zbiór przekonań, które dotyczą rzeczy ostatecznych oraz przekonują, że paradygmatu nie da się dowieść w konwencjonalny sposób.<sup>256</sup> Earl Babbie twierdzi, iż paradygmaty są modelami, układami czy strukturami, które są używane w celu uporządkowania naszych obserwacji, rozumienia czy wniosków z badanych problemów. W tym ujęciu paradygmaty są stosowane swobodnie, w sposób niejednoznaczny, dając badaczom określoną dowolność w interpretacji.<sup>257</sup>

---

<sup>255</sup> D. Jemielniak(red.), 2012, *Badania jakościowe. Podejścia i teorie*, t. 1, 2012, s. 10.

<sup>256</sup> B. Bombała, *Kwestia paradygmatu w naukach o zarządzaniu a Kennetha D. Stranga model badania organizacji*, *Zagadnienia Naukoznawstwa* 1–4 (215–218), 2018, s. 10.

<sup>257</sup> E. Babbie., *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 48.

Według K. Jodkowski paradygmat pełni w nauce następujące funkcje:

- definiuje jakie prawa, teorie są dopuszczalne i zasadne;
- stanowi gotowy model;
- jest doktryną, którą każdy nowicjusz musi poznać i przyjąć, aby wejść do wspólnoty uczonych;
- pozwala efektywnie przeprowadzić badania naukowe.<sup>258</sup>

Jedną z częściej cytowanych klasyfikacji paradygmatów jest ta zaproponowana w 1979 roku przez G. Morgana i G. Burrella. Autorzy ci wymienili<sup>259</sup>:

- paradygmat funkcjonalistyczny, nazywany także ilościowym, który pozwala na zrozumienie procesów w organizacji, zaś wiedza wedle jego założeń ma być obiektywna i uniwersalna. Metodyka badań właściwa dla tego paradygmatu zakłada obiektywizm oraz kwantyfikację;<sup>260</sup>
- paradygmat imperatywno-symboliczny jest zaprzeczeniem powyższego. Dominuje tu wykorzystanie metod jakościowych, aby pogłębić i lepiej zrozumieć badany problem. W metodyce badań przeważają analizy tekstów oraz badania terenowe;<sup>261</sup>
- paradygmat radykalnego strukturalizmu, który opiera się na założeniu, że istnieje obiektywna rzeczywistość, która może zostać przeobrażona;<sup>262</sup>
- paradygmat postmodernistyczny, najrzadziej wybierany przez badaczy, opierający się, jak twierdzi Ł. Sułkowski, na zaprzeczeniu wcześniejszych tendencji neopozytywistycznych.<sup>263</sup>

Na podstawie powyższej charakterystyki B. Brycz i T. Dudycz przedstawiali podstawowe złożenia alternatywnych paradygmatów naukowych (tabela 3.1).

**Tabela 3. 1. Rodzaje alternatywnych paradygmatów w nauce**

	<b>Paradygmat</b>			
	<b>Pozytywizm</b>	<b>Relatywizm</b>	<b>Teoria krytyczna</b>	<b>Konstruktywizm</b>

<sup>258</sup> K. Jodkowski, *Wspólnoty uczonych, paradygmaty, rewolucje naukowe. Realizm. Racjonalność. Relatywizm*, t. 22, Wydawnictwo UMCS, Lublin 1990, s.148.

<sup>259</sup> G. Burrell, G. Morgan, *Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of a Corporate Life*, Heinemann, London 1979.

<sup>260</sup> J. Szydło *Paradygmaty kultury organizacyjnej*, DOI: 10.12846/j.em.2014.04.06, *Economics and Management* – 4/2014, s. 90.

<sup>261</sup> Ibidem.

<sup>262</sup> Ibidem.

<sup>263</sup> Ł. Sułkowski, *Paradygmaty nauk o zarządzaniu*, *Współczesne Zarządzanie* 2, 2013, s. 23.

Ontologia	Naiwny realizm: rzeczywistość jest „realna” i poznawalna	Krytyczny realizm: rzeczywistość jest „realna”, ale niedoskonale poznawalna.	Historyczny realizm: rzeczywistość jest „wirtualna”, kształtowana przez socjalne, ekonomiczne, etyczne, polityczne, kulturalne i związane z płcią wartości	Krytyczny relatywizm: rzeczywistość jest społecznie konstruowana
Epistemologia	Obiektywizm: wnioski są prawdziwe, zgodne z obiektywną prawdą	Zmodyfikowany obiektywizm: wnioski prawdopodobnie są prawdziwe	Subiektywizm: wnioski zależne od wartości podzielanych przez badacza pośredniczące w ustaleniach	Subiektywizm: kreowane ustalenia

Źródło: B. Brycz, T. Dudycz, *Paradygmat jako podstawa metody naukowej w naukach o zarządzaniu*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Nr 144 2010, s. 52-62.

Biorąc pod uwagę swoje zainteresowania badawcze, autor zdecydował o przyjęciu paradygmatu pozytywistycznego, który według W. Czakona, zakłada obiektywne istnienie stabilnej i niezależnej od badacza rzeczywistości, która jest przez badacza wnikliwie analizowana, a następnie w wyniku tej analizy formułuje się teorie i prawa wyjaśniające badaną rzeczywistość.<sup>264</sup> Zdaniem W. Czakona, aby zrealizować skuteczną procedurę badawczą zgodną z tym paradygmatem, należy:<sup>265</sup>

1. przedstawić istniejący stan wiedzy;
2. zidentyfikować luki poznawcze i badawcze;
3. określić problem badawczy;
4. sformułować hipotezy;
5. określić przedmiot badania;
6. dobrać próbę badawczą;
7. zgromadzić dane empiryczne,;
8. dokonać analizy danych empirycznych.

Zgodnie z przedstawioną powyżej metodyką postępowania, w pierwszym etapie prac dokonano przeglądu literatury poświęconej problematyce fluktuacji kadr, a w szczególności przyczyn i konsekwencji odejść pracowników. Przeanalizowano około

<sup>264</sup> W.Czakon, *Kryteria oceny rygoru metodologicznego badań w naukach o zarządzaniu*, Organizacja I Kierowanie, nr 1 / 2014 (161), s. 52.

<sup>265</sup> Ibidem.

200 artykułów naukowych i 60 pozycji monograficznych. Były to głównie pozycje z dziedziny nauk o zarządzaniu, ale także ekonomii, psychologii, historii, ekonomii i socjologii. Z uwagi na znajomość języka angielskiego i hiszpańskiego, autor poza literaturą polską, sięgał również do zagranicznych pozycji, głównie literatury hiszpańsko i anglojęzycznej. Głównym źródłem pozyskiwania danych był Internet i portale takie jak Google Scholar, baza EBSCO, POL-on, Otwórz Książkę, Repozytorium Cyfrowe Instytutów Naukowych (RCIN), NAUKA POLSKA, Główny Urząd Statystyczny, Narodowe Archiwum Cyfrowe, a także czytelnia Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego.

Na podstawie analizy przedstawiono stan wiedzy w zakresie podjętej problematyki (rozdziały I i II) i zidentyfikowano luki badawcze. Po pierwsze stwierdzono, że brakuje badań na temat odejść w poszczególnych branżach. Diagnoza przyczyn odejść w poszczególnych branżach wydaje się mieć znaczenie ze względu na zróżnicowane doświadczenia firm działających w różnych branżach w okresie pandemii Covid-19 i w okresie po pandemicznym. Specyfika sektorów może także determinować decyzje pracowników o odejściu (na przykład duża ilość firm w sektorze może ułatwiać podjęcie decyzji o zmiany firmy w ramach sektora).

Sporo miejsca poświęca się badaniom satysfakcji pracowników i ich motywacji do pracy, natomiast niezbyt często bada się wpływ konkretnych działań na zmianę decyzji pracownika o odejściu z pracy (wyrażenie woli pozostania w firmie). To skłoniło autora pracy do prowadzenia badań i uzupełnienia luki badawczej.

Na podstawie analizy literatury stwierdzono, iż zróżnicowana struktura społeczno-demograficzna zatrudnionych (wynikające z tego zróżnicowania indywidualne uwarunkowania odejść) uzasadniają dobór instrumentów, które mogą zapobiec odchodzeniu pracowników. Sformułowano zatem problem badawczy - w jakim zakresie inicjatywy (programy) przeciwdziałania odejściom pracowników mogą mieć charakter uniwersalny, a w jakim wymagają indywidualizacji?

Następnie, bazując na rozważaniach teoretycznych zawartych w pracy, sformułowano hipotezy badawcze.

Hipoteza stawiana jest wówczas, gdy mamy do czynienia z sytuacją w której fakty nie są potwierdzone naukowo i wymagają potwierdzenia w wyniku badań.<sup>266</sup> Przedstawiona hipoteza powinna być sformułowana w formie twierdzącej i powinna

---

<sup>266</sup> T. Pilch, *Metody badań pedagogicznych, Zasady badań pedagogicznych*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 1998, s. 26.

określać zależności pomiędzy dwiema zmiennymi, zależną i niezależną. Aby zweryfikować przyjęte hipotezy, należy upewnić się, że badania naukowe, które stosujemy, są nakierowane na sprawdzenie autentyczności hipotezy lub jej braku<sup>267</sup>. W naukach o zarządzaniu, hipotezy poddawane są analizie w sposób domyślny i statystyczny, co oznacza, że w trakcie badań empirycznych zebrany materiał badawczy poddawany jest analizie statystycznej, a jej wyniki prezentowane są za pomocą statystyki opisowej.<sup>268</sup>

Z analizy treści literatury przeprowadzonej przez autora wynika, że:

- przyczyny odejść na ogół związane są z miejscem pracy. Decyzje o opuszczeniu pracodawcy są konsekwencją niezadowolenia z warunków pracy<sup>269</sup>;
- wzrostowi satysfakcji z pracy towarzyszy niższa chęć odejścia z pracy<sup>270</sup>;
- istnieje związek decyzji o odejściu z miejsca pracy z zadowoleniem z pracy<sup>271</sup>;
- o odejściu z pracy „decyduje” ocena jakości środowiska pracy (QWE)<sup>272</sup> i satysfakcja z tym związana.

Sposobem na poznanie satysfakcji pracowników ze świadczonej pracy są badania satysfakcji przeprowadzone w miejscu pracy. Sformułowano zatem następujące hipotezy:

**H1:** Istnieje związek między częstością odejść od pracodawcy a prowadzeniem badań satysfakcji z pracy (jeśli firmy badają satysfakcję, odejścia zdarzają się rzadziej).

**H2:** Istnieje związek pomiędzy wolą odejścia z pracy a prowadzeniem badań satysfakcji z pracy (jeśli firmy badają satysfakcję, pracownicy rzadziej zgłaszają wolę odejścia).

Dodatkowo, z przeglądu literatury wynika, iż obniżeniu skłonności pracowników do rezygnacji z zatrudnienia mogą służyć działania z zakresu zarządzania ludźmi zmierzające do poprawy satysfakcji z pracy<sup>273</sup>. Przyjęto, że takimi działaniami mogą być

---

<sup>267</sup> Jeszka A. *Problemy badawcze i hipotezy w naukach o zarządzaniu*, Organizacja i Kierowanie, Nr 5, 2013, s. 32-39.

<sup>268</sup> A. Jedynek, *O mocy predykcyjnej hipotez*, Filozofia nauki, Nr 3 (59), 2007, s. 67-76.

<sup>269</sup> P. Krzyszkowska, *Op Cit...*, s. 108.

<sup>270</sup> M. Bednarska, *Satysfakcja z pracy i jej wpływ na lojalność wobec pracodawcy. Studium sektora HORECA*, Organizacja i Kierowanie, nr 1 (171), 2016, s. 100.

<sup>271</sup> J. K. Purk, S. Lindsay, *Job satisfaction and intention to quit among frontline assisted living employees*, Journal of Housing for the Elderly, vol. 20(1/2), 2006, s. 117-132.

<sup>272</sup> R. Markey, K. Ravenswood, D. J. Webber, 2012, *The impact of the quality of the work environment on employees' intention to quit*, Economics Working Paper Series 1220, s. 21.

<sup>273</sup> S. C. Kund, N. Gahlawat, (2015), *Socially responsible HR practices and employees' intention to quit: the mediating role of job satisfaction*, Human Resource Development International, vol. 18, no. 4, s. 387-406, <http://dx.doi.org/10.1080/13678868.2015.1056500> (5.03.2018).

inicjatywy na rzecz zatrzymania pracownika w firmie. Wobec tego sformułowano kolejną hipotezę.

**H3:** Istnieje zależność pomiędzy zmianą decyzji o odejściu a nasileniem działań podjętych przez pracodawcę mających na celu zatrzymanie pracownika w firmie (działania powodują zmianę decyzji i wolę pozostania w firmie).

Wyniki badań przeprowadzonych po ogłoszeniu pandemii wirusa Covid-19 udowodniły, że prawie połowa respondentów (45%) zaczęła świadczyć pracę całkowicie lub częściowo zdalnie<sup>274</sup>. Po zniesieniu obostrzeń większość z tych osób (prawie 67%) nadal pracowała, w pewnym zakresie i z własnej woli, w sposób zdalny, co oznacza, że taka forma świadczenia pracy była dla nich bardziej satysfakcjonująca<sup>275</sup>. Praca zdalna, szczególnie dla pracowników pokolenia Z, stała się czymś absolutnie oczywistym i takiej formy pracy oczekują oni najczęściej, a dodatkowo, według M. Wójcik, różne jej modele będą sukcesywnie rozwijane i dostosowywane do preferencji pracowników<sup>276</sup>.

Nie wszystkie firmy prezentują elastyczne stanowisko w sprawie pracy zdalnej, a jedną z inicjatyw mających na celu zatrzymanie pracownika w firmie może być zwiększenie elastyczności w tej kwestii. Wyniki tej analizy upoważniły autora do sformułowania kolejnej hipotezy:

**H4:** Istnieje związek pomiędzy wiekiem a chęcią pozostania w firmie na skutek zwiększenia elastyczności w kwestii pracy zdalnej (zwiększenie elastyczności w zakresie pracy zdalnej powoduje wolę pozostania w firmie)

Ewa Maria Marciniak wskazuje na istotny aspekt indywidualizacji, który stanowi o poczuciu podmiotowości człowieka, a także jego wyższym poczuciu własnej wartości<sup>277</sup>. Ponadto, zgodnie z ideą indywidualizacji (dostosowanie działań i rozwiązań do cech, potrzeb i oczekiwań poszczególnych osób lub homogenicznych grup), przyjęto, że działania zindywidualizowane w większym stopniu niż standardowe (ogólne) mogą determinować decyzję o odejściu.

---

<sup>274</sup> M. Juza, P. Walawender. *Praca i życie zawodowe w Polsce podczas pandemii COVID-19*. [w:] A. Barwińska-Małajowicz i M. Grzebyk (red.), *Przedsiębiorczość w dobie kryzysu COVID-19. Lekcja na przyszłość*, Wydawnictwo SIZ, 2021, s.54.

<sup>275</sup> Ibidem.

<sup>276</sup> M. Wójcik, *Perspektywy wykorzystania pracy zdalnej po zakończeniu pandemii COVID-19*, [w:] A. Jaki, B. Ziębicki (red.), *Wiedza – Gospodarka – Społeczeństwo. Wyzwania współczesnych organizacji i gospodarek*, Instytut Nauk Ekonomicznych PAN, Warszawa, 2021, s. 269.

<sup>277</sup> E. M. Marciniak, *Mentoring jako nowa idea i praktyka w zarządzaniu w organizacjach*, *Studia i analizy*, SP Vol. 24, 2021, s.145.

Z analizy treści literatury wynika także, że negatywne relacje interpersonalne w miejscu pracy mogą wpłynąć na podjęcie decyzji o zmianie miejsca zatrudnienia<sup>278</sup>. Badacze T. Cox, A. Griffiths, S. Leka wskazują na dwie grupy psychospołecznych czynników zagrażających w miejscu pracy:

- dotyczące treści pracy (środowisko i sprzęt, charakter wykonywanych zadań);
- dotyczące kontekstu pracy (kultury pracy i relacji w organizacji)<sup>279</sup>.

W związku z tym, że relacje między pracownikami są jednym z czynników zagrażających w miejscu pracy, autor sformułował kolejną hipotezę.

**H5:** Istnieje pozytywny związek między wolą odejścia a negatywną oceną relacji w pracy (brakiem satysfakcji z relacji w miejscu pracy)

Zgodnie z przyjętym paradygmatem autor podjął decyzję o zastosowaniu w badaniach zasadniczych badań ilościowych. W poniższej tabeli przedstawiono zasadnicze różnice pomiędzy dwoma typami badań – ilościowymi i jakościowymi (tabela 3.2.).

**Tabela 3. 2. Typy badań w naukach**

Kryterium	Typ badania	
	Ilościowe	Jakościowe
<b>Badana próba</b>	Większa grupa osób	Mniejsza grupa osób
<b>Przykładowe pytania</b>	Ile ? Jak często?	Dlaczego? Jak? W jakim celu?
<b>Generowanie wyników</b>	Ilościowe ogólne wyniki	Jakościowe, indywidualne
<b>Cel badania</b>	Badanie zachowania jednostki oraz ustalenie faktów dotyczących jednostki	Ustalenie oraz zrozumienie powodów zachowań jednostki
<b>Uzyskane wyniki</b>	Możliwość prognozowania i porównywania uzyskanych danych Większa liczba uzyskanych danych	Mniejsza liczba badanych w badaniach ilościowych Brak możliwości prognozowania

<sup>278</sup> A. Mościcka-Teske, A. Potocka, *Zagrożenia psychospołeczne w miejscu pracy w Polsce*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, Nr 70 Organizacja i Zarządzanie 2016, Poznań, s. 140.

<sup>279</sup>T. Cox, A. Griffiths, S. Leka. *Work organization and work-related stress*. In: K. Gardiner, J.M. Harrington (eds.). Occupational hygiene. Oxford: Blackwell Publishing, 2005.

	Uzyskane wyniki są bardziej ogólne	Dokładniejsze wyniki
<b>Pomiar</b>	Pytania zamknięte	Jakościowe, indywidualne wyniki
	Pomiar standaryzowany	Duże emocjonalne, kreatywne i czynne podejście do badania
<b>Rola uczestnika</b>	Bierne uczestnictwo osoby badanej	Duże emocjonalne, kreatywne i czynne podejście do badania, Czynne uczestnictwo osoby badanej
<b>Koszty badań</b>	Relatywnie wyższy całkowity koszt badania	Relatywnie niskie wszystkie koszty badania

Źródło: P. Tarka, *Specyfika i komplementarność ...*, op. cit., s. 16-27.

Przedmiotem badań są przyczyny odejść oraz sposoby ich przeciwdziałania w sektorze SSC/BPO na polskim rynku pracy. Na podstawie przeprowadzonej analizy wyników badań autor przygotował rekomendacje dla pracodawców, które mogą przyczynić się do zmniejszenia współczynnika dobrowolnych odejść pracowniczych. Zostaną one przedstawione w podrozdziale 4.3.

Badanie zasadnicze poprzedzono pilotażem narzędzia badawczego. Ma to na celu ocenę narzędzia, które docelowo miało być wykorzystane w badaniu zasadniczym<sup>280</sup>. Na potrzeby badania wstępnego rozesłano 40 ankiet do najbliższych współpracowników autora pracy. Ankieta została wypełniona przez 30 osób, a jej wyniki upoważniły autora do rozesłania kwestionariusza to szerszej grupy respondentów.

Badanie zasadnicze skierowano do pracowników firm sektora SSC/BPO. Dobór badanych miał charakter przypadkowy. Oznacza to, że kwestionariusz wypełniły osoby, które wykazały zainteresowanie problematyką badania, zrozumienie dla intencji badacza i miały czas na jego wypełnienie. Kwestionariusz rozesłano do ponad 2500 osób. W pierwszej kolejności wybrano wiodące ośrodki badanego sektora, takie jak Warszawa, Łódź, Trójmiasto, Kraków czy Wrocław.

Autor wykorzystał efekt „kuli śnieżnej”, który polega na „zbieraniu danych o kilku członkach danej populacji, których da się odszukać, a następnie na poproszeniu

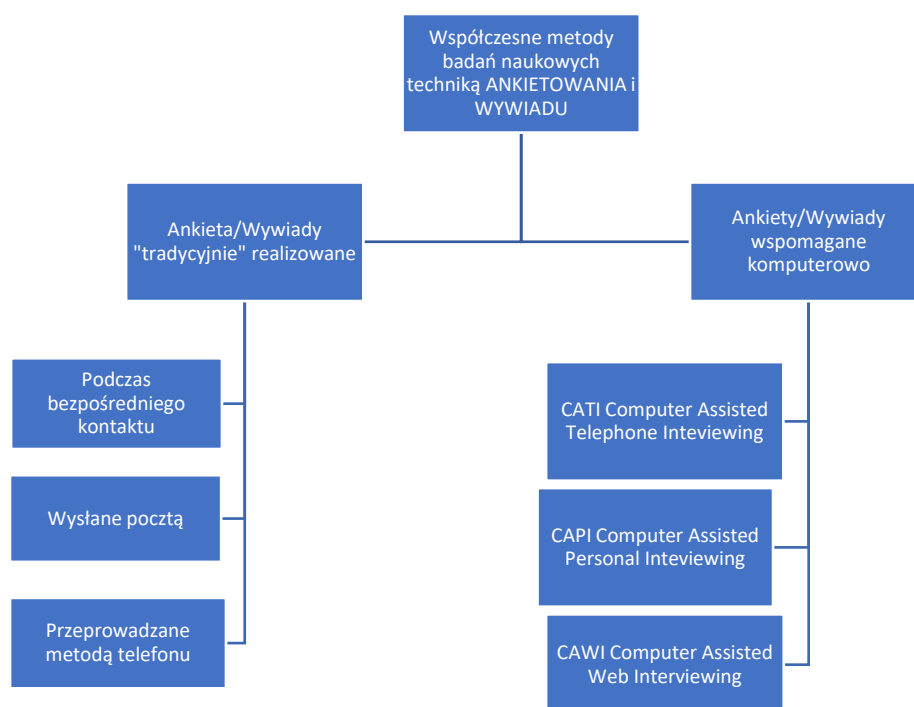
<sup>280</sup> K. Grzeszkiewicz-Radulska, *Metody badań pilotażowych*, Acta Universitatis Lodziensis, folia Sociologica 42, 2012, s. 113.



ich o dostarczenie informacji potrzebnych do odszukania innych członków tej populacji, których akurat znają”<sup>281</sup>.

Badacze tacy jak K. Jabłońska i A. Sobieraj zauważają, że reprezentatywność próby wyłonionej dzięki tej metodzie może nie być zapewniona, natomiast używana jest ona przede wszystkim do celów eksploracyjnych.<sup>282</sup>

W celu zebrania danych autor wykorzystał metody badawcze techniką ankietowania. Poniższy rysunek przedstawia podział na tradycyjne i komputerowe.



**Rysunek 3. 1 Metody badan naukowych techniką ankietowania i wywiadu**

Źródło: S. Malinowski, *ku nowoczesności – CAWI jako metoda badawcza w naukach o obronności – wybrane zagadnienia*, Studia Bezpieczeństwa Narodowego, 2012, s. 407.

Na potrzeby badań autor wybrał technikę **CAWI** (*Computer Assisted Web Interviewing*). Jest to rodzaj wywiadu, który może być przeprowadzony przy wykorzystaniu udostępnionego respondentom kwestionariusza lub ankiety<sup>283</sup>.

Jak twierdzi większość badaczy, ankieta internetowa to najpopularniejsza technika stosowana w badaniach przez Internet, z uwagi na łatwość dostarczenia jej do

<sup>281</sup> E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2006., s. 205.

<sup>282</sup> K. Jabłońska, A. Sobieraj, *Metodyka Dobierania Próby Badawczej W Naukach Społecznych*, Nauki Humanistyczne I Społeczne Na Rzecz Bezpieczeństwa BiTP Vol. 32 Issue 4, 2013, s. 35.

<sup>283</sup> S. Malinowski, *Ku Nowoczesności – Cawi jako metoda badawcza w naukach o obronności – wybrane zagadnienia*, Akademia Obrony Narodowej, 2012, s. 406.

respondentów<sup>284</sup>. Respondenci, używając przeglądarki internetowej na komputerze lub telefonu komórkowego, wypełniają kwestionariusz ankiety odpowiadając na zadane przez autora pytania. Coraz bardziej zaawansowane technologie stają się przyjaźniejsze dla respondentów, co przekłada się także na wyższy współczynnik uzyskanych odpowiedzi (*response rate*)<sup>285</sup>.

Według J. M. Zajęca i D. Batorskiego do podstawowych zalet tej metody należy zaliczyć:

- krótki czas realizacji i uzyskania odpowiedzi;
- możliwość korekt w trakcie przygotowywania;
- możliwość wykorzystania ciekawszych form prezentacji pytań czy zagadnień, np. w formie wykresu czy materiałów multimedialnych;
- poczucie anonimowości daje gwarancję uzyskania szczerych odpowiedzi;
- prostszą obróbkę i prezentację zebranych danych<sup>286</sup>.

Jadwiga Przewłocka zwraca jednak uwagę na pewne ograniczenia i niedoskonałości tej metody:

- brak dostępu do internetu wszystkich odbiorców badania;
- brak pewności czy odpowiedzi udziela osoba wytypowana do badania<sup>287</sup>.

W przypadku prezentowanych badań własnych, pierwszy punkt nie stanowi ograniczenia, bowiem wszyscy badani, ze względu na specyfikę pracy, mieli dostęp do Internetu.

Przygotowując kwestionariusz ankiety autor uwzględnił zalecenia dotyczące badań ankietowych prezentowane w literaturze poświęconej prowadzeniu badań społecznych. Aby wyniki ankiety dawały maksymalnie jak najwięcej odpowiedzi na hipotezy badawcze należało przygotować różne rodzaje pytań, które zwiększą atrakcyjność badania i poszerzą możliwość analizy. Ewa Krok przedstawia następującą klasyfikację konstrukcji pytań w kwestionariuszu: pytania otwarte, pytania macierzowe otwarte, pytania półotwarte jednokrotnego wyboru, pytania półotwarte (półzamknięte),

---

<sup>284</sup> D. Batorski, M. Olcoń-Kubicka, *Prowadzenie Badań Przez Internet – Podstawowe Zagadnienia Metodologiczne*, Studia Socjologiczne 2006, 3 (182) ISSN 0039-3371, s. 99-132 s. 103

<sup>285</sup> R. Stanisławski, *Triangulacja Technik Badawczych W Naukach O Zarządzaniu*. Organizacja I Kierowanie • nr 4 / 2017 (178), s.109.

<sup>286</sup> J. M. Zajęca, D. Batorski, *Jak skłonić do udziału w badaniach internetowych: Zwiększanie realizacji próby*, „Psychologia Społeczna”, vol. 3 (5), 2007, s. 240.

<sup>287</sup> J. Przewłocka, *CAWI – specyfika, wykorzystanie, perspektywy rozwoju*, [W]Ewaluacja wobec wyzwań stojących przed sektorem finansów publicznych, [red] A. Haber, M. Szałaj, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009. s.106.

pytania zamknięte jednokrotnego wyboru, pytania zamknięte wielokrotnego wyboru, pytania zamknięte macierzowe z jedną możliwością wyboru, pytania zamknięte macierzowe z wieloma możliwymi odpowiedziami, pytania zamknięte w formie dyferencjału semantycznego, pytania zamknięte rankingowe<sup>288</sup>.

Wyżej wymieniona autorka zwróciła także uwagę na aspekty, które należy umieścić w kwestionariuszu, aby spełnić kryteria pełności. Jej zdaniem ankieta musi zawierać tytuł, cel, informację kto bierze udział, informację do czego będą wykorzystane wyniki<sup>289</sup>.

Autorski kwestionariusz zawiera wstęp, część zasadniczą i metrykę. We wstępie przedstawiono cel badania i grupę docelową, do której skierowano pytania (pracownicy rynku SSC/BPO). Podkreślono także, że badanie jest anonimowe, a jego wyniki będą wykorzystane w pracy doktorskiej. W części zasadniczej zawarto pytania jednokrotnego wyboru zamknięte, wielokrotnego wyboru zamknięte, a także macierzowe zamknięte z jedną możliwością wyboru i zamknięte w formie dyferencjału<sup>290</sup>.

W metryce poproszono o podanie danych społeczno – demograficznych badanych, umożliwiających ich scharakteryzowanie. Wzór kwestionariusza stanowi załącznik numer 2 do pracy.

Do dystrybucji kwestionariusza wykorzystano portal Webankieta. Czternastego grudnia 2022 autor rozpoczął proces wysyłania zaproszenia do wypełnienia kwestionariusza ankiet. Głównym środkiem przekazu kwestionariusza był e-mail wystosowany do pracowników firmy Amadeus IT Polska, w której autor pracuje, a także portal LinkedIn, przez który autor rozesłał kwestionariusz z prośbą o wypełnienie i dalszą dystrybucję. Dodatkowo autor wystosował prośbę do działu kadr dziesięciu firm z branży o dystrybucję ankiety wśród ich pracowników. Zbieranie odpowiedzi od respondentów zakończyło się 21-ego stycznia 2023. Badanie zostało sfinansowane ze środków własnych autora pracy.

Analizę danych ilościowych przeprowadzono za pomocą statystyki opisowej oraz statystyki testowej.

Aby zbadać istnienie zależności pomiędzy zmiennymi nominalnymi zastosowano następujące rodzaje testów lub zależności:

---

<sup>288</sup> E. Krok, *Budowa kwestionariusza ankietowego a wyniki badań*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego NR 874 Studia Informatica nr 37 2015, DOI: 10.18276/si.2015.37-05, s. 62.

<sup>289</sup> Ibidem, s. 6

<sup>290</sup> E. Krok, *Budowa...*op cit., s 55-74.

- test chia kwadrat- został zastosowany w celu zbadania zależności między zmiennymi nominalnymi. W teście zakłada się, że występuje jej brak pomiędzy nimi.<sup>291</sup> W analizie przyjęto za punkt odniesienia wartość 1,96 (własność ta wynika z rozkładu wartości standaryzowanych Z i pozwala określić, które wartości obserwowane odbiegają od wartości oczekiwanych na poziomie istotności  $p < 0,05$ ). Dzięki temu możliwe było określenie, które odpowiedzi są wskazywane częściej lub rzadziej niż w sytuacji teoretycznej;
- korelację rang Spearmana zastosowano, aby zmierzyć zależność między zmiennymi losowymi;
- test Kruskala-Wallisa czyli jednoczynnikową analizę wariancji, którą stosujemy gdy chcemy porównać co najmniej trzy grupy pod względem jakiejś zmiennej ilościowej, dokładnie tak jak w przypadku wspomnianej analizy wariancji;
- test Dunn-Bonferronio, użyty aby unikać porównań wielokrotnych;
- test Manna-Whitneya zastosowano, aby porównać dwie grupy pod względem zmiennej ilościowej;
- dokładny test Fishera zastosowano dla porównania dwóch niezależnych grup.

Wyniki badania zaprezentowano w formie opisowej oraz graficznej (wykorzystując tabele i wykresy).

Dodatkowo, aby przedstawić specyfikę branży SSC/BPO, autor wykorzystał analizę treści. Jest to metoda stosowana zarówno w badaniach ilościowych jak i jakościowych, przy pomocy której analizuje się pisemną, ustną lub wizualną dokumentację zawartą między innymi w książkach, rękopisach, zdjęciach, nagranych rozmowach oraz internetowych blogach czy na forach internetowych<sup>292</sup>.

Jak podają K. Szczepaniak i M. Lisowska- Magdziarz, twórcą i kodyfikatorem tej metody był Bernard Berelson, który zdefiniował ją jako „technikę badawczą służącą obiektywnemu, systematycznemu i ilościowemu opisowi jawnej zawartości komunikatów”<sup>293</sup>. W 1952 roku B. Berelson opublikował po raz pierwszy analizę treści w swoich badaniach, co poskutkowało uznaniem tej techniki badawczej za wszechstronne

---

<sup>291</sup> Rajs R., *Ocena testów sprawdzających wiedzę studenta metodami testowania hipotez statystycznych*. Modelowanie metodą (CHI-kwadrat), s. 176.

<sup>292</sup> M. D. White., E., E., Marsh, *Content analysis: A flexible methodology*. Library Trends, 2006, 55(1), 22-23.

<sup>293</sup> M. Lisowska-Magdziarz, *Analiza zawartości mediów. Przewodnik dla studentów*, Kraków 2004, Uniwersytet Jagielloński s.13.

narzędzie w naukach społecznych, ale także później, w badaniach historycznych i politycznych gdzie zyskała znacznie większą popularność<sup>294</sup>.

Według D. Nachmias i C. Nachmias, analiza treści jest postrzegana jako metoda, w której treść dostępnych komunikatów stanowi podstawę do wysnuwania wniosków nt. zawartych treści i pozwala na interpretacją wyników, które w sposób logiczny z nich wynikają<sup>295</sup>. Dodatkowo F.N. Kerlinger wskazuje na jej dyskretny i niereaktywny charakter, jako, że analizie poddaje się już gotową treść, która nie wymaga poddawania kolejnym badaniom.<sup>296</sup>

Wspomniana metoda badawcza pozwala na selekcję tych publikacji, które są dla badacza szczególnie istotne dla osiągnięcia założonego celu badawczego. Skupiając się na wybranych zagadnieniach, może on poznać szereg zagadnień i relacji z innych dziedzin, co znacznie poszerza jego spektrum odbioru i pozwala na uzupełnienie analizy o interesujące aspekty<sup>297</sup>.

Na potrzeby dysertacji dokonano przeglądu treści następujących raportów branżowych sektora SSC/ BPO:

- CEE Salary Guide 2023, raport przygotowywany przez firmę CPL, który przedstawia i porównuje wynagrodzenia w badanym sektorze w Czechach, Węgrzech, Polsce i Słowacji.
- ABSL raporty roczne (lata 2017-2022). *Association of Business Service Leaders* w Polsce jest największą organizacją, która reprezentuje sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce. ABSL w Polsce zrzesza ponad 240 największych firm.<sup>298</sup> W raportach firmy prezentowane są dane na temat średnich pensji na danych stanowiskach, a także pokazywane są wyniki badań, w których brali udział pracownicy sektora, na przykład na temat satysfakcji z pracy lub opinii na temat preferowanego modelu pracy.
- Raporty firmy Antal <sup>299</sup>(firma rekrutacyjna) takie jak:

---

<sup>294</sup> O. R. Holsti, *Content Analysis*. In G.Lindzey & E.Aronson (Eds.), *The Handbook of Social Psychology* (2nd ed.) (Pp.596-692), 1968. Vol.II, New Delhi: Amerind Publishing Co. s. 599.

<sup>295</sup> D. Nachmias, C. Nachmias, *Content analysis. In Research methods in the social sciences*, 1976, UK: Edward Arnold, s. 135.

<sup>296</sup> F. N. Kerlinger, *Foundations of behavioural research (3rd ed)*, 1986, New York: Holt, Rinehart and Winston.

<sup>297</sup> Z. Jourdan, K. Rainer, T. Marshall (2008). *Business Intelligence: An Analysis of the Literature*, *Information Systems Management*, 25(2), s.128.

<sup>298</sup> Artykuł: <https://absl.pl/pl/about>, (data dostępu 01.05.2023).

<sup>299</sup> Artykuł: <https://antal.pl/wiedza/raporty> (data dostępu 01.05.2023).

- Raport płacowy (lata 2017-2022) - raport pokazujący zestawienia zarobków na danym stanowisku, ale także trendy w wynagradzaniu oraz benefity dostępne dla pracowników w badanym sektorze rynku pracy;
- Raport „trendy rekrutacyjne 2022”;
- Raport „aktywność specjalistów i menedżerów na rynku pracy-12 edycja”;
- Raport „Elastyczność specjalistów i menedżerów na rynku pracy”;
- Raport „Kobiety w finansach 2021”.
- Raporty płacowe firmy Hays<sup>300</sup>(firma rekrutacyjna) za lata 2017-2021;
- Raporty „Salary Survey 2019 - 2021” firmy Goldman Recruitment<sup>301</sup>, w których dokonano przeglądu zarobków na różnych stanowiskach w branży SSC/BPO;
- Raport „Sourcing Trend Radar 2022”, przygotowany przez firmę KPMG<sup>302</sup>, który zawiera informacje o wyzwaniach dla rynku pracy w badanym przez autora sektorze rynku pracy;
- Raport firmy consultingowej Deloitte pt.: „ Global 2022 Gen Z & Millennial Survey”, który przedstawia trendy i preferencje pracowników w zależności od przynależności do konkretnego pokolenia<sup>303</sup>.

Łącznie analizie poddano ponad 30 raportów branżowych. Na ich podstawie scharakteryzowano diagnozowaną branżę i wyzwania z jakimi muszą się zmierzyć zarządzający firmami z tego sektora (punkt 4.2 tego rozdziału).

Autor zdaje sobie sprawę, że przeprowadzone badania mają swoje ograniczenia. Pomimo, że system pokazuje ile razy wyświetlono ankietę (tabela 3.3), autor nie jest w stanie podać dokładnej liczby osób, które rzeczywiście ją wyświetliły. Mogło bowiem dojść do wyświetlenia i uzupełnienia kwestionariusza przez jedną osobę dwukrotnie, na przykład na innych urządzeniach.

**Tabela 3. 3. Dane dotyczące autorskiego badania**

<b>Data otwarcia</b>	<b>Data zamknięcia</b>	<b>Liczba pytań</b>
14/12/2022	21/01/2023	28

<sup>300</sup> Artykuł: <https://www.hays.pl/raport-placowy/o-raporcie> (data dostępu 01.05.2023).

<sup>301</sup> Artykuł: <https://goldmanrecruitment.pl/> (data dostępu 01.05.2023).

<sup>302</sup> Raport: Sourcing trend radar 2022, <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pl/pdf/2022/10/pl-sourcing-trend-radar-2022.pdf> (data dostępu 01.05.2023).

<sup>303</sup>Raport: Striving for balance, advocating for change, [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob175227\\_global-millennial-and-gen-z-survey/Gen%20Z%20and%20Millennial%20Survey%202022\\_Final.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob175227_global-millennial-and-gen-z-survey/Gen%20Z%20and%20Millennial%20Survey%202022_Final.pdf), dostęp z 1.05.2023

Liczba wszystkich wypełnień	Liczba wszystkich wyświetleń ankiet	% liczba wypełnień (response rate)
665	1401	47%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z portalu Webankieta.

Kolejnym ograniczeniem uzyskania większej ilości odpowiedzi jest szczegółowość badania. Ankieta została wyświetlona 1401 razy, a uzupełniona jedynie przez 665 osób (tabela 3.3 - powyżej), co oznacza, że 53 % ankietowanych z jakichś przyczyn przerwało jej wypełnienie. Autor, zbierając opinie od ankietowanych, otrzymał informację, że miała ona dla respondentów zbyt naukowy charakter, przez co zniechęcała do jej wypełnienia. Inni badani zwracali także uwagę na zbyt długi czas jej uzupełnienia.

Dość istotne ograniczenia przyjętej metodyki stanowiła także sieć kontaktów autora oraz dystrybucja kwestionariusza wśród potencjalnych respondentów. Mimo, że ankieta została rozesłana do nieokreślonej liczby odbiorców (autor szacuje, że dotarła do ponad 2500 osób), byli to głównie pracownicy branży SSC/BPO w Warszawie, Łodzi, Trójmieście, Krakowie oraz Wrocławiu. Ankietowani reprezentują zatem wybrane rynki badanego sektora, co oznacza, że może występować ich nadreprezentacja w stosunku do innych, czasem mniejszych ośrodków, w których również jest ulokowanych sporo firm z branży (Lublin, Rzeszów, Poznań)

Aby zwiększyć liczbę ankietowanych, autor skierował prośbę o dystrybucję kwestionariusza do działów kadr kilkunastu firm z branży z prośbą o rozesłanie do pracowników. Jedynie dwie z dziesięciu firm zgodziły się rozesłać kwestionariusz, co utrudniło dotarcie do większej liczby respondentów.

Kolejnym ograniczeniem może być fakt, iż ankieta została przesłana w okresie przedświątecznym i świątecznym. Można zatem założyć, że część ankietowanych zrezygnowała z jej wypełnienia z uwagi na brak czasu lub wypełniła ją pośpiesznie, zaznaczając pierwszą odpowiedź „z brzegu”, która nie odzwierciedlała ich przekonań i nie byłaby spójna z odpowiedzią, której udzieliliby dysponując czasem.

Warto dodać, że wśród respondentów nikt nie zadeklarował przynależności do pokolenia ludzi urodzonych w latach 1948-1964, co także można uznać na ograniczenie zastosowanej metodyki.

### **3.2 Charakterystyka sektora SSC/BPO w Polsce**

Badaną przez autora jest branża rynku pracy zwana w skrócie SSC/ BPO (Shared Service Center/ Business Process Outsourcing), czyli inaczej centra usług wspólnych,

które mogą zrzeszać takie branże jak księgowość, finanse, IT, R&D (Research and Development).

Praktycznie większość firm z sektora usług, produkcji czy finansów poszukuje usprawnień, standaryzacji, a także przede wszystkim, redukcji kosztów. Dzięki wielu ofertom firm outsourcingowych, można znaleźć dedykowane rozwiązania dla biznesu<sup>304</sup>:

- centra usług wspólnych, w których firmy scentralizowały sporą część swoich procesów, takich jak: finanse i księgowość czy obsługa klienta;
- firmy zewnętrzne oferujące odpłatne nowoczesne rozwiązania i usługi dla biznesu;
- organizacje oferujące szereg specjalistycznych badań i gotowych wdrożeń często we współpracy z nauką.

Stale zmieniający się kształt gospodarki światowej, w tym wysoki poziom rozwoju technologii, zmusza organizacje do zredefiniowania swoich modeli operacyjnych, zaś liderzy starają się znaleźć nowe rozwiązania, które doprowadzą do szybszego i tańszego dostarczenia usług i redukcji kosztów operacyjnych<sup>305</sup>.

Takimi nowoczesnymi rozwiązaniami są modele offshoringu oraz outsourcingu, które, z powodzeniem od 30 lat, stosowane są przez międzynarodowe firmy. Najistotniejszym celem rozwoju offshoringu i outsourcingu było zmniejszenie kosztów operacyjnych przedsiębiorstw<sup>306</sup>. Sama idea offshoringu to przeniesienie niektórych procesów biznesowych, takich jak usługi czy zamówienia, do firmy kontrolowanej lub będącej częścią przedsiębiorstwa macierzystego, poza granicę kraju, gdzie zwykle występują niższe koszty pracy<sup>307</sup>.

Jak zauważa B. Pera, proces ten nazywa się często delokalizacją, z uwagi na przeniesienie części procesów oraz aktywności za granicę<sup>308</sup>.

Z kolei istotą procesu outsourcingu (połączenie słowa „out”, czyli na zewnątrz ze słowem „sourcing”, czyli pozyskanie kogoś do współpracy) jest odciążenie i delegacja

---

<sup>304</sup> A. Jamioł, L. Zakrzewska, *Rynek centrów SSC i centrów outsourcingowych*, „Magazyn IMR 2020, nr 5, <https://www.ican.pl/a/rynek-centrow-ssc-i-centrow-outsourcingowych/DLNq4ZmQt>, dostęp: 21.02.2023.

<sup>305</sup> R. Tamošiūnienė, A. Kislovska, E. Kazlauskienė, T. Gankova, Economic aspects of increasing value and scope of shared services centres, eISSN 2029-929X eISBN 978-609-457-921-9 Article ID: bm.2016.75 doi:10.3846/bm.2016.75 s. 1.

<sup>306</sup> M. Kozak, *Rozwój sektora nowoczesnych usług dla biznesu w Polsce*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie Nr 28 t. 1 (2017), s. 53,

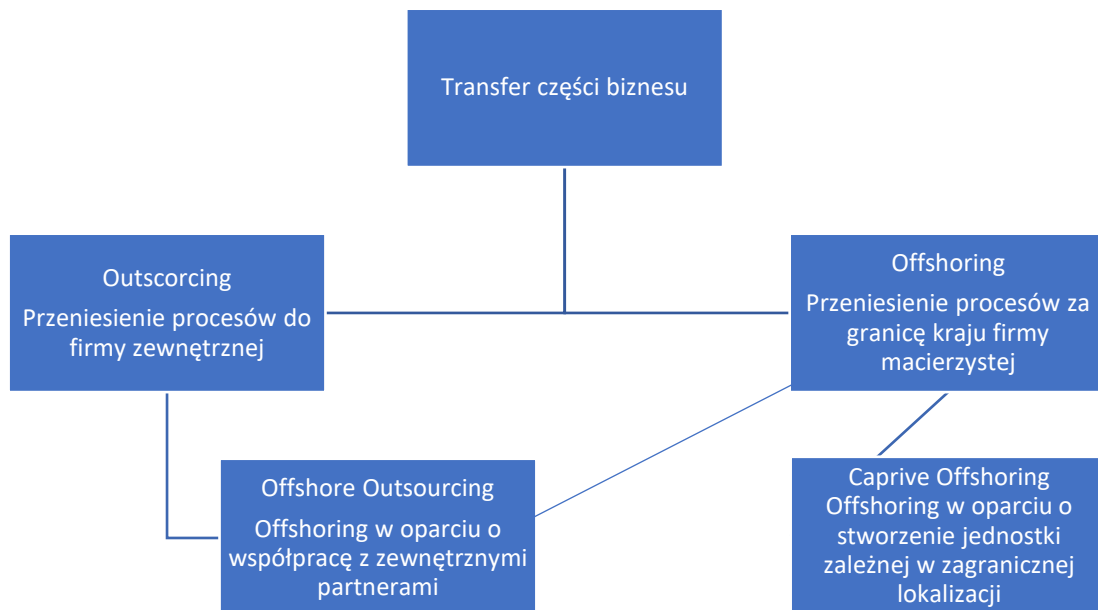
<sup>307</sup> S. Czerwińska, B. Jaskuła, M. Jędra-Łegezińska, M. Kietla, A. Sech, B. Stolarska, *Międzynarodowe Centrum Usług Zakupowych Philips jako przykład siły offshoringu w dobie globalizacji*, s. 48

<sup>308</sup> B. Pera, *Tendencje rozwoju offshoringu w Polsce na tle wybranych krajów Unii Europejskiej*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu Nr 221 Research Papers Of Wrocław University Of Economics, s. 554.



zadań prostych i czasochłonnych do partnerów biznesowych dysponujących doświadczeniem i narzędziami do wykonania ich w sposób szybszy i tańszy, co, z kolei, pozwoli organizacjom skupić się realizacji najważniejszych i głównych celów<sup>309</sup>.

Początki outsourcingu sięgają końca XVIII wieku, kiedy początkowo wykorzystywany był w ramach współpracy pomiędzy podmiotami zależnymi od siebie biznesowo. Szybko zauważono, że efektywna kooperacja przynosi wymierne korzyści wszystkim stronom<sup>310</sup>.



**Rysunek 3. 2 Uproszczony model transferu części biznesu**

Źródło: S. Czerwińska, B. Jaskuła, M. Jędra-Legezińska, M. Kietla, A. Sech, B. Stolarska, *Międzynarodowe Centrum Usług Zakupowych Philips jako przykład siły offshoringu w dobie globalizacji*, Wydawnictwo, Miasto rok, s. 49.

Z kolei W. Zarzycka i M. Michalak uzupełnili jeszcze charakterystykę o podział geograficzny. W przypadku gdy usługi będą wykonywane za granicą, jednak w podobnym kręgu kulturowym czy geograficznym, wówczas mówić można o *nearshore outsourcingu*, jeśli zaś w dalszej części świata, mowa o *offshore outsourcingu*<sup>311</sup>.

<sup>309</sup> M. Trocki, *Outsourcing jako metoda restrukturyzacji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2001, s. 42.

<sup>310</sup> S. Juściński, *Outsourcing w zarządzaniu logistycznym*, Polihymnia sp. z o. o., Lublin 2011, s. 12.

<sup>311</sup> E. Zarzycka M. Michalak, *Centra usług wspólnych (SSC) jako forma organizacji procesów rachunkowości – wyzwania dla praktyki i badań Naukowych*, Studia i Prace, Kolegium Zarządzania I Finansów, Zeszyt Naukowy 130, s. 189.

**Tabela 3. 4. Typy organizacji usług biznesowych SSC/BPO**

	Kraj macierzysty	Szeroko pojęty <i>offshoring</i>	
		Zagranica bliższa – inny kraj	Zagranica dalsza – inna część świata
BPO	<i>onshore outsourcing</i>	<i>nearshore outsourcing</i>	<i>offshore outsourcing</i>
SSC	<i>captive onshoring</i>	<i>captive neashoring</i>	<i>captive offshoring</i>

Źródło: E. Zarzycka, M. Michalak, *Centra Usług Wspólnych (SSC) Jako Forma Organizacji Procesów Rachunkowości – Wyzwania Dla Praktyki I Badań Naukowych* 183-207, Studia I Prace, Kolegium Zarządzania I Finansów, Zeszyt Naukowy 130, s. 189.

Pierwsze SSC powstały na terenie Stanów Zjednoczonych i zostały utworzone przez General Electric i Ford już w połowie lat 80-tych XX wieku, zaś w latach 90-tych XX wieku na takie rozwiązanie zdecydowały się także firmy z Europy (Whirpool czy Intel)<sup>312</sup>.

Dynamiczne procesy globalizacyjne mają wpływ na to, że wewnętrzne rynki pracy krajów stają się do siebie podobne, a co za tym idzie, systemy funkcjonowania przedsiębiorstw także, przez co znacznie łatwiej jest centralizować usługi w jednej jednostce macierzystej firmy lub firmy outsourcingowej<sup>313</sup>.

W połowie XX wieku outsourcing był zdefiniowany i wykorzystywany przez coraz więcej firm. Konkretnie cele i oczekiwane efekty tego procesu przedstawiono w tabeli 3.5.

<sup>312</sup>Raport: Deloitte, Shared Service Handbook, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/finance/SSC-Handbook-%20Hit-the-Road.pdf> (data dostępu: 02.04.2023).

<sup>313</sup> B. Ślusarczyk, *Shared Services Centres in Central and Eastern Europe: the Examples of Poland and Slovakia. Economics and Sociology*, 10(3), pp. 46-58. doi: 10.14254/2071-789X.2017/10-3/3 s. 46.

**Tabela 3. 5. Oczekiwane efekty usług**

<b>Cele</b>	<b>Oczekiwane efekty</b>
<b>Organizacyjne</b>	wzrost efektywności, poprawa elastyczności działania w zmieniającej się rzeczywistości, transformacja organizacji, doskonalenie produkowanych wyrobów i świadczonych usług, zwiększenie satysfakcji klientów, wzrost wartości dla interesariuszy
<b>Rozwojowe</b>	pozyskanie z zewnątrz ekspertów, technologii, umiejętności, których wcześniej organizacja nie miała możliwości osiągnąć, poprawa zarządzania oraz kontroli, dostęp do innowacji, uwiarygodnienie pozycji.
<b>Finansowe</b>	zwiększenie ilości środków przeznaczonych na realizację głównej działalności, zdobycie nowych rynków i zwiększenie możliwości biznesowych dzięki dostawcy usług
<b>Dochodowe</b>	zwiększenie intensywności rozwoju organizacji, zwiększenie skali działalności.
<b>Kosztowe</b>	zmniejszenie kosztów prowadzenia działalności ubocznej i pomocniczej, zmiana struktury kosztów, poprawa ekonomicznych wyników działalności
<b>Pracownicze</b>	wzrost zaangażowania pracowników, uproszczenie ścieżki kariery pracowników

Źródło: M. Trocki, *Outsourcing – metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001, s. 52.

Zarówno T. Kopczyński jak i M. Trocki są zgodni, że firmy, zlecając swoje usługi innym podmiotom, oczekują zapewnienia uzgodnionego poziomu i jakości, co także jest przedmiotem umowy między partnerami.

Stopniowo te centra usług wspólnych stały się elementem transformacji operacyjnej organizacji, ze względu na korzyści w zakresie produktywności, co sprawia, że dystrybucja kosztów stałych jest bardziej efektywna. Na przykład R. Novoa podkreśla, że organizacje, które przyjęły ten model mają dostęp do najlepszych i najbardziej zaawansowanych technologii w obszarze pełnionych usług<sup>314</sup>.

W ostatnich latach outsourcing procesów biznesowych (BPO) nadał nowy wymiar praktyce globalnego „sourcingu” usług. BPO polega na przekazaniu wybranych procesów biznesowych organizacji, w części lub w całości, wyspecjalizowanym

<sup>314</sup> R. Novoa, *Centro de Servicios Compartidos, clave para la productividad. Recuperado el 20 de marzo de 2016 de: (http://www.inalde.edu.co/sala-de-prensa/articulos/detalle-46-articulo/ic/centro-de-servicios-compartidos-clave-para-laproduktividad/icac/show/Content/#sthash.tHd1HHHT.dpuf)*, s. 22.

dostawcom zewnętrznym, którzy mogą znajdować się w granicach kraju klienta lub poza nim<sup>315</sup>.

Idea BPO polega na delegowaniu różnych procesów, zwykle ich ustandaryzowanych wycinków, do wyspecjalizowanych dostawców, będących innymi podmiotami. Choć koncepcyjnie BPO może obejmować pozyskiwanie partnerów z dowolnej części świata, praktyka ta dominuje obecnie głównie między klientami amerykańskimi i europejskimi z jednej strony, a dostawcami z Azji, zwłaszcza hinduskimi i filipińskimi, z drugiej<sup>316</sup>.

Firmy oferujące outsourcing procesów biznesowych (BPO) tworzą bardzo dużo miejsc pracy w krajach rozwijających się, takich jak Indie, Filipiny, Tajlandia, co pozytywnie wpływa ich rozwój gospodarczy, ale powoduje także negatywne skutki w krajach rozwiniętych. Niektóre agencje gospodarcze oszacowały, że wskutek zlecenia wykonywania usług firmom zewnętrznym, głównie poza granicami kraju, w USA wzrosła liczba osób tracących pracę, ze 100 000 w 2000 roku do, aż prawie, 600 000 w 2005 roku<sup>317</sup>.

Koncepcja SSC/BPO jest koncepcją spójną i stanowi odpowiedź na zapotrzebowania globalnych firm, operujących na całym świecie, na maksymalizację swoich zysków poprzez redukcję kosztów w postaci centralizacji i standaryzacji procesów biznesowych<sup>318</sup>.

Obecnie szacuje się, że około 82% międzynarodowych firm utworzyło własne SSC lub przekazało do wykonania swoje usługi w ramach *outsourcingu*<sup>319</sup>.

Analizując branżowe raporty na temat rynku SSC/ BPO można wyodrębnić usługi, które mają charakter tzw. *back office'u* i są najczęściej centralizowane. Są to<sup>320</sup>: szeroko pojęte usługi księgowo, wsparcie techniczne (IT), obsługa klienta, obsługa zamówień zakupowych, dział logistyki.

---

<sup>315</sup> Shi, Wüllenweber et al., 2008; Yang et al., 2007, , Shi, Y., 2007. Today's solution and tomorrow's problem: the business process outsourcing risk management puzzle. California Management Review 49 (3), s. 31.

<sup>316</sup> S. Lahiria, B.L. Kedia, *The effects of internal resources and partnership quality on firm performance: An examination of Indian BPO providers*, Journal of International Management 15 (2009), s. 209.

<sup>317</sup> K Ramachandran, S. Voleti, *Business Process Outsourcing (BPO): Emerging Scenario and Strategic Options for IT-enabled Services*, Vikalpa Volume 29 No 1 2004, s. 49.

<sup>318</sup> S. Kot., P. Dragon, P. (2015). *Business Risk Management in International Corporations*. Procedia Economics and Finance, 27, s. 106

<sup>319</sup>Raport: Toward Shared Service Center, [https://www.ey.com/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Toward-Shared-Service-Centre-excellence\\_en.pdf](https://www.ey.com/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Toward-Shared-Service-Centre-excellence_en.pdf) (data dostępu 01.04.2023).

<sup>320</sup>Raport: Salary Survey Review, [https://goldmanrecruitment.pl/wp-content/uploads/2022/09/Goldman\\_Recruitment\\_Salary\\_Survey\\_2022.pdf](https://goldmanrecruitment.pl/wp-content/uploads/2022/09/Goldman_Recruitment_Salary_Survey_2022.pdf), dostęp z 2.05.2023.

Do usług księgowych najczęściej zalicza się aktywności z następujących działów czy komórek:

- dział należności (*accounts receivables, order to cash, contract to cash*), gdzie pracownicy monitorują należności klientów, wystawiają faktury, ale także są odpowiedzialni za uzgodnienie kont klientów i monitorowanie stanu danych klientów;
- dział zobowiązań (na rynku można spotkać się z różnymi nazwami *source to pay, accounts payables, purchase to pay*), w którym pracownicy odpowiedzialni są za płatności do dostawców za usługi lub produkty zakupione od innych firm. Ten dział odpowiedzialny jest także za uzgodnienie sald z kontrahentami oraz za terminową realizację zobowiązań;
- dział księgi głównej (*General Ledger, Close to report, record to report*), gdzie pracownicy pod kątem księgowym, i zgodnie z obowiązującymi zasadami rachunkowości, uzgadniają konta balansu zysku i strat oraz monitorują pracę pozostałych działów. Odpowiadają także na zapytania audytu;
- dział skarbcza (*Treasury*) jest odpowiedzialny za obsługę płatności wychodzących, dba o kontakt z bankami i o prawidłowość i bezpieczeństwo danych;

Wsparcie techniczne, czy obsługa klienta to zazwyczaj stanowiska, które zajmują się świadczeniem usług w imieniu danej organizacji. W razie pytań o wsparcie techniczne, np. reset hasła i uzyskanie dostępów do programów, klienci zewnętrzni lub wewnętrzni kontaktują się z działem w celu uzyskania wsparcia. Funkcje i czynności pracowników obsługi klienta oraz wsparcia technicznego różnią się od siebie w zależności od zakresu obowiązku i profilu danej organizacji<sup>321</sup>.

Z kolei specjalista ds. skarbu (*Treasury*) odpowiedzialny jest zwykle za przygotowanie raportów kontrolnych z systemu, a także tworzenie raportów finansowych dla kierownictwa. Dodatkowo pracownicy działu odpowiadają za prognozowanie jakości i monitorowanie procesów kontroli jakości informacji finansowej<sup>322</sup>.

Rynek branży SSC/BPO w Polsce jest bardzo atrakcyjny dla pracowników. Mogą oni liczyć na wynagrodzenie znacznie wyższe niż średnia krajowa. Aby zobrazować

---

<sup>321</sup>Artykuł: Role w obsłudze klienta, <https://www.live-agent.pl/akademia/role-obslugi-klienta/> (data dostępu 01.04.2023).

<sup>322</sup>Artykuł: Specjalista w departamencie skarbu (treasury), <https://www.karierawfinansach.pl/baza-wiedzy/opisy-stanowisk/specjalista-w-departamencie-skarbu-treasury-opis-stanowiska-zakres-obowiazkow-wynagrodzenie> (data dostępu 01.04.2023).

przedział wynagrodzeń na danym stawisku, autor przygotował poniższe zestawienie (tabela 3.6).

**Tabela 3. 6. Miesięczne wynagrodzenie brutto w PLN w 2022 roku**

STANOWISKO	MIESIĘCZNE WYNAGRODZENIE BRUTTO W PLN 2022				
	DZIAŁ ZOBOWIĄZAŃ / NALEŻNOŚCI	DZIAŁ KSIĘGI GŁÓWNEJ	DZIAŁ TREASURY	DZIAŁ TREASURY	OBŚLUGA KLIENTA / WSPARCIE TECHNICZNE
Specjalista ze znajomością języka angielskiego	5000-8500	7000-11000	5000-8500	5000-8500	4500-6500
Specjalista ze znajomością języków obcych	5000-9000	8000-12500	5000-10000	8000-12500	5200-8600
Starszy specjalista ze znajomością języka angielskiego	6500-9500	8000-12000	6500-9500	8000-12000	7000-10000
Starszy specjalista ze znajomością języków obcych	7000-10500	8000-13500	7000-10500	7000-10500	8000-10500
Lider zespołu ze znajomością języka angielskiego	8000-14000	11000-16000	8000-13500	8000-13500	8000-11000
Lider zespołu ze znajomością języków obcych	8500-15000	11000-17000	8500-14000	8500-14000	9000-12500
Menedżer ze znajomością języka angielskiego	12000-24000	14000-25000	12000-23000	14000-25000	12000-20000
Menedżer ze znajomością języków obcych	14000-24000	15000-26000	14000-23000	14000-22000	14000-22000
Dyrektor Generalny SSC/BPO	29000-42000				

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów branżowych Antal, Goldman Recruitment, Hays, Deloitte za rok 2022 (raporty są dostępne po zalogowaniu i ściągnięciu pliku)

Powyższe dane przedstawiają uśrednione pensje dla całego sektora SSC/BPO w Polsce w 2022 roku. Autor dodatkowo przeanalizował oferty pracy na portalu pracuj.pl

i porównał te z nich, które miały w swojej ofercie widełki płacowe i uwzględnił je także w danych.

W przypadku wszystkich badań, metodologia polega na pozyskaniu danych o zarobkach metodą CAWI lub CATI. Pytania są adresowane do pracowników badanego sektora. Warto uzupełnić te uśrednione wartości zarobków o informacje o różnicach w pensjach w zależności od miejsca pracy. Badania pokazały, że zarobki w Warszawie są nawet do 20% wyższe na stanowiskach operacyjnych (księgowy, starszy księgowy), a nawet do 30% wyższe na stanowiskach lidarskich i menadżerskich.

Statystycznie patrząc, zarobki są wyjątkowo interesujące szczególnie dla początkujących na rynku pracy absolwentów uczelni. Mogą oni liczyć na atrakcyjne zarobki na początek kariery, udział w ciekawych projektach, pakiet benefitów i naukę pracy w oprogramowaniu ERP (SAP lub inne), którego znajomość jest praktycznie koniecznością w branży. Wiele uczelni, dostosowując się do wzrostu zatrudnienia w Polsce w badanej przez autora branży, zdecydowało się otworzyć kierunki, które będą kształciły absolwentów w kierunku pracy w nowoczesnych usługach dla biznesu, np.: „Nowoczesne usługi biznesowe” – studia podyplomowe na SGH, „Business Services Executive Management” – studia podyplomowe Collegium Civitas, „Transition manager” – studia podyplomowe w Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie, „Zarządzanie w branży BPO/SSC” – studia podyplomowe, Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku.

Z uwagi na pandemię koronawirusa COVID-19, w roku 2020 można było zaobserwować spadek dynamiki rozwoju sektora nowoczesnych usług w Polsce, co także przełożyło się na brak wzrostu zatrudnienia w firmach reprezentujących tę branżę.

Jeszcze w roku 2015 zatrudnienie w centrach usług w Polsce wynosiło nieco ponad 200 tysięcy osób<sup>323</sup>. Szacuje się, że obecnie w Polsce zatrudnionych jest około 400 tysięcy osób, a prognozy dostępne na rynku przewidują, że liczba ta może wzrosnąć do 440 tysięcy pod koniec roku 2023<sup>324</sup>.

Według raportu ABSL średnie zatrudnienie w centrach nowoczesnych usług dla biznesu wynosi obecnie 236 osób i różni się z zależności od kapitału firmy. Firmy

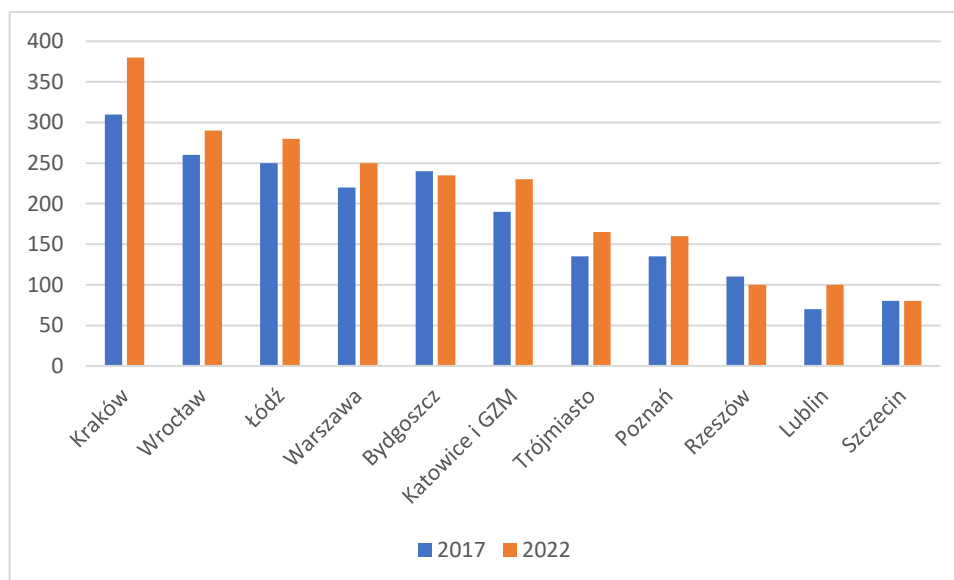
---

<sup>323</sup> Raport: ABSL, [https://pracodawcypomorza.pl/wp-content/uploads/2016/07/raport\\_absl\\_2016.pdf](https://pracodawcypomorza.pl/wp-content/uploads/2016/07/raport_absl_2016.pdf), dostęp z 21.04.2023.

<sup>324</sup> Raport: Wpływ pandemii na rozwój sektora ssc/bpo w polsce <https://www.randstad.pl/blog-hr/trendy-ryнку-pracy/wplyw-pandemii-na-rozwoj-sektora-ssc-bpo-w-polsce/> (data dostępu 01.04.2023).

z kapitałem zagranicznym posiadają zwykle więcej pracowników i pełnią bardziej kompleksowe usługi niż te z kapitałem polskim<sup>325</sup>.

Poniżej przedstawiono średnie zatrudnienie w centrach usług biznesowych, porównując rok 2017 i 2022 (rysunek 3.3).



Rysunek 3. 3 Średnie zatrudnienie w centrach nowoczesnych usług w Polsce (rok 2017 i 2022)

Źródło: Raport: Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2022, ABSL, <https://absl.pl/storage/app/media/ABSL-2022-Raport.pdf>, s. 58.

Według raportu ABSL pt.: *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce w 2022*, największa liczba nowych centrów w 2021 i 2022 powstała odpowiednio w<sup>326</sup>:

- Warszawie (9);
- Trójmieście (9);
- Łodzi (6).

Sektor usług biznesowych w Polsce to łącznie 1714 firm, z których aż 72% to firmy z kapitałem zagranicznym. O sile tego sektora stanowi także wielkość jego udział w całkowitym zatrudnieniu w sektorze przedsiębiorstw w Polsce i wynosi już 6,2% w stosunku do 5,6% z roku 2021<sup>327</sup>.

O wyjątkowości tego sektora może stanowić fakt, że bardzo szybko adoptuje się do zmian. Okazał się także odporny na pandemię, z uwagi na zmianę modelu pracy z biurowego na pracę zdalną, co z kolei pozwoliło utrzymać jakość świadczonych usług

<sup>325</sup>Raport: *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2022*, ABSL, <https://absl.pl/storage/app/media/ABSL-2022-Raport.pdf>, dostęp:21.04.2023, s. 58.

<sup>326</sup>Ibidem.

<sup>327</sup>Ibidem.



na niezmiennym poziomie. Jak podają raporty, aż 84% firm planuje zwiększyć zatrudnienie na początku roku 2023<sup>328</sup>.

Eksperti rynku pracy zauważają także, że Polska, zaraz za Indiami i Stanami Zjednoczonymi, to zdecydowanie najbardziej odpowiednie miejsce do lokowania nowoczesnych usług dla biznesu, z uwagi na dostęp do wykwalifikowanej kadry, a także relatywnie niższe koszty pracy<sup>329</sup>.

Z cytowanego wyżej raportu ABSL wynika, że 54% wszystkich usług w Polsce świadczona jest na rzecz podmiotów ulokowanych w innych krajach (głównie Niemcy, Wielka Brytania, Francja oraz Stany Zjednoczone). Około 39% wszystkich usług stanowią te o zasięgu globalnym, gdzie poszczególne centra obsługują na przykład wiele regionów (np. firmy Tate & Lyle, która świadczy usługi dla Stanów Zjednoczonych, Europy oraz Azji). Ostatnie 7% stanowią usługi świadczone na rzecz odbiorców z jednego państwa, ale eksperci są zgodni, że ten odsetek będzie malał wraz z upływem czasu, bowiem aż 87% firm deklaruje poszerzenie działalności ze względu na rozwój<sup>330</sup>.

Rozwiązania oferowane przez firmy BPO, ale także tworzenie SSC w ramach własnej firmy, mają swoje zarówno mocne, jak i słabe strony. Poniższe zestawienie (tabela 3.7) prezentuje wady i zalety przeniesienia usług do centrum usług wspólnych.

---

<sup>328</sup>B. Supernak, *Kolejnych 50 centrów usług wspólnych ma powstać w ciągu roku*, <https://inwestycje.pl/gospodarka/kolejnych-50-centrow-uslug-wspolnych-ma-powstac-w-ciagu-roku/> (data dostępu 01.04.2023).

<sup>329</sup>Raport: Deloitte, *Polska w czołówce preferowanych lokalizacji dla Centrum Usług Wspólnych*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/press-releases/articles/Polska-w-czolowce-preferowanych-lokalizacji-dla-Centrow-Uslug-Wspolnych.html> (data dostępu 01.04.2023).

<sup>330</sup>Raport: Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych, *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2015*, [https://absl.pl/documents/10186/26940/raport\\_absl\\_2015\\_PL\\_150622\\_epub.pdf/a66bd034-6ea5-40ac-99a7-e78b4ecc6f69](https://absl.pl/documents/10186/26940/raport_absl_2015_PL_150622_epub.pdf/a66bd034-6ea5-40ac-99a7-e78b4ecc6f69), (online: 28.01.2023). s. 26.

**Tabela 3. 7. Mocne i słabe strony modelu usług wspólnych**

Zalety	Wady
<p><b>Niższe koszty operacyjne</b>- zwykle firmy z branży SSC i BPO lokują swoje siedziby w krajach gdzie koszty operacyjne są znacznie niższe w danym regionie ( Polska, Indie, Filipiny). Pod uwagę brane są także koszty wynajmu powierzchni biurowej, koszty pracy.</p>	<p><b>Poufność danych powierzona firmie zewnętrznej</b>- szereg procesów wymaga udostępnienia danych klientów, pracowników firmom zewnętrznym co może tworzyć ryzyko wycieku danych lub utraty cennych informacji biznesowych.</p>
<p><b>Koncentracja na fundamentalnych gałęziach działalności</b>- outsourcing czynności okołoprodukcyjnych, takich jak księgowość czy wsparcie techniczne nie musi być już zapewnione przez firmę, dzięki czemu management skupia się jedynie na aspektach, które generują zysk dla organizacji.</p>	<p><b>Bariera kulturowa</b>- często dochodzi o sytuacji w których niektóre procesy wykonywane są przez pracowników z innego kręgu kulturowego, co może prowadzić do niezrozumienia obyczajów panujących na obsługiwanym rynku lub bariery językowej.</p>
<p><b>Dostęp do nowoczesnych rozwiązań biznesowych</b> – dzięki nim firma nie musi wykupywać licencji do programów, gdyż ich obsługa zapewniona jest przez dostawcę usług.</p>	<p><b>Zależność/brak przełożenia na decyzje</b> – często umowy o wzajemnej współpracy nie są precyzyjne w wielu aspektach co może prowadzić do błędów. W sytuacji gdy nie ma się wpływa na decyzję odnośnie np. zasobów wykonujących usługi może to stanowić poważne wyzwanie w kontekście kontroli procesów.</p>
<p><b>Harmonizacja procesów</b> – w przypadku centralizacji usług z wielu krajów w jednym miejscu można zharmonizować i uprościć procedury co skraca czas pracy i może prowadzić do oszczędności.</p>	<p><b>Jakość usług</b> – w kontekście outsoursowania usług np.. do Indii może dojść do spadku jakości obsługi klientów z Europy. Znajomość języków obcych może nie być wystarczająca, szczególnie przy rzadkich językach jak szwedzki czy holenderski.</p>
<p><b>Uproszczona droga do eskalacji błędów i braków</b> – stron zlecająca usługi otrzymuje zwykle jedną osobę dedykowaną do kontaktu ze zleceniodawcą co upraszcza znacznie możliwości delegacji zadania lub eskalacji nieprawidłowości.</p>	<p><b>Częste zmiany kadr</b> –z uwagi na charakter wykonywanych czynności przez pracowników i niższe wynagrodzenie (szczególnie w BPO) dochodzi do sporej rotacji w zespołach. Często także najbardziej wykwalifikowane pracownicy są przenoszeni do innych działów gdzie akurat występuje potrzeba biznesowa.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów ABSL z lat 2020 i 2021 oraz K. Miech, *Business process outsourcing – co to za strategia i na czym polega?* <https://inewi.pl/Blog/business-process-outsourcing-co-to-za-strategia-i-na-czym-polega>, dostęp: 14.07.2022.

Przedstawiając charakterystykę omawianego sektora, warto przybliżyć nieco sylwetkę pracowników, którzy są w nim zatrudniani. Jak pokazują badania

przeprowadzone przez ManaHR, w 2020 roku średnio pracownicy branży mieli 33 lata<sup>331</sup>. Z uwagi na liczne programy stażowe oferowane przez firmy, pracownicy zwykle zaczynają pracę w sektorze po lub jeszcze w trakcie studiów.

**Tabela 3. 8. Struktura zatrudnienia w nowoczesnych centrach usług**

Wiek	Udział procentowy
do 26 lat	17,1%
27-34 lat	46,3%
35-44 lata	29,2%
45-54 lata	6,2%
55 lat i więcej	1,2%

Źródło: Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2022, ABSL,

<https://absl.pl/storage/app/media/ABSL-2022-Raport.pdf> (data dostępu 01.04.2023).

Zgodnie z tabelą powyżej, najwięcej, bo aż 46% osób ma między 27 a 34 lata, najmniej zaś, 55 lat i więcej.

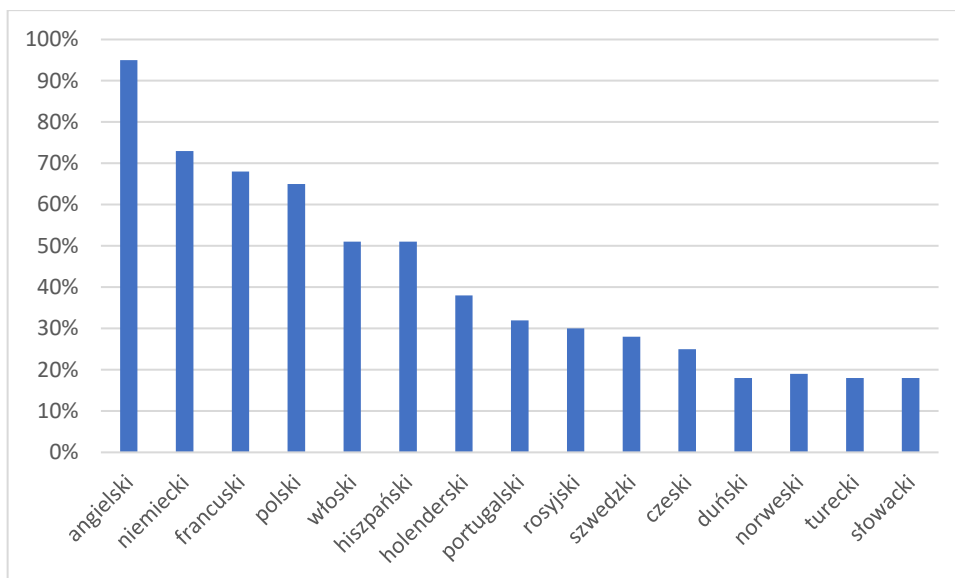
Jako, że większość usług świadczonych jest dla firm zagranicznych, najczęściej pracownicy pracują w językach obcych, co jest jednym z wymagań dla kandydatów do podjęcia pracy w branży. Najpopularniejszym językiem jest język angielski, którego używa się w 95% centrów, zaś aż ogólnie średnio siedmiu języków używa się w centrach usług<sup>332</sup>. Język angielski jest międzynarodowym językiem korporacyjnym, co oznacza, że wiadomości z centrali są kierowane do wszystkich pracowników właśnie w tym języku. Pomimo zatem wykonywania czynności, przy których nie wymaga się znajomości języków, znajomość języka angielskiego jest koniecznością.

Poniżej przedstawiono rysunek z najczęściej używanymi językami obcymi w centrach nowoczesnych usług.

---

<sup>331</sup> Mana HR, Jak wygląda typowy pracownik sektora SSC/BPO, który zna języki obce?<https://raportplacowy.pl/blog/jak-wyglada-typowy-pracownik-sektora-ssc-bpo-ktory-zna-jezyki-obce/> (data dostępu 01.04.2023).

<sup>332</sup> Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2022, ABSL, <https://absl.pl/storage/app/media/ABSL-2022-Raport.pdf>, <https://absl.pl/storage/app/media/ABSL-2022-Raport.pdf>, s. 45.



**Rysunek 3. 4 Języki obce używane w centrach w Polsce**

Źródło: Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2022, ABSL,  
<https://absl.pl/storage/app/media/ABSL-2022-Raport.pdf>, s. 45.

Jak zgodnie zauważają praktycy i specjaliści ds. rekrutacji, znajomość jedynie języka angielskiego nie stanowi już znacznej przewagi konkurencyjnej wśród kandydatów. Zakłada się, że każdy absolwent studiów włada językiem angielskim, a dodatkowym atutem będzie dla pracodawcy znajomość drugiego języka obcego<sup>333</sup>.

Biorąc pod uwagę, że czasem na polskim rynku pracy brakuje osób władających mało popularnymi językami, jedynym możliwym sposobem na znalezienie odpowiedniego pracownika jest ściągnięcie go z innego kraju. Zdarza się, że w ramach zachęcenia obcokrajowców do pracy w Polsce firmy oferują im opłacenie kosztów utrzymania i biletów lotniczych raz w roku, aby mogli wrócić do rodzin. Takimi przykładami mogą być praktyki firm Infosys oraz Clariant, w których autor pracował, gdzie aby zapewnić klientowi usługi w języku portugalskim, sprowadzono do Łodzi grupę trzydziestu Brazylijczyków.

Na polskim rynku pracy, w branży SSC/BPO, najwięcej jest pracowników z Ukrainy, którzy stanowią aż 21,9% wszystkich obcokrajowców. Tak duży odsetek spowodowany jest wojną w Ukrainie, przez którą wielu młodych pracowników uciekło do Polski znajdując zatrudnienie między innymi w opisywanej branży. Aż 9% obcokrajowców stanowią Włosi, a blisko 8% Hindusi<sup>334</sup>.

<sup>333</sup>Artykuł: Znajomość języków obcych a praca w sektorze BPO/SSC <https://www.eurostudent.pl/znajomosc-jezykow-obcych-a-praca-w-sektorze-bpossc/> (data dostępu 01.04.2023).

<sup>334</sup> Ibidem.

Dodatkowo, przeprowadzono ankietę, w której brały udział 164 firmy, gdzie zapytano ich przedstawicieli o najbardziej pożądane cechy pracowników, które są przez nich poszukiwane. Zdecydowana większość, bo aż 69,5% respondentów, wskazała na elastyczność<sup>335</sup>. Kolejno wymieniano proaktywność (51,2%), posiadanie wielu umiejętności (48,8%) oraz kreatywność (46,3%)<sup>336</sup>.

Jak przed każdą branżą, również przed branżą nowoczesnych usług dla biznesu, stoi wiele wyzwań, zarówno dla pracowników, jak i dla pracodawców. Z pewnością dobrą wiadomością dla pracowników jest ciągły rozwój branży i planowane zwiększenie zatrudnienia w Polsce do końca roku nawet o około 8%. Stanowiąc to będzie szansę dla pracowników, którzy przechodząc do innej organizacji, mogą liczyć na konkurencyjne warunki<sup>337</sup>.

W tym przypadku wyzwaniem dla pracodawców będzie także dobrowolna rotacja, która, według ekspertów, może sięgnąć nawet 25% w 2023 roku. Jest to spowodowane wejściem na rynek pracy specjalistów, którzy wcześniej przeczekali niepewną sytuację na rynku pracy i chwilowe spowolnienie związane z pandemią<sup>338</sup>. Dodatkowo, jak podaje raport pt.: „Centra usług biznesowych. Raport płacowy 2023”, aż 91% z badanego sektora planuje prowadzić w 2023 rekrutację, co jedynie potwierdza obecną tendencję „rynku pracownika”<sup>339</sup>.

Z drugiej strony, ten sam raport wskazuje, że aż 80% badanych firm przewiduje trudności w pozyskaniu pracowników w 2023. Może to być spowodowane rosnącymi oczekiwaniami pracowników, którzy często zwyżają oczekiwania finansowe, zdając sobie sprawę z trudnej sytuacji niektórych pracodawców.

Na pewno firmy, chcąc zatrzymać pracowników, będą musiały podejść bardziej elastycznie do warunków pracy oferowanej pracownikom. W sytuacji rosnącej inflacji oraz planowanego zwiększenia zatrudnienia w branży, pracodawcy będą musieli pójść na daleko idące ustępstwa, np. w obszarze pracy zdalnej.

---

<sup>335</sup>Raport: Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2022, ABSL, <https://absl.pl/storage/app/media/ABSL-2022-Raport.pdf>, s. 165.

<sup>336</sup> Ibidem.

<sup>337</sup> Artykuł: Magazyn IMR, Rynek centrów SSC i centrów outsourcingowych, <https://www.ican.pl/a/rynek-centrow-ssc-i-centrow-outsourcingowych/DLNq4ZmQt> (data dostępu 01.04.2023).

<sup>338</sup> M. Petrus, Chaos podatkowy, rosnąca rotacja i transformacja kompetencji ukształtują rynek pracy w 2022 roku, Antal, <https://antal.pl/wiedza/artykul/chaos-podatkowy-rosnaca-rotacja-i-transformacja-kompetencji-ukszaltuja-rynek-pracy-w-2022-roku>, dostęp: 21.02.2023.

<sup>339</sup> Raport: Centra usług biznesowych. Raport płacowy 2023, Hays.pl, [https://image.email.hays.com/lib/fe4515707564057c751477/m/7/7c05eff5-d74c-4cad-90de-151c24ecf42e.pdf?subskey=pelczu@icloud.com&utm\\_source=sfmc&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=pl\\_mix\\_sg\\_bss\\_2023\\_download\\_report](https://image.email.hays.com/lib/fe4515707564057c751477/m/7/7c05eff5-d74c-4cad-90de-151c24ecf42e.pdf?subskey=pelczu@icloud.com&utm_source=sfmc&utm_medium=email&utm_campaign=pl_mix_sg_bss_2023_download_report), dostęp: 21.02.2023.

Badania dostępne na rynku SSC/BPO pokazują, że coraz więcej pracowników chce zmiany obecnego systemu pracy i pragnie mieć więcej elastyczności. Potwierdzają to między innymi badania firmy EY przeprowadzone wśród 16 tysięcy specjalistów w aż 16 krajach na całym świecie. W 2021 roku ponad 50% pracowników poważnie rozważałoby zmianę pracodawcy, gdyby obecny nie był stanie zapewnić szerszej elastyczności w wyborze miejsca, ale także czasu wykonywanej pracy<sup>340</sup>. Podobnie odpowiedzieli ankietowani firmy Deloitte w badaniu przeprowadzonym 2022 roku (46% zadeklarowało chęć odejścia w przypadku małej elastyczności pracy)<sup>341</sup>.

Autor niniejszej pracy przeprowadził badania preferencji pracowników rynku SSC/BPO odnośnie pracy z domu lub z biura na przykładzie przedsiębiorstwa, w którym pracował. Osoby do 26. roku życia wskazały na chęć pracy z biura przynajmniej dwa razy w tygodniu (aż 46%), natomiast najwięcej 66% ankietowanych w wieku 27-35 wskazało na chęć pracy z biura dwa dni w tygodniu. Najwięcej osób z przedziału wieku 36+ (60%) wskazało także na chęć pracy w modelu 2 dni biuro/ 3 dni dom<sup>342</sup>.

Inne badania sugerują, że 8-godzinny dzień pracy może nie być optymalny dla produktywności i że ludzie mogą być bardziej produktywni przy krótszych lub dłuższych dniach pracy. Inne jeszcze badania wykazały natomiast, że 8-godzinny dzień pracy może prowadzić do wypalenia zawodowego i innych negatywnych skutków, zwłaszcza jeśli ludzie nie są w stanie robić regularnych przerw lub nie mają wysokiego poziomu równowagi między życiem zawodowym a prywatnym<sup>343</sup>.

Naukowcy tacy jak J. Reb, J. Narayanan, Zhi Wei Ho, E. Oster twierdzą, że 8-godzinny dzień pracy jest przestarzały i, że może nie być najskuteczniejszym i najbardziej efektywnym sposobem organizacji pracy. Inni natomiast uważają, że nadal jest odpowiedni i, że zapewnia odpowiednią równowagę między pracą a czasem prywatnym. Ostatecznie najlepsze podejście do planowania pracy będzie zależeć od potrzeb i preferencji danej osoby lub organizacji<sup>344</sup>.

---

<sup>340</sup>Artykuł: HRstandard, *Elastyczność w rękach pracowników to przyszłość rynku pracy*, <https://hrstandard.pl/2022/05/24/elastycznosc-w-rekach-pracownikow-to-przyszlosc-rynku-pracy/> (data dostępu 01.04.2023).

<sup>341</sup>Raport: *Stan pracy hybrydowej w Polsce*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/Raport-Stan-pracy-hybrydowej-w-Polsce.html> (data dostępu 01.04.2023).

<sup>342</sup>M. Pelczewski, op. cit...., s.101.

<sup>343</sup>I. Lieke T. Brummelhuis, N. P. Rothbard, B. Uhrich, *Beyond nine to five: is working to excess bad for health?*, Academy of Management discoveries 2017, vol. 3, no. 3. s.273.

<sup>344</sup>J. Reb; J. Narayanan and Z. W. Ho, *Mindfulness at Work: Antecedents and Consequences of Employee Awareness and Absent-mindedness*. (2015). Mindfulness. 6, (1), 111-122. Research Collection Lee Kong Chian School Of Business.pa.4

Jak wynika z raportu Hays z 2023 roku, aż 49% badanych pracowników korzysta z modelu hybrydowego, w którym pracuje jedynie raz w tygodniu w biurze, zaś jedynie 2% badanych pracuje w pełni modelu stacjonarnym, co jest ogromną zmianą w stosunku do roku 2019<sup>345</sup>.

### 3.3 Prezentacja społeczno-demograficzna badanych

Kwestionariusz wypełniło 665 osób, z czego 589 odpowiedzi spełniało kryteria badawcze postawione przez autora i poddano dalszej analizie. W tabeli numer 3.9 przedstawiono charakterystykę badanych ze względu na płeć oraz wiek.

Tabela 3. 9. Metryka badanych ze względu na płeć oraz wiek

Płeć		Data urodzenia				Ogółem
		Po 1995	1980-1994	1965-1979	1948-1964	
<b>Kobiety</b>	Liczebność	51	232	27	0	310
	% ogółem	8.7%	39.4%	4.6%	0.0%	52.6%
<b>Mężczyźni</b>	Liczebność	30	184	65	0	279
	% ogółem	5.1%	31.2%	11.0%	0.0%	47.4%
<b>Ogółem</b>	Liczebność	81	416	92	0	589
	% ogółem	13.8%	70.6%	15.6%	0.0%	100.0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie otrzymanych wyników badań.

Jak wynika z powyższej tabeli, w badaniu uczestniczyły zbliżone pod względem liczebności grupy kobiet i mężczyzn. Blisko  $\frac{3}{4}$  badanych urodziło się pomiędzy 1980 a 1994 rokiem. Grupy osób urodzonych między 1965 a 1979 rokiem oraz po 1995 roku były zbliżone pod względem liczebności.

Na potrzeby badania, autor dokonał podziału na stanowiska pracy, które najlepiej odzwierciedlają oczekiwania i zachowania konkretnych grup. Do pierwszego rodzaju, stanowiska nie kierowniczego czy specjalistycznego zalicza się pracowników którzy:<sup>346</sup>

- wykonują tylko zadania operacyjne w ramach powierzonych im zadań w zakresie obowiązków pracy;
- nie pełnią funkcji koordynującej lub zarządczej w stosunku do swoich kolegów;
- posiadają specjalistyczną wiedzę lub umiejętności, które wykorzystują w pracy;

<sup>345</sup>Raport: *Centra usług biznesowych. Raport placowy 2023*, Hays.pl, [https://image.email.hays.com/lib/fe4515707564057c751477/m/7/7c05eff5-d74c-4cad-90de-151c24ecf42e.pdf?subskey=peleczu@icloud.com&utm\\_source=sfmc&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=pl\\_mix\\_sg\\_bss\\_2023\\_download\\_report](https://image.email.hays.com/lib/fe4515707564057c751477/m/7/7c05eff5-d74c-4cad-90de-151c24ecf42e.pdf?subskey=peleczu@icloud.com&utm_source=sfmc&utm_medium=email&utm_campaign=pl_mix_sg_bss_2023_download_report), (data dostępu 01.04.2023).

<sup>346</sup> Ibidem.

- posiadają tytuł: młodszy specjalista, specjalista, starszy specjalista, ekspert.

Według raportów branżowych, do obowiązków pracy na stanowisku kierownik niższego szczebla lub koordynator należą:<sup>347</sup>

- wykonuje część pracy operacyjnej w ramach powierzonych mu zadań;
- pełni funkcję koordynującą w rozumieniu zarządzanie wycinkiem procesu;
- w zależności od struktury firmy, może mieć małą grupę podwładnych;
- może być liderem procesu, z którego raportuje wyniki swojego zespołu do przełożonego.

Inne nazwy dostępne w branży to Process lead, Team Coordinator, Subject Matter Expert, Key User.

Z kolei kierownik średniego szczebla w branży BPO/SSC to, zgodnie z raportami branżowymi, pracownik, który:<sup>348</sup>

- nie wykonuje pracy operacyjnej;
- zarządza zwykle zespołem od 8 do 20 osób, które bezpośrednio do niego raportują;
- jest odpowiedzialny za koordynowanie zarządzania ludźmi i procesem;
- zarządza czasem pracy;
- deleguje zadania w ramach obowiązków;
- rozlicza pracowników z celów operacyjnych;
- bierze udział w procesie rekrutacji i zapewnia ciągłość procesu;
- zapewnia narzędzia niezbędne do wykonywania pracy.

W zależności od struktury firmy i jej wielkości oraz polityki, można w ramach tej grupy spotkać stanowiska o nazwach: Junior Team leader, Team Leader, Senior Team Leader, Team Manager.<sup>349</sup>

Ostatnim z grupy stanowisk jest kierownik wyższego szczebla, manager czy prezes. W nomenklaturze branżowej często jednak możemy używać słowa manager w stosunku także do kierowników średniego szczebla. Wynika to bowiem z praktyki

---

<sup>347</sup> Ibidem.

<sup>348</sup>Raport: Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych, Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2015, [https://absl.pl/documents/10186/26940/raport\\_absl\\_2015\\_PL\\_150622\\_epub.pdf/a66bd034-6ea5-40ac-99a7-e78b4ecc6f69](https://absl.pl/documents/10186/26940/raport_absl_2015_PL_150622_epub.pdf/a66bd034-6ea5-40ac-99a7-e78b4ecc6f69), (online: 28.01.2023). s. 26

<sup>349</sup> Ibidem.



niektórych firm, które chcą podnieść prestiż danego stanowiska, nadają im nazwy sugerujące wyższe usytuowanie w hierarchii organizacji<sup>350</sup>.

Do zadań kierownika wyższego szczebla należy<sup>351</sup>:

- koordynowanie pracy działu/departamentu/komórki organizacyjnej;
- zarządzanie grupą ludzi, która jest odpowiedzialna za zarządzanie ludźmi;
- zarządzanie budżetem jednostki lub organizacji;
- bycie kontaktem do eskalacji błędów w procesie.

Najczęściej spotykanymi stanowiskami w branży są:

- Process Manager;
- Senior Manager;
- Vice president, szczególnie charakterystyczne dla amerykańskich korporacji;
- Associate Director;
- Director/ Dyrektor;
- CEO ( Chief Executive Officer);
- Prezes spółki;
- CFO (Chief Financial Officer);
- Head of SSC/BPO;
- Head of Finance<sup>352</sup>.

W poniższej tabeli (3.10) przedstawiono badanych ze względu na zajmowane stanowisko i staż pracy w branży SSC/BPO.

---

<sup>350</sup>Raport: Goldman, Salary Survey Review, [https://goldmanrecruitment.pl/wp-content/uploads/2022/09/Goldman\\_Recruitment\\_Salary\\_Survey\\_2022.pdf](https://goldmanrecruitment.pl/wp-content/uploads/2022/09/Goldman_Recruitment_Salary_Survey_2022.pdf), dostęp 21.03.2023.

<sup>351</sup> Ibidem.

<sup>352</sup> Informacje znalezione na portalu pracuj.pl. Autor wyszukiwał ogłoszeń i na tej podstawie stworzył zestawienie.

Tabela 3. 10. Charakterystyka badanych ze względu na zajmowane stanowisko i staż pracy w branży SSC/BPO

Stanowisko pracy		Płeć	Staż pracy w branży SSC/BPO ogółem:					% per ogółem
			Do roku	1-3 lata	od 4 do 10 lat	powyżej 10 lat	Ogółem	
Niekierownicze/specjalistyczne	Kobiety	Liczebność	3	59	105	51	218	58.2%
		% ogółem	0.9%	17.2%	30.6%	14.9%	63.6%	
	Mężczyźni	Liczebność	6	36	54	29	125	
		% ogółem	1.7%	10.5%	15.7%	8.5%	36.4%	
	Ogółem	Liczebność	9	95	159	80	343	
		% ogółem	2.6%	27.7%	46.4%	23.3%	100.0%	
Kierownik niższego szczebla/Koordinator	Kobiety	Liczebność	0	6	9	6	21	9.5%
		% ogółem	0.0%	10.7%	16.1%	10.7%	37.5%	
	Mężczyźni	Liczebność	0	21	6	8	35	
		% ogółem	0.0%	37.5%	10.7%	14.3%	62.5%	
	Ogółem	Liczebność	0	27	15	14	56	
		% ogółem	0.0%	48.2%	26.8%	25.0%	100.0%	
Kierownik średniego szczebla/Team	Kobiety	Liczebność	0	8	21	15	44	16.8%
		% ogółem	0.0%	8.1%	21.2%	15.2%	44.4%	
	Mężczyźni	Liczebność	0	9	33	13	55	
		% ogółem	0.0%	9.1%	33.3%	13.1%	55.6%	
	Ogółem	Liczebność	0	17	54	28	99	
		% ogółem	0.0%	17.2%	54.5%	28.3%	100.0%	
Kierownik wyższego szczebla/Manager i	Kobiety	Liczebność	0	3	4	20	27	15.4%
		% ogółem	0.0%	3.3%	4.4%	22.0%	29.7%	
	Mężczyźni	Liczebność	5	5	12	42	64	
		% ogółem	5.5%	5.5%	13.2%	46.2%	70.3%	
	Ogółem	Liczebność	5	8	16	62	91	
		% ogółem	5.5%	8.8%	17.6%	68.1%	100.0%	
Ogółem	Kobiety	Liczebność	3	74	137	96	310	100.0%
		% ogółem	0.5%	12.6%	23.3%	16.3%	52.6%	
	Mężczyźni	Liczebność	11	71	105	92	279	
		% ogółem	1.9%	12.1%	17.8%	15.6%	47.4%	
	Ogółem	Liczebność	14	145	242	188	589	
		% ogółem	2.4%	24.6%	41.1%	31.9%	100.0%	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ankiet

Z badań wynika, że wśród badanych ponad połowę stanowią osoby zajmujące stanowiska nie kierownicze. W tej grupie było więcej kobiet niż mężczyzn. W pozostałych grupach (stanowiska kierownicze) przeważali mężczyźni. Największe różnice obserwowane są w grupie kierowników wyższego szczebla, zaś kobiety stanowiły niespełna 30 % tej grupy badanych.

Najwięcej respondentów zadeklarowało, że pracuje w omawianej branży od 4 do 10 lat, a najmniej, że do roku. Im wyższe stanowisko zajmowali badani, tym dłuższy był ich staż pracy w firmie. Blisko 70% pracowników pełniących funkcję kierownika wyższego szczebla zadeklarowało staż pracy w branży powyżej 10 lat.

Istotnym dla autora było także przedstawienie badanych ze względu na rok urodzenia i okres ostatniej zmiany pracy (tabela 3.11).

**Tabela 3. 11. Charakterystyka badanych ze względu na rok urodzenia i okres ostatniej zmiany pracy**

Data urodzenia			Kiedy ostatnio zmieniła Pani/Pan pracę?					
			W ciągu ostatniego roku	Ponad rok temu, ale nie wcześniej niż trzy lata temu	Ponad trzy lata temu, ale nie wcześniej niż pięć lat temu	Ponad pięć lat temu	Ogółem	% per daty urodzenia
Po 1995	Kobiety	Liczebność	30	13	8	0	51	13.8%
		% ogółem	37.0%	16.0%	9.9%	0.0%	63.0%	
	Mężczyźni	Liczebność	9	21	0	0	30	
		% ogółem	11.1%	25.9%	0.0%	0.0%	37.0%	
	Ogółem	Liczebność	39	34	8	0	81	
		% ogółem	48.1%	42.0%	9.9%	0.0%	100.0%	
1980-	Kobiety	Liczebność	86	78	29	39	232	70.6%

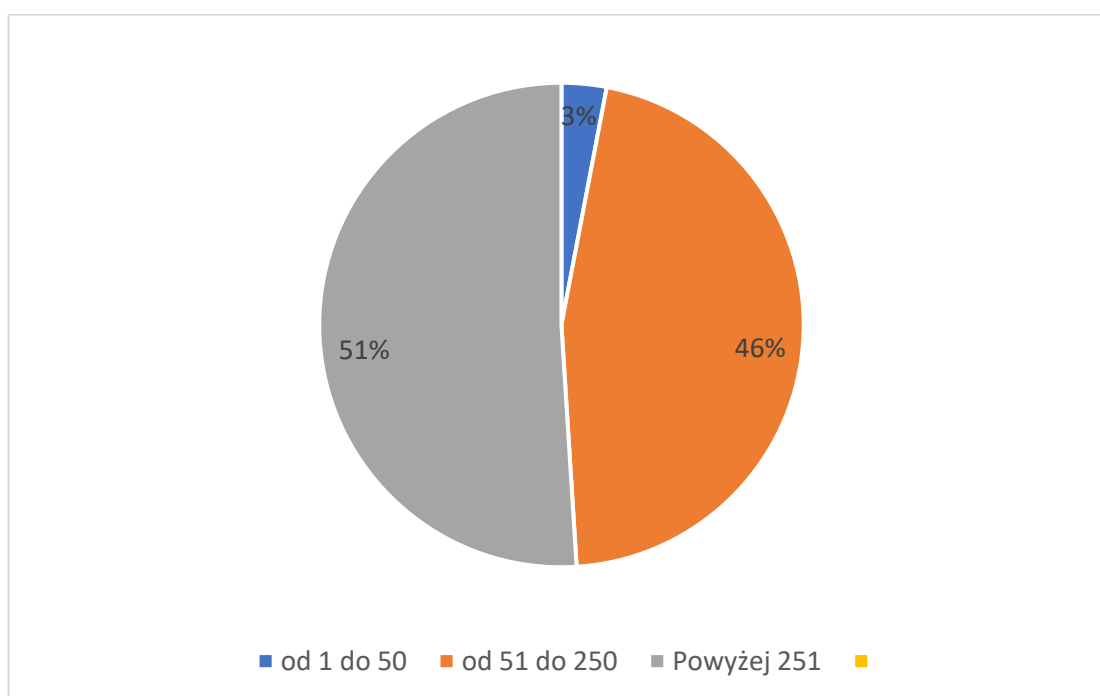
		% ogółem	20.7%	18.8%	7.0%	9.4%	55.8%	
	<b>Mężczyźni</b>	Liczebność	53	60	35	36	184	
		% ogółem	12.7%	14.4%	8.4%	8.7%	44.2%	
	<b>Ogółem</b>	Liczebność	139	138	64	75	416	
		% ogółem	33.4%	33.2%	15.4%	18.0%	100.0%	
1965-1979	<b>Kobiety</b>	Liczebność	6	0	9	12	27	15.6%
		% ogółem	6.5%	0.0%	9.8%	13.0%	29.3%	
	<b>Mężczyźni</b>	Liczebność	17	8	8	32	65	
		% ogółem	18.5%	8.7%	8.7%	34.8%	70.7%	
	<b>Ogółem</b>	Liczebność	23	8	17	44	92	
		% ogółem	25.0%	8.7%	18.5%	47.8%	100.0%	
1948-1964	<b>Kobiety</b>	Liczebność	0	0	0	0	0	0.0%
		% ogółem	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
	<b>Mężczyźni</b>	Liczebność	0	0	0	0	0	
		% ogółem	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
	<b>Ogółem</b>	Liczebność	0	0	0	0	0	
		% ogółem	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
Ogółem	<b>Kobiety</b>	Liczebność	122	91	46	51	310	100.0%
		% ogółem	20.7%	15.4%	7.8%	8.7%	52.6%	
	<b>Mężczyźni</b>	Liczebność	79	89	43	68	279	
		% ogółem	13.4%	15.1%	7.3%	11.5%	47.4%	
	<b>Ogółem</b>	Liczebność	201	180	89	119	589	
		% ogółem	34.1%	30.6%	15.1%	20.2%	100.0%	

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety.

Podobnie liczne grupy badanych zmieniły pracę w ciągu ostatniego roku (34,1%) lub w okresie od jednego roku do trzech lat (30,6%). Wśród respondentów urodzonych po 1995 roku, blisko połowa badanych zmieniła pracę w ciągu ostatniego roku (z czego kobiety stanowiły 37% ogółu tej grupy wiekowej a mężczyźni 11%). Kobiety częściej niż mężczyźni deklarowały zmianę pracy.

Osoby urodzone w latach 1980-1994 stanowiły największą reprezentację wśród ankietowanych, bowiem aż 70,6 % ogółu badanych. Odpowiednio 33,4 % oraz 33,2 % stanowiły osoby, które zmieniły pracę z ciągu ostatniego roku i między rokiem a trzema latami.

Z punktu widzenia badania przeprowadzonego przez autora, istotne też jest ile dany pracodawca zatrudnia pracowników. Badania branżowe pokazują, że zwykle firmy większe są w stanie zaoferować więcej benefitów pracownikom oraz mają większe możliwości z zakresie użycia narzędzi, które mogłyby się przyczynić do przekonania pracownika do pozostania w organizacji.



**Wykres 3.1 Liczba osób zatrudnionych przez pracodawców ankietowanych.**

Źródło: opracowanie własne na podstawie autorskiej ankiety.

Zdecydowana większość respondentów pracuje w firmach, które zatrudniają powyżej 51 osób (97 %). Z tego 51 % badanych wskazało, że pracuje w firmie średniej,

zaś 46 % respondentów zadeklarowało, że pracuje w dużej firmie.

### 3.4 Przyczyny odejść pracowników i działania pracodawców mające na celu ich zatrzymanie

W tej części autor pracy prezentuje wyniki badań w odniesieniu do postawionych pytań badawczych. W celu zweryfikowania sformułowanych pytań badawczych przeprowadzono analizy statystyczne przy użyciu pakietu IBM SPSS Statistics 26.

W pierwszej kolejności udzielono odpowiedzi na pytanie: *Co jest przyczyną podjęcia przez pracownika decyzji o odejściu z firmy sektora SSC/BPO? (czy te przyczyny są zróżnicowane, jeśli tak, co determinuje to zróżnicowanie, jakie cechy pracownika ujęte w metryce?)*

W tabeli 3.12 przedstawiono powody odejść wskazywane przez badanych w zależności od płci respondentów.

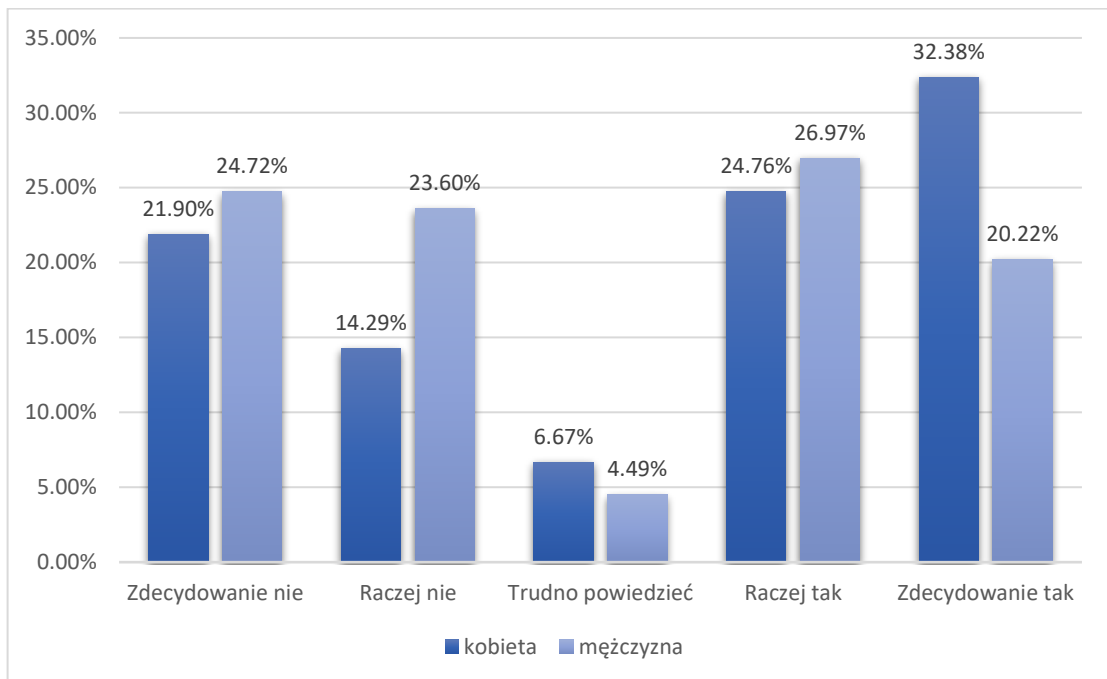
**Tabela 3. 12 Wyniki testu Manna-Whitney'a porównującego powody odejścia z pracy w zależności od płci**

	Kobiety (n = 315)			Mężczyźni (n = 267)			Z	P
	średni a ranga	Md n	IQ R	średni a ranga	Md n	IQ R		
Sytuacja na rynku pracy sprzyjająca znalezieniu lepszej pracy	282,6 9	4,0 0	2,0 0	301,9 0	4,0 0	2,0 0	- 1,37	0,170
Niesatysfakcjonujące wynagrodzenie (chęć poprawy warunków finansowych)	292,4 4	5,0 0	1,0 0	290,3 9	5,0 0	1,0 0	0,15	0,883
Brak możliwości awansu	289,2 0	4,0 0	2,0 0	294,2 1	4,0 0	3,0 0	- 0,36	0,720
Uboga oferta szkoleń	287,6 4	2,0 0	2,0 0	296,0 5	2,0 0	2,0 0	- 0,60	0,548
Ogólnie zła atmosfera w pracy	309,7 0	4,0 0	3,0 0	270,0 3	3,0 0	2,0 0	<b>2,84</b>	<b>0,005**</b>
Nieelastyczny czas pracy	300,7 6	4,0 0	4,0 0	280,5 8	4,0 0	2,0 0	1,44	0,149
Uboga oferta benefitów pozapłacowych	290,7 3	2,0 0	2,0 0	292,4 1	2,0 0	2,0 0	- 0,12	0,905
Wygórowane wymagania (przeciążenie obowiązkami, zbyt duża odpowiedzialność)	311,4 9	4,0 0	3,0 0	267,9 2	4,0 0	2,0 0	<b>3,11</b>	<b>0,002**</b>
Niesatysfakcjonujące relacje z przełożonymi	296,6 3	4,0 0	4,0 0	285,4 5	4,0 0	2,0 0	0,80	0,424
Brak pewności zatrudnienia	292,6 9	3,0 0	3,0 0	290,1 0	4,0 0	2,0 0	0,18	0,854
Niesatysfakcjonujące relacje współpracownikami	294,3 1	4,0 0	3,0 0	288,1 8	3,0 0	2,0 0	0,44	0,661
Poczucie braku wykorzystywania kwalifikacji we właściwy sposób	292,5 9	4,0 0	2,0 0	290,2 2	4,0 0	2,0 0	0,17	0,866
Niedostateczne okazywanie doceniania przez przełożonych	305,8 4	4,0 0	2,0 0	274,5 8	2,0 0	2,0 0	<b>2,23</b>	<b>0,025**</b>

Wysoki poziom stresu	325,8	4,0	3,0	250,9	3,0	2,0	5,36	<0,001**
	9	0	0	3	0	0		*
Potrzeba zmiany ścieżki kariery	301,3	4,0	2,0	279,9	4,0	2,0	1,53	0,126
	3	0	0	0	0	0		
Zbyt długi czas dojazdu do pracy	301,8	2,0	3,0	279,3	2,0	3,0	1,61	0,108
	1	0	0	3	0	0		
Zbyt mała ilość zadań	278,0	2,0	2,0	307,4	2,0	3,0	-	0,035*
	0	0	0	3	0	0	2,10	
Wcześniejsze odejście z pracy kolegi lub koleżanki	268,5	1,0	1,0	318,5	2,0	2,0	-	<0,001**
	6	0	0	7	0	0	3,57	*
Uciążliwe warunki pracy zagrażające zdrowiu	300,9	3,0	4,0	280,3	2,0	3,0	1,48	0,139
	9	0	0	1	0	0		
Niewłaściwa komunikacja między przełożonymi a podwładnymi	311,2	4,0	2,0	268,2	2,0	2,0	3,07	0,002**
	3	0	0	2	0	0		
Brak swobody działania, możliwości podejmowania decyzji	295,5	2,0	2,0	286,7	2,0	2,0	0,62	0,533
	0	0	0	8	0	0		
Sytuacje konfliktowe w zespole	302,8	3,0	3,0	278,1	2,0	3,0	1,77	0,077
	6	0	0	0	0	0		
Pasożytnictwo społeczne związane z czerpaniem korzyści z cudzej pracy , np. wykorzystywanie pomysłów innych jako własne	294,3	4,0	3,0	288,2	2,0	3,0	0,44	0,663
	0	0	0	0	0	0		
Faworyzowanie wybranych pracowników , niesprawiedliwe traktowanie, nepotyzm	296,2	4,0	3,0	285,8	3,0	3,0	0,74	0,457
	7	0	0	7	0	0		
Niezdrowa rywalizacja na gruncie zawodowym między pracownikami	293,6	3,0	3,0	288,9	2,0	3,0	0,33	0,739
	4	0	0	7	0	0		
Mobbing, szykanowanie, instrumentalne traktowanie pracowników, molestowanie seksualne	300,6	4,0	4,0	280,7	4,0	3,0	1,42	0,156
	0	0	0	6	0	0		
Manipulacje, intrygi, podburzanie współpracowników przeciwko innym, przekonywanie do własnych idei	303,7	4,0	4,0	277,0	4,0	3,0	1,91	0,057
	3	0	0	7	0	0		
Wypieranie się własnych, wcześniej podjętych decyzji, nieprzyznawanie się do popełnionych błędów	304,0	4,0	2,0	276,7	2,0	3,0	1,95	0,051
	3	0	0	2	0	0		

\*\*\*  $p < 0,001$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*  $p < 0,05$ ; *Mdn* – mediana; *IQR* – rozstęp międzykwartylowy; *Z* – statystyka testowa; *p* – poziom prawdopodobieństwa

Przeprowadzona analiza wykazała istotne statystycznie różnice między kobietami i mężczyznami w ocenie wybranych czynników. Istotne statystycznie różnice między kobietami i mężczyznami dostrzeżono w zakresie oceny ogólnie złej atmosfery w pracy ( $p = 0,005$ ). Wykazano, że kobiety wyżej oceniały wspomniany powód odejścia z pracy ( $Mdn = 4,00$ ) w porównaniu z mężczyznami ( $Mdn = 3,00$ ). Ponad ½ kobiet wskazała, że jednym z powodów podjęcia decyzji o odejściu z pracy jest zła atmosfera w firmie (odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”). Mężczyźni raczej (23,60%) lub zdecydowanie (24,72%) nie zgadzali się ze stwierdzeniem, że zła atmosfera w pracy może być powodem rezygnacji (wykres 3.2). Dla kobiet atmosfera w pracy ma większe znaczenie i są one bardziej skłonne do podjęcia decyzji o odejściu z firmy w sytuacji złej atmosfery w pracy.

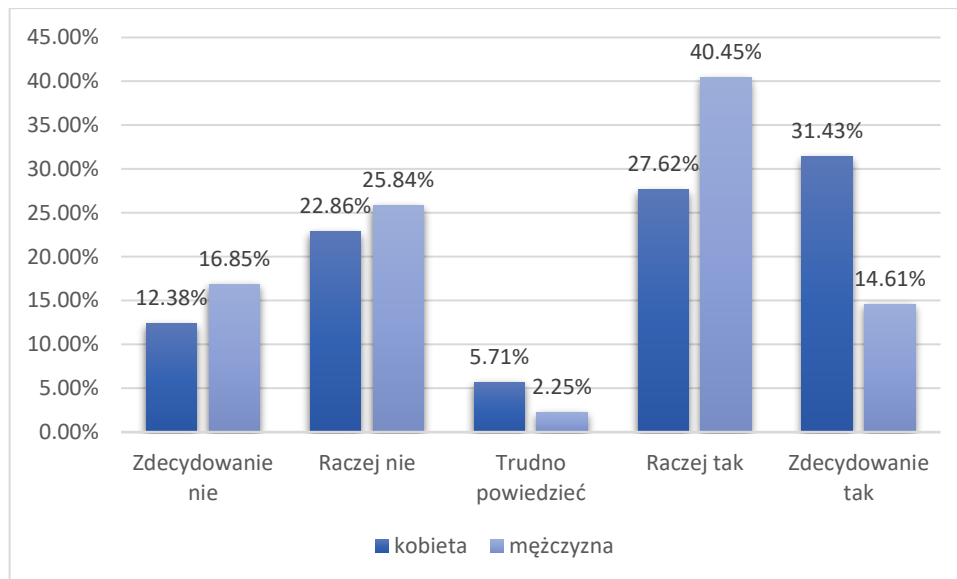


**Wykres 3. 2 Różnice w ocenie złej atmosfery w pracy a płeć**

Źródło: opracowanie własne

Wykazano także różnice istotne statystycznie w zakresie oceny wygórowanych wymagań ( $p = 0,002$ ) między kobietami i mężczyznami. Wygórowane wymagania (przeciążenie obowiązkami, zbyt duża odpowiedzialność), w obu grupach (kobiet i mężczyzn), są ważnym powodem odejścia (odpowiedzi „raczej tak” i „zdecydowanie tak”). W przypadku kobiet wygórowane wymagania częściej zdecydowanie stanowią lub stanowiłyby powód porzucenia miejsca pracy (31,43%). Mężczyźni zdecydowanie częściej wskazywali, że wskazany powód raczej byłby pobudką do porzucenia miejsca pracy (40,45%). Jednocześnie w grupie mężczyzn częściej wskazywano na odpowiedzi przeczące. (wykres 3.3).

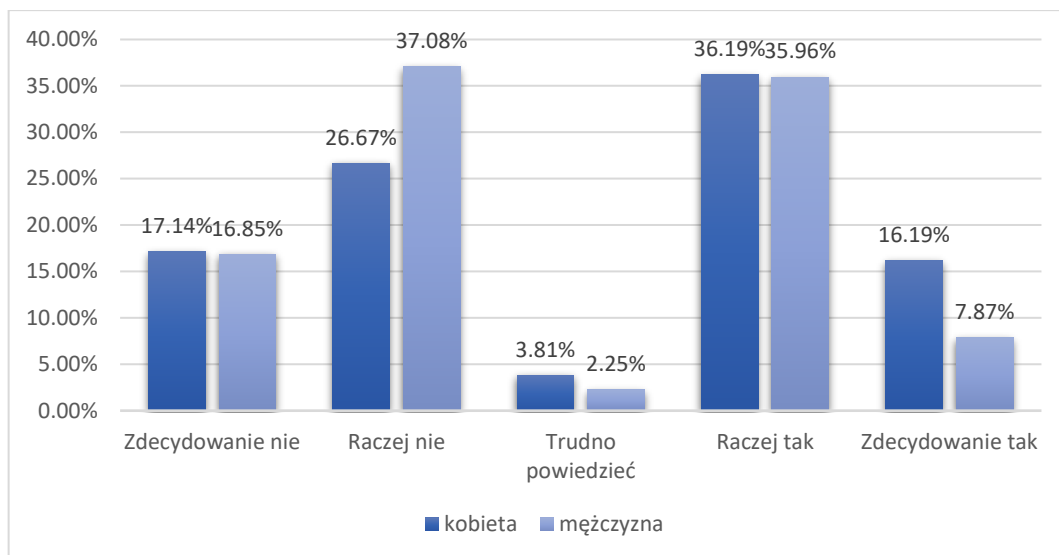




**Wykres 3.3 Różnice w ocenie wygórowanych wymagań w pracy a płeć**

Źródło: opracowanie własne

Przeprowadzona analiza wykazała istotne statystycznie różnice między kobietami i mężczyznami w zakresie oceny poczucia niedostatecznego okazywania docenienia w pracy ( $p = 0,025$ ). Kobiety wyżej oceniały wspomniany powód odejścia z pracy ( $Mdn = 4,00$ ) w porównaniu z mężczyznami ( $Mdn = 2,00$ ). Kobiety najczęściej raczej wskazywały poczucie niedocenienia jako potencjalną pobudkę do opuszczenia firmy (36,19%). Mężczyźni nieco częściej raczej nie zgadzali się z tym powodem (37,08%) w porównaniu z kobietami (26,67%). Brak poczucia docenienia mógłby spowodować opuszczenie firmy w opinii 35,96% mężczyzn. Można zatem przyjąć, że poczucie niedocenienia w pracy częściej stanowi istotny powód opuszczenia firmy w ocenie kobiet (wykres 3.4).



Wykres 3. 4 Różnice w ocenie niedostatecznego okazywania docenienia przez przełożonych a płeć

Źródło: opracowanie własne

Dodatkowo, autor zbadał inne potencjalne powody odejść pracowników i różnice między odpowiedziami w podziale na płeć. Wyniki przedstawiono w tabeli poniżej.

Tabela 3. 13 Potencjalne powody odejść w rozróżnieniu na płeć

	Zdecydowanie nie		Raczej nie		Trudno powiedzieć		Raczej tak		Zdecydowanie tak	
	Kobiety	Mężczyźni	Kobiety	Mężczyźni	Kobiety	Mężczyźni	Kobiety	Mężczyźni	Kobiety	Mężczyźni
<b>Wysoki poziom stresu</b>	13,3 3%	19,10 %	14,2 9%	30,34 %	8,57 %	2,25%	29,5 2%	34,83 %	34,2 9%	13,48 %
<b>Zbyt mała ilość zadań</b>	39,0 5%	26,97 %	30,4 8%	41,57 %	7,62 %	2,25%	19,0 5%	26,97 %	3,81 %	2,25%
<b>Niewłaściwa komunikacja</b>	21,9 0%	20,22 %	19,0 5%	39,33 %	2,86 %	1,12%	38,1 0%	29,21 %	18,1 0%	10,11 %
<b>Wczesniejsze odejścia z pracy kolegi lub koleganki</b>	54,2 9%	37,08 %	24,7 6%	35,96 %	7,62, %	4,49%	11,4 3%	21,35 %	1,90 %	1,12%

Źródło: opracowanie własne

Z badań wynika, że kobiety częściej zdecydowanie zgadzały się ze stwierdzeniem, że wysoki poziom stresu mógłby być powodem rezygnacji z pracy (34,29%). Z kolei mężczyźni zwykle wskazywali, że raczej mógłby być to powód opuszczenia firmy (34,83%). Jednocześnie zaobserwowano, że mężczyźni częściej od kobiet raczej (30,34%)

oraz zdecydowanie (19,10%) zaprzeczali możliwości rezygnacji z pracy w obliczu wysokiego poziomu stresu.

Kobiety najczęściej zdecydowanie zaprzeczały, że zbyt mała ilość zadań byłaby dla nich powodem odejścia z pracy (39,05%). W grupie mężczyzn częściej wskazywano, że raczej nie byłby to powód opuszczenia pracy (41,57%). Jednocześnie to mężczyźni częściej wskazywali, że zbyt mała w ich ocenie ilość zadań mogłaby spowodować opuszczenie firmy (26,97%) w porównaniu z kobietami (19,05%). Oznacza to, że mężczyźni częściej gotowi byłiby na opuszczenie pracy z powodu zbyt małej ilości obowiązków.

Zaobserwowano, że wcześniejsze odejście koleżanki lub kolegi z pracy jest częściej raczej ważnym powodem w ocenie mężczyzn (21,35%) w porównaniu z kobietami (11,43%). Jednocześnie ponad połowa kobiet zdecydowanie zaprzeczyła, że odejście kolegi lub koleżanki mogłoby być powodem opuszczenia pracy (54,29%). W przypadku mężczyzn zdecydowanie zaprzeczyło 37,08%. Oznacza to, że mężczyźni wyżej oceniali omawiany motywator odejścia z firmy.

Kobiety najczęściej wskazywały, że niewłaściwa komunikacja między przełożonymi a podwładnymi raczej byłaby powodem odejścia z firmy (38,10%). Mężczyźni natomiast częściej raczej nie zgadzali się z tym powodem (39,33%)

Istotnym dla autora było poddanie analizie różnic w ocenie przyczyn podjęcia przez pracownika decyzji o odejściu z firmy w zależności od wieku. Analizę różnic w ocenie potencjalnych powodów odejścia z pracy między osobami urodzonymi w poszczególnych latach zaprezentowano w tabeli 3.14.

Tabela 3. 14 Wyniki testu Kruskalla-Wallisa porównującego powody odejścia z pracy w zależności od wieku

		średnia ranga	<i>Mdn</i>	<i>IQR</i>	H(2)	<i>P</i>
Sytuacja na rynku pracy sprzyjająca znalezieniu lepszej pracy	1965-1979 ( <i>n</i> = 75)	309,14	4,00	2,00	1,79	0,408
	1980-1994 ( <i>n</i> = 426)	286,19	4,00	2,00		
	Po 1995 ( <i>n</i> = 81)	303,11	4,00	1,00		
Niesatysfakcjonujące wynagrodzenie (chęć poprawy warunków finansowych)	1965-1979 ( <i>n</i> = 75)	263,54	4,00	1,00	4,14	0,125
	1980-1994 ( <i>n</i> = 426)	292,25	5,00	1,00		
	Po 1995 ( <i>n</i> = 81)	313,44	5,00	1,00		
Brak możliwości awansu	1965-1979 ( <i>n</i> = 75)	242,90	3,00	2,00	9,13	0,011*
	1980-1994 ( <i>n</i> = 426)	295,05	4,00	3,00		
	Po 1995 ( <i>n</i> = 81)	317,83	4,00	3,00		
Uboga oferta szkoleń	1965-1979 ( <i>n</i> = 75)	297,26	4,00	2,00	2,46	0,291
	1980-1994 ( <i>n</i> = 426)	295,39	2,00	2,00		
	Po 1995 ( <i>n</i> = 81)	265,72	2,00	3,00		
Ogólnie zła atmosfera w pracy	1965-1979 ( <i>n</i> = 75)	263,48	2,00	3,00	2,55	0,279
	1980-1994 ( <i>n</i> = 426)	295,17	4,00	3,00		
	Po 1995 ( <i>n</i> = 81)	298,17	4,00	3,00		
Nieelastyczny czas pracy	1965-1979 ( <i>n</i> = 75)	251,66	2,00	3,00	5,81	0,055

	1980-1994 (n = 426)	299,99	4,00	4,00		
	Po 1995 (n = 81)	283,72	3,00	3,00		
Uboga oferta benefitów pozapłacowych	1965-1979 (n = 75)	306,56	2,00	2,00		
	1980-1994 (n = 426)	288,90	2,00	2,00	0,76	0,682
	Po 1995 (n = 81)	291,22	2,00	2,00		
Wygórowane wymagania (przeciążenie obowiązkami, zbyt duża odpowiedzialność)	1965-1979 (n = 75)	304,46	4,00	2,00		
	1980-1994 (n = 426)	284,98	4,00	2,00	2,69	0,261
	Po 1995 (n = 81)	313,78	4,00	3,00		
Niesatysfakcjonujące relacje z przełożonymi	1965-1979 (n = 75)	263,12	2,00	3,00		
	1980-1994 (n = 426)	299,46	4,00	3,00	4,05	0,132
	Po 1995 (n = 81)	275,89	3,00	2,00		
Brak pewności zatrudnienia	1965-1979 (n = 75)	280,10	2,00	2,00		
	1980-1994 (n = 426)	297,38	4,00	3,00	2,17	0,336
	Po 1995 (n = 81)	271,11	2,00	2,00		
Niesatysfakcjonujące relacje ze współpracownikami	1965-1979 (n = 75)	271,52	2,00	2,00		
	1980-1994 (n = 426)	292,93	4,00	3,00	1,52	0,465
	Po 1995 (n = 81)	302,50	4,00	2,00		
Poczucie braku wykorzystywania kwalifikacji we właściwy sposób	1965-1979 (n = 75)	275,42	2,00	2,00		
	1980-1994 (n = 426)	292,00	4,00	2,00	1,22	0,543
	Po 1995 (n = 81)	303,78	4,00	2,00		
Niedostateczne okazywanie doceniania przez przełożonych	1965-1979 (n = 75)	255,32	2,00	2,00		
	1980-1994 (n = 426)	291,11	3,00	2,00	7,75	0,021*
	Po 1995 (n = 81)	327,06	4,00	2,00		
Wysoki poziom stresu	1965-1979 (n = 75)	269,06	3,00	2,00		
	1980-1994 (n = 426)	297,82	4,00	2,00	2,53	0,281
	Po 1995 (n = 81)	279,06	4,00	3,00		
Potrzeba zmiany ścieżki kariery	1965-1979 (n = 75)	300,62	4,00	2,00		
	1980-1994 (n = 426)	285,10	4,00	2,00	2,91	0,232
	Po 1995 (n = 81)	316,72	4,00	2,00		
Zbyt długi czas dojazdu do pracy	1965-1979 (n = 75)	234,02	2,00	1,00		
	1980-1994 (n = 426)	304,54	2,00	3,00	12,84	0,002**
	Po 1995 (n = 81)	276,17	2,00	2,00		
Zbyt mała ilość zadań	1965-1979 (n = 75)	298,22	2,00	3,00		
	1980-1994 (n = 426)	279,98	2,00	2,00	11,69	0,003**
	Po 1995 (n = 81)	345,89	2,00	2,00		
Wcześniejsze odejście z pracy kolegi lub koleżanki	1965-1979 (n = 75)	302,12	2,00	2,00		
	1980-1994 (n = 426)	275,74	1,50	1,00	22,24	<0,001***
	Po 1995 (n = 81)	364,56	2,00	3,00		
Uciążliwe warunki pracy zagrożające zdrowiu	1965-1979 (n = 75)	280,34	2,00	3,00		
	1980-1994 (n = 426)	291,76	2,50	4,00	0,59	0,742
	Po 1995 (n = 81)	300,44	2,00	3,00		
Niewłaściwa komunikacja między przełożonymi a podwładnymi	1965-1979 (n = 75)	273,50	2,00	2,00		
	1980-1994 (n = 426)	293,32	3,00	2,00	1,14	0,565
	Po 1995 (n = 81)	298,61	4,00	2,00		
Brak swobody działania, możliwości podejmowania decyzji	1965-1979 (n = 75)	254,06	2,00	3,00		
	1980-1994 (n = 426)	298,76	2,00	2,00	4,89	0,086
	Po 1995 (n = 81)	288,00	2,00	2,00		
Sytuacje konfliktowe w zespole	1965-1979 (n = 75)	278,66	2,00	3,00		
	1980-1994 (n = 426)	288,67	2,00	3,00	2,81	0,246
	Po 1995 (n = 81)	318,28	4,00	2,00		
Pasożytnictwo społeczne związane z czerpaniem korzyści z cudzej pracy, np. wykorzystywanie pomysłów innych jako własne	1965-1979 (n = 75)	273,26	2,00	3,00		
	1980-1994 (n = 426)	286,15	3,00	3,00	7,67	0,022*
	Po 1995 (n = 81)	336,50	4,00	3,00		
Faworyzowanie wybranych pracowników, niesprawiedliwe traktowanie, nepotyzm	1965-1979 (n = 75)	287,48	2,00	2,00		
	1980-1994 (n = 426)	287,75	4,00	3,00	1,95	0,375
	Po 1995 (n = 81)	314,94	4,00	2,00		
Niezdrowa rywalizacja na gruncie zawodowym między pracownikami	1965-1979 (n = 75)	291,98	3,00	3,00		
	1980-1994 (n = 426)	284,45	2,00	3,00	4,91	0,085
	Po 1995 (n = 81)	328,11	4,00	2,00		

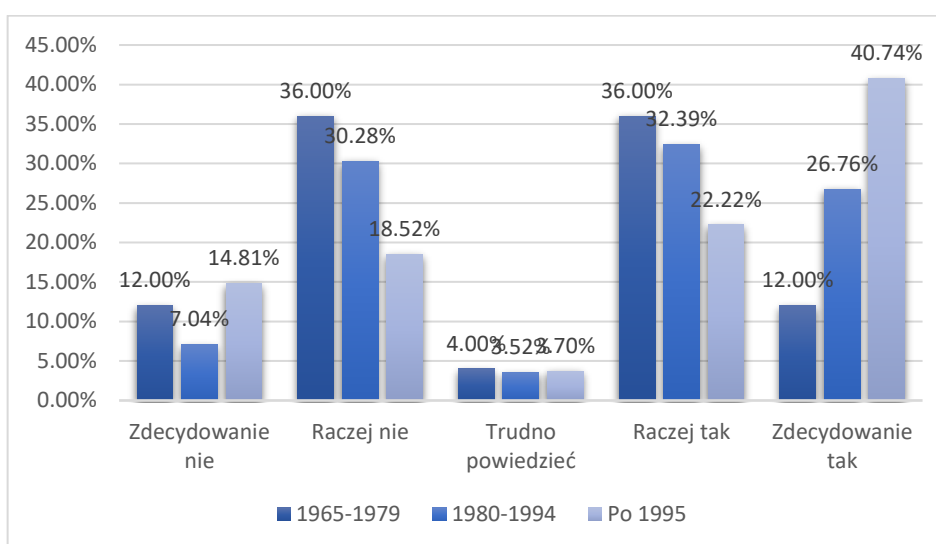
Mobbing, szykanowanie, instrumentalne traktowanie pracowników, molestowanie seksualne	1965-1979 ( $n = 75$ )	242,78	2,00	3,00	9,67	0,008
	1980-1994 ( $n = 426$ )	294,54	4,00	4,00		
	Po 1995 ( $n = 81$ )	320,61	4,00	3,00		
Manipulacje, intrygi, podburzanie współpracowników przeciwko innym, przekonywanie do własnych idei	1965-1979 ( $n = 75$ )	256,82	2,00	3,00	4,92	0,085
	1980-1994 ( $n = 426$ )	293,44	4,00	4,00		
	Po 1995 ( $n = 81$ )	313,39	4,00	3,00		
Wypieranie się własnych, wcześniej podjętych decyzji, nieprzyznawanie się do popełnionych błędów	1965-1979 ( $n = 75$ )	234,68	2,00	3,00	15,13	0,001**
	1980-1994 ( $n = 426$ )	293,18	4,00	3,00		
	Po 1995 ( $n = 81$ )	335,28	4,00	2,00		

\*\*\*  $p < 0,001$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*  $p < 0,05$ ; *Mdn* – mediana; *IQR* – rozstęp międzykwartyłowy; *H* – statystyka testowa; *p* – poziom prawdopodobieństwa

Wykazano różnice istotne statystycznie co najmniej między dwoma grupami w zakresie braku możliwości awansu ( $p = 0,011$ ).

Osoby urodzone w latach 1965-1979 istotnie niżej oceniały ten czynnik w porównaniu z osobami urodzonymi w latach 1980-1994 ( $p = 0,039$ ). Wykazano także, że osoby urodzone w latach 1965-1979 istotnie niżej oceniały brak możliwości awansu w porównaniu z badanymi urodzonymi po 1995 roku ( $p = 0,016$ ).

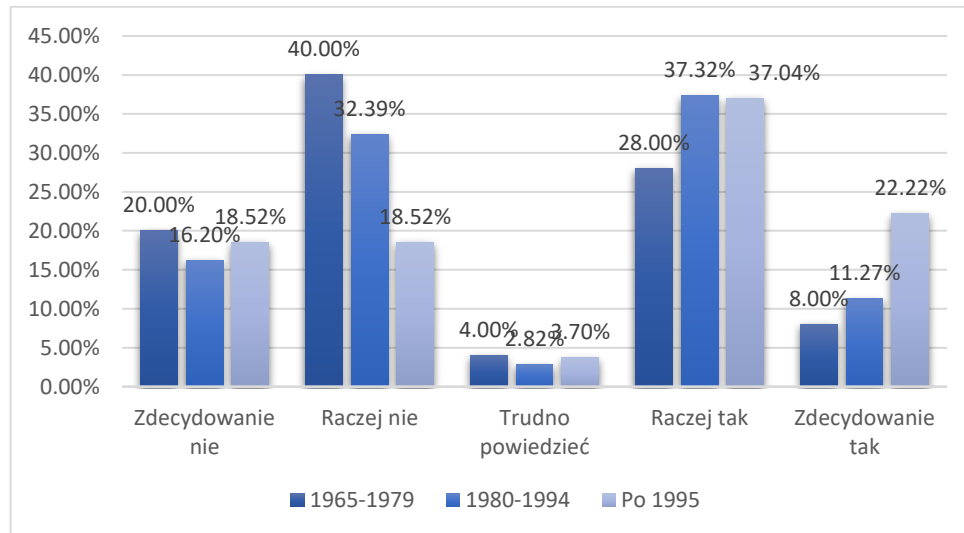
Osoby urodzone po 1995 roku najczęściej zdecydowanie wskazywały, że brak możliwości awansu byłby czynnikiem wskazującym na decyzję o odejściu z pracy (40,74%). Z kolei osoby urodzone w latach 1980-1994 częściej wskazywały, że czynnik ten raczej mógłby być powodem (32,39%). Osoby najstarsze były podzielone. Część osób raczej zgodziła się ze stwierdzeniem (36,00%), część wskazała, że brak awansu raczej nie stanowiłby powodu odejścia (36,00%) (wykres 3.5).



Wykres 3. 5 Różnice w ocenie braku możliwości awansu

Źródło: opracowanie własne

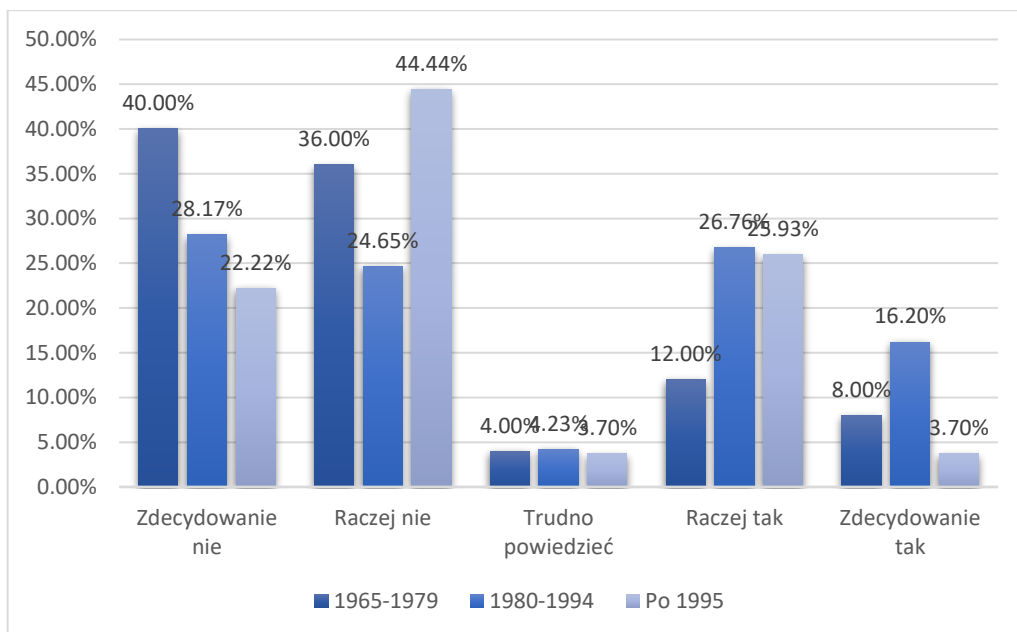
Wykazano także różnice istotne statystycznie między co najmniej dwoma grupami wiekowymi w zakresie niedostatecznego okazywania docenienia przez przełożonych ( $p = 0,021$ ). Różnice okazały się być istotne statystycznie między grupą najstarszych i najmłodszych osób ( $p = 0,023$ ). Osoby urodzone w latach 1965-1979 najczęściej wskazywały, że czynnik ten nie byłby powodem odejścia (40,00%). Osoby najmłodsze, urodzone po 1995 roku, częściej raczej zgadzały się z wpływem tego czynnika na decyzję (37,04%) (wykres 3 6).



Wykres 3. 6 Różnice w ocenie niedostatecznego okazywania doceniania przez przełożonych

Źródło: opracowanie własne

Ponadto wykazano, że co najmniej dwie grupy wiekowe różnicuje ocena czynnika zbyt długiego dojazdu do pracy ( $p = 0,002$ ). Różnice wykazano między osobami najstarszymi a osobami urodzonymi w latach 1980-1994. Zbyt długi czas dojazdu zdecydowanie nie byłby powodem odejścia w opinii osób najstarszych (40,00%). Badani urodzeni po 1995 roku częściej skłaniały się do stwierdzenia, że czas dojazdu raczej nie spowodowałby odejścia (44,44%) (wykres 3.7).



**Wykres 3. 7 Różnice w ocenie zbyt długiego czasu dojazdu do pracy**

Źródło: opracowanie własne

Dodatkowo, w tabeli poniżej autor przedstawił inne potencjalne powody odejść z uwzględnieniem zróżnicowania ze względu na wiek.

Tabela 3. 15 Analiza dodatkowych przyczyn odejść ze względu na wiek

Powody odejść	Zdecydowanie nie			Raczej nie			Trudno powiedzieć			Raczej tak			Zdecydowanie tak		
	1965-1979	1980-1994	Po 1995	1965-1979	1980-1994	Po 1995	1965-1979	1980-1994	Po 1995	1965-1979	1980-1994	Po 1995	1965-1979	1980-1994	Po 1995
Wcześniejsze odejścia z pracy kolegi lub koleżanki	44,00 %	50,00 %	29,63 %	28,00%	30,27%	29,63 %	8,00%	7,04%	0,00 %	20,00%	11,97%	33,33 %	0,00%	0,70%	7,41 %
Pasożytnictwo społeczne związane z czerpaniem korzyści z cudzej pracy, np. wykorzystywani e pomysłów innych jako własne	36,00 %	30,28 %	18,52 %	16,00%	19,01%	22,22 %	0,00%	3,52%	0,00 %	36,00%	32,39%	33,33 %	12,00%	14,79%	25,93 %
Wypieranie się własnych, wcześniej podjętych decyzji, nieprzyznawani e się do popełnionych błędów	36,00 %	26,06 %	11,11 %	32,00%	19,01%	22,22 %	0,00%	3,52%	1,70 %	20,00%	33,80%	44,44 %	12,00%	17,63%	18,52 %

Źródło: opracowanie własne



Osoby urodzone po 1995 roku najczęściej raczej zgadzały się, że wcześniejsze odejście z pracy kolegi lub koleżanki byłoby powodem rezygnacji (33,33%). Osoby urodzone w latach 1980-1994 częściej wskazywały, że zdecydowanie nie byłby to powód zwolnienia (50,00%).

Pasożytnictwo w ocenie osób urodzonych po 1995 roku zdecydowanie (25,93%) lub raczej (33,33%) byłoby powodem zwolnienia. Osoby urodzone w latach 1980-1994 najczęściej wskazywały, że raczej byłby to powód zwolnienia. Jednocześnie zaobserwowano, że w tej grupie wiekowej 30,28% badanych zdecydowanie nie odeszłoby z pracy z omawianego powodu. Podobnie osoby najstarsze często wskazywały, że zdecydowanie nie byłby to powód zwolnienia (36,00%).

Osoby urodzone po 1995 w większości wskazywały, że wypieranie się wcześniej podjętych decyzji raczej byłoby powodem do odejścia (44,44%). Z kolei osoby urodzone w latach 1965-1979 częściej wskazywały, że zdecydowanie (36,00%) lub raczej (32,00%) nie byłby to powód do odejścia z firmy.

W załączniku numer 2 autor zamieścił te dane w formie wykresów.

Jako ostatni ocenie poddano relacje między zajmowanym stanowiskiem a oceną potencjalnych powodów odejścia z pracy.

**Tabela 3. 16 Wyniki testu Kruskala-Wallisa porównującego powody odejścia z pracy w zależności od stanowiska**

		średn ia	<i>Md</i> <i>n</i>	<i>IQ</i> <i>R</i>	H(3)	<i>P</i>
Sytuacja na rynku pracy sprzyjająca znalezieniu lepszej pracy	Niekierownicze/specjalistyczne ( <i>n</i> = 342)	304,28	4	2	7,91*	0,047
	Kierownik niższego szczebla/koordynator ( <i>n</i> = 54)	296,50	4	2		
	Kierownik średniego szczebla/Team Leader ( <i>n</i> = 96)	279,08	4	2		
	Kierownik wyższego szczebla/Manager i wyżej ( <i>n</i> = 90)	253,20	4	3		
Niesatysfakcjonujące wynagrodzenie (chęć poprawy warunków finansowych)	Niekierownicze/specjalistyczne ( <i>n</i> = 342)	309,24	5	1	11,17*	0,011
	Kierownik niższego szczebla/koordynator ( <i>n</i> = 54)	271,42	5	3		
	Kierownik średniego szczebla/Team Leader ( <i>n</i> = 96)	267,17	4	1		
	Kierownik wyższego szczebla/Manager i wyżej ( <i>n</i> = 90)	262,10	4	3		
Brak możliwości awansu	Niekierownicze/specjalistyczne ( <i>n</i> = 342)	312,00	4	3	15,88*	0,001
	Kierownik niższego szczebla/koordynator ( <i>n</i> = 54)	284,67	3,5	3		
	Kierownik średniego szczebla/Team Leader ( <i>n</i> = 96)	268,39	4	2		
	Kierownik wyższego szczebla/Manager i wyżej ( <i>n</i> = 90)	242,35	2,5	2		

Uboga oferta szkoleń	Niekierownicze/specjalistyczne (n = 342)	311,5 5	2,5	2	25,23* **	<0,0 01
	Kierownik niższego szczebla/koordynator (n = 54)	312,8 3	2	3		
	Kierownik średniego szczebla/Team Leader (n = 96)	274,4 8	2	2		
	Kierownik wyższego szczebla/Manager i wyżej (n = 90)	220,6 5	2	2		
Ogólnie zła atmosfera w pracy	Niekierownicze/specjalistyczne (n = 342)	313,8 3	4	3	15,49* *	0,00 1
	Kierownik niższego szczebla/koordynator (n = 54)	261,0 8	3	3		
	Kierownik średniego szczebla/Team Leader (n = 96)	258,3 6	2,5	3		
	Kierownik wyższego szczebla/Manager i wyżej (n = 90)	260,2 5	2	3		
Nieelastyczny czas pracy	Niekierownicze/specjalistyczne (n = 342)	299,2 6	4	4	7,14	0,06 7
	Kierownik niższego szczebla/koordynator (n = 54)	296,5 8	4	2		
	Kierownik średniego szczebla/Team Leader (n = 96)	300,5 5	4	3,5		
	Kierownik wyższego szczebla/Manager i wyżej (n = 90)	249,3 0	2	3		
Uboga oferta benefitów pozapłacowych	Niekierownicze/specjalistyczne (n = 342)	302,9 6	2	2	9,53* *	0,02 3
	Kierownik niższego szczebla/koordynator (n = 54)	304,5 8	2	2		
	Kierownik średniego szczebla/Team Leader (n = 96)	286,6 3	2	2		
	Kierownik wyższego szczebla/Manager i wyżej (n = 90)	245,3 0	2	3		
Wygórowane wymagania (przeciążenie obowiązkami, zbyt duża odpowiedzialność)	Niekierownicze/specjalistyczne (n = 342)	322,9 7	4	3	38,38* **	<0,0 01
	Kierownik niższego szczebla/koordynator (n = 54)	295,3 3	4	2		
	Kierownik średniego szczebla/Team Leader (n = 96)	221,3 8	2	2		
	Kierownik wyższego szczebla/Manager i wyżej (n = 90)	244,4 0	2	2		
Niesatysfakcjonujące relacje z przełożonymi	Niekierownicze/specjalistyczne (n = 342)	303,3 3	4	3	5,9	0,11 6
	Kierownik niższego szczebla/koordynator (n = 54)	291,2 5	4	2		
	Kierownik średniego szczebla/Team Leader (n = 96)	259,5 3	2	2,5		
	Kierownik wyższego szczebla/Manager i wyżej (n = 90)	280,8 0	3,5	2		
Brak pewności zatrudnienia	Niekierownicze/specjalistyczne (n = 342)	305,1 6	4	3	6,64	0,08 4
	Kierownik niższego szczebla/koordynator (n = 54)	255,1 7	3	3		
	Kierownik średniego szczebla/Team Leader (n = 96)	280,7 7	3,5	2,5		
	Kierownik wyższego szczebla/Manager i wyżej (n = 90)	272,8 5	2,5	3		
Niesatysfakcjonujące relacje ze współpracownikami	Niekierownicze/specjalistyczne (n = 342)	304,2 2	4	3	6,35	0,09 6
	Kierownik niższego szczebla/koordynator (n = 54)	284,4 2	2	2		

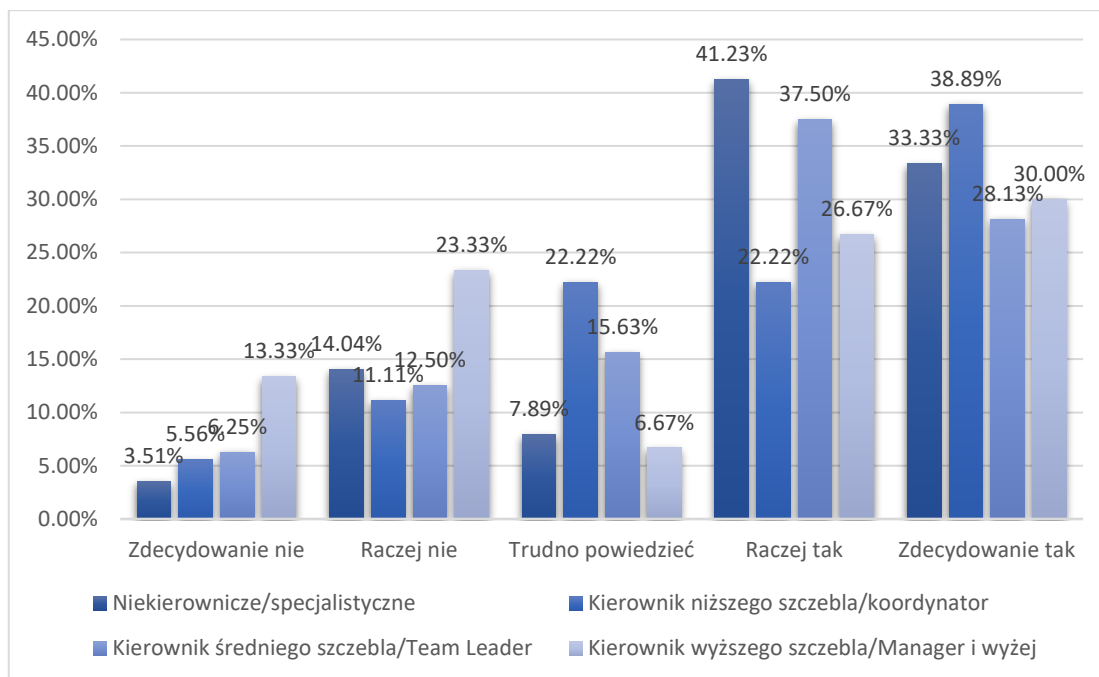
	Kierownik średniego szczebla/Team Leader (n = 96)	281,6 6	3,5	3		
	Kierownik wyższego szczebla/Manager i wyżej (n = 90)	257,9 0	2	3		
Poczucie braku wykorzystywania a kwalifikacji we właściwy sposób	Niekierownicze/specjalistyczne (n = 342)	301,7 0	4	2	11,56* **	0,00 9
	Kierownik niższego szczebla/koordynator (n = 54)	312,5 8	4	2		
	Kierownik średniego szczebla/Team Leader (n = 96)	241,4 8	2	2		
	Kierownik wyższego szczebla/Manager i wyżej (n = 90)	293,4 5	4	2		
Niedostateczne okazywanie doceniania przez przełożonych	Niekierownicze/specjalistyczne (n = 342)	299,6 6	3,5	2	8,58* *	0,03 5
	Kierownik niższego szczebla/koordynator (n = 54)	278,5 0	2	2		
	Kierownik średniego szczebla/Team Leader (n = 96)	251,2 8	2	2,5		
	Kierownik wyższego szczebla/Manager i wyżej (n = 90)	311,2 0	4	2		
Wysoki poziom stresu	Niekierownicze/specjalistyczne (n = 342)	308,9 2	4	3	11,63* *	0,00 9
	Kierownik niższego szczebla/koordynator (n = 54)	294,8 3	4	2		
	Kierownik średniego szczebla/Team Leader (n = 96)	261,2 2	3,5	2		
	Kierownik wyższego szczebla/Manager i wyżej (n = 90)	255,6 0	3,5	2		
Potrzeba zmiany ścieżki kariery	Niekierownicze/specjalistyczne (n = 342)	311,4 2	4	2	14,61* *	0,00 2
	Kierownik niższego szczebla/koordynator (n = 54)	286,5 8	4	2		
	Kierownik średniego szczebla/Team Leader (n = 96)	249,4 1	2	2		
	Kierownik wyższego szczebla/Manager i wyżej (n = 90)	263,6 5	2	2		
Zbyt długi czas dojazdu do pracy	Niekierownicze/specjalistyczne (n = 342)	313,9 7	2	3	24,12* **	<0,0 01
	Kierownik niższego szczebla/koordynator (n = 54)	309,0 0	2	2		
	Kierownik średniego szczebla/Team Leader (n = 96)	260,5 6	2	3		
	Kierownik wyższego szczebla/Manager i wyżej (n = 90)	228,6 0	2	2		
Zbyt mała ilość zadań	Niekierownicze/specjalistyczne (n = 342)	285,0 5	2	2	15,24* *	0,01 2
	Kierownik niższego szczebla/koordynator (n = 54)	364,8 3	3,5	2		
	Kierownik średniego szczebla/Team Leader (n = 96)	300,7 3	2	2,5		
	Kierownik wyższego szczebla/Manager i wyżej (n = 90)	262,1 5	2	2		
Wcześniejsze odejście z pracy kolegi lub koleżanki	Niekierownicze/specjalistyczne (n = 342)	295,0 5	2	1	14,97* *	0,00 2
	Kierownik niższego szczebla/koordynator (n = 54)	355,2 5	2	3		
	Kierownik średniego szczebla/Team Leader (n = 96)	278,2 3	1	1		
	Kierownik wyższego szczebla/Manager i wyżej (n = 90)	253,9 0	1	1		

Uciążliwe warunki pracy zagrażające zdrowiu	Niekierownicze/specjalistyczne ( <i>n</i> = 342)	316,4 3	3	4	20,28* **	<0,0 01
	Kierownik niższego szczebla/koordynator ( <i>n</i> = 54)	272,0 8	2	3		
	Kierownik średniego szczebla/Team Leader ( <i>n</i> = 96)	246,8 8	2	3		
	Kierownik wyższego szczebla/Manager i wyżej ( <i>n</i> = 90)	256,0 0	2	3		
Niewłaściwa komunikacja między przełożonymi a podwładnymi	Niekierownicze/specjalistyczne ( <i>n</i> = 342)	304,2 1	4	2	5,56	0,13 4
	Kierownik niższego szczebla/koordynator ( <i>n</i> = 54)	280,5 8	2,5	2		
	Kierownik średniego szczebla/Team Leader ( <i>n</i> = 96)	264,9 2	2	3		
	Kierownik wyższego szczebla/Manager i wyżej ( <i>n</i> = 90)	278,1 0	2	2		
Brak swobody działania, możliwości podejmowania decyzji	Niekierownicze/specjalistyczne ( <i>n</i> = 342)	290,5 8	2	2	1,51	0,67 8
	Kierownik niższego szczebla/koordynator ( <i>n</i> = 54)	301,0 8	3,5	2		
	Kierownik średniego szczebla/Team Leader ( <i>n</i> = 96)	277,2 5	2	3		
	Kierownik wyższego szczebla/Manager i wyżej ( <i>n</i> = 90)	304,4 5	2,5	2		
Sytuacje konfliktowe w zespole	Niekierownicze/specjalistyczne ( <i>n</i> = 342)	313,7 8	4	3	27,82* **	<0,0 01
	Kierownik niższego szczebla/koordynator ( <i>n</i> = 54)	326,0 8	3,5	2		
	Kierownik średniego szczebla/Team Leader ( <i>n</i> = 96)	231,8 8	2	3		
	Kierownik wyższego szczebla/Manager i wyżej ( <i>n</i> = 90)	249,7 0	2	3		
Pasożytnictwo społeczne związane z czerpaniem korzyści z cudzej pracy, np. wykorzystywani e pomysłów innych jako własne	Niekierownicze/specjalistyczne ( <i>n</i> = 342)	319,4 3	4	2	27,11* **	<0,0 01
	Kierownik niższego szczebla/koordynator ( <i>n</i> = 54)	277,6 7	2	3		
	Kierownik średniego szczebla/Team Leader ( <i>n</i> = 96)	253,4 4	2	3		
	Kierownik wyższego szczebla/Manager i wyżej ( <i>n</i> = 90)	234,2 5	2	3		
Faworyzowanie wybranych pracowników, niesprawiedliwe traktowanie, nepotyzm	Niekierownicze/specjalistyczne ( <i>n</i> = 342)	309,2 2	4	3	13,61* *	0,00 4
	Kierownik niższego szczebla/koordynator ( <i>n</i> = 54)	302,3 3	4	2		
	Kierownik średniego szczebla/Team Leader ( <i>n</i> = 96)	249,4 5	2	3		
	Kierownik wyższego szczebla/Manager i wyżej ( <i>n</i> = 90)	262,5 0	2,5	3		
Niezdrowa rywalizacja na gruncie zawodowym między pracownikami	Niekierownicze/specjalistyczne ( <i>n</i> = 342)	310,9 1	3,5	2	26,98* **	<0,0 01
	Kierownik niższego szczebla/koordynator ( <i>n</i> = 54)	339,4 2	4	3		
	Kierownik średniego szczebla/Team Leader ( <i>n</i> = 96)	245,4 2	2	3		
	Kierownik wyższego szczebla/Manager i wyżej ( <i>n</i> = 90)	238,1 5	2	3		

Mobbing, szykanowanie, instrumentalne traktowanie pracowników, molestowanie seksualne	Niekierownicze/specjalistyczne ( $n = 342$ )	318,3 7	4	4	26,92*	<0,0 01
	Kierownik niższego szczebla/koordynator ( $n = 54$ )	290,2 5	4	4		
	Kierownik średniego szczebla/Team Leader ( $n = 96$ )	238,6 3	2	3		
Manipulacje, intrygi, podburzanie współpracownik ów przeciwko innym, przekonywanie do własnych idei	Kierownik wyższego szczebla/Manager i wyżej ( $n = 90$ )	246,5 5	1,5	4		
	Niekierownicze/specjalistyczne ( $n = 342$ )	313,8 3	4	3	18,43*	<0,0 01
	Kierownik niższego szczebla/koordynator ( $n = 54$ )	292,4 2	3,5	2		
Wypieranie się własnych, wcześniej podjętych decyzji, nieprzyznawanie się do popęlnionych błędów	Kierownik średniego szczebla/Team Leader ( $n = 96$ )	252,3 1	2	3		
	Kierownik wyższego szczebla/Manager i wyżej ( $n = 90$ )	247,9 0	2	3		
	Niekierownicze/specjalistyczne ( $n = 342$ )	307,4 3	4	2	9,12*	0,02 7
	Kierownik niższego szczebla/koordynator ( $n = 54$ )	286,0 8	2,5	2		
	Kierownik średniego szczebla/Team Leader ( $n = 96$ )	257,0 9	2	3		
	Kierownik wyższego szczebla/Manager i wyżej ( $n = 90$ )	270,9 0	3	3		

\*\*\*  $p < 0,001$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*  $p < 0,05$ ; *Mdn* – mediana; *IQR* – rozstęp międzykwartyłowy; *H* – statystyka testowa; *p* – poziom prawdopodobieństwa

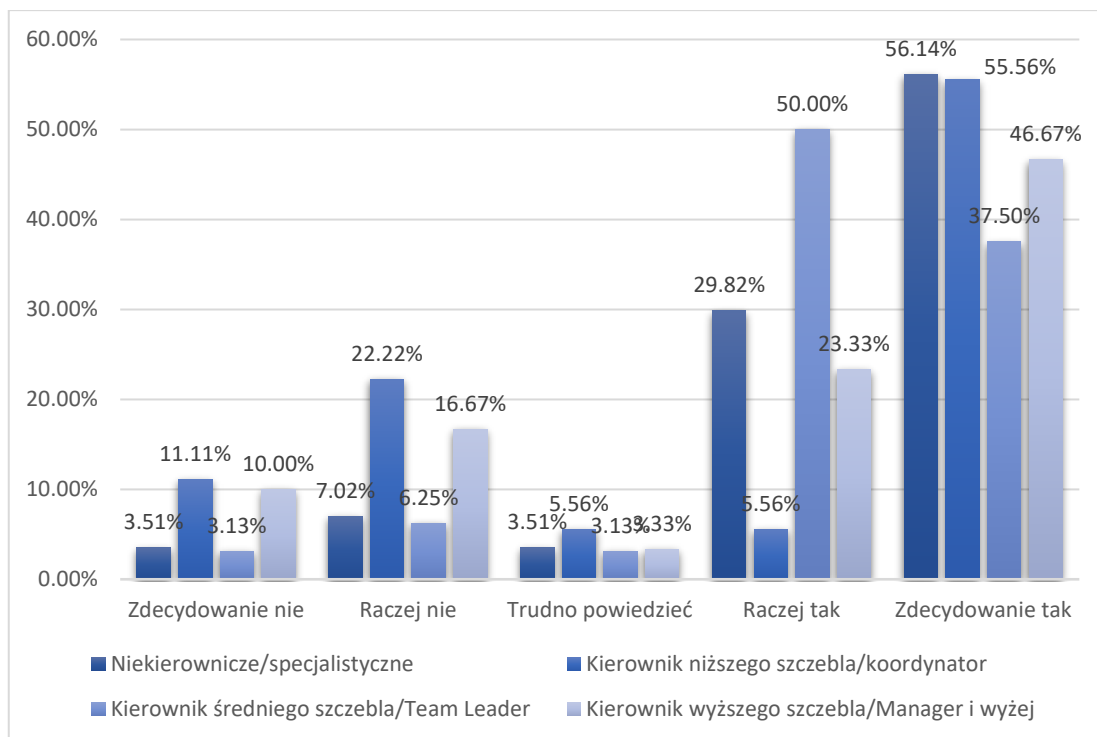
Istotnie statystycznie różnicującym czynnikiem, co najmniej dwie grupy osób na różnych stanowiskach, była ocena sytuacji na rynku pracy ( $p = 0,047$ ). Osoby na stanowiskach nie kierowniczych najczęściej raczej zgadzały się z wpływem tego czynnika na porzucenie pracy (41,23%). Kierownicy niższego szczebla natomiast częściej wskazywali, że zdecydowanie się zgadzają (38,89%) (wykres 3.8).



**Wykres 3. 8 Różnice w ocenie sytuacji na rynku pracy między osobami zatrudnionymi na różnych stanowiskach**

Źródło: opracowanie własne

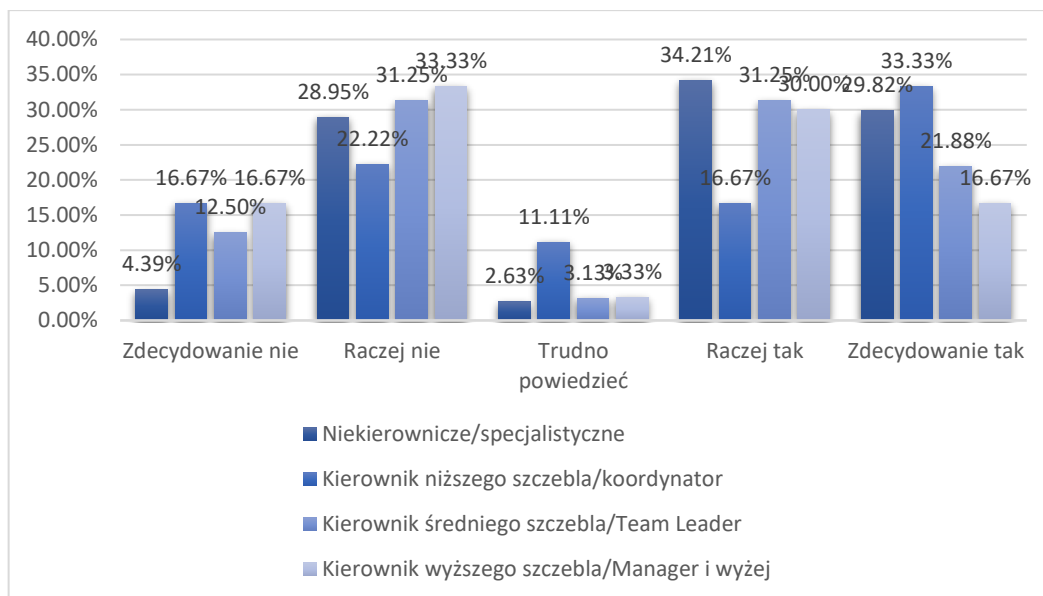
Niesatysfakcjonujące wynagrodzenie także różnicowało opinię o możliwości porzucenia pracy ( $p = 0,011$ ). Osoby pracujące na stanowiskach nie kierowniczych najczęściej zdecydowanie zgadzały się ze stwierdzeniem, że niesatysfakcjonujące wynagrodzenie mogłoby być powodem odejścia (w 56,14% przypadkach). Podobnie odpowiedziały osoby na stanowiskach kierowniczych niższego szczebla (55,56%). Osoby na stanowiskach kierowniczych średniego szczebla istotnie częściej raczej zgadzały się ze stwierdzeniem (50,00%) (wykres 3.9).



**Wykres 3.9 Różnice w ocenie wynagrodzenia między osobami zatrudnionymi na różnych stanowiskach**

Źródło: opracowanie własne

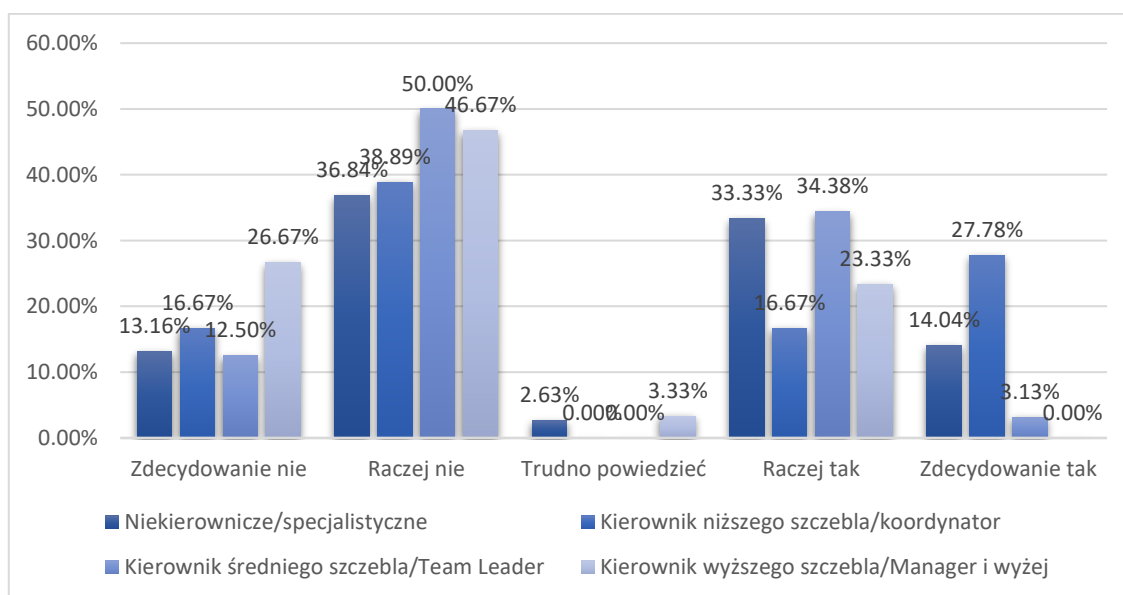
Brak możliwości awansu także w ocenie pracowników różnych szczebli istotnie się różnił ( $p = 0,001$ ). Brak możliwości awansowania stanowi zdecydowany powód do odejścia, najczęściej w opinii kierowników niższego szczebla (33,33%). Osoby na stanowiskach nie kierowniczych częściej wskazywały, że raczej mógłby być to powód odejścia z pracy (34,21%). Z kolei osoby na stanowiskach średniego szczebla (31,25%) oraz wyższego (33,33%) częściej raczej nie odeszłyby z pracy z tego powodu (wykres 3.10).



**Wykres 3. 10 Różnice w ocenie braku możliwości awansu między osobami zatrudnionymi na różnych stanowiskach**

Źródło: opracowanie własne

Uboga oferta szkoleń także była w istotnie odmienny sposób oceniana ( $p < 0,001$ ). Zaobserwowano, że zdecydowanie pracę porzuciłyby z tego powodu najczęściej osoby na stanowiskach kierowniczych niższego szczebla (27,78%). Jednocześnie największy odsetek osób, które raczej nie odeszłyby z pracy stanowili badani, którzy pracują na stanowiskach kierowniczych średniego (50,00%) oraz wyższego szczebla (46,67%) (wykres 3.11).

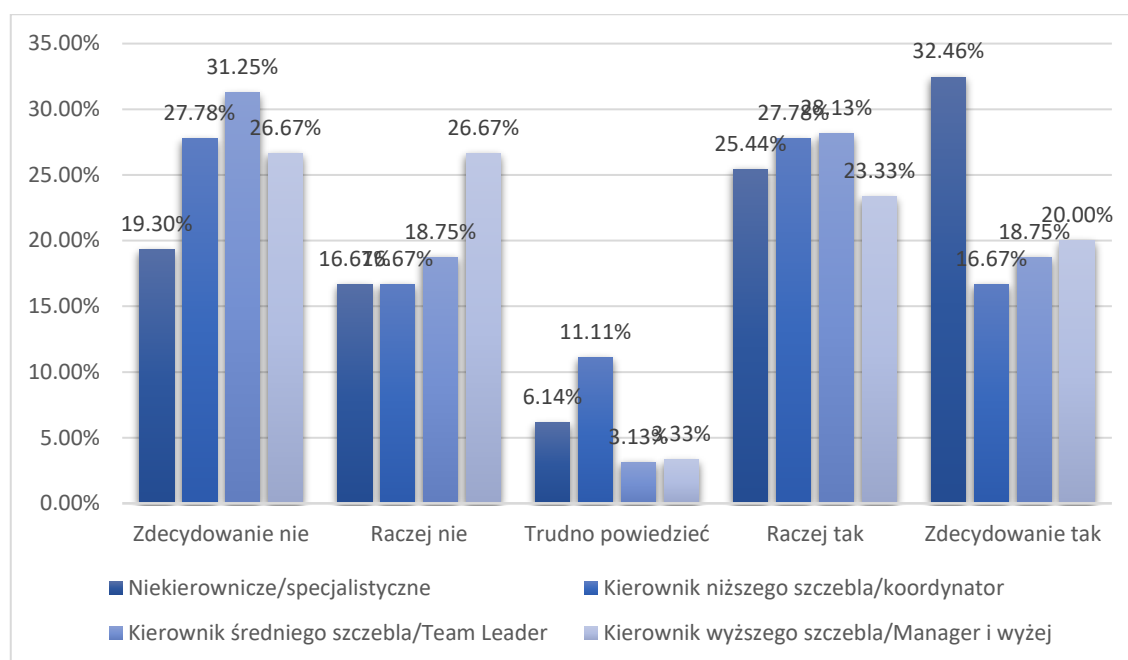


**Wykres 3. 11 Różnice w ocenie ubogiej oferty szkoleń między osobami zatrudnionymi na różnych stanowiskach**

Źródło: opracowanie własne



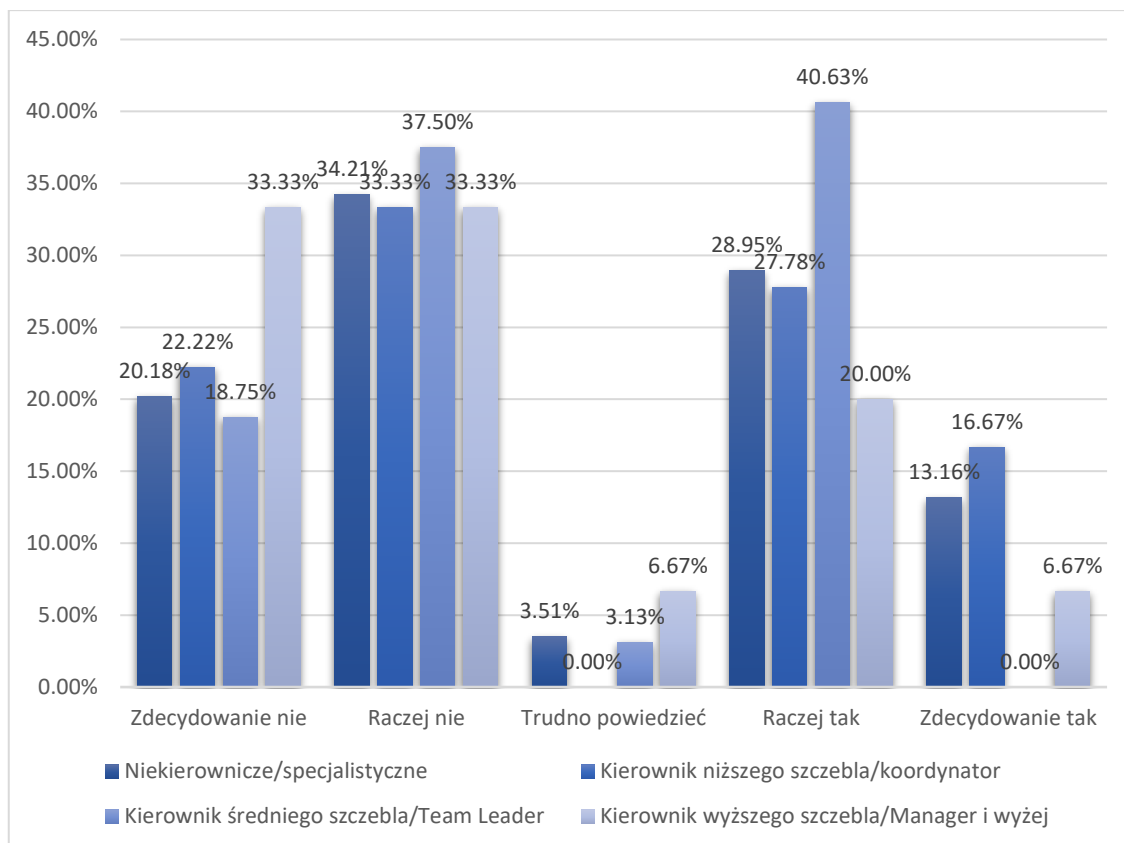
Zła atmosfera w pracy była także czynnikiem różnicującym opinie ( $p = 0,001$ ). Największy odsetek osób na stanowiskach nie kierowniczych wskazywał, że zdecydowanie powód ten stanowiłby podstawę odejścia z pracy (32,46%). Pracownicy na stanowiskach kierowniczych częściej raczej lub zdecydowanie nie zgadzali się z tym stwierdzeniem (wykres 3.12).



**Wykres 3. 12 Różnice w ocenie ogólnej złej atmosfery między osobami zatrudnionymi na różnych stanowiskach**

Źródło: opracowanie własne

Ubogą ofertą benefitów pozapłacowych to kolejny czynnik różnicujący istotnie statystycznie opinie ( $p = 0,023$ ). Zdecydowanie zaprzeczały najczęściej osoby na najwyższych stanowiskach. Z kolei osoby na stanowiskach kierowniczych średniego szczebla najczęściej raczej zgadzały się, że ubogie benefity mogłyby być powodem porzucenia pracy (40,63%) (wykres 3.13).



**Wykres 3. 13 Różnice w ocenie ubogiej oferty benefitów pozapłacowych między osobami zatrudnionymi na różnych stanowiskach**

Źródło: opracowanie własne

Dodatkowo, autor przedstawił pozostałe przyczyny potencjalnych odejść z rozróżnieniem na zajmowane stanowisko.

Tabela 3. 17 Potencjalne odejścia z pracy z rozróżnieniem na stanowisko pracy

	Zdecydowanie nie				Niekierownicze/Specjalistyczne	Raczej nie		
	Niekierownicze/Specjalistyczne	Kierownika niższego szczebla	Kierownika średniego szczebla	Kierownik wyższego szczebla		Kierownika niższego szczebla	Kierownika średniego szczebla	Kierownik wyższego szczebla
Zbyt wygórowane wymagania	12%	11%	21%	16%	18%	22%	34%	36%
Brak wykorzystywania kwalifikacji	14%	17%	15%	13%	25%	11%	50%	30%
Niedostateczne okazywanie docenienia	17%	17%	25%	10%	31%	39%	31%	30%
Wysoki poziom stresu	14.00%	11%	19%	23%	20%	22%	25%	23%
Potrzeba zmiany ścieżki kariery	9%	17%	22%	23%	27%	122%	31%	30%
Zbyt długi czas dojazdu do pracy	26%	22%	31%	40%	25%	33%	37%	33%
Zbyt mała ilość zadań	33%	22%	28%	47%	37%	22%	43%	23%
Wcześniejsze odejścia z pracy	43%	33%	53%	60%	35%	22%	25%	20%
Uciążliwe warunki	25%	39%	47%	40%	21%	17%	9%	17%
Sytuacje konfliktowe w zespole	25%	22%	41%	37%	20%	17%	31%	27%
Pasożytnictwo społeczne	24%	28%	41%	40%	18%	28%	12%	23%
Faworyzowanie pracowników	25%	22%	37%	33%	16%	22%	22%	17%
Niezdrowa rywalizacja	24%	22%	47%	43%	22%	11%	16%	20%
Mobbing	27%	33%	44%	50%	11%	6%	19%	7%
Manipulacja w miejscu pracy	24%	17%	34%	40%	16%	22%	25%	17%
Wypieranie się własnych, wcześniej podjętych decyzji	22%	22%	31%	33%	20%	28%	28%	13%

	Trudno powiedzieć				Raczej tak			Niekierownicze/Specjalistyczne	Zdecydowanie tak		
	Kierownik niższego szczebla	Kierownik średniego szczebla	Kierownik wyższego szczebla	Niekierownicze/Specjalistyczne	Kierownik niższego szczebla	Kierownik średniego szczebla	Kierownik wyższego szczebla		Kierownik niższego szczebla	Kierownik średniego szczebla	Kierownik wyższego szczebla
<b>Zbyt wygórowane wymagania</b>	11%	3%	4%	34%	33%	34%	30%	32%	22%	6%	13%
<b>Brak wykorzystywania kwalifikacji</b>	11%	0%	3%	40%	44%	22%	37%	18%	17%	13%	17%
<b>Niedostateczne okazywanie docenienia</b>	0%	6%	3%	34%	33%	31%	50%	16%	11%	6%	6%
<b>Wysoki poziom stresu</b>	11%	6%	3%	31%	33%	34%	33%	30%	22%	16%	17%
<b>Potrzeba zmiany ścieżki kariery</b>	6%	3%	3%	44%	44%	34%	23%	16%	11%	9%	20%
<b>Zbyt długi czas dojazdu do pracy</b>	6%	3%	10%	29%	22%	22%	13%	18%	17%	6%	3%
<b>Zbyt mała ilość zadań</b>	5%	3%	7%	21%	44%	18%	20%	2%	6%	6%	3%
<b>Wcześniejsze odejścia z pracy kolegi lub koleżanki</b>	6%	0%	7%	12%	39%	19%	13%	2%	0%	3%	0%
<b>Uciążliwe warunki pracy zagrażające zdrowiu</b>	5%	0%	13%	18%	17%	34%	13%	31%	22%	9%	17%
<b>Sytuacje konfliktowe w zespole</b>	11%	0%	3%	34%	18%	22%	27%	18%	22%	6%	7%
<b>Pasożytnictwo społeczne</b>	0%	3%	7%	34%	34%	37%	23%	22%	11%	6%	7%
<b>Faworyzowanie pracowników</b>	0%	0%	3%	31%	33%	25%	33%	26%	22%	16%	13%
<b>Niezdrowa rywalizacja</b>	11%	0%	3%	32%	28%	25%	27%	18%	28%	12%	7%
<b>Mobbing</b>	0%	0%	3%	19%	33%	19%	13%	40%	28%	19%	27%
<b>Manipulacja w miejscu pracy</b>	11%	0%	3%	26%	33%	22%	20%	32%	17%	19%	20%
<b>Wypieranie się własnych, wcześniej podjętych decyzji</b>	6%	0%	7%	36%	28%	28%	33%	20%	17%	12%	13%

Osoby na wysokich szczeblach najczęściej wskazywały, że raczej wygórowane wymagania nie byłyby powodem porzucenia pracy (36,67%). Z kolei osoby na stanowiskach nie kierowniczych częściej wskazywało, że raczej mogłyby (34,12%) lub zdecydowanie porzuciłyby (31,58%) pracę z tego powodu.

Poczucie braku wykorzystywania kwalifikacji we właściwy sposób najczęściej raczej byłoby powodem porzucenia pracy w ocenie pracowników na nie kierowniczych stanowiskach (40,35%) oraz kierowniczych niskiego szczebla (44,44%). Osoby na stanowiskach kierowniczych średniego szczebla raczej zaprzeczały stwierdzeniu (50,00%).

Osoby na stanowiskach najwyższego szczebla zwykle najczęściej zgadzały się ze stwierdzeniem, że niedostateczne okazywanie docenienia mogłoby być powodem odejścia (50,00%). Z kolei pracownicy niżej usytuowani częściej wskazywali, że raczej nie porzuciliby pracy z takiego powodu.

Na zdecydowane porzucenie pracy z powodu stresu najczęściej wskazywali pracownicy na stanowiskach nie kierowniczych (29,82%). Raczej ze stwierdzeniem zgadzali się najczęściej pracownicy na stanowiskach kierowniczych niskiego szczebla (33,33%), średniego (34,38%) lub wysokiego (33,33%). Jednocześnie najczęściej zdecydowanie nie zgadzali się ze stwierdzeniem pracownicy najwyższych szczebli.

Potrzeba zmiany ścieżki kariery to powód do odejścia z którym częściej zdecydowanie zgadzały się osoby na najwyższych stanowiskach (20,00%).

Różnice istotne statystycznie wykazano w zakresie oceny zbyt długiego czasu dojazdu do pracy ( $p < 0,001$ ). Zdecydowanie ze stwierdzeniem najczęściej zgadzali się specjaliści i pracownicy na nie kierowniczych stanowiskach (17,54%) oraz kierownicy najniższego szczebla (16,67%).

Różnice istotne statystycznie wykazano w zakresie oceny zbyt małej ilości zadań ( $p = 0,012$ ). Zbyt małą ilość zadań zdecydowanie nie byłaby powodem odejścia w opinii osób na najwyższych stanowiskach (46,67%). Z kolei pracownicy na stanowiskach kierowniczych niższego szczebla wskazywali, że raczej byłby to powód odejścia z pracy (44,44%).

Wcześniejsze odejście z pracy kolegi lub koleżanki raczej byłoby powodem odejścia w opinii osób na niskich szczeblach kierowniczych (38,89%). Osoby na wyższych stanowiskach częściej zdecydowanie nie zgadzały się ze stwierdzeniem. Różnice są istotne statystycznie ( $p = 0,002$ ).

Sytuacje konfliktowe istotnie różnicowały co najmniej dwie grupy ( $p < 0,001$ ). Osoby na najwyższych stanowiskach najczęściej zdecydowanie nie zgadzały się z tym stwierdzeniem, w tym 40,63% osób na kierowniczych stanowiskach średniego szczebla oraz 36,67% na wysokiego szczebla. Osoby na niższych stanowiskach stanowiły większość osób zdecydowanie zgadzających się ze stwierdzeniem.

Pasożytnictwo społeczne związane z czerpaniem istotnie różnicowało co najmniej dwie grupy ( $p < 0,001$ )

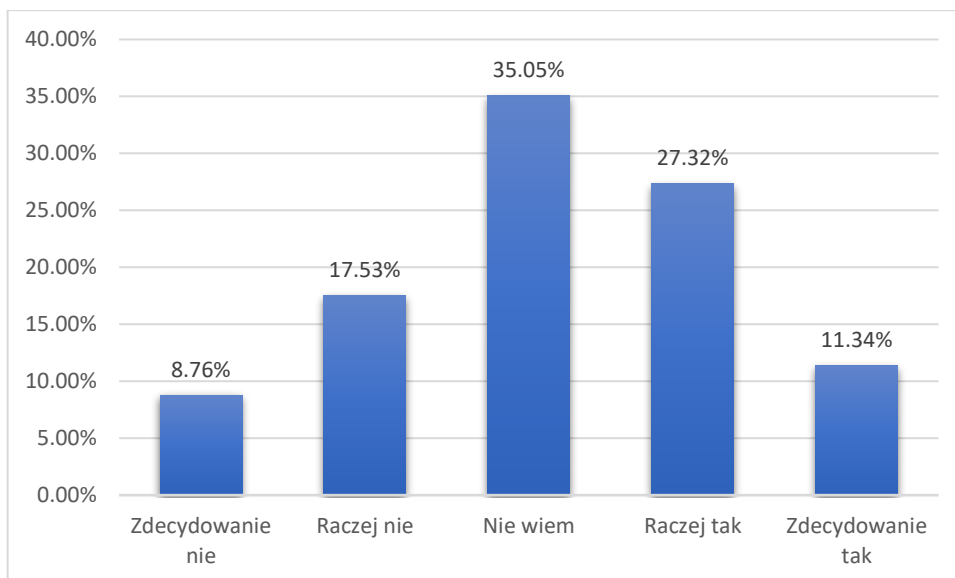
Faworyzowanie wybranych pracowników istotnie różnicowało co najmniej dwie grupy ( $p < 0,001$ ). Zdecydowanie ze stwierdzeniem nie zgadzały się najczęściej osoby na najwyższych stanowiskach. Z kolei zdecydowanie zgadzały się najczęściej osoby na stanowiskach nie kierowniczych (26,32%). Niezdrowa rywalizacja na gruncie zawodowym między pracownikami istotnie różnicowała co najmniej dwie grupy pracowników ( $p < 0,001$ ). Zdecydowanie nie zgadzały się ze stwierdzeniem osoby na stanowiskach kierowniczych wysokiego (43,33%) oraz średniego (46,885) szczebla. Z kolei pracownicy niebędący kierownikami częściej wskazywały na ten czynnik jako potencjalnie powodujący decyzję o zwolnieniu.

Mobbing to kolejny czynnik istotnie różnicujący co najmniej dwie grupy pracowników ( $p < 0,001$ ). Najczęściej na mobbing wskazywali pracownicy na stanowiskach najniższego szczebla (40,35%), najrzadziej na najwyższego szczebla (50,00%)

Wypieranie się własnych, wcześniej podjętych decyzji istotnie różnicowało co najmniej dwie grupy pracowników ( $p < 0,001$ ). Najrzadziej czynnik ten powodowałby decyzję o zwolnieniu w opinii osób na najwyższych stanowiskach.

W kolejnej części ustosunkowano się do drugiego pytania badawczego: *Czy pracodawcy z sektora SSC/BPO, podejmują działania, by zatrzymać pracowników (przeciwdziałać ich odejściom)? Jeśli tak, to jakie?*

Jak wynika z badań blisko 2/3 respondentów albo twierdzi, że pracodawca zdecydowanie lub raczej nie podejmuje takich działań, albo tego nie wie. Badane osoby wskazywały najczęściej, że nie mają wiedzy, czy ich obecny pracodawca podejmuje działania mające na celu zatrzymanie w firmie osób chcących odejść (35,05%). Na podejmowanie działań (odpowiedzi raczej tak - 27,32% badanych oraz zdecydowanie tak - 11,34%) przez pracodawcę mających na celu zatrzymanie pracownika w firmie wskazało niespełna 40% respondentów (wykres 3.14).



**Wykres 3. 14** Podejmowanie działań mających na celu zatrzymanie w firmie osób chcących odejść

Źródło: opracowanie własne

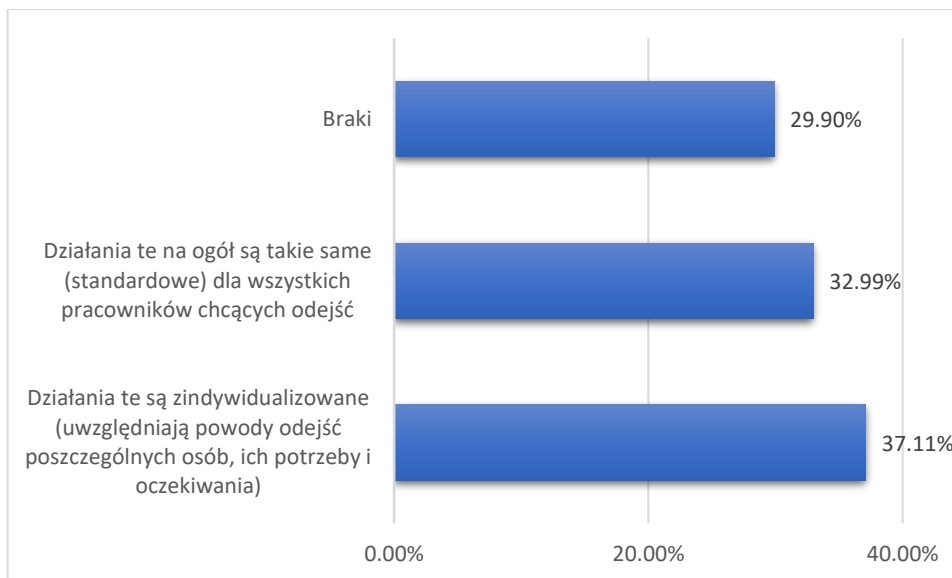
Wśród działań proponowanym pracownikom w celu ich zatrzymania w firmie najczęściej wskazywano na zmianę wynagrodzenia (48,45%), awans w strukturze, pionowy bądź poziomy (33,51%). Nieco rzadziej wskazywano na zmianę zespołu (23,71%), zaoferowanie szkoleń (20,10%) (wykres 3.15).



**Wykres 3. 15** Działania proponowane pracownikom w celu ich zatrzymania w firmie

Źródło: opracowanie własne

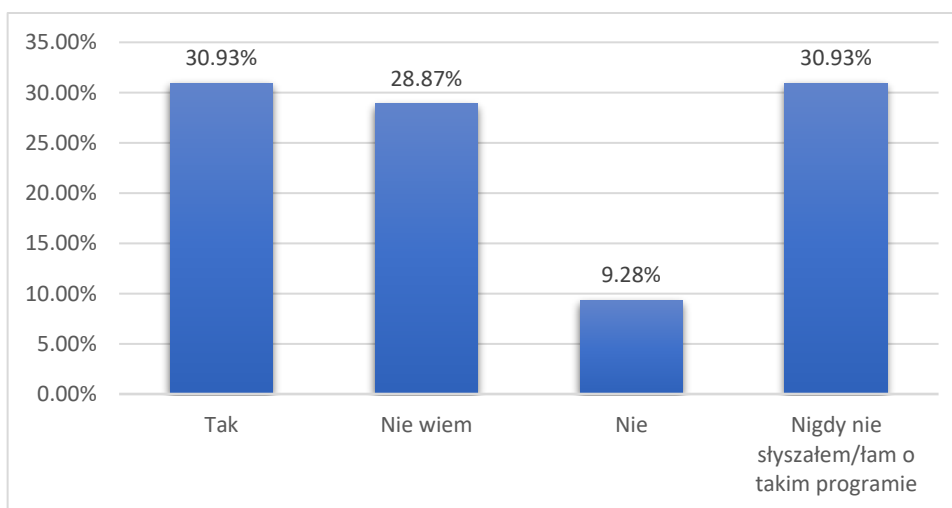
Badane osoby najczęściej wskazywały, że takie działania są zindywidualizowane (uwzględniają powody odejść poszczególnych osób, ich potrzeby i oczekiwania) (37,11%). Natomiast w opinii 32,99% badanych osób, działania te na ogół są takie same (standardowe) dla wszystkich pracowników chcących odejść (wykres 3.16).



**Wykres 3. 16 Ocena działań mających na celu zatrzymanie pracowników chcących odejść**

Źródło: opracowanie własne

Na realizację programu off-boarding wskazywało 30,93% badanych osób. O programie nigdy nie słyszało 30,93% badanych. Program nie jest prowadzony w opinii 9,28% badanych pracowników (wykres 3.17).

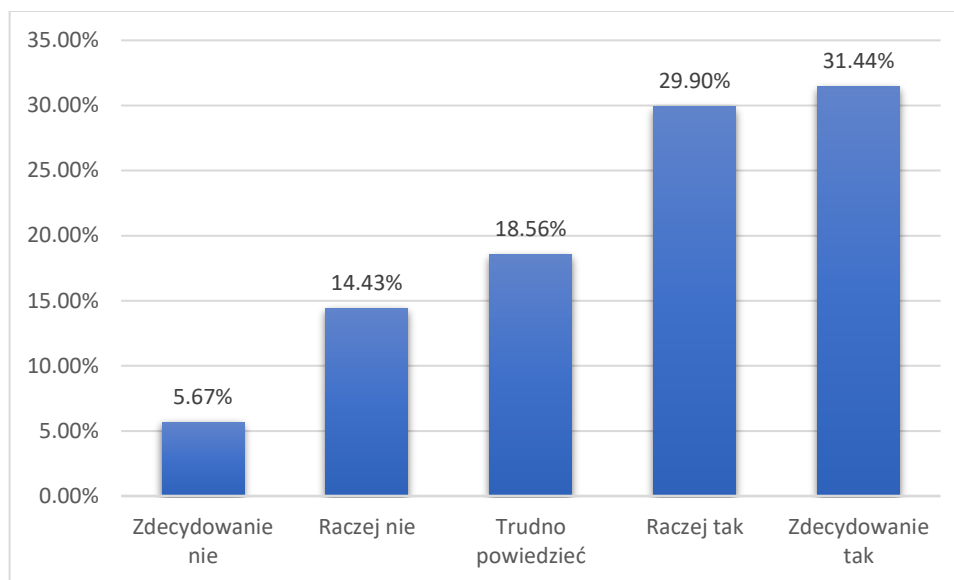


**Wykres 3. 17 Realizacja programu off-boarding**

Źródło: opracowanie własne



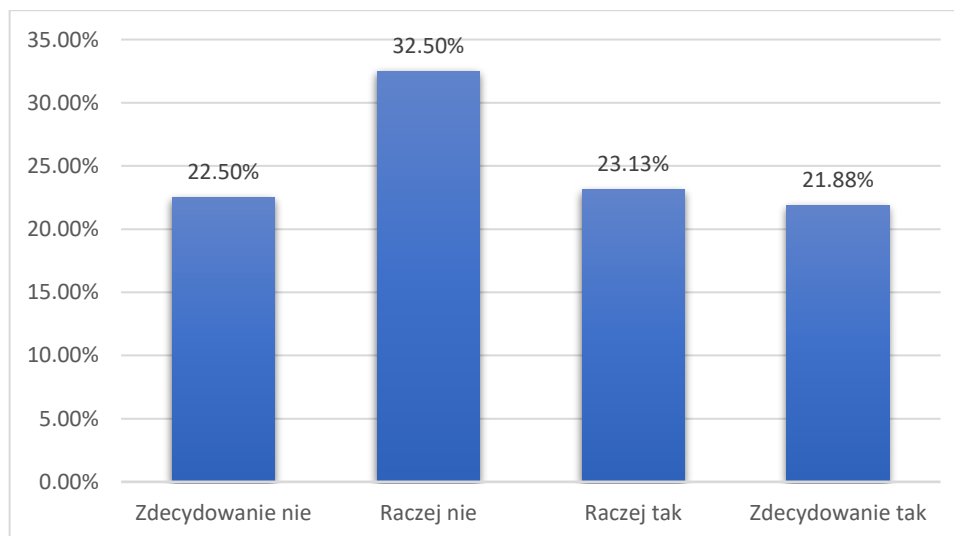
Wykazano, że pracodawcy najczęściej zdecydowanie (31,44%) lub raczej (29,90%) badają poziom satysfakcji z pracy zatrudnionych. Badania tego typu nie są prowadzone w opinii 5,67%, natomiast na odpowiedź „raczej nie” wskazało 14,43% (wykres 3.18).



**Wykres 3. 18 Badanie poziomu satysfakcji z pracy zatrudnionych**

Źródło: opracowanie własne

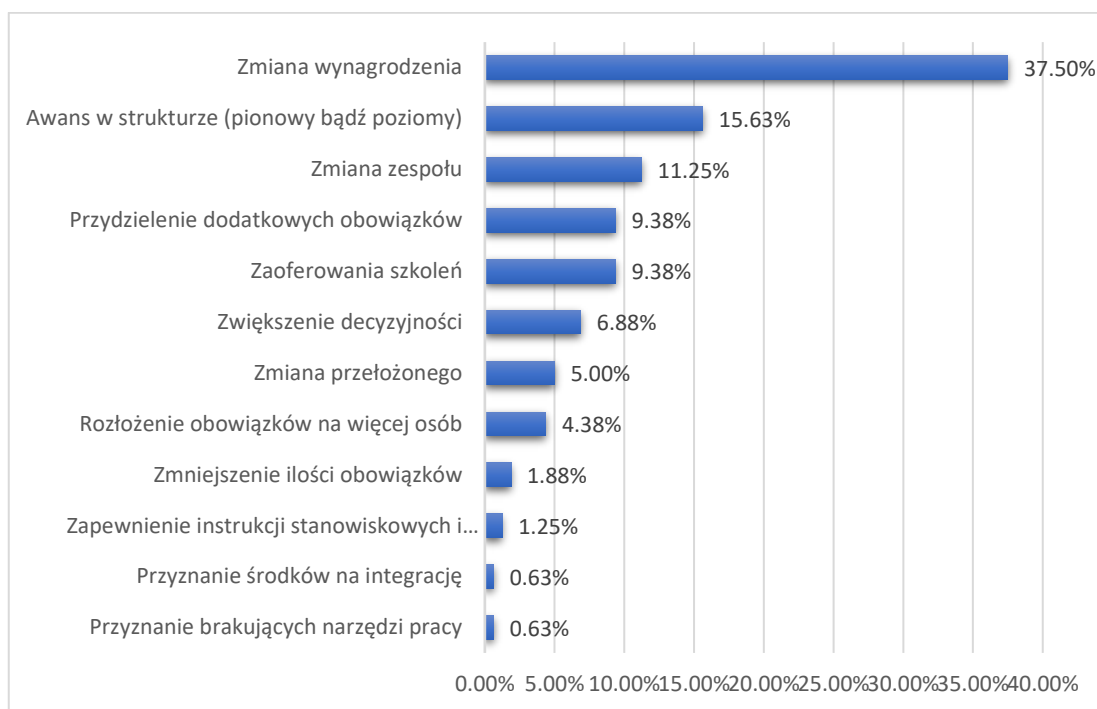
W grupie osób, które pracowały wcześniej w sektorze SSC/BPO i zmieniły pracę sprawdzono, czy pracodawca podjął działania mające na celu zatrzymanie pracownika w firmie. Okazało się, że około 45% badanych przyznało, że takie działania były podjęte (odpowiedzi raczej tak – 23,13% i zdecydowanie tak – 21,88) (wykres 3.19).



**Wykres 3. 19 Podejmowanie działań mających na celu zatrzymanie pracownika w firmie**

Źródło: opracowanie własne

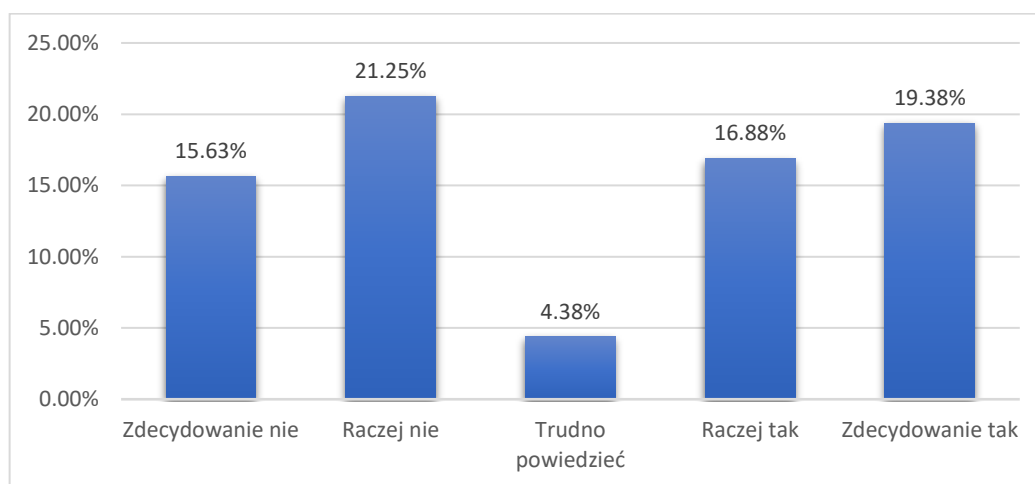
Najczęściej wskazywano na propozycję zmiany wynagrodzenia (37,50%). Rzadziej wymieniano awans w strukturze (15,63%) oraz zmianę zespołu (11,25%). Najrzadziej wymieniano przyznanie brakujących narzędzi (0,63%) ( wykres 3.20).



**Wykres 3. 20 Działania mające na celu zatrzymanie pracownika w firmie**

Źródło: opracowanie własne

Badanie satysfakcji jest wykonywane u 16,88% badanych, natomiast 19,38% wskazało, że badanie było przeprowadzone z całą pewnością (wykres 3.21).



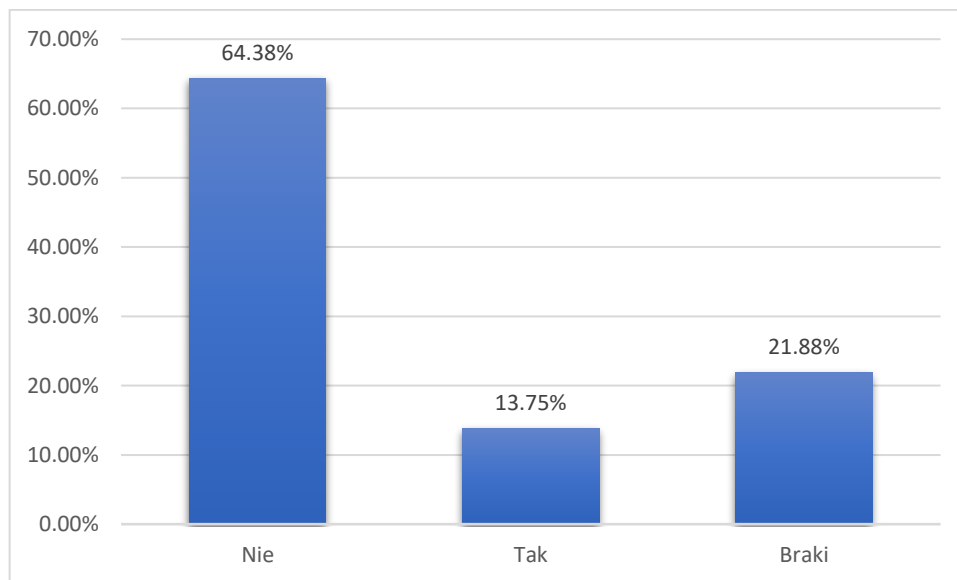
**Wykres 3. 21 Badanie poziomu satysfakcji z pracy zatrudnionych**

Źródło: opracowanie własne

### 3.5 Konsekwencje działań pracodawców a oczekiwania pracowników

Dla autora pracy ważne było nie tylko to, jakie działania podejmują pracodawcy, aby zatrzymać pracowników, ale także to, czy są one skuteczne. W dalszej kolejności ustosunkowano się zatem do trzeciego pytania badawczego: *Czy w związku z podjęciem działań, mających na celu zatrzymanie Pana/Pani, został/a Pan/Pani w poprzedniej firmie na jakiś czas (ponad 3 miesiące)?*

Przeprowadzona analiza wykazała, że na skutek działań podjętych przez pracodawcę, aby zatrzymać odchodzącego pracownika, w firmie zdecydowało się zostać (dłużej niż 3 miesiące) jedynie 13,75% badanych. Blisko 2/3 badanych (64,38%) nie pozostało w firmie (wykres 3.22).



Wykres 3. 22 Pozostanie w firmie na jakiś czas ( ponad 3 miesiące)

Źródło: opracowanie własne

Aby działania pracodawców mające na celu zatrzymanie pracowników były skuteczne, powinny uwzględniać oczekiwania pracowników. Dlatego też sformułowane zostało pytanie badawcze: *„Jakie są oczekiwania pracowników wobec pracodawców związane z przeciwdziałaniem odejściom zatrudnionych z pracy? (jakie cechy pracownika determinują różne oczekiwania?)”*

Przeprowadzono analizę oczekiwań badanych ze względu na ich płeć. Wyniki zaprezentowano w tabeli 3.18.

Tabela 3. 18 Zależność pomiędzy płcią a oczekiwaniami pracowników

	Kobieta	Mężczyzna	$\chi^2(1)$	P	
Nie	N	24	48	14,32	<0,001
		Zmiana wynagrodzenia			

	% z płec	7,62%	17,98%		
Tak	<i>N</i>	291	219		
	% z płec	92,38%	82,02%		
		Awans w strukturze (pionowy bądź poziomy)			
Nie	<i>N</i>	108	129	11,78	<0,001
	% z płec	34,29%	48,31%		
Tak	<i>N</i>	207	138		
	% z płec	65,71%	51,69%		
		Zaoferowania szkoleń			
Nie	<i>N</i>	246	237	11,65	<0,001
	% z płec	78,10%	88,76%		
Tak	<i>N</i>	69	30		
	% z płec	21,90%	11,24%		
		Zmiana przełożonego			
Nie	<i>N</i>	282	243	0,36	0,547
	% z płec	89,52%	91,01%		
Tak	<i>N</i>	33	24		
	% z płec	10,48%	8,99%		
		Zmiana zespołu			
Nie	<i>N</i>	267	234	0,99	0,317
	% z płec	84,76%	87,64%		
Tak	<i>N</i>	48	33		
	% z płec	15,24%	12,36%		
		Przydzielenie dodatkowych obowiązków			
Nie	<i>N</i>	297	237	5,82	0,015
	% z płec	94,29%	88,76%		
Tak	<i>N</i>	18	30		
	% z płec	5,71%	11,24%		
		Zwiększenie decyzyjności			
Nie	<i>N</i>	267	219	0,78	0,375
	% z płec	84,76%	82,02%		
Tak	<i>N</i>	48	48		
	% z płec	15,24%	17,98%		
		Zmniejszenie ilości obowiązków			
Nie	<i>N</i>	270	240	2,32	0,127
	% z płec	85,71%	89,89%		
Tak	<i>N</i>	45	27		
	% z płec	14,29%	10,11%		
		Przyznanie brakujących narzędzi pracy			
Nie	<i>N</i>	282	240	0,02	0,885
	% z płec	89,52%	89,89%		
Tak	<i>N</i>	33	27		
	% z płec	10,48%	10,11%		
		Przyznanie środków na integrację pracowników			
Nie	<i>N</i>	291	258	4,87	0,027
	% z płec	92,38%	96,63%		
Tak	<i>N</i>	24	9		
	% z płec	7,62%	3,37%		
		Zwiększenie benefitów pozapłacowych			
Nie	<i>N</i>	75	33	12,53	<0,001
	% z płec	23,81%	12,36%		
Tak	<i>N</i>	240	234		
	% z płec	76,19%	87,64%		

Zmiana lokalizacji siedziby firmy					
Nie	<i>N</i>	297	222	18,57	<0,001
	% z płec	94,29%	83,15%		
Tak	<i>N</i>	18	45		
	% z płec	5,71%	16,85%		
Zwiększenie elastyczności w kwestii pracy zdalnej					
Nie	<i>N</i>	231	183	1,62	0,203
	% z płec	73,33%	68,54%		
Tak	<i>N</i>	84	84		
	% z płec	26,67%	31,46%		
Zapewnienie instrukcji stanowiskowych i procesowych					
Nie	<i>N</i>	276	252	7,85	<0,001
	% z płec	87,62%	94,38%		
Tak	<i>N</i>	39	15		
	% z płec	12,38%	5,62%		
Rozłożenie obowiązków na więcej osób					
Nie	<i>N</i>	258	237	5,34	0,021
	% z płec	81,90%	88,76%		
Tak	<i>N</i>	57	30		
	% z płec	18,10%	11,24%		

Źródło: opracowanie własne

Wykazano istotne statystycznie różnice w zakresie oceny zmiany wynagrodzenia ( $p < 0,001$ ). Kobiety (92,38%) częściej od mężczyzn (82,02%) wskazywały ten czynnik. Ocena awansu także różnicowała kobiety i mężczyzn ( $p < 0,001$ ). Awans w strukturze częściej wskazywały kobiety (65,71%), w porównaniu z mężczyznami (51,69%).

Zaoferowanie szkoleń było wskazywane rzadziej przez obie płcie, jednak zaobserwowano istotne różnice ( $p < 0,001$ ). Wykazano, że to kobiety częściej wskazywały omawiany czynnik jako pożądane działanie (21,90%).

Przydzielenie dodatkowych obowiązków częściej wskazywane było przez mężczyzn (11,24%) w porównaniu z kobietami (5,71%). Różnice są istotne statystycznie ( $p = 0,015$ ). Z kolei przyznanie środków na integrację pracowników istotnie częściej wskazywały kobiety (7,62%). W grupie mężczyzn wymieniony czynnik oczekiwany jest jedynie przez 3,37%. Różnice są istotne statystycznie ( $p = 0,027$ ).

Na zwiększenie zakresu benefitów pozapłacowych częściej wskazywali mężczyźni (87,64%), w grupie kobiet na benefity wskazało 76,19% badanych. Różnice okazały się być istotne statystycznie ( $p < 0,001$ ).

Zapewnienie instrukcji stanowiskowych i procesowych jest bardziej istotne w ocenie kobiet (12,38%) niż mężczyzn (5,62%) ( $p < 0,001$ ). Kobiety częściej wskazywały na potrzebę rozłożenia obowiązków na więcej osób (18,10%), w porównaniu z mężczyznami (11,24%) ( $p = 0,021$ ).

W kolejnym kroku przeprowadzono analizę mającą na celu ocenę zależności wpływu wieku na ocenę oczekiwań pracowników wobec pracodawców związane z przeciwdziałaniem odejściom zatrudnionych z pracy. Wyniki zaprezentowano w tabeli 3.19.

Tabela 3. 19 Zależność pomiędzy rokiem urodzenia a oczekiwaniami pracowników

		1965-1979	1980-1994	Po 1995	$\chi^2(2)$	<i>P</i>
Zmiana wynagrodzenia						
Nie	<i>N</i>	27	39	6	44,53	<0,001
	% z wiek	36,00%	9,15%	7,41%		
Tak	<i>N</i>	48	387	75		
	% z wiek	64,00%	90,85%	92,59%		
Awans w strukturze (pionowy bądź poziomy)						
Nie	<i>N</i>	42	186	9	38,2	<0,001
	% z wiek	56,00%	43,66%	11,11%		
Tak	<i>N</i>	33	240	72		
	% z wiek	44,00%	56,34%	88,89%		
Zaoferowania szkoleń						
Nie	<i>N</i>	63	351	69	0,42	0,803
	% z wiek	84,00%	82,39%	85,19%		
Tak	<i>N</i>	12	75	12		
	% z wiek	16,00%	17,61%	14,81%		
Zmiana przełożonego						
Nie	<i>N</i>	63	384	78	6,67	0,035
	% z wiek	84,00%	90,14%	96,30%		
Tak	<i>N</i>	12	42	3		
	% z wiek	16,00%	9,86%	3,70%		
Zmiana zespołu						
Nie	<i>N</i>	69	357	75	6,9	0,031
	% z wiek	92,00%	83,80%	92,59%		
Tak	<i>N</i>	6	69	6		
	% z wiek	8,00%	16,20%	7,41%		
Przydzielenie dodatkowych obowiązków						
Nie	<i>N</i>	63	399	72	8,89	0,011
	% z wiek	84,00%	93,66%	88,89%		
Tak	<i>N</i>	12	27	9		
	% z wiek	16,00%	6,34%	11,11%		
Zwiększenie decyzyjności						
Nie	<i>N</i>	66	354	66	1,39	0,498
	% z wiek	88,00%	83,10%	81,48%		
Tak	<i>N</i>	9	72	15		
	% z wiek	12,00%	16,90%	18,52%		
Zmniejszenie ilości obowiązków						
Nie	<i>N</i>	69	369	72	1,84	0,398
	% z wiek	92,00%	86,62%	88,89%		
Tak	<i>N</i>	6	57	9		
	% z wiek	8,00%	13,38%	11,11%		
Przyznanie brakujących narzędzi pracy						
Nie	<i>N</i>	69	378	75	1,59	0,451

	% z wiek	<b>92,00%</b>	<b>88,73%</b>	<b>92,59%</b>		
Tak	<i>N</i>	<b>6</b>	<b>48</b>	<b>6</b>		
	% z wiek	<b>8,00%</b>	<b>11,27%</b>	<b>7,41%</b>		
Przyznanie środków na integrację pracowników						
Nie	<i>N</i>	<b>69</b>	<b>405</b>	<b>75</b>	<b>1,65</b>	<b>0,437</b>
	% z wiek	<b>92,00%</b>	<b>95,07%</b>	<b>92,59%</b>		
Tak	<i>N</i>	<b>6</b>	<b>21</b>	<b>6</b>		
	% z wiek	<b>8,00%</b>	<b>4,93%</b>	<b>7,41%</b>		
Zwiększenie benefitów pozapłacowych						
Nie	<i>N</i>	<b>12</b>	<b>78</b>	<b>18</b>	<b>1,06</b>	<b>0,588</b>
	% z wiek	<b>16,00%</b>	<b>18,31%</b>	<b>22,22%</b>		
Tak	<i>N</i>	<b>63</b>	<b>348</b>	<b>63</b>		
	% z wiek	<b>84,00%</b>	<b>81,69%</b>	<b>77,78%</b>		
Zmiana lokalizacji siedziby firmy						
Nie	<i>N</i>	<b>63</b>	<b>384</b>	<b>72</b>	<b>2,49</b>	<b>0,288</b>
	% z wiek	<b>84,00%</b>	<b>90,14%</b>	<b>88,89%</b>		
Tak	<i>N</i>	<b>12</b>	<b>42</b>	<b>9</b>		
	% z wiek	<b>16,00%</b>	<b>9,86%</b>	<b>11,11%</b>		
Zwiększenie elastyczności w kwestii pracy zdalnej						
Nie	<i>N</i>	<b>54</b>	<b>312</b>	<b>48</b>	<b>6,51</b>	<b>0,038</b>
	% z wiek	<b>72,00%</b>	<b>73,24%</b>	<b>59,26%</b>		
Tak	<i>N</i>	<b>21</b>	<b>114</b>	<b>33</b>		
	% z wiek	<b>28,00%</b>	<b>26,76%</b>	<b>40,74%</b>		
Zapewnienie instrukcji stanowiskowych i procesowych						
Nie	<i>N</i>	<b>66</b>	<b>384</b>	<b>78</b>	<b>3,82</b>	<b>0,147</b>
	% z wiek	<b>88,00%</b>	<b>90,14%</b>	<b>96,30%</b>		
Tak	<i>N</i>	<b>9</b>	<b>42</b>	<b>3</b>		
	% z wiek	<b>12,00%</b>	<b>9,86%</b>	<b>3,70%</b>		
Rozłożenie obowiązków na więcej osób						
Nie	<i>N</i>	<b>69</b>	<b>348</b>	<b>78</b>	<b>17,69</b>	<b>0,001</b>
	% z wiek	<b>92,00%</b>	<b>81,69%</b>	<b>96,30%</b>		
Tak	<i>N</i>	<b>6</b>	<b>78</b>	<b>3</b>		
	% z wiek	<b>8,00%</b>	<b>18,31%</b>	<b>3,70%</b>		

Źródło: opracowanie własne

Wykazano istotne statystycznie różnice w zakresie oceny zmiany wynagrodzenia ( $p < 0,001$ ). Najczęściej na ten motywator wskazywały osoby urodzone w latach 1980-1994 (90,85%) oraz po 1995 roku (82,02%).

Awans w strukturze także różnicował grupy wiekowe ( $p < 0,001$ ). Najczęściej wskazywany był przez osoby urodzone po 1995 roku (88,89%), najrzadziej przez osoby urodzone w latach 1965-1979 (44,00%). Zmianę przełożonego najczęściej wskazywały osoby najstarsze (16,00%), a najrzadziej najmłodsze (3,70%). Różnice są istotne statystycznie ( $p = 0,035$ ). Zmianę zespołu istotnie częściej wskazywały osoby urodzone w latach 1980-1994 (16,20%) ( $p = 0,031$ ).

Przydzielenie dodatkowych obowiązków częściej wskazywane było przez osoby najstarsze (16,00%), w porównaniu z osobami urodzonymi w latach 1980-1994 (6,34%).

Różnice są istotne statystycznie ( $p = 0,011$ ). Z kolei przyznanie środków na integrację pracowników istotnie częściej wskazywały kobiety (7,62%). W grupie mężczyzn wymieniony czynnik oczekiwany jest jedynie przez 3,37%. Różnice są istotne statystycznie ( $p = 0,027$ ).

Zwiększenie elastyczności w kwestii pracy zdalnej najczęściej wskazywały osoby najmłodsze (40,74%). Różnice są istotne statystycznie ( $p = 0,038$ ), natomiast na rozłożenie obowiązków na więcej osób najczęściej wskazywały osoby urodzone w latach 1980-1994 (18,31%) ( $p = 0,001$ ).

Zbadano zależność wpływu stażu pracy na ocenę oczekiwań pracowników wobec pracodawców związane z przeciwdziałaniem odejściom zatrudnionych z pracy. Wyniki zaprezentowano w tabeli 3.20.

**Tabela 3. 20 Zależność pomiędzy stażem pracy a oczekiwaniami pracowników**

		Do roku	1-3 lat	4 do 10 lat	Powyżej 10 lat	$\chi^2(3)$	<i>P</i>
Zmiana wynagrodzenia							
Nie	<i>N</i>	0	18	18	36	<b>16,39</b>	<b>0,001</b>
	% z wiek	0,00%	13,33%	7,32%	19,35%		
Tak	<i>N</i>	15	117	228	150		
	% z wiek	100,00%	86,67%	92,68%	80,65%		
Awans w strukturze (pionowy bądź poziomy)							
Nie	<i>N</i>	9	57	102	69	<b>3,5</b>	<b>0,321</b>
	% z wiek	60,00%	42,22%	41,46%	37,10%		
Tak	<i>N</i>	6	78	144	117		
	% z wiek	40,00%	57,78%	58,54%	62,90%		
Zaoferowania szkoleń							
Nie	<i>N</i>	15	117	183	168	<b>24,33</b>	<b>&lt;0,001</b>
	% z wiek	100,00%	86,67%	74,39%	90,32%		
Tak	<i>N</i>	0	18	63	18		
	% z wiek	0,00%	13,33%	25,61%	9,68%		
Zmiana przełożonego							
Nie	<i>N</i>	15	114	222	174	<b>9,05</b>	<b>0,028</b>
	% z wiek	100,00%	84,44%	90,24%	93,55%		
Tak	<i>N</i>	0	21	24	12		
	% z wiek	0,00%	15,56%	9,76%	6,45%		
Zmiana zespołu							
Nie	<i>N</i>	15	129	201	156	<b>17,22</b>	<b>0,001</b>
	% z wiek	100,00%	95,56%	81,71%	83,87%		
Tak	<i>N</i>	0	6	45	30		
	% z wiek	0,00%	4,44%	18,29%	16,13%		
Przydzielenie dodatkowych obowiązków							
Nie	<i>N</i>	12	126	222	174	<b>4,71</b>	<b>0,194</b>
	% z wiek	80,00%	93,33%	90,24%	93,55%		
Tak	<i>N</i>	3	9	24	12		
	% z wiek	20,00%	6,67%	9,76%	6,45%		
Zwiększenie decyzyjności							
Nie	<i>N</i>	12	117	207	150	<b>2,29</b>	<b>0,514</b>



	% z wiek	80,00%	86,67%	84,15%	80,65%		
Tak	<i>N</i>	3	18	39	36		
	% z wiek	20,00%	13,33%	15,85%	19,35%		
Zmniejszenie ilości obowiązków							
Nie	<i>N</i>	15	132	198	165	<b>26,71</b>	<b>&lt;0,001</b>
	% z wiek	100,00%	97,78%	80,49%	88,71%		
Tak	<i>N</i>	0	3	48	21		
	% z wiek	0,00%	2,22%	19,51%	11,29%		
Przyznanie brakujących narzędzi pracy							
Nie	<i>N</i>	12	120	219	171	<b>2,74</b>	<b>0,431</b>
	% z wiek	80,00%	88,89%	89,02%	91,94%		
Tak	<i>N</i>	3	15	27	15		
	% z wiek	20,00%	11,11%	10,98%	8,06%		
Przyznanie środków na integrację pracowników							
Nie	<i>N</i>	15	129	234	171	<b>3,56</b>	<b>0,312</b>
	% z wiek	100,00%	95,56%	95,12%	91,94%		
Tak	<i>N</i>	0	6	12	15		
	% z wiek	0,00%	4,44%	4,88%	8,06%		
Zwiększenie benefitów pozapłacowych							
Nie	<i>N</i>	0	24	48	36	<b>3,69</b>	<b>0,295</b>
	% z wiek	0,00%	17,78%	19,51%	19,35%		
Tak	<i>N</i>	15	111	198	150		
	% z wiek	100,00%	82,22%	80,49%	80,65%		
Zmiana lokalizacji siedziby firmy							
Nie	<i>N</i>	15	105	225	174	<b>25,01</b>	<b>&lt;0,001</b>
	% z wiek	100,00%	77,78%	91,46%	93,55%		
Tak	<i>N</i>	0	30	21	12		
	% z wiek	0,00%	22,22%	8,54%	6,45%		
Zwiększenie elastyczności w kwestii pracy zdalnej							
Nie	<i>N</i>	9	78	195	132	<b>20,56</b>	<b>0,001</b>
	% z wiek	60,00%	57,78%	79,27%	70,97%		
Tak	<i>N</i>	6	57	51	54		
	% z wiek	40,00%	42,22%	20,73%	29,03%		
Zapewnienie instrukcji stanowiskowych i procesowych							
Nie	<i>N</i>	15	123	228	162	<b>5,58</b>	<b>0,133</b>
	% z wiek	100,00%	91,11%	92,68%	87,10%		
Tak	<i>N</i>	0	12	18	24		
	% z wiek	0,00%	8,89%	7,32%	12,90%		
Rozłożenie obowiązków na więcej osób							
Nie	<i>N</i>	15	126	192	162	<b>20,01</b>	<b>0,001</b>
	% z wiek	100,00%	93,33%	78,05%	87,10%		
Tak	<i>N</i>	0	9	54	24		
	% z wiek	0,00%	6,67%	21,95%	12,90%		

Wykazano istotne statystycznie różnice w zakresie oceny zmiany wynagrodzenia ( $p < 0,001$ ). Najczęściej na ten motywator wskazywały osoby pracujące 1-3 lat (100,00%) oraz 4-10 lat (92,68%). Najmniej motywująca zmiana wynagrodzenia była dla osób pracujących powyżej 10 lat (80,65%).

Na szkolenia najczęściej wskazywały osoby pracujące 4-10 lat (25,61%). Żadna z osób pracujących do roku nie wskazała na ten motywator. Różnice są istotne statystycznie ( $p < 0,001$ ).

Zmianę przełożonego najczęściej wskazywały osoby pracujące 1-3 lat (15,56%), z kolei zmianę zespołu osoby ze stażem 4-10 lat (18,29%). Zmniejszenie ilości obowiązków wskazywane było przez osoby ze stażem 4-10 lat (19,51%), najrzadziej przez osoby pracujące do roku (0%). Różnice są istotne statystycznie ( $p < 0,001$ ).

Zwiększenie elastyczności w kwestii pracy zdalnej najczęściej wskazywały osoby pracujące do jednego roku (40,00%) oraz od 1 do 3 lat (42,22%). Różnice są istotne statystycznie ( $p = 0,001$ ), natomiast rozłożenie obowiązków na więcej osób najczęściej osoby pracujące 4-10 lat (21,95%) ( $p = 0,001$ ).

Zbadano także zależność wpływu wielkości przedsiębiorstwa na ocenę oczekiwań pracowników wobec pracodawców związane z przeciwdziałaniem odejściom zatrudnionych z pracy. Wyniki zaprezentowano w tabeli 3.21.

**Tabela 3. 21 Zależność pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a oczekiwaniami pracowników**

		Od 1 do 50	Od 51 do 250	Powyżej 251	$\chi^2(2)$	<i>P</i>
Zmiana wynagrodzenia						
Nie	<i>N</i>	4	34	34	<b>3,29</b>	<b>0,192</b>
	% z wiek	26,67%	12,93%	11,18%		
Tak	<i>N</i>	11	229	270		
	% z wiek	73,33%	87,07%	88,82%		
Awans w strukturze (pionowy bądź poziomy)						
Nie	<i>N</i>	6	99	132	<b>1,95</b>	<b>0,376</b>
	% z wiek	40,00%	37,64%	43,42%		
Tak	<i>N</i>	9	164	172		
	% z wiek	60,00%	62,36%	56,58%		
Zaoferowania szkoleń						
Nie	<i>N</i>	14	218	251	<b>1,17</b>	<b>0,555</b>
	% z wiek	93,33%	82,89%	82,57%		
Tak	<i>N</i>	1	45	53		
	% z wiek	6,67%	17,11%	17,43%		
Zmiana przełożonego						
Nie	<i>N</i>	14	237	274	<b>0,171</b>	<b>0,918</b>
	% z wiek	93,33%	90,11%	90,13%		
Tak	<i>N</i>	1	26	30		
	% z wiek	6,67%	9,89%	9,87%		
Zmiana zespołu						
Nie	<i>N</i>	15	236	250	<b>9,1</b>	<b>0,011</b>
	% z wiek	100,00%	89,73%	82,24%		
Tak	<i>N</i>	0	27	54		
	% z wiek	0,00%	10,27%	17,76%		
Przydzielenie dodatkowych obowiązków						
Nie	<i>N</i>	14	237	283	<b>1,71</b>	<b>0,427</b>

	% z wiek	93,33%	90,11%	93,09%		
Tak	<i>N</i>	1	26	21		
	% z wiek	6,67%	9,89%	6,91%		
Zwiększenie decyzyjności						
Nie	<i>N</i>	13	216	257	<b>0,71</b>	<b>0,702</b>
	% z wiek	86,67%	82,13%	84,54%		
Tak	<i>N</i>	2	47	47		
	% z wiek	13,33%	17,87%	15,46%		
Zmniejszenie ilości obowiązków						
Nie	<i>N</i>	15	233	262	<b>2,92</b>	<b>0,231</b>
	% z wiek	100,00%	88,59%	86,18%		
Tak	<i>N</i>	0	30	42		
	% z wiek	0,00%	11,41%	13,82%		
Przyznanie brakujących narzędzi pracy						
Nie	<i>N</i>	15	232	275	<b>2,54</b>	<b>0,281</b>
	% z wiek	100,00%	88,21%	90,46%		
Tak	<i>N</i>	0	31	29		
	% z wiek	0,00%	11,79%	9,54%		
Przyznanie środków na integrację pracowników						
Nie	<i>N</i>	15	244	290	<b>2,73</b>	<b>0,254</b>
	% z wiek	100,00%	92,78%	95,39%		
Tak	<i>N</i>	0	19	14		
	% z wiek	0,00%	7,22%	4,61%		
Zwiększenie benefitów pozapłacowych						
Nie	<i>N</i>	2	54	52	<b>1,37</b>	<b>0,503</b>
	% z wiek	13,33%	20,53%	17,11%		
Tak	<i>N</i>	13	209	252		
	% z wiek	86,67%	79,47%	82,89%		
Zmiana lokalizacji siedziby firmy						
Nie	<i>N</i>	9	235	275	<b>13,76</b>	<b>0,001</b>
	% z wiek	60,00%	89,35%	90,46%		
Tak	<i>N</i>	6	28	29		
	% z wiek	40,00%	10,65%	9,54%		
Zwiększenie elastyczności w kwestii pracy zdalnej						
Nie	<i>N</i>	7	200	207	<b>8,83</b>	<b>0,012</b>
	% z wiek	46,67%	76,05%	68,09%		
Tak	<i>N</i>	8	63	97		
	% z wiek	53,33%	23,95%	31,91%		
Zapewnienie instrukcji stanowiskowych i procesowych						
Nie	<i>N</i>	15	247	266	<b>8,47</b>	<b>0,014</b>
	% z wiek	100,00%	93,92%	87,50%		
Tak	<i>N</i>	0	16	38		
	% z wiek	0,00%	6,08%	12,50%		
Rozłożenie obowiązków na więcej osób						
Nie	<i>N</i>	15	230	250	<b>5,72</b>	<b>0,057</b>
	% z wiek	100,00%	87,45%	82,24%		
Tak	<i>N</i>	0	33	54		
	% z wiek	0,00%	12,55%	17,76%		

W zakresie wielkości przedsiębiorstwa różnice wykazane w przypadku zmiany zespołu ( $p = 0,011$ ). Zmianę zespołu najczęściej wskazywały osoby z największych firm (17,76%).

Z kolei zmianę lokalizacji firmy istotnie częściej ( $p = 0,001$ ) wskazywały osoby z firm najmniejszych (40,00%), podobnie jak zwiększenie elastyczności w kwestii pracy zdalnej (53,33%).

Zbadano zależność wpływu stażu pracy u obecnego pracodawcy na ocenę oczekiwań pracowników wobec pracodawców związanych z przeciwdziałaniem odejściom zatrudnionych z pracy. Wyniki zaprezentowano w tabeli 3.22.

**Tabela 3. 22 Zależność pomiędzy stażem pracy u obecnego pracodawcy a oczekiwaniami pracowników**

		Do roku	1-3 lat	4 do 10 lat	Powyżej 10 lat	$\chi^2(3)$	<i>P</i>
Zmiana wynagrodzenia							
Nie	<i>N</i>	9	24	33	6	<b>27,57</b>	<b>&lt;0,001</b>
	% z wiek	6,25%	8,79%	23,91%	22,22%		
Tak	<i>N</i>	135	249	105	21		
	% z wiek	93,75%	91,21%	76,09%	77,78%		
Awans w strukturze (pionowy bądź poziomy)							
Nie	<i>N</i>	42	114	66	15	<b>13,43</b>	<b>0,004</b>
	% z wiek	29,17%	41,76%	47,83%	55,56%		
Tak	<i>N</i>	102	159	72	12		
	% z wiek	70,83%	58,24%	52,17%	44,44%		
Zaoferowania szkoleń							
Nie	<i>N</i>	108	240	111	24	<b>12,5</b>	<b>0,005</b>
	% z wiek	75,00%	87,91%	80,43%	88,89%		
Tak	<i>N</i>	36	33	27	3		
	% z wiek	25,00%	12,09%	19,57%	11,11%		
Zmiana przełożonego							
Nie	<i>N</i>	138	237	123	27	<b>11,83</b>	<b>0,008</b>
	% z wiek	95,83%	86,81%	89,13%	100,00%		
Tak	<i>N</i>	6	36	15	0		
	% z wiek	4,17%	13,19%	10,87%	0,00%		
Zmiana zespołu							
Nie	<i>N</i>	126	243	114	18	<b>12,08</b>	<b>0,007</b>
	% z wiek	87,50%	89,01%	82,61%	66,67%		
Tak	<i>N</i>	18	30	24	9		
	% z wiek	12,50%	10,99%	17,39%	33,33%		
Przydzielenie dodatkowych obowiązków							
Nie	<i>N</i>	132	252	123	27	<b>3,79</b>	<b>0,284</b>
	% z wiek	91,67%	92,31%	89,13%	100,00%		
Tak	<i>N</i>	12	21	15	0		
	% z wiek	8,33%	7,69%	10,87%	0,00%		
Zwiększenie decyzyjności							
Nie	<i>N</i>	123	225	114	24	<b>1,27</b>	<b>0,737</b>
	% z wiek	85,42%	82,42%	82,61%	88,89%		

Tak	<i>N</i>	21	48	24	3		
	% z wiek	14,58%	17,58%	17,39%	11,11%		
Zmniejszenie ilości obowiązków							
Nie	<i>N</i>	135	231	126	18	<b>19,93</b>	<b>0,001</b>
	% z wiek	93,75%	84,62%	91,30%	66,67%		
Tak	<i>N</i>	9	42	12	9		
	% z wiek	6,25%	15,38%	8,70%	33,33%		
Przyznanie brakujących narzędzi pracy							
Nie	<i>N</i>	126	246	126	24	<b>1,21</b>	<b>0,751</b>
	% z wiek	87,50%	90,11%	91,30%	88,89%		
Tak	<i>N</i>	18	27	12	3		
	% z wiek	12,50%	9,89%	8,70%	11,11%		
Przyznanie środków na integrację pracowników							
Nie	<i>N</i>	132	258	135	24	<b>6,57</b>	<b>0,086</b>
	% z wiek	91,67%	94,51%	97,83%	88,89%		
Tak	<i>N</i>	12	15	3	3		
	% z wiek	8,33%	5,49%	2,17%	11,11%		
Zwiększenie benefitów pozapłacowych							
Nie	<i>N</i>	33	39	24	12	<b>17,21</b>	<b>0,001</b>
	% z wiek	22,92%	14,29%	17,39%	44,44%		
Tak	<i>N</i>	111	234	114	15		
	% z wiek	77,08%	85,71%	82,61%	55,56%		
Zmiana lokalizacji siedziby firmy							
Nie	<i>N</i>	141	231	123	24	<b>17,28</b>	<b>0,001</b>
	% z wiek	97,92%	84,62%	89,13%	88,89%		
Tak	<i>N</i>	3	42	15	3		
	% z wiek	2,08%	15,38%	10,87%	11,11%		
Zwiększenie elastyczności w kwestii pracy zdalnej							
Nie	<i>N</i>	102	177	111	24	<b>15,24</b>	<b>0,002</b>
	% z wiek	70,83%	64,84%	80,43%	88,89%		
Tak	<i>N</i>	42	96	27	3		
	% z wiek	29,17%	35,16%	19,57%	11,11%		
Zapewnienie instrukcji stanowiskowych i procesowych							
Nie	<i>N</i>	117	258	132	21	<b>29,35</b>	<b>&lt;0,001</b>
	% z wiek	81,25%	94,51%	95,65%	77,78%		
Tak	<i>N</i>	27	15	6	6		
	% z wiek	18,75%	5,49%	4,35%	22,22%		
Rozłożenie obowiązków na więcej osób							
Nie	<i>N</i>	117	237	120	21	<b>3,82</b>	<b>0,281</b>
	% z wiek	81,25%	86,81%	86,96%	77,78%		
Tak	<i>N</i>	27	36	18	6		
	% z wiek	18,75%	13,19%	13,04%	22,22%		

Biorąc pod uwagę staż pracy u poprzedniego pracodawcy także wykazano różnice. Wykazano istotne statystycznie różnice w zakresie oceny zmiany wynagrodzenia ( $p < 0,001$ ). Najczęściej na ten motywator wskazywały osoby pracujące 1-3 lat (93,75%) oraz 1-3 lat (91,21%). Najmniej motywująca zmiana wynagrodzenia była dla osób pracujących powyżej 10 lat (77,78%).

Awans w strukturze najczęściej wskazywały osoby o najkrótszym stażu pracy (70,83%) ( $p = 0,004$ ), podobnie zaoferowanie szkoleń (25,00%) ( $p = 0,005$ ). Zmianę przełożonego najczęściej wskazywały osoby pracujące 1-3 lat (13,19%), z kolei zmianę zespołu osoby ze stażem powyżej 10 lat (33,33%).

Zmniejszenie ilości obowiązków wskazywane było najczęściej przez osoby ze stażem powyżej 10 lat (33,33%), najrzadziej zaś przez osoby pracujące do 1 roku (6,25%). Różnice są istotne statystycznie ( $p = 0,001$ ).

Na zwiększenie benefitów pozapłacowych najczęściej wskazywały osoby pracujące od 1 do 3 lat (85,71%). Różnice są istotne statystycznie ( $p = 0,001$ ), podobnie zwiększenie elastyczności w kwestii pracy zdalnej (35,16%).

Zbadano także zależność wpływu zajmowanego stanowiska na ocenę oczekiwań pracowników wobec pracodawców związane z przeciwdziałaniem odejściom zatrudnionych z pracy. Wyniki zaprezentowano w tabeli 3.23.

**Tabela 3. 23 Zależność pomiędzy zajmowanym stanowiskiem a oczekiwaniami pracowników**

		Niekierownicze/ specjalistyczne	Kierownik niższego szczebla/ koordynator	Kierownik średniego szczebla/Team Leader	Kierownik wyższego szczebla/Manager i wyżej	$\chi^2$ ( 3)	$p$
		Zmiana wynagrodzenia					
Nie	<i>N</i>	18	6	21	27	<b>49,8</b>	<b>&lt;0,001</b>
	% z wiek	5,26%	11,11%	21,88%	30,00%	<b>1</b>	<b>1</b>
Tak	<i>N</i>	324	48	75	63		
	% z wiek	94,74%	88,89%	78,13%	70,00%		
		Awans w strukturze (pionowy bądź poziomy)					
Nie	<i>N</i>	126	33	33	45	<b>16,24</b>	<b>0,001</b>
	% z wiek	36,84%	61,11%	34,38%	50,00%		
Tak	<i>N</i>	216	21	63	45		
	% z wiek	63,16%	38,89%	65,63%	50,00%		
		Zaoferowania szkoleń					
Nie	<i>N</i>	267	48	87	81	<b>14,29</b>	<b>0,003</b>
	% z wiek	78,07%	88,89%	90,63%	90,00%		
Tak	<i>N</i>	75	6	9	9		
	% z wiek	21,93%	11,11%	9,38%	10,00%		
		Zmiana przełożonego					

Nie	N % z wie k	309 90,35%	45 83,33%	93 96,88%	78 86,67%	<b>9, 00 1</b>	<b>0,0 29</b>
Tak	N % z wie k	33 9,65%	9 16,67%	3 3,13%	12 13,33%		
Zmiana zespołu							
Nie	N % z wie k	288 84,21%	51 94,44%	87 90,63%	75 83,33%	<b>6, 37</b>	<b>0,0 94</b>
Tak	N % z wie k	54 15,79%	3 5,56%	9 9,38%	15 16,67%		
Przydzielenie dodatkowych obowiązków							
Nie	N % z wie k	321 93,86%	48 88,89%	90 93,75%	75 83,33%	<b>11, 5 3</b>	<b>0,0 09</b>
Tak	N % z wie k	21 6,14%	6 11,11%	6 6,25%	15 16,67%		
Zwiększenie decyzyjności							
Nie	N % z wie k	294 85,96%	42 77,78%	81 84,38%	69 76,67%	<b>5, 89</b>	<b>0,1 16</b>
Tak	N % z wie k	48 14,04%	12 22,22%	15 15,63%	21 23,33%		
Zmniejszenie ilości obowiązków							
Nie	N % z wie k	297 86,84%	48 88,89%	90 93,75%	75 83,33%	<b>5, 12</b>	<b>0,1 63</b>
Tak	N % z wie k	45 13,16%	6 11,11%	6 6,25%	15 16,67%		
Przyznanie brakujących narzędzi pracy							
Nie	N % z wie k	300 87,72%	54 100,00%	87 90,63%	81 90,00%	<b>7, 74</b>	<b>0,0 52</b>
Tak	N % z wie k	42 12,28%	0 0,00%	9 9,38%	9 10,00%		
Przyznanie środków na integrację pracowników							
Nie	N % z wie k	324 94,74%	54 100,00%	90 93,75%	81 90,00%	<b>6, 57</b>	<b>0,0 87</b>
	N	18	0	6	9		

T a k	% z wie k	5,26%	0,00%	6,25%	10,00%			
Zwiększenie benefitów pozapłacowych								
N ie	<i>N</i> % z wie k	72 21,05%	3 5,56%	18 18,75%	15 16,67%	<b>7,</b> <b>66</b>	<b>0,0</b> <b>53</b>	
T a k	<i>N</i> % z wie k	270 78,95%	51 94,44%	78 81,25%	75 83,33%			
Zmiana lokalizacji siedziby firmy								
N ie	<i>N</i> % z wie k	315 92,11%	45 83,33%	81 84,38%	78 86,67%	<b>7,</b> <b>82</b>	<b>0,0</b> <b>49</b>	
T a k	<i>N</i> % z wie k	27 7,89%	9 16,67%	15 15,63%	12 13,33%			
Zwiększenie elastyczności w kwestii pracy zdalnej								
N ie	<i>N</i> % z wie k	231 67,54%	36 66,67%	75 78,13%	72 80,00%	<b>8,</b> <b>41</b>	<b>0,0</b> <b>38</b>	
T a k	<i>N</i> % z wie k	111 32,46%	18 33,33%	21 21,88%	18 20,00%			
Zapewnienie instrukcji stanowiskowych i procesowych								
N ie	<i>N</i> % z wie k	306 89,47%	51 94,44%	93 96,88%	78 86,67%	<b>7,</b> <b>59</b>	<b>0,0</b> <b>55</b>	
T a k	<i>N</i> % z wie k	36 10,53%	3 5,56%	3 3,13%	12 13,33%			
Rozłożenie obowiązków na więcej osób								
N ie	<i>N</i> % z wie k	291 85,09%	45 83,33%	90 93,75%	69 76,67%	<b>10</b> <b>,8</b>	<b>0,0</b> <b>13</b>	
T a k	<i>N</i> % z wie k	51 14,91%	9 16,67%	6 6,25%	21 23,33%			

Źródło: opracowanie własne

Wykazano istotne statystycznie różnice w zakresie oceny zmiany wynagrodzenia ( $p < 0,001$ ). Najczęściej na ten motywator wskazywały osoby pracujące na stanowiskach nie kierowniczych (94,74%). Najmniej motywująca zmiana wynagrodzenia była dla osób pracujących na stanowisku kierownika wyższego szczebla (70,00%).

Na awans w strukturze najczęściej wskazywały osoby na najniższych stanowiskach (63,16%) oraz kierownicy średniego szczebla (65,63%) ( $p = 0,001$ ),



podobnie zaoferowanie szkoleń wskazywane najczęściej było przez pracowników na niższych stanowiskach (21,93%) ( $p = 0,003$ ).

Przydzielenie dodatkowych obowiązków najczęściej wybierali kierownicy wyższego szczebla (16,67%) ( $p=0,009$ ). Z kolei zwiększenie elastyczności w kwestii pracy zdalnej wskazywały osoby na stanowiskach najniższych (32,46%). Różnice są istotne statystycznie ( $p = 0,038$ ). Rozłożenie obowiązków na więcej osób częściej wskazywane było przez kierowników wyższego szczebla (23,33%) niż średniego szczebla (6,25%). Różnice są istotne statystycznie.

## 4. Sposoby zarządzania dobrowolnymi odejściami pracowników

### 4.1 Weryfikacja hipotez

W celu zweryfikowania sformułowanych hipotez przeprowadzono analizy statystyczne przy użyciu pakietu IBM SPSS Statistics 26. Podczas pierwszej analizy przetestowano związek pomiędzy częstością odejść od pracodawcy a satysfakcją z pracy. W tym celu, z racji porządkowego charakteru analizowanych zmiennych, wykonano korelację *rho* Spearmana, aby zmierzyć współzależność między zmiennymi. Analiza wykazała istotną statystycznie korelację. Okazało się, że związek ten był ujemny, co wskazuje na wzrost częstości odejść od obecnego pracodawcy wraz ze spadkiem satysfakcji z pracy.

Tabela 4. 1. Korelacja pomiędzy częstością odejść od pracodawcy a satysfakcją z pracy

		Ocena satysfakcji z pracy
Częstość odejść od obecnego pracodawcy	<i>rho</i> Spearmana	<b>-0,24</b>
	istotność	<b>&lt;0,001</b>

Źródło : opracowanie własne

Kolejną analizę przeprowadzono, aby sprawdzić, które działania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi zmierzające do zatrzymania pracowników w firmie były wskazywane jako skuteczne (pytanie numer 6 w ankiecie). Analiza częstości wykazała, że najczęściej wskazywano na zmianę wynagrodzenia (87,6%), a kolejno awans w strukturze (pionowy bądź poziomy) (59,3%) i zwiększenie elastyczności w kwestii pracy zdalnej (28,9%), co pokazuje tabela 4.2 umieszczona poniżej.

**Tabela 4. 2. Analiza częstości działań zmierzających do zatrzymania w firmie ocenionych jako skuteczne**

	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>% obserwacji</i>	Liczebność oczekiwana	Reszta	Reszta standaryzowana	$\chi^2$ (14)	<i>P</i>
Zmiana wynagrodzenia	510	27,1%	87,6%	125,4	384,6	<b>34,34</b>	1902,66	<b>&lt;0,001</b>
Awans w strukturze (pionowy bądź poziomy)	345	18,3%	59,3%	125,4	219,6	<b>19,61</b>		
Zaoferowania szkoleń	99	5,3%	17,0%	125,4	-26,4	<b>-2,36</b>		
Zmiana przełożonego	57	3,0%	9,8%	125,4	-68,4	<b>-6,11</b>		
Zmiana zespołu	81	4,3%	13,9%	125,4	-44,4	<b>-3,96</b>		
Przydzielenie dodatkowych obowiązków	48	2,6%	8,2%	125,4	-77,4	<b>-6,91</b>		
Zwiększenie decyzyjności	96	5,1%	16,5%	125,4	-29,4	<b>-2,63</b>		
Zmniejszenie ilości obowiązków	72	3,8%	12,4%	125,4	-53,4	<b>-4,77</b>		
Przyznanie brakujących narzędzi pracy	60	3,2%	10,3%	125,4	-65,4	<b>-5,84</b>		
Przyznanie środków na integrację pracowników	33	1,8%	5,7%	125,4	-92,4	<b>-8,25</b>		
Zwiększenie benefitów pozapłacowych	108	5,7%	18,6%	125,4	-17,4	-1,55		
Zmiana lokalizacji siedziby firmy	63	3,3%	10,8%	125,4	-62,4	<b>-5,57</b>		
Zwiększenie elastyczności w kwestii pracy zdalnej	168	8,9%	28,9%	125,4	42,6	<b>3,80</b>		
Zapewnienie instrukcji stanowiskowych i procesowych	54	2,9%	9,3%	125,4	-71,4	<b>-6,38</b>		
Rozłożenie obowiązków na więcej osób	87	4,6%	14,9%	125,4	-38,4	<b>-3,43</b>		

Źródło : opracowanie własne

Dla autora istotne było także porównanie woli odejścia z pracy w zależności od istnienia programów offboardingowych, co sprawdzono w kolejnej analizie. W tym celu, z uwagi na porządkowy charakter zmiennej dotyczącej woli odejścia (1- zdecydowanie

nie, 5 – zdecydowanie tak), jak również z uwagi na znaczne różnice w liczebnościach porównywanych grup, wykonano test ANOVA Kruskala-Wallisa.

**Tabela 4. 3. Wyniki testu Kruskala-Wallisa porównującego wolę odejścia z pracy w zależności od istnienia programów offboardingowych**

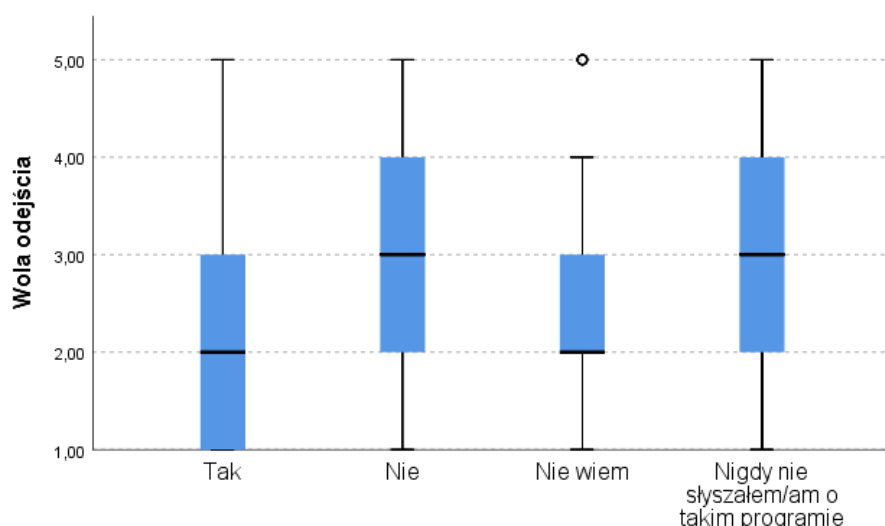
		średnia ranga	<i>Md</i> <i>n</i>	<i>IQ</i> <i>R</i>	H(3)	<i>p</i>	$\eta^2$
	Tak ( <i>n</i> = 180)	255,98 <sub>a</sub>	2,0 0	2,0 0			
			3,0	2,0			
Wola odejści a	Nie ( <i>n</i> = 54)	340,17 <sub>a</sub>	0	0	23,8	<b>&lt;0,00</b>	0,0
	Nie wiem ( <i>n</i> = 168)	275,05 <sub>c</sub>	2,0 0	1,0 0	4	<b>1</b>	4
	Nigdy nie słyszałem/am o takim programie ( <i>n</i> = 180)	327,78 <sub>b</sub>	3,0 0	2,0 0			

*Adnotacja.* Średnie dzielące indeks literowy różnią się między sobą na poziomie  $p < 0,05$ . Test Dunn-Bonferroniego.

Analiza wykazała istotne statystycznie zróżnicowanie między konkretnymi grupami odpowiedzi. Wartość współczynnika siły efektu eta kwadrat wskazuje, że różnice te były słabe.

W celu uzyskania odpowiedzi, które z wyników różnią się między sobą istotnie statystycznie, wykonano testy post-hoc (testy porównań parami Dunn-Bonferroniego). Analiza wykazała, że o odejściu z pracy najrzadziej myślą pracownicy firm, w których funkcjonują programy off-boardingu i wynik ten jest istotnie statystycznie niższy niż w przypadku firm, w których takich programów nie ma ( $p = 0,005$ ) oraz firm, w których pracownicy nigdy nie słyszeli o takich programach ( $p < 0,001$ ).

Ponadto osoby, które nie słyszały o takich programach, częściej myślały o odejściu niż osoby, które nie wiedziały czy taki program w firmie funkcjonuje ( $p = 0,016$ ). Dodatkowo, wyniki te zostały przedstawione na wykresie numer 4.1. Pozostałe porównania parami okazały się nieistotne statystycznie.



**Wykres 4.1 Rozkład wyników w zakresie woli odejścia z pracy w zależności od istnienia programów off-boardingowych.**

Źródło : opracowanie własne.

Następnie sprawdzono, czy istnieje związek pomiędzy wiekiem a chęcią pozostania w firmie z uwagi na proponowaną pracę zdalną. W analizie uwzględniono dwa wskaźniki – chęć pozostania w firmie na skutek zwiększenia elastyczności w kwestii pracy zdalnej (tak vs nie) oraz ocenę wpływu elastycznego modelu pracy (hybrydowego) na satysfakcję z pracy (ocena od 1 do 5). W związku z tym, w przypadku skali nominalnej wykonano tabelę krzyżową z testem chi kwadrat niezależności (tabela 4.4), zaś w przypadku zmiennej porządkowej – analizę korelacji rho Spearmana (tabela 4.5).

Wynik testu chi kwadrat okazał się istotny statystycznie, co wskazuje na występowanie zależności między analizowanymi zmiennymi (zależność słaba). Okazało się, że w pokoleniu Z (po 1995) ok. 41% osób wskazało odpowiedź „tak” wskazującą na chęć pozostania w firmie, podczas gdy w pozostałych grupach wiekowych takich osób było ok. 27-28%.

**Tabela 4. 4. Zależność pomiędzy wiekiem a chęcią pozostania w firmie na skutek zwiększenia elastyczności w kwestii pracy zdalnej**

Chęć pozostania na skutek zwiększenia elastyczności w kwestii pracy zdalnej	1965-1979		1980-1994		Po 1995		Ogółem		$\chi^2(2)$	p	Vc
	N	%	N	%	N	%	N	%			
Nie	54	72,0%	312	73,2%	48	59,3%	414	71,1%	6,51	<b>0,039</b>	0,11
Tak	21	28,0%	114	26,8%	33	40,7%	168	28,9%			

Źródło : opracowanie własne

Następnie dokonano analizy wpływu elastycznego modelu pracy na satysfakcję w zależności od grupy wiekowej.

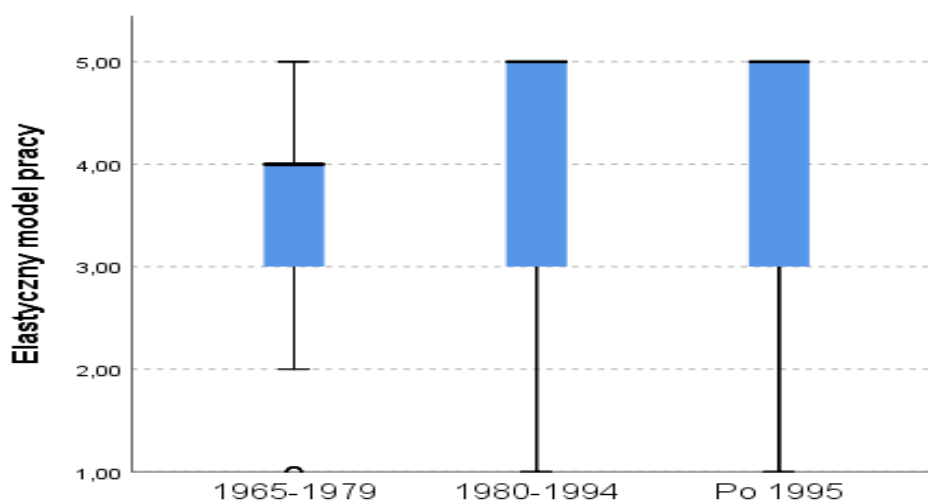
**Tabela 4. 5 Wyniki testu Kruskala-Wallisa porównującego wpływ elastycznego modelu pracy na satysfakcję z pracy w zależności od grupy wiekowej**

		średnia ranga	<i>Mdn</i>	<i>IQR</i>	H(2)	<i>p</i>	$\eta^2$
Elastyczny model pracy (hybrydowy)	1965-1979 ( <i>n</i> = 75)	232,16 <sub>a, b</sub>	4,00	1,00	14,16	<0,001	0,02
	1980-1994 ( <i>n</i> = 426)	296,13 <sub>a</sub>	5,00	2,00			
	Po 1995 ( <i>n</i> = 81)	322,11 <sub>b</sub>	5,00	2,00			

*Adnotacja.* Średnie podzielające indeks literowy różnią się między sobą na poziomie  $p < 0,05$ . Test Dunn-Bonferroniego.

Analiza wykazała istotne statystycznie różnice między grupami, a wartość współczynnika siły efektu wskazuje, że różnice te były słabe.

Wyniki testów post-hoc wykazały, że elastyczny model pracy miał najniższy wpływ na satysfakcję z pracy w pokoleniu 1965-1979 i wynik ten był istotnie statystycznie niższy niż w przypadku grupy 1980-1994 ( $p < 0,001$ ) oraz grupy urodzonej po 1995 roku ( $p < 0,001$ ). Z kolei pomiędzy pokoleniem Z a pokoleniem 1980-1995 nie było istotnej statystycznie różnicy ( $p > 0,05$ ). Dodatkowo, wyniki te zostały przedstawione na wykresie:



**Wykres 4. 2 Wykres skrzynkowy ukazujący rozkład wyników w zakresie wpływu elastycznego modelu pracy na satysfakcję z pracy w zależności od grupy wiekowej.**

Źródło : opracowanie własne

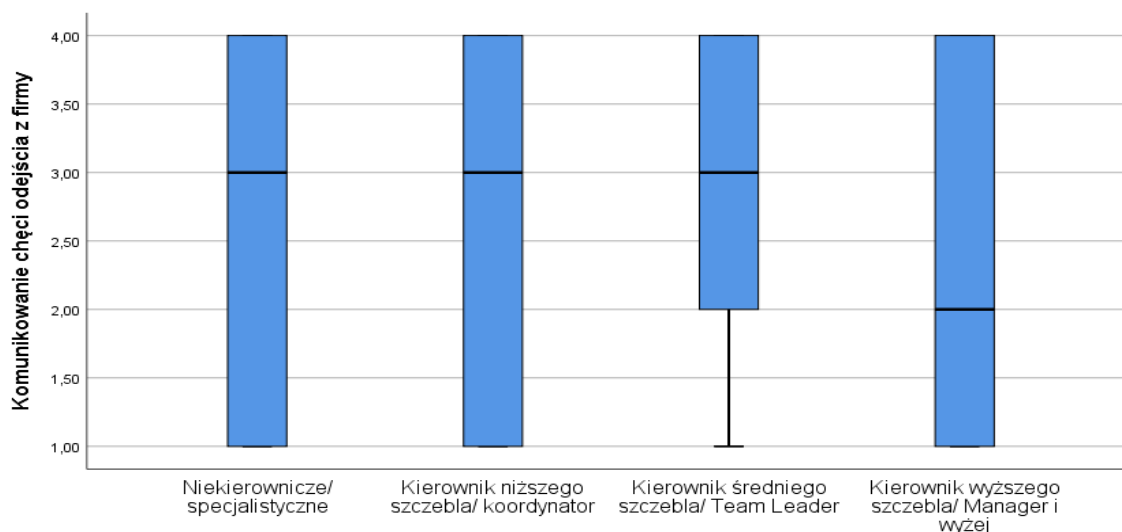
W dalszym etapie sprawdzono, czy rodzaj zajmowanego stanowiska różnicował gotowość komunikowania przełożonym chęci odejścia z pracy. W tym celu, z racji porządkowego charakteru zmiennej zależnej, wykonano test Kruskala-Wallisa. (tabela 4.6).

**Tabela 4. 6. Wyniki testu Kruskalla-Wallisa porównującego gotowość do komunikowania chęci odejścia z pracy w zależności od rodzaju stanowiska**

	średnia ranga	<i>Md</i> <i>n</i>	<i>IQ</i> <i>R</i>	H(3)	<i>p</i>	$\eta^2$
Niekierownicze/specjalistyczne ( <i>n</i> = 342)	289,38	3,00	3,00			
Kierownik niższego szczebla/koordynator ( <i>n</i> = 54)	275,50	3,00	3,00	5,60	0,133	<0,01
Kierownik średniego szczebla/Team Leader ( <i>n</i> = 96)	324,41	3,00	2,00	0	3	1
Kierownik wyższego szczebla/Manager i wyżej ( <i>n</i> = 90)	274,05	2,00	3,00			

Źródło : opracowanie własne

Analiza wykazała brak istotnych statystycznie różnic między grupami. Oznacza to, że komunikowanie chęci odejścia przełożonym było na podobnym poziomie w grupach wyróżnionych ze względu na rodzaj zajmowanego stanowiska.



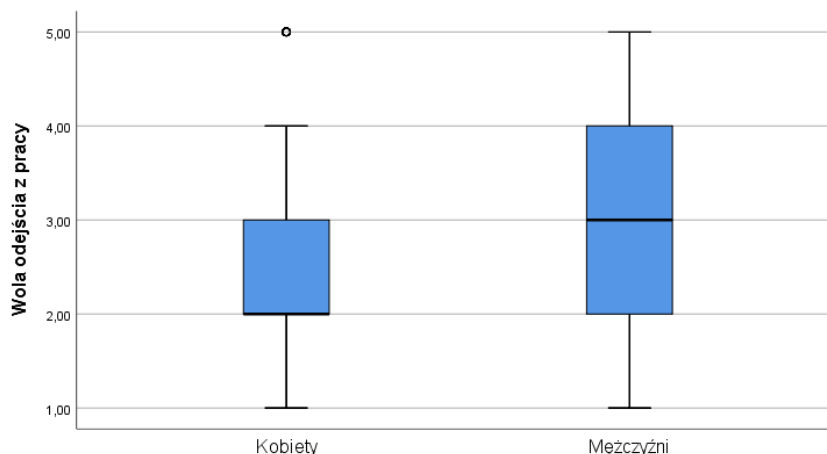
**Wykres 4. 3 Wykres skrzynkowy ukazujący rozkład wyników w zakresie komunikowania chęci odejścia z pracy w zależności od rodzaju stanowiska.**

Źródło: opracowanie własne

Następnie sprawdzono, czy wybrane zmienne socjodemograficzne, tj. płeć, wiek i stanowisko różnicowały wyniki w zakresie woli odejścia z pracy. W tym celu, w przypadku płci wykonano test U Manna-Whitney'a, zaś w przypadku stanowiska i wieku, test Kruskalla-Wallisa.

**Tabela 4. 7. Wola odejścia z pracy w zależności od płci**

	Kobiety ( <i>n</i> = 315)			Mężczyźni ( <i>n</i> = 267)			<i>Z</i>	<i>p</i>	<i>R</i>
	średnia ranga	<i>Mdn</i>	<i>IQR</i>	średnia ranga	<i>Mdn</i>	<i>IQR</i>			
Wola odejścia	256,41	2,00	1,00	332,89	3,00	2,00	-5,62	<0,001	0,23



Źródło: opracowanie własne

**Wykres 4. 4 Wykres skrzynkowy ukazujący rozkład wyników w zakresie woli odejścia w zależności od płci.**

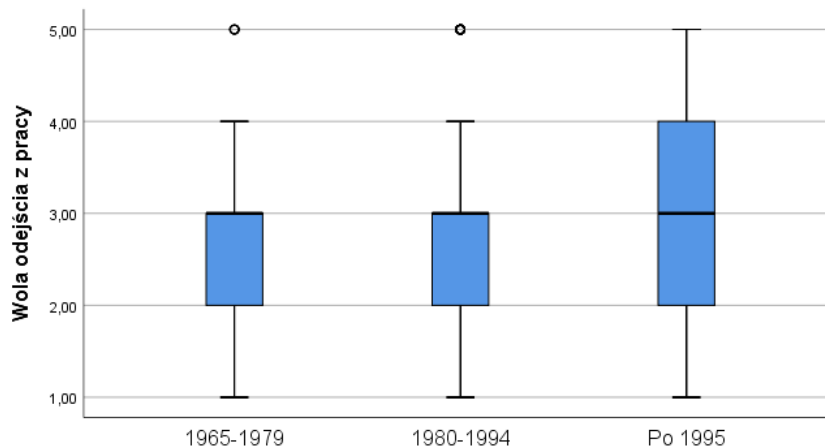
**Tabela 4. 8. Porównanie woli odejścia z pracy w zależności od wieku**

		średnia ranga	<i>Mdn</i>	<i>IQR</i>	<i>H</i> (2)	<i>p</i>	$\eta^2$
Wola odejścia	1965-1979 ( <i>n</i> = 75)	290,78	3,00	1,00	4,41	0,111	<0,01
	1980-1994 ( <i>n</i> = 426)	284,96	3,00	1,00			
	Po 1995 ( <i>n</i> = 81)	326,56	3,00	2,00			

Źródło: opracowanie własne

Analiza wykazała brak istotnych statystycznie różnic między grupami. Oznacza to, że wola odejścia była na podobnym poziomie w porównywanych grupach wiekowych (wykres 4.5).





**Wykres 4. 5 Wykres skrzynkowy ukazujący rozkład wyników w zakresie woli odejścia w zależności od grupy wiekowej.**

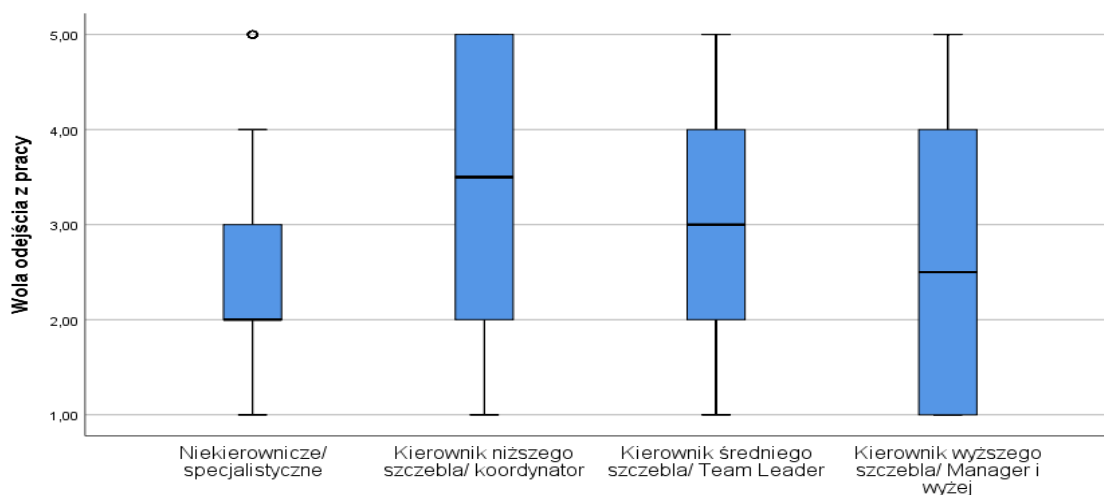
Źródło: opracowanie własne

**Tabela 4. 9. Wyniki testu Kruskalla-Wallisa porównującego wolę odejścia z pracy w zależności od rodzaju stanowiska**

		średnia ranga	<i>Md</i> <i>n</i>	<i>IQ</i> <i>R</i>	H(3)	<i>p</i>	$\eta^2$
Niekierownicze/specjalistyczne ( <i>n</i> = 342)		274,07 <sub>a</sub>	2,0	1,0			
		<sub>b</sub>	0	0			
Wola odejści a	Kierownik niższego szczebla/koordynator ( <i>n</i> = 54)	348,75 <sub>a</sub>	3,5	3,0	15,5	<b>0,00</b>	0,0
	Kierownik średniego szczebla/Team Leader ( <i>n</i> = 96)	328,20 <sub>b</sub>	3,0	2,0	2	<b>1</b>	3
	Kierownik wyższego szczebla/Manager i wyżej ( <i>n</i> = 90)	284,25	2,5	3,0			
			0	0			

*Adnotacja.* Średnie dzielące indeks literowy różnią się między sobą na poziomie  $p < 0,05$ . Test Dunn-Bonferroniego.

Analiza wykazała istotne statystycznie różnice między grupami, zaś wartość współczynnika siły efektu wskazuje, że różnice te były słabe. Wyniki testów post-hoc wykazały, że wola odejścia z pracy była na najniższym poziomie w grupie pracowników na stanowiskach nie kierowniczych/specjalistycznych i wynik ten był istotnie statystycznie niższy niż w przypadku kierowników niższego szczebla ( $p = 0,011$ ) oraz kierowników średniego szczebla ( $p = 0,025$ ). Pozostałe różnice były nieistotne statystycznie. Dodatkowo, wyniki te zostały przedstawione na wykresie 4.6.



**Wykres 4. 6 Wykres skrzynkowy ukazujący rozkład wyników w zakresie woli odejścia w zależności od rodzaju stanowiska**

Źródło: opracowanie własne

W kolejnym etapie sprawdzono, które działania były wskazywane jako podejmowane przez pracodawców w celu zatrzymania pracowników w firmie (pytanie wielokrotnego wyboru). Analiza częstości wykazała, że najczęściej wskazywano na zmianę wynagrodzenia (74,6%), a kolejno na awans w strukturze (pionowy bądź poziomy) (51,6%) i zmianę zespołu (36,5%) (tabela 4.10).

**Tabela 4. 10. Analiza działań podejmowanych przez pracodawców w celu zatrzymania w firmie osób chcących odejść**

	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>% obserwacji</i>	<i>Liczebność oczekiwana</i>	<i>Reszta</i>	<i>Reszta standaryzowana</i>	$\chi^2$ (11)	<i>P</i>
Zmiana wynagrodzenia	282	25,5%	74,6%	92,25	189,75	<b>19,76</b>		
Awans w strukturze (pionowy bądź poziomy)	195	17,6%	51,6%	92,25	102,75	<b>10,70</b>		
Zaoferowania szkoleń	117	10,6%	31,0%	92,25	24,75	<b>2,58</b>		
Zmiana przełożonego	36	3,3%	9,5%	92,25	-56,25	<b>-5,86</b>		
Zmiana zespołu	138	12,5%	36,5%	92,25	45,75	<b>4,76</b>	757,10	<b>&lt;0,001</b>
Przydzielenie dodatkowych obowiązków	78	7,0%	20,6%	92,25	-14,25	-1,48		
Zwiększenie decyzyjności	48	4,3%	12,7%	92,25	-44,25	<b>-4,61</b>		
Zmniejszenie obowiązków	39	3,5%	10,3%	92,25	-53,25	<b>-5,54</b>		
Przyznanie brakujących narzędzi pracy	24	2,2%	6,3%	92,25	-68,25	<b>-7,11</b>		

Przyznanie środków na integrację	30	2,7%	7,9%	92,25	-62,25	<b>-6,48</b>
Zapewnienie instrukcji stanowiskowych i procesowych	30	2,7%	7,9%	92,25	-62,25	<b>-6,48</b>
Rozłożenie obowiązków na więcej osób	90	8,1%	23,8%	92,25	-2,25	-0,23

Źródło: opracowanie własne

Wynik dla testu chi kwadrat zgodności okazał się istotny statystycznie, co oznacza istotną różnicę między wartościami obserwowanymi. Na podstawie wartości standaryzowanych reszt ustalono, że znacznie częściej, w stosunku do rozkładu oczekiwanego, wskazywano na zmianę wynagrodzenia, awans w strukturze, zmianę zespołu i zaoferowanie szkoleń, zaś znacznie rzadziej na wszystkie pozostałe czynniki, za wyjątkiem przydzielenia dodatkowych obowiązków oraz rozłożeniem obowiązków na więcej osób (te dwie odpowiedzi wskazywane były zgodnie z oczekiwaną częstotliwością).

Następnie sprawdzono czy zmiana decyzji o odejściu z pracy<sup>353</sup> wiązała się z nasileniem działań podejmowanych przez pracodawców w celu zatrzymania pracowników i rodzajami tych działań. W tym celu w przypadku zmiennej porządkowej (podejmowanie działań przez pracodawcę) wykonano test *U* Manna-Whitney'a (tabela 4.11, wykres 4.7), zaś w przypadku zmiennych dychotomicznych (rodzaje działań i odpowiedzi tak vs nie) - tabele krzyżowe z testem chi kwadrat niezależności lub testem dokładnym Fishera<sup>354</sup> (tabela 4.12).

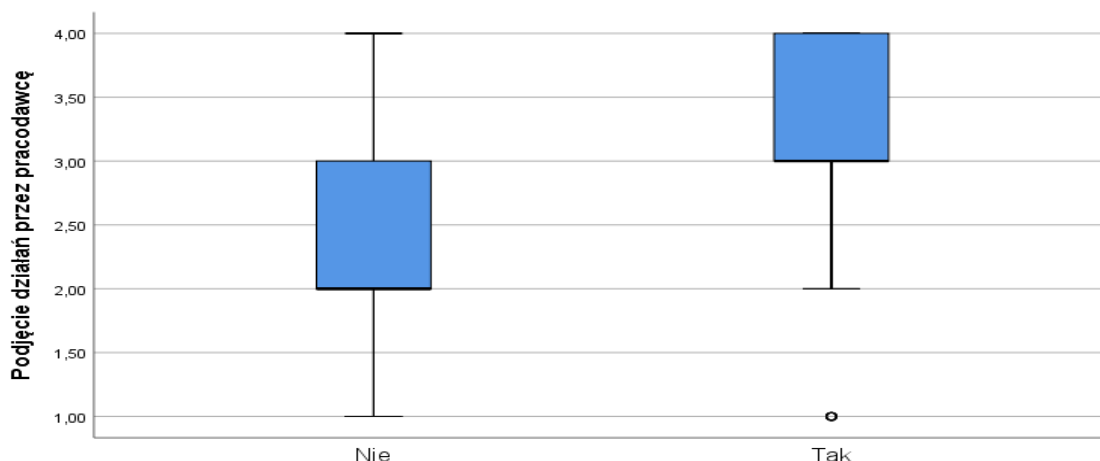
Analiza wykazała istotne statystycznie różnice między grupami. Okazało się, że w przypadku osób, które zdecydowały się pozostać w firmie, pracodawcy częściej podejmowali działania mające na celu zatrzymanie pracowników. Różnice te były słabe.

**Tabela 4. 11. Wyniki testu Manna-Whitney'a porównującego zmianę decyzji w zależności od nasilenia działań podjętych przez pracodawcę**

	Zmiana decyzji - Nie ( <i>n</i> = 390)			Zmiana decyzji - Tak ( <i>n</i> = 75)			<i>Z</i>	<i>p</i>	<i>R</i>
	średni a ranga	<i>Md</i> <i>n</i>	<i>IQR</i>	średni a ranga	<i>Md</i> <i>n</i>	<i>IQR</i>			
Podejmowanie działań przez pracodawcę	219,35	2,00	1,0 0	303,98	3,00	1,0 0	- 5,16	<b>&lt;0,00</b> <b>1</b>	0,2 4

<sup>353</sup> Odpowiedź „Tak” oznaczała pozostanie w firmie.

<sup>354</sup> W przypadku zbyt małych liczebności w komórkach tabeli krzyżowej.



**Wykres 4. 7 Wykres skrzynkowy ukazujący rozkład wyników w zakresie nasilenia działań podejmowanych przez pracodawcę u pracowników, którzy zdecydowali się opuścić firmę (nie) oraz pozostać w firmie (tak).**

Sprawdzono także, które z działań podejmowanych przez pracodawców wiązały się z zatrzymaniem pracowników w firmie (tabela 4.12).

Wynik testu chi kwadrat okazał się istotny statystycznie w przypadku siedmiu z dwunastu działań. Analiza danych w tabeli krzyżowej wskazuje, że pięć spośród tych działań działało pozytywnie w kontekście zatrzymania pracownika w firmie i były to awans w strukturze, zaoferowanie szkoleń, zmiana zespołu, zmniejszenie ilości obowiązków oraz przyznanie środków na integrację – odsetek osób decydujących się pozostać był wyższy niż w przypadku braku propozycji tego rodzaju działań, zaś dwa działania, tj. przydzielenie nowych obowiązków i rozłożenie obowiązków na więcej osób mogły zwiększyć szansę na odejście pracownika z organizacji. Wszystkie te zależności były słabe.

**Tabela 4. 12. Zależność pomiędzy zmianą decyzji o odejściu z pracy a rodzajami działań podejmowany przez pracodawców**

	Zmiana decyzji - Nie		Zmiana decyzji - Tak		Ogółem		$\chi^2(1)$	<i>p</i>	<i>Vc</i>	
	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%				
Zmiana wynagrodzenia	Nie	219	86,9%	33	13,1%	252	100,0%	3,74	0,053	0,09
	Tak	171	80,3%	42	19,7%	213	100,0%			
Awans w strukturze (pionowy bądź poziomy)	Nie	336	88,2%	45	11,8%	381	100,0%	29,07	<0,001	0,25
	Tak	54	64,3%	30	35,7%	84	100,0%			
Zaoferowania szkoleń	Nie	351	85,4%	60	14,6%	411	100,0%	6,13	0,013	0,12
	Tak	39	72,2%	15	27,8%	54	100,0%			

Zmiana przełożonego	Nie	369	84,2%	69	15,8%	438	100,0%	0,79	0,416 <sub>a</sub>	0,04
	Tak	21	77,8%	6	22,2%	27	100,0%			
Zmiana zespołu	Nie	345	85,2%	60	14,8%	405	100,0%	4,01	<b>0,045</b>	0,09
	Tak	45	75,0%	15	25,0%	60	100,0%			
Przydzielenie dodatkowych obowiązków	Nie	342	82,6%	72	17,4%	414	100,0%	4,45	<b>0,035</b>	0,10
	Tak	48	94,1%	3	5,9%	51	100,0%			
Zwiększenie decyzyjności	Nie	366	84,7%	66	15,3%	432	100,0%	3,26	0,071	0,08
	Tak	24	72,7%	9	27,3%	33	100,0%			
Zmniejszenie ilości obowiązków	Nie	387	84,9%	69	15,1%	456	100,0%	17,33	<b>0,001<sub>a</sub></b>	0,19
	Tak	3	33,3%	6	66,7%	9	100,0%			
Przyznanie brakujących narzędzi pracy	Nie	387	83,8%	75	16,2%	462	100,0%	0,58	0,589 <sub>a</sub>	0,04
	Tak	3	100,0%	0	0,0%	3	100,0%			
Przyznanie środków na integrację	Nie	390	84,4%	72	15,6%	462	100,0%	15,70	<b>0,004<sub>a</sub></b>	0,18
	Tak	0	0,0%	3	100,0%	3	100,0%			
Zapewnienie instrukcji stanowiskowych i procesowych	Nie	384	83,7%	75	16,3%	459	100,0%	1,17	0,280 <sub>a</sub>	0,05
	Tak	6	100,0%	0	0,0%	6	100,0%			
Rozłożenie obowiązków na więcej osób	Nie	369	83,1%	75	16,9%	444	100,0%	4,23	<b>0,040<sub>a</sub></b>	0,10
	Tak	21	100,0%	0	0,0%	21	100,0%			

Adnotacja. a - wynik *p* dla testu dokładnego Fishera

## 4.2 Wnioski z badań własnych

Badania dowiodły, że blisko 67% ankietowanych zmieniło pracę w ciągu ostatnich 3 lat, zaś ponad 20% ponad pięć lat temu. Około 1/3 ankietowanych wskazała, że u obecnego pracodawcy odejścia zdarzają się często lub bardzo często. Blisko połowa ankietowanych nie myśli na ten moment o zmianie pracy, ale 1/4 respondentów raczej lub zdecydowanie deklaruje wolę zmiany pracy w ciągu 6 miesięcy.

Wyniki badań potwierdziły obserwacje ekspertów zaprezentowane w punkcie poświęconym charakterystyce badanego sektora – odejścia będą stanowić problem dla zarządzających firmami, co uzasadnia podejmowanie inicjatyw przeciwdziałających odejściom w tych organizacjach.

Z przeprowadzonych analiz wynika, iż połowa badanych (52%) komunikowała chęć odejścia swojemu przełożonemu, a 1/4 badanych zdecydowanie nie komunikowała takiej woli. W przypadku zatem niewiele ponad połowy ankietowanych, pracodawca miał możliwość reakcji i podjęcia działania w celu zatrzymania pracownika w firmie.

Badanie przyczyn odejść pracowników od poprzedniego pracodawcy (w sektorze SSC/BPO) pozwoliło stwierdzić, że głównym powodem odejść były w kolejności: niesatysfakcjonujące wynagrodzenie - 78% respondentów wskazało ten powód, sprzyjająca zmianie pracy sytuacja na rynku pracy - 72%, brak możliwości awansu - 58%.

Ponieważ istnieje związek między brakiem satysfakcji z pracy a wolą opuszczenia pracodawcy, zbadano jak respondenci oceniają swój poziom satysfakcji z pracy u obecnego pracodawcy. Z badania można wyciągnąć następujące wnioski:

- Aż 62% ankietowanych odpowiedziało, że obecny pracodawca bada poziom satysfakcji z pracy;
- Jedynie 3% ankietowanych ocenia swój poziom satysfakcji u obecnego pracodawcy jako zły lub bardzo zły. Można zatem wnioskować, że odejścia z pracy nie muszą wiązać się z ogólną satysfakcją;
- Na poziom satysfakcji najbardziej wpływają dobre relacje ze współpracownikami (73%), dobre relacje z przełożonym (70%), wysokie wynagrodzenie (66%). Można zatem stwierdzić, że dla ankietowanych wynagrodzenie nie jest najważniejszym aspektem wpływającym na ich satysfakcję z pracy. Oznacza to, że pracodawcy, aby zmniejszyć współczynnik odejść powinni zintensyfikować działania mające na celu poprawę stosunków międzyludzkich (integracja, forum wymiany opinii, współpraca).

Biorąc pod uwagę wyniki badań w obszarze deklarowanych powodów odejść ankietowanych od obecnego pracodawcy, można wywnioskować, że:

- głównym powodem motywującym pracowników do potencjalnej zmiany pracy byłaby w pierwszej kolejności chęć poprawy sytuacji finansowej (82%), a w drugiej sprzyjająca sytuacja na rynku pracy (68% odpowiedziało „raczej tak” lub „zdecydowanie tak”), następnie brak możliwości awansu (58% odpowiedziało tak lub zdecydowanie tak) i ogólnie zła atmosfera w pracy (53% odpowiedziało „tak” lub „zdecydowanie tak”). Można zauważyć, że powyżej wymienione – deklarowane powody odejścia od obecnego pracodawcy są takie same jak powody odejścia od poprzedniego pracodawcy;
- najrzadziej wymienianą przyczyną potencjalnego odejścia były: zbyt mała ilość zadań (26% odpowiedziało „tak” lub „zdecydowanie tak”) i wcześniejsze odejście z pracy kolegi lub koleżanki (17% odpowiedziało „tak” lub „zdecydowanie tak”).

Z analizy wyników badań dotyczących istnienia i skuteczności działań zapobiegających dobrowolnym odejściom pracowników można wywnioskować, iż:

- blisko 44% pracodawców podjęło działania mające na celu zatrzymanie pracownika chcącego odejść, ale aż blisko 55% pracodawców nie podjęła żadnych.
- aż 84% ankietowanych nie zostało w firmie dłużej niż 3 miesiące po podjęciu przez pracodawcę działań zapobiegającym odejściom pracowników. Wnioskować można zatem, że działania te mogły być niewspółmierne do korzyści ze zmiany pracodawcy. Być może nie były właściwie zrealizowane i warto poddać je modyfikacji;
- najczęstszym działaniem podjętym przez pracodawcę w celu zatrzymania pracownika jest zmiana wynagrodzenia (blisko 65%), zaoferowanie awansu w strukturze (24%) oraz zaoferowanie szkoleń (15%).

Podsumowując warto podkreślić, że:

- badani pracownicy wskazywali bardzo różne powody odejść związane z miejscem pracy (choć nie wszystkie były istotne statystycznie), co może sugerować potrzebę systematycznego monitorowania potrzeb, oczekiwań pracowników i poziomu ich satysfakcji z pracy w celu zindywidualizowania działań mających na celu zaspokojenie tych potrzeb i oczekiwań oraz wzrost ich satysfakcji z pracy;
- badania wykazały, że niektóre powody odejść są zróżnicowane ze względu na płeć, wiek czy zajmowane stanowisko, co może sugerować potrzebę indywidualizacji działań i dostosowanie ich do konkretnych grup;
- Z drugiej strony można wskazać inicjatywy pracodawców na rzecz zatrzymania pracowników, które mają większe znaczenie i ująć je jako działania uniwersalne, standardowe, skierowane do wszystkich.

Biorąc pod uwagę te wnioski, autor zebrał rodzaje działań mających na celu zatrzymanie pracowników w tabeli 4.13. Warto dodać, że niektóre działania mają charakter reaktywny, gdzie pracodawca reaguje na nagle pojawiającą się potrzebę (informację pracownika o odejściu) pracownika, a niektóre zaś mają charakter proaktywny - pracodawca wdraża działania (programy), aby zapobiec potencjalnemu niezadowoleniu pracowników i ich chęci opuszczenia firmy.

**Tabela 4. 13 Wnioski w zakresie rodzaju działań pracodawców mających na celu zatrzymanie pracownika**

<b>Standardyzacja</b>	<b>Indywidualizacja</b>
Budowanie zaufania do kadry kierowniczej	Przygotowanie rozwiązań dedykowanych dla poszczególnych działów/zespołów
Budowanie kultury docenienia	Stworzenie przestrzeni do otwartej komunikacji z pracownikami, dostosowanej do indywidualnych potrzeb pracowników
Wprowadzenie elastycznych systemów wynagrodzenia umożliwiających awanse i przydzielenie premii oraz nagród	Dostosowanie częstotliwości spotkań do potrzeb pracownika
Tworzenie planów kariery, planów następstw)	Uwzględnienie indywidualnych potrzeb pracowników w kontekście rozpoczęcia pracy (niektórzy pracownicy wolą zaczynać pracę wcześniej)
Zapewnienie transparentności badań satysfakcji, dyskusja wyników i wprowadzanie zmian oczekiwanych przez pracowników, by dostrzegali sens badań satysfakcji	Identyfikacja niepokojących zachowań w zespole
Doskonalenie komunikacji pomiędzy przełożonymi a podwładnymi	Określenie indywidualnych celów i oczekiwań pracowników
Programy offboardingowe	

Źródło: opracowanie własne

Kolejnym wnioskiem jest stwierdzenie, że wiele firm nie przeprowadza procesu offboardingu, natomiast jeśli już przeprowadza to jest on mało skuteczny, ponieważ zatrzymuje pracownika na 3 miesiące. Istotnym jest zatem, aby proces był dobrze przygotowany i uwzględniał także oczekiwania pracowników.

Poniżej autor przedstawia podsumowanie treści postawionych hipotez oraz ich wynik.



**Tabela 4. 14 Wynik testowania hipotez badawczych.**

<b>Numer</b>	<b>Treść hipotezy</b>	<b>Wynik testowania</b>
H1	Istnieje związek pomiędzy częstością odejść od pracodawcy a satysfakcją z pracy	pozytywny
H2	Istnieje związek pomiędzy wolą odejścia z pracy a prowadzeniem badań satysfakcji z pracy	negatywny
H3	Istnieje zależność pomiędzy zmianą decyzji o odejściu a nasileniem działań podjętych przez pracodawcę mających na celu zatrzymanie pracownika w firmie	pozytywny
H4	Istnieje związek pomiędzy wiekiem a chęcią pozostania w firmie na skutek zwiększenia elastyczności w kwestii pracy zdalnej	pozytywny
H5	Istnieje pozytywny związek między wolą odejścia a negatywną oceną relacji w pracy (brakiem satysfakcji z relacji w miejscu pracy)	Pozytywny

Źródło: opracowanie własne

**Hipoteza numer 1** zakłada, że istnieje związek pomiędzy częstością odejść od pracodawcy a satysfakcją z pracy.

W psychologii pracy, satysfakcja ze świadczonej pracy jest bardzo często analizowana pod kątem postaw, charakteru i determinantów. Augustyn Bańka definiuje ją jako „uczuciową reakcję przyjemności lub przykrości, doznawaną w związku z wykonywaniem określonych zadań”<sup>355</sup>.

Badacze, D.W Organ i J.P. Near, definiują zadowolenie z pracy jako postawę wobec niej, która obejmuje dwa aspekty: emocjonalny oraz poznawczy. W przypadku aspektu emocjonalnego autorzy zwracają uwagę na same uczucia względem pracy, czyli na samopoczucie. W przypadku zaś aspektu poznawczego, który nazywany jest także satysfakcją z pracy, autorzy wskazują, że dotyczy on oceny pracy w całości, ale także jej poszczególnych części składowych<sup>356</sup>.

<sup>355</sup> A. Bańka. Psychologia organizacji. w: J. Strelau (red.), Psychologia. Podręcznik akademicki (t. 3, s.321–350). Gdańsk: GWP, 2000, s. 329.

<sup>356</sup> D.W. Organ, J.P. Near, *Cognitive vs. affect measures of job satisfaction*, „International Journal of Psychology” 1985, nr 20, ss. 241–254.

Mariola Łaguna wyjaśnia, że poziom satysfakcji z pracy to subiektywny osąd na temat świadczonej pracy, który może być kształtowany przez indywidualne preferencje pracowników i może on w wysokim stopniu wpływać na decyzję pracownika o odejściu z organizacji<sup>357</sup>.

Wielu badaczy, między innymi M. Shields i M. Ward, wykazuje, że niższe zadowolenie z pracy zwiększa odsetek osób zmieniających pracę lub rozważających jej zmianę, co potwierdzają także badania przeprowadzone przez M. Igarria i T. Guimaraes w 2006 roku<sup>358</sup>.

Agata Wołowska wskazuje jednak, że nie można łączyć odejść pracowników jedynie z poziomem satysfakcji i, że należy rozpatrywać to zjawisko w znacznie szerszym kontekście, z uwagi na złożoność powodów i przyczyn takiej decyzji<sup>359</sup>.

Podobne stanowisko prezentuje R. Derbis i A. Bańka, którzy wymieniają także szereg innych czynników mogących wpłynąć na decyzję o odejściu, takich jak na przykład sytuacja lub sytuacja na rynku sprzyjająca zmianie miejsca zatrudnienia<sup>360</sup>.

Także M. Wnuk zwraca uwagę, że poszczególne czynniki składające się na ogólny poziom satysfakcji z pracy, mogą mieć różne znaczenia i różny wpływ na nią. Można w tym wypadku stwierdzić, że każdy pracownik indywidualnie nadaje ważność poszczególnych składowym ogólnemu poziomowi satysfakcji<sup>361</sup>.

Reasumując powyższą analizę trafności hipotezy, można stwierdzić, że zdecydowana większość badań potwierdza, że istnieje związek pomiędzy chęcią odejścia a satysfakcją z pracy. Podobne wnioski płyną z badań branżowych, co zostało już wcześniej udowodnione. Hipoteza numer 1 została także potwierdzona w badaniach autora. Analiza wykazała istotną statystycznie korelację. Okazało się, że związek ten był ujemny, co wskazuje na wzrost częstości odejść od obecnego pracodawcy wraz ze spadkiem satysfakcji z pracy. Uzyskana korelacja była słaba.

**Hipoteza numer 2**, czyli założenie, że istnieje związek pomiędzy wolą odejścia z pracy a prowadzeniem badań satysfakcji z pracy nie została potwierdzona w badaniach

---

<sup>357</sup> M. Łaguna, *Satysfakcja z życia i satysfakcja z pracy a motywacja do podejmowania szkoleń: Doniesienie z badań*. „Psychologia Jakości Życia”, nr 12, 2012, s. 169.

<sup>358</sup> M. A. Shields, M. Ward, M. (2001). ‘Improving nurse retention in the National Health Service in England: the impact of job satisfaction on intentions to quit’. *Journal of Health Economics*, 20, s. 681.

<sup>359</sup> A. Wołowska, *Satysfakcja z pracy i jej wyznaczniki a poczucie jakości życia urzędników*, Rocznik Andragogiczny 2013, s. 123.

<sup>360</sup> R. Derbis, A. Bańka, (1998). *Poczucie jakości życia a swoboda działania i odpowiedzialność*. Poznań: Stowarzyszenie Psychologia i Architektura, s. 121.

<sup>361</sup> M. Wnuk, *Rola satysfakcji z pracy oraz przywiązania do organizacji dla zamiaru jej opuszczenia. Weryfikacja modelu*, Humaniora. Czasopismo Internetowe Nr 4 (36)/2021, s. 71.

autora. Analiza wykazała brak istotnie statystycznej korelacji, co oznacza, że nie było związku między wolą odejścia a prowadzeniem badań satysfakcji.

Badania dostępne na rynku dowodzą, że pracownicy przejawiający brak zainteresowania pracą mogą być skłonni opuścić firmę, która ich zatrudnia<sup>362</sup>. Dla firm bardzo istotne jest analizowanie i monitorowanie satysfakcji i zaangażowania pracowników, co może być pomocne w identyfikacji czynników ryzyka związanego z odejściem z pracy. Badacze są zgodni, że tego typu badania mogą przyczynić się do identyfikacji potencjalnych przyczyn odejść pracowników, bowiem pozwalają firmom przedsięwziąć działania prewencyjne. Autor nie znalazł jednak badań, które potwierdzałyby, że sam fakt istnienia badania satysfakcji z pracy przyczynia się do zmniejszenia woli odejścia pracowników. Można natomiast znaleźć badania, które pokazują że wdrożone działania zidentyfikowane poprzez badanie satysfakcji, przyczyniły się do zatrzymania pracowników w organizacji.

Kolejną **hipotezą (numer 3)** było stwierdzenie, że istnieje zależność pomiędzy zmianą decyzji o odejściu a działaniami podjętymi przez pracodawcę mającymi na celu zatrzymanie pracownika w firmie. Bazując na wynikach badań, można wnioskować, że znacznie częściej, pracodawcy chcąc zatrzymać pracownika, decydowali się na:

- zmianę wynagrodzenia;
- awans w strukturze;
- zmianę zespołu;
- zaoferowanie szkoleń.

Co więcej, te aspekty najczęściej wpływały pozytywnie na decyzję o pozostaniu w firmie. Można zatem wnioskować, że hipoteza została potwierdzona, bowiem analiza wykazała, że w przypadku osób, które decydowały się pozostać w firmie, pracodawcy częściej podejmowali działania mające na celu zatrzymanie ich w firmie.

Aleksy Pochtowski wskazuje na błąd, jaki często popełnia organizacja, w której brakuje procedur mających na celu zatrzymanie pracownika chcącego odejść z firmy. Świadczy to o niewłaściwym wdrożeniu lub braku strategii zarządzania talentami<sup>363</sup>.

---

<sup>362</sup> Z. Jun-Cheng, L. Wen-Quan, Z. Zhao-Yi, Jun X. (2015), *Organizational Commitment, Work Engagement, Person-Supervisor Fit, And Turnover Intention: A Total Effect Moderation Model*, *Social Behavior and Personality*, nr 43, s. 1659.

<sup>363</sup> Zarządzanie talentami w organizacji, red. A. Pochtowski, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2008, s. 122-123.

Karolina Oleksa zauważa, że pracownicy, którzy bardziej są objęci atencją, mają regularną możliwość wyrażenia swojej opinii, czują się bardziej związani z firmą, przez co współczynnik odejść w ich grupie może być niższy<sup>364</sup>.

**Hipoteza numer 4** (istnieje związek pomiędzy wiekiem a chęcią pozostania w firmie na skutek zwiększenia elastyczności w kwestii pracy zdalnej) została zweryfikowana pozytywnie. Okazało się, że w pokoleniu Z (pracownicy urodzeni po 1995) ok. 41% osób podało odpowiedź „tak” wskazującą na chęć pozostania w firmie na skutek zwiększenia elastyczności w kwestii pracy zdalnej, podczas gdy w pozostałych grupach wiekowych takich osób było ok. 27-28%. Oznacza to, że przedstawiciele pokolenia Z znacznie bardziej preferują elastyczność w zakresie pracy zdalnej niż inne pokolenia.

Analiza wykazała istotne statystycznie różnice między grupami, a wartość współczynnika siły efektu wskazuje, że różnice te były słabe. Wyniki testów post-hoc wykazały, że elastyczny model pracy miał najniższy wpływ na satysfakcję z pracy w pokoleniu 1965-1979 i wynik ten był istotnie statystycznie niższy niż w przypadku grupy 1980-1994 ( $p < 0,001$ ) oraz grupy urodzonej po 1995 roku ( $p < 0,001$ ). Z kolei pomiędzy pokoleniem Z a pokoleniem 1980-1995 nie było istotnej statystycznie różnicy ( $p > 0,05$ ).

Według raportu płacowego Hays z 2023, aż 79 proc. pracowników, którzy obecnie mogą korzystać z elastycznego modelu pracy, nie zaakceptowałyby powrotu do w pełni stacjonarnego modelu pracy<sup>365</sup>.

Z kolei raporty Antal oraz Cushman & Wakefield wskazują, że grupą, która najchętniej całkowicie zrezygnowałaby z pracy w biurze są Millenialsi, dla których poczucie więzi z innymi pracownikami nie jest szczególnie istotne<sup>366</sup>.

**Hipoteza numer 5** (istnieje pozytywny związek między wolą odejścia a negatywną oceną relacji w pracy (brakiem satysfakcji z relacji w miejscu pracy) została zweryfikowana pozytywnie.

---

<sup>364</sup> K. Oleksa, *Zarządzanie talentami – jak w XXI wieku motywować i utrzymać w organizacji utalentowanych pracowników*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu 2015, t. 60, nr 3, s. 118.

<sup>365</sup> M. Pawlak, Pracownicy nie chcą rezygnować z pracy zdalnej, <https://pieniadze.rp.pl/finanse-firmy/art38177081-pracownicy-nie-chca-rezygnowac-z-pracy-zdalnej> dostęp 14.04.2023.

<sup>366</sup> Raport: Badanie: Jest pokolenie, które chce całkowicie pracy zdalnej, <https://wgospodarce.pl/informacje/101222-badanie-jest-pokolenie-ktore-chce-calkowicie-pracy-zdalnej>, dostęp 214.04.2023

Relacje zachodzące między pracownikami wpływają na atmosferę w miejscu pracy i mogą one zachodzić zarówno jako formalne, ustanowione reguły, oraz nieformalne zasady, zwyczaje wykreowane w środowisku miejsca pracy<sup>367</sup>. Relacje mają olbrzymi wpływ na samopoczucie pracowników i wpływają na podjęcie decyzji o potencjalnej zmianie pracy. Zła atmosfera w pracy była czynnikiem różnicującym opinie ( $p = 0,001$ ) w badaniu autora. Blisko 43 % pracowników wskazało „tak” lub „zdecydowanie tak” na ogólnie złą atmosferę pracy jako powód odejścia od poprzedniego pracodawcy. Największy odsetek osób na stanowiskach nie kierowniczych wskazywał, że zdecydowanie powód ten stanowiłby podstawę odejścia z pracy (32,46%). Z kolei pracownicy na stanowiskach kierowniczych częściej raczej lub zdecydowanie nie wskazali tego powodu jako odejścia.

Wyniki badań empirycznych przeprowadzone przez A. Dolot także wskazują, że zła atmosfera w pracy (nieдомówienia, nieporozumienia) jest przyczyną odejść z firm (28% respondentów wskazało na ten powód).<sup>368</sup>

Powyższe wnioski z przeprowadzonych badań empirycznych upoważniają autora do nakreślenia kierunków dalszych badań. Intersujące jest:

- co jest przyczyną tego, że badania satysfakcji nie przynoszą oczekiwanych rezultatów odnośnie zatrzymania pracowników w firmie?;
- dlaczego, mimo satysfakcji z pracy, ludzie odchodzą?;
- jakie efekty przynoszą konkretne inicjatywy zapobiegające odejściom i czy faktycznie ich wdrożenie może mieć przełożenie na zmniejszenie współczynnika dobrowolnych odejść z organizacji.

Oprócz badań ankietowych można prowadzić badania mające na celu zebranie danych jakościowych (np. wywiady wolne z pracownikami).

### **4.3 Sposoby przeciwdziałania odejściom pracowniczym. Rekomendacje dla organizacji**

Bazując na wynikach badań własnych, autor przygotował rekomendacje w postaci wstępnych założeń programu przeciwdziałania odejściom pracowniczym, który może

---

<sup>367</sup> A. Kliche-Zwierzchowska, Nieprawidłowe porozumiewanie się osoby zarządzającej organizacją jako pierwszy impuls poszukiwania nowej pracy – studium przypadku, *Humanizacja pracy* 2(300)2020 (LIII), Płock, s. 37.

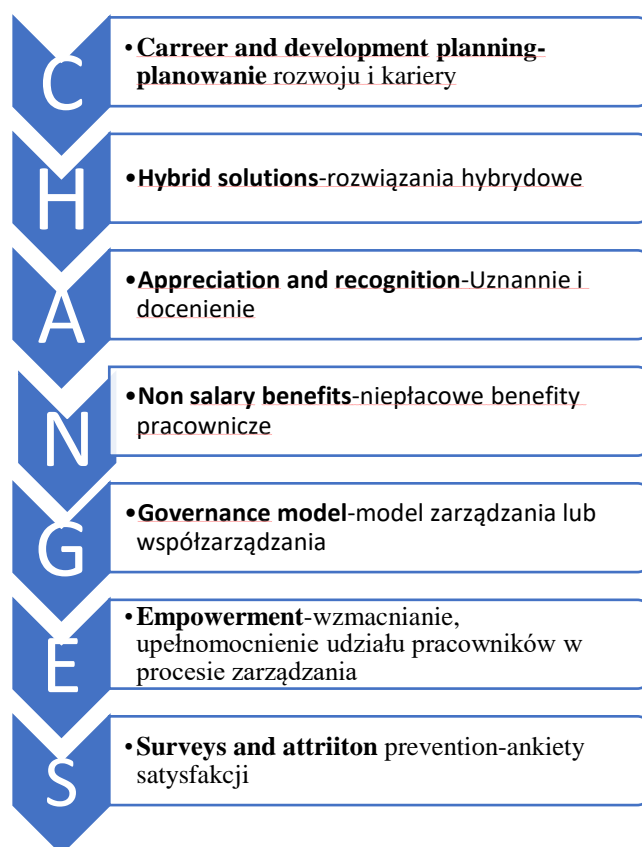
<sup>368</sup> A. Dolot, *Przyczyny odchodzenia pracowników z organizacji*, *Zesz. Nauk. UEK* 5(977): 129–142, 2018, s. 137.

być dedykowany organizacjom borykającym się z wysokim poziomem odejść pracowniczych lub zauważalnym brakiem satysfakcji pracowników z pracy.

Jako że badania prezentowane w literaturze (do których odwołano się w części teoretycznej pracy) oraz autora tej pracy pokazały, że poziom satysfakcji pracowników ma wpływ na ich decyzję o zmianie pracy, program zakłada także włączenie w niego działań zwiększających satysfakcję pracowników.

Wyniki badań potwierdzają nieskuteczność działań mających na celu zatrzymanie pracowników w firmie (aż 84 % badanych stwierdziło, że działania pracodawcy nie były ich w stanie zatrzymać w firmie na dłużej niż 3 miesiące).

Program zawiera propozycje, które mogą być uznane za dobre praktyki z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim. Uwzględniając międzynarodowy charakter działalności firm sektora SSC/BPO, autor nazwał zbiór działań słowem CHANGES. Pierwsze litery słowa CHANGES w języku angielskim oznaczają proponowane inicjatywy.



Rysunek 4. 1 Inicjatywy składające się na program CHANGES

Źródło: opracowanie własne

Poniżej opisano rekomendowane działania mające pomóc firmom zatrzymanie pracowników.

## **Carrer and development planning (planowanie rozwoju i kariery)**

Pierwsza inicjatywa dotyczy zaplanowania rozwoju pracowników oraz ich karier. Przejrzyste plany karier uświadomią pracownikom, jakie są możliwości i warunki ich awansu, ułatwią przygotowanie się pracownikom do ewentualnych zmian – np. przez ukierunkowane szkolenie, wdrożenie do nowych obowiązków. Rekomenduje się już po pierwszym okresie pracy (maksymalnie 6 miesięcy po zatrudnieniu oraz po pełnym wdrożeniu pracownika do wykonywania obowiązków) przygotowanie planu rozwoju pracownika, który uwzględniałby następujące aspekty:

1. plan na najbliższy rok, dwa i trzy lata;
2. kierunek rozwoju (rozwój w kierunku pionowym czy poziomym);
3. ustalenie niezbędnych narzędzi do rozwoju (szkolenia, warsztaty, zadania, projekty);
4. określenie sposobów monitorowania pracy i jej oceny (częstotliwość spotkań oceniających: cotygodniowe, comiesięczne).

W tym przypadku bardzo istotny jest monitoring rozwoju i aktywność pracownika w jego kierunku. W przypadku gdy podział obowiązków i charakter pracy nie pozwalają na rozwój (płaska struktura zatrudnienia, brak możliwości zmiany działu lub awansu) pracodawca powinien zapewnić pracownikowi rozwój osobisty poprzez np. szkolenia zewnętrzne lub angażowania w dodatkowe zadania. Ciekawą praktyką jest także wymiana wiedzy i wykonywanie obowiązków w obrębie zespołu poprzez zamianę obowiązków ze współpracownikiem (rotacja stanowiskowa).

Rekomenduje się stworzenie kultury organizacji uczącej się, na wzór takiej jak opisuje Peter Senge. W owej kulturze stawia się na budowanie kapitału intelektualnego, dzięki szerzeniu kultury nauki i rozwoju, co sprzyja rozwojowi organizacji<sup>369</sup>.

## **Hybrid solutions (rozwiązania hybrydowe)**

Aż 45% procent pracowników deklaruje, że optymalnym modelem pracy mógłby być model obejmujący dwa dni pracy z domu. Potwierdzają to badania przeprowadzone przez ABSL z 2022 odnośnie pracy w modelu hybrydowym<sup>370</sup>. Praca w tym modelu zapewnia wzrost satysfakcji pracowników i przyniesie także współmierne korzyści pracodawcy takie jak na przykład: zmniejszenie kosztów pracy poprzez ograniczenie

---

<sup>369</sup> P. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

<sup>370</sup> M. Pełczewski, p. cit..., s.102.

wynajmu powierzchni biurowych czy zmniejszenie kosztów pracy w postaci ograniczenia wydatków socjalnych.

Autor nie rekomenduje całkowitej rezygnacji z pracy w biurze. Dwa dni obecności stacjonarnie mogą przyczynić się do poprawy integracji, ale także do poprawy wskaźników jakości pracy oraz procesów. Zdecydowanie szybciej jest znaleźć rozwiązanie problemów, pracując nad analizą stacjonarnie, szybsza jest też reakcja przy podjęciu decyzji. Na potrzeby poprawnych relacji i podtrzymania ducha pracy zespołowej, rekomenduje się, żeby spotkania cotygodniowe odbywały się biurze, gdzie fizyczna obecność pozytywnie wpłynie na motywację zespołu.

Istotnym jest także upewnienie się, że wiedza nowego pracownika zostanie mu przekazana w sposób jak najbardziej pełny dlatego rekomenduje się, z uwagi na większą efektywność procesu przekazywania wiedzy, aby w trakcie pierwszych miesięcy zintensyfikować pracę stacjonarną (nawet do 4 dni pracy w biurze/ 1 dzień pracy z domu). Zwykle cały proces przekazania wiedzy trwa do 3 miesięcy, natomiast po osiągnięciu samodzielności sugeruje się lekką modyfikację modelu i dostosowanie go do preferencji pracownika.

### **Appreciation and Recognition (Uznanie i Docenienie)**

Kolejną propozycją jest budowanie kultury doceniania pracowników za wykonywaną pracę. Nie musi się to wiązać za każdym razem z gratyfikacją finansową, ale może opierać się na uznaniu słownym lub docenieniu na forum bądź w postaci umożliwienia udziału w interesujących projektach lub zadaniach. Paul White dowiódł w swych badaniach, że kiedy pracownicy czują się doceniani za to, w jaki sposób wykonują swoje obowiązki, ich zadowolenie z tego tytułu przekłada się na świetne wyniki pracy, większe zaangażowanie pracowników, wyższą lojalność wobec pracodawcy oraz mniejszą rotację personelu<sup>371</sup>. W badaniach autora tej pracy aż 45 % ankietowanych odpowiedziało, że niedostateczne okazywanie docenienia przez przełożonych raczej było lub zdecydowanie było powodem odejścia od poprzedniego pracodawcy.

Na potrzeby programu, autor stworzył kilka form niematerialnego docenienia, które mogą przyczynić się do poprawy satysfakcji z pracy. Są to:

---

<sup>371</sup>P. White, *Appreciation at Work training and the Motivating by Appreciation Inventory: development and validity*, 2016, Strategic HR Review, Vol. 15, 1, s. 20 – 24



- wysłanie email z podziękowaniem za dostarczenie danych lub przekazanie słownej informacji zwrotnej;
- wspólne zjedzenie lunchu lub wypicie porannej kawy może także być elementem docenienia przez przełożonego. Oznacza bowiem szacunek do podwładnych i pozwala tworzyć atmosferę współpracy;
- na popularnej platformie Linked-In można publicznie wstawić „kudos” czyli specjalną formę docenienia i podziękowania za współpracę. Zasięg takiego podziękowania jest znacznie większy;
- pochwała na spotkaniu lub na open space. Rekomenduje się przekazywanie pozytywnej informacji zwrotnej w gronie innych pracowników. Negatywny zaś komentarz lub niepoehlebne należy przekazywać w cztery oczy;
- odpisując na email po dobrze wykonanym zadaniu, sugeruje się dodać przełożonego w kopii, aby pochwała była też widziana przez niego.

Zakładając, że na docenienie można przeznaczyć jakąś część budżetu, można również zaproponować: wypłatę jednorazowego bonusu, podwyżkę, bardziej atrakcyjne narzędzia pracy jak samochód czy nowszy sprzęt, bilety do kina lub teatru.

Kolejnym celem odpowiedniego docenienia pracowników jest zwiększenie ich zaangażowania w pracę. Badania przeprowadzone przez Instytut Gallupa oraz Globforce, odpowiednio w 2016 i 2011 roku ujawniły, że programy docenienia czy podziękowania są coraz częściej spotykane w organizacjach, a aż 80 % organizacji ma jakiś program docenienia pracowników.

Z pewnością drobne inicjatywy wspomagają budowę kulturę doceniania organizacyjnej, ale przede wszystkim sprawiają, że pracownikom wzrasta motywacja do pracy.

### **Non salary benefits (niepłacowe benefity pracownicze)**

Kolejną ważną inicjatywą jest zaproponowanie ciekawej oferty benefitów pozapłacowych, czyli wszystkich dodatków, bonusów, które są korzyścią dla pracownika poza wynagrodzeniem określonym w umowie o pracę.

Autor przedstawił benefity w rozdziale 3, zwracając uwagę na ich różnorodność i zakres. Konieczność oferowania benefitów została potwierdzona także przez wyniki badań przeprowadzone przez organizacje badające zachowania w branży SSC/BPO. Według autora pracy, najważniejsze to:

- integracja pracowników po godzinach pracy;
- szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne umożliwiające rozwój;
- karta Multisport czy inna oferująca zniżki lub darmowy wstęp do wielu obiektów sportowych i kulturalnych;
- prywatna opieka medyczna;
- ubezpieczenie grupowe.

W pytaniu o powody odejścia od poprzedniego pracodawcy jedynie 28% wskazała „raczej tak” lub „zdecydowania tak” na ubogą ofertę benefitów pozapłacowych. Oznaczać to może, że faktycznie większość firm już takie pakiety swoim pracownikom oferuje.

Autor rekomenduje, aby chociaż część benefitów pozapłacowych została zapewniona pracownikom, aby zwiększyć swoją atrakcyjność względem potencjalnych kandydatów.

### **Governance model (model zarządzania lub współzarządzania)**

W literaturze badawczej można spotkać bardzo wiele definicji słowa *governance*, a A. Benz zebrał najważniejsze wspólne cechy tej koncepcji Są to:

- koordynowanie procesami współzrządzanymi;
- organizacja modelu współpracy;
- ustalanie zasad, częstotliwości relacji.<sup>372</sup>

Badacze, R. Keohane i J. Nye, z kolei przedstawiają *governance* jako „procesy i instytucje, formalne i nieformalne, które wyznaczają, ale też i ograniczają zbiorową działalność danej grupy”<sup>373</sup>. W tym rozumieniu należy traktować *governance* jako formalny, zinstytucjonalizowany proces będący wsparciem dla zarządzania procesami i ludźmi.

W branży SSC/BPO tego pojęcia używa się do ustrukturyzowania modelu współpracy pomiędzy zależnymi finansowo i procesowo od siebie podmiotami. Ważne, aby podczas kreowania docelowego modelu, uwzględnić w nim potrzeby możliwie wszystkich interesariuszy.

Może być on zastosowany w odniesieniu do wszystkich aspektów zarządzania w organizacji i określać wewnętrzne polityki np.:

<sup>372</sup> A. Benz, *Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen: Eine Einführung*, Wiesbaden 2004.

<sup>373</sup> N. Keohane, J. Nye, *Governance in a Globalization World*, Washington 2000. s. 37.

- model współpracy z klientem, interesariuszem;
- model migracji procesów z jednej jednostki do innej;
- model zarządzania ludźmi w zespole;
- model zarządzania poszczególnymi działami;
- model zarządzania procesem.<sup>374</sup>

Na potrzeby programu, autor uwzględnił aspekty istotne dla poprawy satysfakcji pracowników, uwzględniając rekomendacje w ramach modelu zarządzania ludźmi w zespole.

*Governance model* przygotowany przez autora dzieli się na obszary, które skupiają się na zarządzeniu relacją pracownik-przełożony oraz pracownicy-interesariusze. Autor wziął pod uwagę odpowiedzi ankietowanych na pytania „Co było powodem odejścia od poprzedniego pracodawcy?”. Wyniki w zależności od możliwych opcji do wyboru przedstawiały się następująco:

- niewłaściwa komunikacja między przełożonymi a podwładnymi- aż 40 % odpowiedziało, że między innymi to raczej było lub zdecydowanie było powodem ich odejścia;
- sytuacje konfliktowe w zespole-21,5 % ankietowanych odpowiedziało, że raczej były lub zdecydowanie były powodem odejścia;
- niesatysfakcjonujące relacje ze współpracownikami- tu 28 % procent ankietowanych wskazało, że raczej były one lub zdecydowanie były powodem odejścia.

Na podstawie odpowiedzi, autor przygotował następujące rekomendacje w których relacje pracownicy-przełożony oraz pracownicy-interesariusze będą zapewniały możliwość zaadresowania możliwie wszystkich problemów oraz zapewnienia pracodawcy zwiększenie widoczności wykonywanych przez pracowników obowiązków.

Jako interesariuszy autor rozumie zespoły wspierające w obrębie organizacji lub zespół klienta, na rzecz którego świadczone są usługi.

**Tabela 4. 15. Model Zarządzania wewnątrz zespołu**

Rodzaj spotkania	Obecność	Częstotliwość	Czas trwania
------------------	----------	---------------	--------------

<sup>374</sup> Ibidem.

Spotkanie zespołowe	Przełożony i podwładni w ramach jednego zespołu operacyjnego	1 raz na tydzień	1 godzina
Spotkanie w cztery oczy	Przełożony i podwładny	1 raz na tydzień	30-45 minut
Spotkanie z interesariuszami z innych działów w obrębie organizacji	Pracownicy obsługujący daną jednostkę i jednostkę pomocniczą (przełożeni opcjonalnie)	1 raz na dwa tygodnie	1 godzina
Spotkanie z interesariuszami, klientami	Pracownicy obsługujący daną jednostkę oraz reprezentacja zespołu klientai przełożeni	1 raz na dwa tygodnie	1 godzina
Spotkanie omawiające wyniki pracy	Przełożony i podwładni z obrębie zespołu operacyjnego	1 raz na miesiąc	2 godziny

Źródło: opracowanie własne

Na początkowym etapie pracy zespołu sugeruje się zwiększenie częstotliwości spotkań, aby omówić jak najwięcej problemów. Przełożony powinien być elastyczny i dostosować częstotliwość i długość spotkań do potrzeb zespołu.

Istotnym jest także, aby po każdym spotkaniu powstała notatka z akcji i planów jakie są do wykonania. Można taki plik zapisać na wspólnym dysku lub przesłać drogą e-mailową. Należy także przed każdym spotkaniem wyznaczyć osobę do sporządzenia protokołu ze spotkania, aby uniknąć sytuacji braku właścicielstwa i w konsekwencji braku ciągłości procesu.

Bardzo ważnym dla oceniania pracowników jest monitoring ich wydajności i jakości pracy. W tym celu należy organizować cykliczne spotkania omawiające wyniki pracowników i zespołu. Biorąc pod uwagę, że dla większości firm z sektora SSC/BPO wyznacznikiem pewnego cyklu jest finansowe zamknięcie miesiąca, spotkanie powinno odbywać się niedługo po zamknięciu miesiąca, aby na bieżąco można było przeprowadzić analizę i wyciągnąć wnioski w przypadku błędów.

### **Empowerment (wzmacnianie, upelnomocnienie udziału pracowników w procesie zarządzania)**

Kolejną propozycją autora jest wdrożenie idei *empowerment*'u czyli włączania i wzmacniania udziału pracowników w procesie decyzyjnym firmy. Badacze, J.A. Conger i R.N. Kanungo, zdefiniowali *empowerment* jako „element motywacyjny, który polega

na tworzeniu odpowiednich warunków do realizacji zadań przez zwiększanie poczucia własnej skuteczności wśród członków organizacji”<sup>375</sup>

Istotą wzmocnienia udziału pracowników jest zwiększenie poczucia posiadania wpływu na podejmowane decyzje, wzrost zaufania do zarządzających firmą, możliwość rozwoju i wzięcia udziału w dodatkowych zajęciach.<sup>376</sup>

### **Survey and attrition prevention actions (ankiety satysfakcji)**

Autor rekomenduje, aby przynajmniej raz w roku pracodawca badał poziom satysfakcji pracowników, używając do tego dostępnych narzędzi (ankiety satysfakcji). Ważne jest, aby wyniki badań były omawiane z zespołami, aby doprecyzować oraz zaadresować odpowiednie punkty do odpowiedzialnych decydentów.

Dodatkowo pracodawca powinien zabezpieczyć jakąś część budżetu (np. podwyżkowego lub integracyjnego) na przeciwdziałanie odejściom pracowników. Oznacza to, że gdy powodem odejścia okaże się motyw finansowy, będzie możliwa reakcja pracodawcy i przyznanie podwyżki celem zatrzymania pracownika w firmie.

Reasumując, propozycje autora są odpowiedzią na oczekiwania pracowników (badania własne i innych autorów) i mogą spowodować wzrost satysfakcji z pracy, co będzie skutkowało zmniejszeniem współczynnika dobrowolnych odejść pracowników z organizacji.

---

<sup>375</sup> J. A. Conger, R., N Kanungo., *The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice*. Academy of Management Review, 1998, s. 475.

<sup>376</sup> Artykuł: Empowerment definicja, <http://empowermentwpraktyce.pl/artykuly/artykuly/empowerment-definicja> (data dostępu 07.03.2023).

## Zakończenie

Rozprawa doktorska została poświęcona tematyce odejść pracowniczych, ich przyczyn, skutków oraz możliwych sposobów przeciwdziałania im w odniesieniu do firm sektora SSC/BPO w Polsce. Odejścia pracowników wynikające z ich inicjatywy stanowią aktualny problem dla zarządzających wieloma organizacjami. Są również interesującym tematem z perspektywy zarządzania kapitałem ludzkim.

Jak pokazują badania, współczynnik odejść może wzrosnąć w badanym sektorze nawet do 25% w 2023 roku<sup>377</sup>. W konsekwencji takiego stanu rzeczy, pracodawcy będą musieli szukać rozwiązań i podejmować skuteczne działania, aby ten wskaźnik ograniczyć. Dodatkowo, w literaturze naukowej nie ma zbyt wielu badań, które mogą odpowiedzieć na pytania odnośnie skuteczności działań pracodawcy mających na celu zatrzymanie wartościowych pracowników w organizacji.

Poza powodami naukowymi, motywacją do podjęcia tematu była chęć uzupełnienia doświadczeń, które autor zdobywał w ciągu trzynastu lat pracy zawodowej. Wiedza zdobyta w trakcie przygotowywania rozprawy będzie przydatna do stworzenia programu retencyjnego, który pozwoli ograniczyć poziom odejść pracowników z firmy.

**Celem pracy** było przedstawienie sposobów przeciwdziałań odejściom pracowników w kontekście przyczyn i oczekiwań pracowników wobec pracodawców związanych z inicjatywami podejmowanymi, by powstrzymać pracowników przed odchodzeniem z pracy. Sformułowano także cele szczegółowe:

1. Identyfikacja przyczyn odejść i skutków, jako czynników uzasadniających podejmowanie działań ograniczających odejścia.
2. Przedstawienie sposobów przeciwdziałania odejściom i oczekiwań pracowników związanych z działaniami podejmowanymi przez pracodawców by zapobiec odejściom.
3. Identyfikacja standardowych i zindywidualizowanych działań pracodawców powstrzymujących pracowników przed odchodzeniem z pracy.

Cele te zostały zrealizowane dzięki analizie literatury i badaniom własnym (przeprowadzonym wśród 584 pracowników branży SSC/BPO).

**Cel szczegółowy numer 1** został zrealizowany w części teoretycznej 2.2, a także we wnioskach z badań własnych (4.2), które są następujące:

---

<sup>377</sup> M. Petrus, *Chaos podatkowy, rosnąca rotacja i transformacja kompetencji ukształtują rynek pracy w 2022 roku*, Antal, <https://antal.pl/wiedza/arttykul/chaos-podatkowy-rosnaca-rotacja-i-transformacja-kompetencji-uksztaltuja-rynek-pracy-w-2022-roku>, dostęp 21.03.2023.

a) głównym powodem odejść od poprzedniego pracodawcy były w kolejności niesatysfakcjonujące wynagrodzenie, sprzyjająca sytuacja na rynku pracy, możliwości awansu;

b) badania wykazały, że niektóre powody odejść są zróżnicowane ze względu na płeć, wiek czy zajmowane stanowisko;

**Cel szczegółowy numer 2** został zrealizowany w części teoretycznej (2.3), a także w-zestawie rekomendacji autora (4.3). Dodatkowo:

a) udowodniono, że pracodawcy w większości badają poziom satysfakcji pracowników;

b) zidentyfikowano oczekiwania pracowników odnośnie działań mających na celu zatrzymanie pracowników w firmie;

Część 4.2 zawiera wnioski z przeprowadzonych badań a także pozwala na realizację **celu szczegółowego numer 3:**

a) przedstawiono rodzaj działań (standardowe czy indywidualne) rekomendowane firmom;

b) zaproponowano rekomendacje dla firm;

c) udowodniono, że pracownicy oczekują indywidualnych działań mających na celu zwiększenie satysfakcji z pracy.

Jako najważniejsze osiągnięcia tej pracy uważam:

- uzupełnienie wiedzy teoretycznej na temat odejść pracowniczych (na podstawie analizy treści literatury polsko, angielsko i hiszpańskojęzycznej oraz badań własnych);
- przygotowanie kwestionariusza ankiety i przeprowadzenie badań wśród blisko 600 pracowników sektora SSC/BPO w Polsce;
- uzupełnienie wiedzy na temat trendów na rynku SSC/BPO;
- przedstawienie rekomendacji dla praktyków, które mogą pomóc przyczynić się do ograniczenia odejść w firmie.

Dzięki treściom rozprawy udało się wypełnić lukę badawczą. Ze względu na złożoność poruszanej problematyki, nie wyczerpano jednak tematu. Na podstawie wniosków z rozprawy określono kierunki dalszych badań np.:

- poznanie przyczyn dla których badania nie przynoszą oczekiwanych rezultatów odnośnie zatrzymania pracowników w firmie;
- poznanie efektów konkretnych inicjatyw z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim podejmowanych w celu przeciwdziałania odejściom pracowników;

- podjęcie badań jakościowych pozwalających pogłębić wiedzę na temat zindywidualizowanych potrzeb pracowników i motywów odchodzenia;
- badanie problemów odejść w innych sektorach.



## Bibliografia

1. Abbas W.F., Ismail S.H., Haron H., Hariri W.N., Enterprise Integration of Employee Onboarding Process Using Zachman Framework, „International Journal of Engineering & Technology” 2018, nr 7(4.31), s. 46-51.
2. Abelson M., Examination of avoidable and unavoidable turnover, „Journal of Applied Psychology” 1987, nr 72(3), s. 382-386.
3. Allen D.G., Bryant P.C., Vardama J.M., Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies, Academy of Management Perspectives 2013.
4. Allen D.G., Retaining talent. A guide to analyzing and managing employee turnover, SHRM Foundation’s Effective Practice Guidelines Serie, 2008.
5. Allen N.J., Meyer J.P., Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity, „Journal of Vocational Behavior” 1996, nr 49, s. 252-276.
6. Allen N.J., Meyer J.P., The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization, „Journal of Occupational Psychology” 1990, nr 63, s. 1-18.
7. Antczak Z., Odejścia pracowników z organizacji, (w:) T. Listwan (red.), Zarządzanie kadrami, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 260-282.
8. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
9. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działania, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
10. Arredondo P., Successful Diversity Management Initiatives, Sage Publications, London – New Delhi 1996.
11. Artykuł: <https://antal.pl/wiedza/raporty> (data dostępu 01.05.2023).
12. Artykuł: Empowerment definicja, <http://empowermentwpraktyce.pl/artykuly/artykuly/empowerment-definicja> (data dostępu 07.03.2023).
13. Artykuł: HRstandard, Elastyczność w rękach pracowników to przyszłość rynku pracy, <https://hrstandard.pl/2022/05/24/elastycznosc-w-rekach-pracownikow-to-przyszlosc-ryнку-pracy/> (data dostępu 01.04.2023).
14. Artykuł: Magazyn IMR, Rynek centrów SSC i centrów outsourcingowych, <https://www.ican.pl/a/rynek-centrow-ssc-i-centrow-outsourcingowych/DLNq4ZmQt> (data dostępu 01.04.2023).

15. Artykuł: Mana HR, Jak wygląda typowy pracownik sektora SSC/BPO, który zna języki obce?<https://raportplacowy.pl/blog/jak-wyglada-typowy-pracownik-sektora-ssc-bpo-ktory-zna-jezyki-obce/> (data dostępu 01.04.2023).
16. Artykuł: Role w obsłudze klienta, <https://www.live-agent.pl/akademia/role-obslugi-klienta/> (data dostępu 01.04.2023).
17. Artykuł: Specjalista w departamencie skarbu (treasury), <https://www.karierawfinansach.pl/baza-wiedzy/opisy-stanowisk/specjalista-w-departamencie-skarbu-treasury-opis-stanowiska-zakres-obowiazkow-wynagrodzenie> (data dostępu 01.04.2023).
18. Artykuł: Strona główna <https://goldmanrecruitment.pl/> (data dostępu 01.05.2023).
19. Artykuł: Strona główna <https://www.hays.pl/raport-placowy/o-raporcie> (data dostępu 01.05.2023).
20. Artykuł: Strona główna, <https://absl.pl/pl/about>, (data dostępu 01.05.2023).
21. Artykuł: Zespół w gospodarce, Badanie: Jest pokolenie, które chce całkowicie pracy zdalnej, <https://wgospodarce.pl/informacje/101222-badanie-jest-pokolenie-ktore-chce-calkowicie-pracy-zdalnej>, dostęp 21.04.2023.
22. Artykuł: Znajomość języków obcych a praca w sektorze BPO/SSC <https://www.eurostudent.pl/znajomosc-jezykow-obcych-a-praca-w-sektorze-bpssc/> (data dostępu 01.04.2023).
23. Arvey, R. D., Bouchard, T. J., Segal, N. L., & Abraham, L. M.. Job satisfaction: Environmental and genetic components. *Journal of Applied Psychology*, 74: 189, 1989.
24. Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2006.
25. Babbie E., *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
26. Bagieńska A., *Pomiar rentowności inwestycji w kapitał ludzki oraz jego proponowane ujęcie w sprawozdawczości finansowej i ewidencji*, (w:) Ł. Sienkiewicz (red.), *Pomiar kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa – perspektywy badawcze*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015, s. 154-169.
27. Bąk- Grabowska D., Majewicz B., *Kształtowanie zatrudnienia z wykorzystaniem pracowników z Ukrainy – stan i przesłanki*, *Zarządzanie i Finanse Journal of Management and Finance* Vol. 16, No. 3/2/2018, s. 7-16.

28. Bąk- Grabowska D., Majewicz B., Kształtowanie zatrudnienia z wykorzystaniem pracowników z Ukrainy – stan i przesłanki, *Zarządzanie i Finanse Journal of Management and Finance* Vol. 16, No. 3/2/2018, Wrocław 2018. S.7-16.
29. Bąk M., Kulawczuk P. (red.), *Społeczna odpowiedzialność Biznesu w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Warszawa, 2008.
30. Bańka A., *Psychologia organizacji*. w: J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki* (t. 3, s.321–350). Gdańsk: GWP, 2000.
31. Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dzięki ludziom*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
32. Barrick M.R., Zimmerman R.D., Reducing voluntary, avoidable turnover through selection, „*Journal of Applied Psychology*” 2005, nr 90(1), s. 159-166.
33. Batorski D. , Olcoń–Kubicka, M. Prowadzenie Badań Przez Internet – Podstawowe Zagadnienia Metodologiczne, *Studia Socjologiczne* 2006, 3 (182) ISSN 0039–3371, s. 99-132.
34. Batt R., *Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth*, „*Academy of Management Journal*” 2002, nr 45(3), s. 587-597.
35. Bauer T.N., Erdogan B., *Organizational Socializations: The Effective Onboarding of New Employees*, (w:) S. Zedeck (red.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 3, Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization*, APA Handbooks in Psychology, American Psychological Association, Washington 2011, s. 51-64.
36. Bauer T.N., *Onboarding New Employees: Maximizing Success*, SHRM Foundation’s Effective Practice Guideline Series 2010.
37. Bednarska M., 2016, *Satysfakcja z pracy i jej wpływ na lojalność wobec pracodawcy. Studium sektora HORECA*, *Organizacja i Kierowanie*, nr 1 (171), s. 97-114.
38. Bednarska M., *Satysfakcja z pracy i jej wpływ na lojalność wobec pracodawcy. Studium sektora HORECA*, „*Organizacja i Kierowanie*” 2016, nr 1(171), s. 97-114.
39. Benhabib J., Spiegel M., *The Role of Human Capital in Economic Development: Evidence from Aggregate Crosscountry Data*, „*Journal of Monetary Economics*” 1994, nr 34(2), s. 143-173.
40. Benz A., *Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen: Eine Einführung*, Wiesbaden 2004.

41. Betancourt E., *La Planificación Estratégica del Capital Humano en el siglo XXI*, Editado por el Dpto. de Publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Central de Venezuela, Caracas, Venezuela 2010.
42. Bień K., Nie pracują i pracy nie szukają, *Obserwator finansowy.pl*, <https://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/makroekonomia/rynek-pracy-aktywizacja-bezrobotni-nieaktywni-zawodowo/> dostęp: 20.09.2020.
43. BLS (2021), "Job openings and labor turnover survey", The US Bureau of Labor Statistics, The United States Department of Labor, available at: [www.bls.gov/jlt](http://www.bls.gov/jlt) dostęp 21.03.2023.
44. Bombała B., Kwestia paradygmatu w naukach o zarządzaniu a Kenetha D. Stranga model badania organizacji, *Zagadnienia Naukoznawstwa* 1–4 (215–218), 2018.
45. Bombiak E., Efektywność funkcji personalnej jako determinanta konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów, (w:) M. Cisek, B. Suchodolski (red.), *Determinanty i wyznaczniki ekonomiczno-społecznego rozwoju regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego, Siedlce 2017, s. 37-59.
46. Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985.
47. Borowska M., ABC zarządzania kapitałem ludzkim, „Przegląd Prawno-Ekonomiczny” 2017, nr 41, s. 247-258.
48. Bothma C.F.C., Roodt G., The validation of the turnover intention scale, „SA Journal of Human Resource Management” 2013, 11(1), s. 507-519, doi:10.4102/sajhrm.v11i1.507.
49. Bowden B.G.T., The Problem of Employee Turnover, *Harvard Business Review*, 30 (5):72-82, 1952.
50. Branham L., *24 ways to hang on to your most valuable talent*, AMACOM, New York 2001.
51. Brycz B., Dudycz T., Paradygmat jako podstawa metody naukowej w naukach o zarządzaniu, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* Nr 144 2010, s. 52-62.
52. Burrell G., Morgan G., *Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of a Corporate Life*, Heinemann, London 1979.
53. Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E., *Positive organizational scholarship. Foundations of a new discipline*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2003.

54. Campion M.A., Meaning and measurement of turnover: Comparison of alternative measures and recommendations for Research, „Journal of Applied Psychology” 1991, nr 76, s. 199-212.
55. Carrell M.R., Kuzmits R.E., Personel, Human Resource Management, Merrill 1986.
56. Cascio W., Boudreau J., Inwestowanie w ludzi. Wpływ inicjatyw z zakresu ZZL na wyniki finansowe przedsiębiorstwa, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
57. Cewińska J., Atmosfera w miejscu pracy, (w:) Z. Janowska (red.), Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
58. Cewińska J., Krasnova A., Czuwstwo stracha na rabociem miestie w swiazi z derekrutingom, (w:) A. Sokół, A. Drab-Kurowska, A. Budziewicz-Guźlecka (red.), Business Entities in the Face of Contemporary Economics, KARTPRINT, Bratysława 2017, s. 20-32.
59. Cewińska J., Odejścia z pracy w kontekście zróżnicowania pracowników, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, nr 511, s. 62-72.
60. Cewińska J., Smolbik-Jęczmień A., Żarczyńska-Dobiesz A., Akumulacja kapitału kariery jako istotny czynnik warunkujący osiągnięcie sukcesu w kształtowaniu własnej kariery zawodowej, „Zarządzanie i Finanse” 2016, nr 14(2), cz. 2.
61. Cewińska J., Striker M., Wojtaszczyk K., Diagnoza i przeciwdziałanie dysfunkcjom w zarządzaniu zasobami ludzkimi (Cz. I), (w:) Z. Janowska (red.), Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, t. 4, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 489-511.
62. Chalofsky N., The seminal foundation of the Discipline of HRD: People, Learning and Organisations, Human Resources Quarterly, vol. 19, nr 3, 2007, s. 431-442.
63. Coff R., Kryscynski D., Drilling for micro-foundations of human capital-based competitive advantages, „Journal of Management” 2011, nr 37(5), s. 1429-1443.
64. Cohen J., Bloomberg Businessweek, [www.bloomberg.com/news/articles/2021-05-10/quit-your-job-how-toresign-after-covid-pandemic](http://www.bloomberg.com/news/articles/2021-05-10/quit-your-job-how-toresign-after-covid-pandemic), dostęp 21.02.2023.
65. Conger J. A., Kanungo R., N., The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. Academy of Management Review, 1998.
66. Cox, T., Griffiths, A., Leka, S. (2005). Work organization and work-related stress. In: K. Gardiner, J.M. Harrington (eds.). Occupational hygiene. Oxford: Blackwell Publishing.

67. Czajka Z., *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2011.
68. Czakon W., Kryteria oceny rygoru metodologicznego badań w naukach o zarządzaniu, *Organizacja i Kierowanie*, nr 1 / 2014 (161), s. 51-62.
69. Czapiński J., *Młodzi Polacy na progu dorosłości – czy dadzą sobie radę? Materiały konferencyjne. „Generacja Y – szansa czy konflikt”*, GMS Solutions, Warszawa 2012.
70. Czerniachowicz B., Szczepkowska M., *Gospodarowanie zasobami niematerialnymi. Podstawy nauki o organizacji*, (w:) S. Marek, M. Białasiewicz (red.), *Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, PWE, Warszawa 2008.
71. Czerska M., *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa 2003.
72. Czerwińska S., Jaskuła B., Jędra-Legezińska M, Kietla M., Sech A., Stolarska B., *Międzynarodowe Centrum Usług Zakupowych Philips jako przykład siły offshoringu w dobie globalizacji*, Wydawnictwo, Łódź 2012, s. 48-70.
73. Dallimore E., Mickel A., *Quality of life: Obstacles, advice, and employer assistance*, „*Human Relations*” 2006, nr 59(1), s. 61-103.
74. Dalton, D. R., Todor, W. D., & Krackhardt, D. M. Turnover overstated: The functional taxonomy. *Academy of Management Review*, 7, 1982.
75. Darmon R. Y., *Leading the Sales Force. A Dynamic Management Process*, Cambridge University Press, Cambridge 2007.
76. Darmon R. Y., *Sales Force Turnover Diagnosis and Management: An Often Overlooked Source of Productivity*, ESSEC Business School, Working Paper, 2006.
77. Derbis, R., Bańka A.. *Poczucie jakości życia a swoboda działania i odpowiedzialność*. Stowarzyszenie Psychologia i Architektura, Poznań 1998.
78. Desperak M., *Jeśli w niedzielę czujesz lęk przed poniedziałkiem, zacznij tydzień na luzie. Nowy trend Bare Minimum Monday podbija TikToka*, <https://rocketspace.pl/co-to-jest-bare-minimum-monday-nowy-trend-tiktok/>, dostęp 21.02.2023.
79. Dolot A., *Przyczyny odchodzenia pracowników z organizacji*, „*Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*” 2018, nr 5(977), s. 130.
80. Domański R.S., *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, PWN, Warszawa 1993.
81. Domański R.S., *Kapitał ludzki w rozwoju Polski – uwagi do problemu*, w: J. Lipiński, W. Orłowski (red.), *Wzrost gospodarczy w Polsce. Perspektywa średniookresowa*, PTE, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2001.

82. Drucker P.F., *Management Challenges for the 21st Century*, Harper Business 2001.
83. Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
84. Filipczyk G., Mago Z. *Wykorzystanie gier komputerowych w komunikacji organizacji*, Prace Naukowe, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2020.
85. Fitz-Enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
86. Galagher M.W., Lopez S.J., Preacher K.J., *The hierarchical structure of well-being*, „*Journal of Personality*” 2009, nr 77(4), s. 1025-1050.
87. Gasper D., *Human Well-Being: Concepts and Conceptualizations*, UNU-WIDER 2004.
88. Geise M., *Moc sprawcza podmiotów globalnego rynku w pokryzysowej rzeczywistości*, (w:) L.W. Zacher (red.), *Moc sprawcza ludzi i organizacji*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2016, s. 477–495.
89. Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004.
90. Golnau W., Kalinowski M. , Litwin J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu, Warszawa 2007.
91. Gonera K., *Employees training and its influence on promotion and leaving an organization*. *Research Papers of the Wrocław University of Economics*, 2016, Issue 429, s. 35-36.
92. Grzeszkiewicz-Radulska K., *Metody badań pilotażowych*, *Acta Universitatis Lodzianensis, folia Sociologica* 42, 2012, s. 113-141.
93. H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
94. Harter, J. *Is Quiet Quitting Real?* 2022, <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>, (dostęp: 01.09.2022).
95. Heneman H.G., Judge T.A., *Staffing organizations (5th ed.)*, Burr Ridge, IL: Irwin/McGraw-Hill 2006.
96. Herpelund C., *Onboarding getting new hires off to a flying start*, Emerald Publishing Limited 2019.

97. Hill R., Stewart J., 1999, Human resource development in small organizations, Human Resource Development International, nr 2(2), s. 103-123. Holsti, O.R., Content Analysis. In G.Lindzey & E.Aronson (Eds.), The Handbook of Social Psychology (2nd ed.) (Pp.596-692), 1968. Vol.II, New Delhi: Amerind Publishing Co.
98. Hom P.W., Griffeth R.W., Gaertner S., A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update Moderator Test and Research Implications for the Next Millennium, „Journal of Management” 1994, nr 26(3),
99. Ismail H., Job insecurity, burnout and intention to quit, „International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences” 2015, nr 5(4), s. 310-324
100. Jabłońska K., Sobieraj A., Metodyka Dobierania Próby Badawczej W Naukach Społecznych, Nauki Humanistyczne I Społeczne Na Rzecz Bezpieczeństwa BiTP Vol. 32 Issue 4, 2013, pp. 31-36.
101. Jamioł A., Zakrzewska L., Rynek centrów SSC i centrów outsourcingowych, „Magazyn IMR 2020, nr 5, <https://www.ican.pl/a/rynek-centrow-ssc-i-centrow-outsourcingowych/DLNq4ZmQt>, dostęp: 21.02.2023.
102. Jamka B., Czynniki ludzkie we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
103. Janik W., Gospodarka zasobami pracy w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2017.
104. Janik W., Gospodarka zasobami pracy w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2017.
105. Jedynek A., O mocy predykcijnej hipotez, Filozofia nauki, Nr 3 (59), 2007, s. 67-76.
106. Jeszka A., Problemy badawcze i hipotezy w naukach o zarządzaniu, Organizacja i Kierowanie, Nr 5, 2013, s. 32-39.
107. Jiang, K., Liu, D., McKay, P. F., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. 2012. When and how is job embeddedness predictive of turnover? A meta-analytic investigation. Journal of Applied Psychology, 97, s. 1079.
108. Jodkowski K., Wspólnoty uczonych, paradygmaty, rewolucje naukowe. Realizm. Racjonalność. Relatywizm, t. 22, Wydawnictwo UMCS, Lublin 1990.
109. Jourdan Z., Rainer K., Marshall T., Business Intelligence: An Analysis of the Literature, Information Systems Management, 25(2), 2008.
110. Juchnowicz M. (red.), Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy, Difin, Warszawa 2007.



111. Juchnowicz M., Zarządzanie kapitałem ludzkim, PWE, Warszawa 2014.
112. Jun-Cheng Z., Wen-Quan L., Zhao-Yi Z., Jun X. (2015), Organizational Commitment, Work Engagement, Person–Supervisor Fit, And Turnover Intention: A Total Effect Moderation Model, *Social Behavior and Personality*, nr 43, s. 1657–1666, dostęp: <http://dx.doi.org/10.2224/sbp.2015.43.10.1657>
113. Juściński S., Outsourcing w zarządzaniu logistycznym, Polyhymnia sp. z o. o., Lublin 2011, s. 12
114. Juza, M. i Walawender, P. (2021). Praca i życie zawodowe w Polsce podczas pandemii COVID-19. W A. Barwińska-Małajowicz i M. Grzebyk (red.), *Przedsiębiorczość w dobie kryzysu COVID-19. Lekcja na przyszłość* (s. 49–58). Wydawnictwo SIZ.
115. Kappel M., 5 ways to reduce employee turnover, „Forbes” 2017, <https://www.forbes.com/sites/mikekappel/2017/08/09/5-ways-to-reduce-employeeturnover/?sh=3ff025555001>, dostęp: 21.02.2023.
116. Kaye B., Jordan-Evans S., Zatrzymaj najlepszych 26 strategii budowania zaangażowania pracowników, Wydawnictwo Wolters & Kluwers, Warszawa 2012.
117. Kelly A., The pros and cons of hiring a boomerang employee, „Recruiter” 2017, <https://www.recruiter.com/i/the-pros-and-cons-of-hiring-a-boomerang-employee/>, dostęp: 21.02.2023.
118. Keohane N., Nye J., *Governance in a Globalization World*, Washington 2000.
119. Kerlinger F. N., *Foundations of behavioural research* (3rd ed), Holt, Rinehart and Winston, New your, 1986.
120. Kliche-Zwierzchowska A., Nieprawidłowe porozumiewanie się osoby zarządzającej organizacją jako pierwszy impuls poszukiwania nowej pracy – studium przypadku, *Humanizacja pracy* 2(300)2020 (LIII), Płock, s. 35-55,
121. Knight D.J., Performance measures for increasing intellectual capital, „Strategy & Leadership” 1999, nr 27(2), s. 22-27.
122. Kopertyńska M.W., *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Warszawa 2009.
123. Kot S., Dragon P., *Business Risk Management in International Corporations*. *Procedia Economics and Finance*, 27, (2015).
124. Kowalczyk E., *Proces negocjacji w sprawie pracy, aspekty psychologiczne i organizacyjne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomiczne w Poznaniu, Poznań 2011.
125. Kozak M., *Rozwój sektora nowoczesnych usług dla biznesu w Polsce*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie Nr 28 t. 1 (2017).

126. Kozioł L., Motywacja w pracy – determinanty ekonomiczno-organizacyjne, PWN, Warszawa – Kraków 2002.
127. Koźmiński A.K., Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych, PWN, Warszawa 2004.
128. Kroenke A., Pokolenie X,Y,Z w organizacji, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej”, nr 1202, z. 61. s. 92-93. Król H., Ludwicyński A. (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
129. Krok E., Budowa kwestionariusza ankietowego a wyniki badań, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego NR 874 Studia Informatica nr 37 2015, DOI: 10.18276/si.2015.37-05.
130. Król M., An Attempt To Identify the Level of Employment Flexibility in Organizations, „Olsztyn Economic Journal” 2011, nr 6(2), s. 227-238.
131. Krzyszkowska P., Zwolnienia pracowników jako nieuchronny proces zachodzący w działalności każdej organizacji, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria Organizacja i Zarządzanie” 2015, z. 82, nr 1940, s. 101-110.
132. Kubera G., Wyszukane benefity czy proste rozwiązania: co dziś przyciąga i utrzymuje pracowników w firmie? „Personel i Zarządzanie” 2019, nr 12, s. 14-20.
133. Kund S.C., Gahlawat N., 2015, Socially responsible HR practices and employees' intention to quit: the mediating role of job satisfaction, Human Resource Development International, vol. 18, no. 4, s. 387-406, <http://dx.doi.org/10.1080/13678868.2015.1056500> (5.03.2018).
134. Łaguna, M., Satysfakcja z życia i satysfakcja z pracy a motywacja do podejmowania szkoleń: Doniesienie z badań. „Psychologia Jakości Życia”, nr 12, 2, 163–172, Warszawa 2012.
135. Lahiria S. , Kedia B.L., The effects of internal resources and partnership quality on firm performance: An examination of Indian BPO providers, Journal of International Management 15 (2009), s. 209.
136. Łaniewski P., Employer Branding w praktyce: Jak firmy budują wizerunek w czasach pandemii?, <https://www.pb.pl/konferencje/human-resources/employer-branding-w-praktyce-jak-firmy-buduja-wizerunek-w-czasach-pandemii-1007938>, dostęp 21.06.2020.

137. Leading the social enterprise: Reinvent with a human Focus, 2019 Deloitte Global Human Capital Trends, <https://www2.deloitte.com/ro/en/pages/human-capital/articles/2019-deloitte-global-human-capital-trends.html> dostęp: 14.09.2020.
138. Legge K., Human resource management: a critical analysis, (w:) J. Story (red.), *New Perspectives In Human Resource Management*, Routledge, London 1989.
139. Lepak D.P., Snell S.A., The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development, „The Academy of Management Review” 1999, nr 24(1), s. 31-48.
140. Lewicka D., Jak zatrzymać wartościowych pracowników w organizacji? Wyzwania dla strategicznego ZKL (zarządzania kapitałem ludzkim), „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 444, s. 274-283.
141. Lieke I. T. Brummelhuis, N. P. Rothbard, B. Uhrich, Beyond nine to five: is working to excess bad for health?, *Academy of Management discoveries* 2017, vol. 3, no. 3, 262–283
142. Lisowska-Magdziarz M., *Analiza zawartości mediów. Przewodnik dla studentów*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2004.
143. Listwan T. (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
144. Ludwiczynski, Alokacja zasobów ludzkich organizacji, (w:) H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2011.
145. Luthans F., Avolio B., *Authentic leadership development*, (w:) Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E. (red.), *Positive organizational Scholarship. Foundations of a new discipline*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2003.
146. Luthy D.H., *Intellectual capital and its measurement*, College of Business Utah State University Logan, Utah USA 1998.
147. Mahoney-Philips J., Adams A., Getting the measure of HR, „Strategic HR Review” 2010, nr 9(1), s. 5-9.
148. Małajowicz i M. Grzebyk (red.), *Przedsiębiorczość w dobie kryzysu COVID-19. Lekcja na przyszłość* (s. 49–58). Wydawnictwo SIZ.
149. Malinowski S. , *Ku nowoczesności –CAWIi jako metoda badawcza w naukach o obronności – wybrane zagadnienia*, *Studia Bezpieczeństwa Narodowego*, 2012.
150. Marciniak E. M., *Mentoring jako nowa idea i praktyka w zarządzaniu w organizacjach*, *studia i analizy / SP Vol. 24* 2021, s. 145-157

151. Marciniak J., Mobbing, dyskryminacja, molestowanie – przeciwdziałanie w praktyce, Wydawnictwo Wolters & Kluwers, Warszawa 2020.
152. Markey R., Ravenswood K., Webber D.J., The impact of the quality of the work environment on employees' intention to quit, University of the West of England, Bristol 2012, s. 1-33.
153. Martin D.C., Bartol K.M., Managing turnover strategically, „Personnel Administrator” 1999.
154. Mazur M., Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją, „Nauki Społeczne Scoail Sciences” 2(8) 2013, s. 156-182.
155. Mazurek-Łopacińska K., Generacja Z – cele, wartości życiowe i wyzwania dla współczesnych przedsiębiorstw, „Konsumpcja i Rozwój” 2018, nr 4(25), s. 62-75.
156. Miastowska A., W poniedziałek w pracy rób tyle, co nic? „Bare minimum monday” to trend pokolenia Z, <https://natemat.pl/474638,bare-minimum-monday-w-poniedzialki-pokolenie-z-pracuje-na-minimum>, dostęp 21.02.2023.
157. Miech K., Business process outsourcing – co to za strategia i na czym polega? <https://inewi.pl/Blog/business-process-outsourcing-co-to-za-strategia-i-na-czym-polega>, dostęp: 21.02.2023.
158. Morrison-Beedy D., Are We Addressing “Quiet Quitting” in Faculty, Staff, and Students in Academic Settings?, “Building Healthy Academic Communities Journal” 2022, nr 6(2).
159. Mościcka-Teske A., Potocka A., Zagrożenia psychospołeczne w miejscu pracy w Polsce, Zeszyty naukowe Politechniki Poznańskiej, nr 70, Organizacja i Zarządzanie 2016, s. 139-153.
160. Mustre J., Xu W., Confident about quitting: job leavers and labor market optimism, „Macro Bulletin” 2015.
161. Nachmias D., Nachmias C., Content analysis. In Research methods in the social sciences, 1976, UK: Edward Arnold, s. 132-139.
162. Najul Godoy J., El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio, „Observatorio Laboral Revista Venezolana” 2011, nr 4(8) s. 23-35.
163. Najul Godoy, J., El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio, „Observatorio Laboral Revista Venezolana” 2011, nr 4(8) s. 23-35.
164. Novoa R., Centro de Servicios Compartidos, clave para la productividad. Recuperado el 20 de marzo de 2016 de: (<http://www.inalde.edu.co/sala-de->

- prensa/articulos/detalle- 46 articulo/ic/centro-de-servicios-compartidos-clave-para-laproductividad/icac/show/Content/#sthash.tHd1HHHT.dpuf).
165. Odiorno G.W., *Manging Human Resources. Productivity, Quality of Work Life, Profits*, Mc-Graw Hill Bool, New York 1989.
166. Oleksa K., Zarządzanie talentami – Jak w XXI wieku motywować i utrzymać w organizacji utalentowanych pracowników, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu* 2015, t. 60, nr 3, s. 109-124.
167. Organ D.W., Near J.P., Cognitive vs. affect measures of job satisfaction, „*International Journal of Psychology*” 1985, nr 20, ss. 241–254.
168. Ozkan M., Solmaz B., The changing face of the employees–generation Z and their perceptions of work (a study applied to university students). *Procedia Economics and Finance*, 26, 2015, s. 476-483.
169. Pasieczny J., Źródła patologii organizacyjnych, „*Zarządzanie i Finanse*” 2016, nr 14(3/2), s. 171-186.
170. Passard D.C., McKenna K., Krishnan V., Accounting for Human Capital: Is the Balance Sheet Missing Something, „*International Journal of Business & Social Science*” 2012 nr 3(12), s. 61-64.
171. Paul W., Appreciation at Work training and the Motivating by Appreciation Inventory: development and validity, 2016, *Strategic HR Review*, Vol. 15, 1 , s. 20 – 24.
172. Pawlak M., Pracownicy nie chcą rezygnować z pracy zdalnej , <https://pieniadze.rp.pl/finanse-firmy/art38177081-pracownicy-nie-chca-rezygnowac-z-pracy-zdalnej> dostęp 14.04.2023.
173. Pełczewski M., Dobrowolne odejścia pracowników jako element destabilizujący budżet wybranego przedsiębiorstwa, (w:) P. Antonowicz, H. Czubasiewicz, A. Antonowicz (red.), *Wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi a rozwój przedsiębiorstwa – wybrane uwarunkowania*, Uniwersytet Gdański, Sopot 2019, s. 97-112.
174. Peña H., Villón S., Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional, „*Revista Scientific*” 2018, nr 3(7), s. 177-192.
175. Penc J., *Kreowanie zachowań w organizacji – konflikty i stresy pracownicze, zmiany i rozwój organizacji*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 2001.
176. Penc J., *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Wyd. Difin, Warszawa 2007.

177. Penc J., *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Kraków 2011.
178. Pera B., *Tendencje rozwoju offshoringu w Polsce na tle wybranych krajów Unii Europejskiej*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu* Nr 221 *Research Papers Of Wrocław University Of Economics*. s. 552-563.
179. Petrus M., *Chaos podatkowy, rosnąca rotacja i transformacja kompetencji ukształtują rynek pracy w 2022 roku*, Antal, <https://antal.pl/wiedza/arttykul/chaos-podatkowy-rosnaca-rotacja-i-transformacja-kompetencji-uksztaltuja-rynek-pracy-w-2022-roku>, dostęp: 21.03.2023.
180. Philips J.J., Edwards L., *Managing Talent Retention an ROI approach*, John Wiley & Sons, San Francisco 2009.
181. Pilch T., *Metody badań pedagogicznych, Zasady badań pedagogicznych*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 1998, s. 26.
182. Piwowarczyk J., *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
183. Pobrotyn A., *Znaczenie kapitału intelektualnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, *Acta Scientifica Academiae Ostroviensis. Sectio A, Nauki Humanistyczne, Społeczne i Techniczne*, Tom 1, 2012, s. 121-134.
184. Poczowski A., *Kapitał intelektualny a zarządzanie zasobami ludzkimi*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2003, nr 629, s. 5-23.
185. Poczowski A., *Procesy płynności i retencji zatrudnienia w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009.
186. Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi, strategie – procesy – metody*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2003.
187. Poskrobko B., *Paradygmat zrównoważonego rozwoju jako wiodący kanon w badaniu nowych obszarów ekonomii*, *Ekonomia i Środowisko*, 3(40), 2013, s. 10-24.
188. Przewłocka J., *CAWI – specyfika, wykorzystanie, perspektywy rozwoju*, [W]Ewaluacja wobec wyzwań stojących przed sektorem finansów publicznych, [red] A. Haber, M. Szałaj, *Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości*, Warszawa 2009, s. 97-109.
189. Puchalski K., Korzeniowska E., *Promocja zdrowia w średnich i dużych firmach w Polsce w 2017 r. – rozpowszechnienie, realizacja, efekty i trudności*, „*Medycyna Pracy*” 2019, nr 70(3), s. 275-294.

190. Purk J.K., Lindsay S., 2006, Job satisfaction and intention to quit among frontline assisted living employees, *Journal of Housing for the Elderly*, vol. 20(1/2), s. 117-132.
191. Queiri A., Madbouly A., Generation Y-turnover: a complementary fit perspective, „*Journal of Economics and Behavioral Studies*” 2017, nr 9(1), s. 217-231.
192. Raczek A., Współczesne problemy i wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach międzynarodowych, „*Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie*” 2016, nr 22, s. 168–184., strona 171
193. Rajs R., Ocena testów sprawdzających wiedzę studenta metodami testowania hipotez statystycznych. Modelowanie metodą (CHI-kwadrat), s. 176.
194. Ramachandran K., Voleti S., Business Process Outsourcing (BPO): Emerging Scenario and Strategic Options for IT-enabled Services, *Vikalpa Volume 29 No 1 2004*.
195. Rao V.D., Bresman, H, Badanie przeprowadzone w 19 krajach pokazuje podobieństwa i różnice pomiędzy pokoleniami X, Y i Z, <https://www.hbrp.pl/b/badanie-przeprowadzone-w-19-krajach-pokazuje-podobienstwa-i-roznice-pomiedzy-pokoleniami-x-y-i-z/PMDOEgSyj> [dostęp: 21.02.2020].
196. Raport Antal, <https://antal.pl/wiedza/artukul/chaos-podatkowy-rosnaca-rotacja-i-transformacja-kompetencji-ukształtuja-rynek-pracy-w-2022-roku>, dostęp 21.03.2023.
197. Raport: „Global Human Capital Trends 2016. The new organization: Different by design <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/hr-trendy-2016-raport.html> dostęp: 15.09.2020.
198. Raport: ABSL, [https://pracodawcypomorza.pl/wp-content/uploads/2016/07/raport\\_absl\\_2016.pdf](https://pracodawcypomorza.pl/wp-content/uploads/2016/07/raport_absl_2016.pdf), dostęp z 21.04.2023.
199. Raport: BARP 2016, Badanie ankietowe rynku pracy, Raport 2016, Instytut Ekonomiczny NBP [https://www.nbp.pl/publikacje/arp/raport\\_2016.pdf](https://www.nbp.pl/publikacje/arp/raport_2016.pdf), dostęp: 05.03.2018.
200. Raport: Centra usług biznesowych. Raport płacowy 2023, Hays.pl, [https://image.email.hays.com/lib/fe4515707564057c751477/m/7/7c05eff5-d74c-4cad-90de-151c24ecf42e.pdf?subskey=pelczu@icloud.com&utm\\_source=sfmc&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=pl\\_mix\\_sg\\_bss\\_2023\\_download\\_report](https://image.email.hays.com/lib/fe4515707564057c751477/m/7/7c05eff5-d74c-4cad-90de-151c24ecf42e.pdf?subskey=pelczu@icloud.com&utm_source=sfmc&utm_medium=email&utm_campaign=pl_mix_sg_bss_2023_download_report), (data dostępu 01.04.2023).

201. Raport: Deloitte, Polska w czołówce preferowanych lokalizacji dla Centrum Usług Wspólnych, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/press-releases/articles/Polska-w-czolowce-preferowanych-lokalizacji-dla-Centrow-Uslug-Wspolnych.html> (data dostępu 01.04.2023).
202. Raport: Deloitte, Shared Service Handbook, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/finance/SSC-Handbook-%20Hit-the-Road.pdf> (data dostępu: 02.04.2023).
203. Raport: Efektywny proces HR a doświadczenia pracownika, [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Prezentacje-webinary/pl\\_07022023\\_webinar\\_Efektywny\\_proces\\_HR\\_a\\_doswiadczenia\\_pracownika.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Prezentacje-webinary/pl_07022023_webinar_Efektywny_proces_HR_a_doswiadczenia_pracownika.pdf), (dostęp 21.03.2023)
204. Raport: Gallup (2014), Survey Findings: Employee Engagement, available at: [www.gallup.com](http://www.gallup.com) (Accessed 10th May, 2016). [23] Globoforce (2011), “SHRM survey findings: employee recognition programs”, (Dostęp 10.05.2016).
205. Raport: Human Capital Trends 2018, Deloitte, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2018.html>, dostęp: 15.09.2020.
206. Raport: Młodzi Polacy na rynku pracy w „nowej normalności”, <https://www.pwc.pl/pl/pdf-nf/2020/raport-mlodzi-polacy-na-ryнку-pracy-2020.pdf>, (dostęp 21.03.2023)
207. Raport: PARP, Rynek pracy, Edukacja, kompetencje, [https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Raport\\_rynek\\_pracy\\_luty-2023.pdf](https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Raport_rynek_pracy_luty-2023.pdf), (dostęp 3.04.2023)
208. Raport: Salary Survey Review, [https://goldmanrecruitment.pl/wp-content/uploads/2022/09/Goldman\\_Recruitment\\_Salary\\_Survey\\_2022.pdf](https://goldmanrecruitment.pl/wp-content/uploads/2022/09/Goldman_Recruitment_Salary_Survey_2022.pdf), dostęp z 2.05.2023.
209. Raport: Shared services Handbook. Hit the road, Deloitte, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/finance/SSC-Handbook-%20Hit-the-Road.pdf>, dostęp: xx.xx.xxxx. tu jest całe czasopismo. Składa się z artykułów i zapewne o jeden z nich chodzi. Trzeba zatem z przodu dodać autora artykułu i tytuł
210. Raport: Sourcing trend radar 2022, <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pl/pdf/2022/10/pl-sourcing-trend-radar-2022.pdf> (data dostępu 01.05.2023).



211. Raport: Stan pracy hybrydowej w Polsce, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/Raport-Stan-pracy-hybrydowej-w-Polsce.html> (data dostępu 01.04.2023).
212. Raport: Striving for balance, advocating for change, [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob175227\\_global-millennial-and-gen-z-survey/Gen%20Z%20and%20Millennial%20Survey%202022\\_Final.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob175227_global-millennial-and-gen-z-survey/Gen%20Z%20and%20Millennial%20Survey%202022_Final.pdf), dostęp z 1.05.2023
213. Raport: Toward Shared Service Center, [https://www.ey.com/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Toward-Shared-Service-Centre-excellence\\_en.pdf](https://www.ey.com/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Toward-Shared-Service-Centre-excellence_en.pdf) (data dostępu 01.04.2023).
214. Raport: Wpływ pandemii na rozwój sektora ssc/bpo w polsce <https://www.randstad.pl/blog-hr/trendy-ryнку-pracy/wpływ-pandemii-na-rozwoj-sektora-ssc-bpo-w-polsce/> (data dostępu 01.04.2023).
215. Raport: Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych, Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2015, [https://absl.pl/documents/10186/26940/raport\\_absl\\_2015\\_PL\\_150622\\_epub.pdf/a66bd034-6ea5-40ac-99a7-e78b4ecc6f69](https://absl.pl/documents/10186/26940/raport_absl_2015_PL_150622_epub.pdf/a66bd034-6ea5-40ac-99a7-e78b4ecc6f69), (online: 28.01.2023). s. 26
216. Ratajczak J., Pozyskiwanie i utrzymanie w organizacji pracowników z pokolenia w kontekście ich oczekiwań wobec pracodawcy, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, nr 512, s. 206-215, doi: 10.15611/pn.2018.512.19.
217. Reb, J.; Narayanan, Jayanth; and Ho, Zhi Wei. Mindfulness at Work: Antecedents and Consequences of Employee Awareness and Absent-mindedness. (2015). Mindfulness. 6, (1), 111-122. Research Collection Lee Kong Chian School Of Business.pa.4.
218. Richert- Kaźmierska A., Międzypokoleniowy transfer wiedzy w przedsiębiorstwach, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 695, Szczecin 2011, s. 79-88.
219. Ro C., Walking out of a job in anger can seem extreme – but there are often powerful motivations for doing it. <https://www.bbc.com/worklife/article/20210903-why-rage-quitting-is-all-the-rage-this-year> dostęp 21.02.2023.

220. Romer P.M., Endogenous Technological Change, „Journal of Political Economy” 1990, nr 98(5), s. 70-102.
221. Roos J., Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa, „Zarządzanie na Świecie” 1997, nr 5, s. 41-44.
222. Ross J., Ross G., Dragonetti N.C., Edvinsson L., Intellectual Capital, Navigating in the New Business Landscape, MacMillan Business, London 1997.
223. Rostkowska K., Po pięćdziesiątce pracują głównie wykształceni, Bankier.pl, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Po-piecdziesiatce-pracuja-glownie-wykształceni-7567601.html>, (dostęp: 21.03.2023).
224. Ruggeri G.C., Yu W. , On the Dimensions of Human Capital: an Analytical Framework, Working Paper Series 2000-05, (b.d.).
225. Ruggeri, G.C. y W. Yu (2000): On the dimensions of human capital: an analytical framework, Atlantic Canada Economics Association Papers, vol. 29, Sackville, New Brunswick.
226. Sajkiewicz A., Kapitał ludzki jako źródło wartości organizacji, (w:) A. Lipka, S. Waszczak (red.), Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego organizacji, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.
227. Sapeta T., Płynność pracownicza w procesach restrukturyzacji przedsiębiorstw, Zeszyty Naukowe nr 810 Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 2009, strony 55-70.
228. Sedlak P., Rotacja pracowników – koszty, rodzaje, przyczyny, <https://rynekpracy.pl/artykuly/rotacja-pracownikow-koszty-rodzaje-przyczyny>, Sedlak & Sedlak 2017. Dostęp 12.11.2020.
229. Senge P, Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
230. Sępek M., Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Przedsiębiorczość i Zarządzanie Tom XI, Zeszyt 11, s. 52-71
231. Serenko A., The Great Resignation: the great knowledge exodus or the onset of the Great Knowledge Revolution? JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, 2022, s. 34.
232. Shackleton V., Wale P., Przywództwo i zarządzanie, (w:) Chmiel N. (red.), Psychologia pracy i organizacji, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 78.

233. Shackleton V., Wale P., Przywództwo i zarządzanie, (w:) Chmiel N. (red.), Psychologia pracy i organizacji, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
234. Shaw J.D., Gupta N., Delery J.E., Alternative Conceptualizations of the Relationship Between Voluntary Turnover and Organizational Performance, „Academy of Management Journal” 2005, nr 48(1), s. 50-68.
235. Shi, Wüllenweber et al., 2008; Yang et al., 2007, , Shi, Y., 2007. Today’s solution and tomorrow’s problem: the business process outsourcing risk management puzzle. California Management Review 49 (3), 27-44.
236. Shields, M. A. and Ward, M. (2001). ‘Improving nurse retention in the National Health Service in England: the impact of job satisfaction on intentions to quit’. Journal of Health Economics, 20: 677–701.
237. Sidor-Rządowska M., Zwolnienia pracowników a polityka personalna organizacji, Wolters Kluwer, Warszawa 2020.
238. Ślusarczyk B., Shared Services Centres in Central and Eastern Europe: the Examples of Poland and Slovakia. Economics and Sociology, 10(3), pp. 46-58. doi: 10.14254/2071-789X.2017/10-3/3.
239. Smolbik-Jęczmień A., Rozwój kariery zawodowej przedstawicieli pokolenia X i Y w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy” 2013, nr 36, s. 228-238.
240. Snell A., Onboarding: Speeding the way to productivity, Taleo Research, Dublin 2006.
241. Sokołowska-Durkalec A., Zaremba-Warnke S., Wybrane problemy zarządzania niematerialnymi zasobami organizacji, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2020.
242. Solek A., Behawioralne podejście do funkcjonowania przedsiębiorstw, Zeszyty Naukowe 5(953), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 2016, s. 6,
243. Sosińska N., Magia rozwoju talentów. Jak zdobywać, zatrudnić i zatrzymać właściwych ludzi w firmie, Wydawnictwo IFC PRESS, Kraków 2007.
244. Spychała M., Bartecki T., Brzóska M., Employer branding – nowoczesne rozwiązanie problemu rotacji pracowników, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, nr 79, Organizacja i Zarządzanie 2019.
245. Stanisławski R., Triangulacja Technik Badawczych W Naukach O Zarządzaniu. Organizacja I Kierowanie, nr 4 / 2017 (178).

246. Stępień J., Mierniki funkcji kadrowej, „Personel i Zarządzanie” 2001, nr 11, s. 20-23.
247. Stewart T.A., Intellectual capital: The new wealth of nations, Doubleday/Currency, New York 1997.
248. Storey J., Developments in the management of human resources, Blackwell Publishing, Oxford 1992.
249. Stuart-Kotze R., Dunn C., Gdzie są twoi najlepsi ludzie. Znajdź ich, oceń ich talent i osiągnij sukces, Wydawnictwo Wolters & Kluwer, Warszawa 2011.
250. Sułkowski Ł., Paradygmaty nauk o zarządzaniu, Współczesne Zarządzanie 2, Toruń, 2013.
251. Sułkowski Ł., Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2005.
252. Supernak B., Kolejnych 50 centrów usług wspólnych ma powstać w ciągu roku, <https://inwestycje.pl/gospodarka/kolejnych-50-centrow-uslug-wspolnych-ma-powstac-w-ciagu-roku/> (data dostępu 01.04.2023).
253. Szmit D., Zarządzanie kompetencjami pracowniczymi w aspekcie rozwoju organizacji, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Nr. 29 (2018), s. 21.
254. Szramowski D., Kapitał ludzki w mikro i małych przedsiębiorstwach, Warszawa 2015.
255. Szydło J., Paradygmaty kultury organizacyjnej, DOI: 10.12846/j.em.2014.04.06, Economics and Management – 4/2014.
256. Szymańska A., Instytucjonalne uwarunkowania elastyczności rynku pracy, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013.
257. Szymański W., Interesy i sprzeczności globalizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
258. Tamošiūnienė R, Kislovska A., Kazlauskienė E., Gankova T., Economic aspects of increasing value and scope of shared services centres, eISSN 2029-929X eISBN 978-609-457-921-9 Article ID: bm.2016.75 doi:10.3846/bm.2016.75.
259. Tapper J., Quiet quitting: why doing the bare minimum at work has gone global, 2022, <https://www.theguardian.com/money/2022/aug/06/quiet-quitting-why-doing-the-bare-minimum-at-work-has-gone-global> dostęp: 01.09.2022.
260. Tarka P., Specyfika i komplementarność badań ilościowych i jakościowych, Wiadomości statystyczne, Rok LXII 3 (670) 2017, s. 16—27.

261. Taylor S., Płynność zatrudnienia. Jak zatrzymać pracowników w firmie, Wolters Kluwer, Kraków 2006.
262. Taylor S., Płynność zatrudnienia. Jak zatrzymać pracowników w firmie, Wolters Kluwer, Kraków 2006.
263. Terelak J., Psychologia pracy i bezrobocia, ATK, Warszawa 1993.
264. Thanacoody P.R., Newman A., Funchs S., Affective commitment and turnover intentions among healthcare professionals: The role of emotional exhaustion and disengagement, „The International Journal of Human Resource Management” 2014, nr 25(13), s. 1841-1857.
265. Todorov D., Turnover Problems with Hotel Service Staff in Bulgaria, Yearbook of Varna University of Management 2017, nr 10, s. 396-403.
266. Trawińska K., Zarządzanie zasobami ludzkimi, „Dyrektor Szkoły” 2013, nr 10, s. 30.
267. Trocki M., Outsourcing – metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej, PWE, Warszawa 2001.
268. Trocki M., Outsourcing jako metoda restrukturyzacji przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2001, s. 42.
269. Tyborowska J., Zarządzanie personelem. Niezbędnik dla działów kadr, Warszawa 2008.
270. Tziner A., Birati A., Assessing Employee Turnover Costs: A Revised Approach, „Human Resource Management Review” 1996, nr 6(2), s. 113-122.
271. Ujwary-Gil A., Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
272. Urbaniak A., Rogozińska-Pawelczyk A., Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi a kształtowanie stosunków pracy, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.
273. Vandenberghe C., Tremblay M., The role of pay satisfaction and organizational commitment in turnover intentions: A two-sample study, „Journal of Business and Psychology” 2008, nr 22, s. 275-286.
274. Walumbwa F.O., Avolio B.J., Gardner W.L., Wernsing T.S., Peterson S.J., Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure, Journal of Management 2008, nr 34, s. 89-126.
275. White M.D., Marsh E.E., Content analysis: A flexible methodology. Library Trends, 2006, 55(1), 22-45.

276. Wiktorowicz J., Warwas I., Pokolenia na rynku pracy, (w:) J. Wiktorowicz, I. Warwas, M. Kuba i inni (red.), Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania międzygeneracyjnego, Wydawnictwo Wolters Kluwer S.A., Warszawa 2016, s. 19-37.
277. Williams M.L., McDaniel M.A, Ford L.R., Understanding multiple dimensions of compensation satisfaction, „Journal of Business and Psychology” 2007, nr 21(3), s. 429-459.
278. Wnuk M. Rola satysfakcji z pracy oraz przywiązania do organizacji dla zamiaru jej opuszczenia. Weryfikacja modelu, DOI: <https://doi.org/10.14746/h.2021.4.3> strona 68, Humaniora. Czasopismo Internetowe Nr 4 (36)/2021, ss. 61–81
279. Wójcik M. (2021), Perspektywy wykorzystania pracy zdalnej po zakończeniu pandemii COVID-19, [w:] A. Jaki, B. Ziębicki (red.), Wiedza – Gospodarka – Społeczeństwo. Wyzwania współczesnych organizacji i gospodarek, Instytut Nauk Ekonomicznych PAN, Warszawa, s. 263–272.
280. Wójcik-Jurkiewicz M., Kapitał intelektualny a kapitał ludzki, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach. „Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego w organizacji”, Katowice 2007, s. 41-52.
281. Woźniak J., Fluktuacja informatyków i jej przyczyny w świetle wyników badań, (w:) T. Oleksyn, B.A. Sypniewska (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi, Refleksje teoretyczne, kwestie praktyczne, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania, Warszawa 2016, s. 214-228.
282. Wyrzykowska B., Od zasobów ludzkich do kapitału ludzkiego, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Pragmata tes Oikonomias” 2013, z. VII, s. 251-265.
283. Wyrzykowska B., Pomiar kapitału ludzkiego w organizacji, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego. Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej” 2008, nr 66.
284. Yusnita N., Gursida H., Antecedents of intention to leave organization: evidence from financial institution. Polish Journal of Management Studies, Vol. 26 Issue 1(2022)
285. Zając C., Zarządzanie zasobami ludzkimi w międzynarodowych grupach kapitałowych, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, nr 24, Wrocław 2011.
286. Zając J.M., Batorski D. [2007], Jak skłonić do udziału w badaniach internetowych: Zwiększanie realizacji próby, „Psychologia Społeczna”, vol. 3 (5), s. 234–248.

287. Zarzycka E., Michalak M., Centra usług wspólnych (SSC) jako forma organizacji procesów rachunkowości – wyzwania dla praktyki i badań Naukowych, *Studia i Prace, Kolegium Zarządzania I Finansów, Zeszyt Naukowy 130*, Warszawa 2013. s. 183-208.
288. Żemigąła M., *Jakość w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2008.

## Spis tabel

Tabela 1.1 Koszty związane z fluktuacją .....	25
Tabela 1.2 Liczba osób w wieku produkcyjnym vs bezrobocie w latach 2010-2019	35
Tabela 1.3 Liczba wydanych zezwoleń na pracę dla cudzoziemców w latach 2015-2019 .....	36
Tabela 2.1 Charakterystyka poszczególnych grup pokoleniowych .....	53
Tabela 2.2 Mechanizm działania modelu N.J. Meyera i J.P. Allena .....	68
Tabela 3.1. Rodzaje alternatywnych paradygmatów w nauce .....	73
Tabela 3.2 Typy badań w naukach .....	78
Tabela 3.3 Dane dotyczące autorskiego badania .....	85
Tabela 3.4 Typy organizacji usług biznesowych SSC/BPO .....	89
Tabela 3.5 Oczekiwane efekty usług .....	90
Tabela 3.6 Miesięczne wynagrodzenie brutto w PLN w 2022 roku .....	93
Tabela 3.7 Mocne i słabe strony modelu usług wspólnych .....	97
Tabela 3.8 Struktura zatrudnienia w nowoczesnych centrach usług.....	98
Tabela 3.9 Metryka badanych ze względu na płeć oraz wiek.....	102
Tabela 3.10 Charakterystyka badanych ze względu na zajmowane stanowisko i staż pracy w branży SSC/BPO.....	105
Tabela 3.11 Charakterystyka badanych ze względu na rok urodzenia i okres ostatniej zmiany pracy.....	106
Tabela 3.12 Wyniki testu Manna-Whitney'a porównującego powody odejścia z pracy w zależności od płci.....	109
Tabela 3.13 Potencjalne powody odejść w rozróżnieniu na płeć.....	113
Tabela 3.14 Wyniki testu Kruskalla-Wallisa porównującego powody odejścia z pracy w zależności od wieku .....	114
Tabela 3.15 Analiza dodatkowych przyczyn odejść .....	119
Tabela 3.16 Wyniki testu Kruskalla-Wallisa porównującego powody odejścia z pracy w zależności od stanowiska .....	120
Tabela 3.17 Potencjalne odejścia z pracy .....	130
Tabela 3.18 Zależność pomiędzy płcią a oczekiwaniami pracowników .....	138
Tabela 3.19 Zależność pomiędzy rokiem urodzenia a oczekiwaniami pracowników ..	141
Tabela 3.20 Zależność pomiędzy stażem pracy a oczekiwaniami pracowników .....	143



Tabela 3.21 Zależność pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a oczekiwaniami pracowników .....	145
Tabela 3.22 Zależność pomiędzy stażem pracy u obecnego pracodawcy a oczekiwaniami pracowników .....	147
Tabela 3.23 Zależność pomiędzy zajmowanym stanowiskiem a oczekiwaniami pracowników .....	149
Tabela 4.1 Korelacja pomiędzy częstością odejść od pracodawcy a satysfakcją z pracy .....	153
Tabela 4.2 Analiza częstości działań zmierzających do zatrzymania w firmie ocenionych jako skuteczne .....	154
Tabela 4.3 Wyniki testu Kruskalla-Wallisa porównującego wolę odejścia z pracy w zależności od istnienia programów offboardingowych .....	155
Tabela 4.4 Zależność pomiędzy wiekiem a chęcią pozostania w firmie na skutek zwiększenia elastyczności w kwestii pracy zdalnej .....	156
Tabela 4.5 Wyniki testu Kruskalla-Wallisa porównującego wpływ elastycznego modelu pracy na satysfakcję z pracy w zależności od grupy wiekowej .....	157
Tabela 4.6 Wyniki testu Kruskalla-Wallisa porównującego gotowość do komunikowania chęci odejścia z pracy w zależności od rodzaju stanowiska .....	158
Tabela 4.7 Wola odejścia z pracy w zależności od płci .....	159
Tabela 4.8 Porównanie woli odejścia z pracy w zależności od wieku .....	159
Tabela 4.9 Wyniki testu Kruskalla-Wallisa porównującego wolę odejścia z pracy w zależności od rodzaju stanowiska .....	160
Tabela 4.10 Analiza działań podejmowanych przez pracodawców w celu zatrzymania w firmie osób chcących odejść .....	161
Tabela 4.11 Wyniki testu Manna-Whitney'a porównującego zmianę decyzji w zależności od nasilenia działań podjętych przez pracodawcę .....	162
Tabela 4.12 Zależność pomiędzy zmianą decyzji o odejściu z pracy a rodzajami działań podejmowanych przez pracodawców .....	163
Tabela 4.13 Wnioski w zakresie rodzaju działań pracodawców mających na celu zatrzymanie pracownika .....	167
Tabela 4.14 Wynik testowania hipotez badawczych .....	168
Tabela 4.15 Model Zarządzania wewnątrz zespołu .....	178
Tabela 4.16 Wynik weryfikacji hipotez .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

Tabela 5.1 Korelacja pomiędzy oceną powodów odejścia z branży a stażem pracy w sektorze SSC/BPO .....	232
Tabela 5.2 Wyniki testu Manna-Whitney'a porównującego ogólny poziom satysfakcji u obecnego pracodawcy w zależności od płci .....	241
Tabela 5.3 Wyniki testu Kruskalla-Wallisa porównującego ogólny poziom satysfakcji u obecnego pracodawcy w zależności od wieku .....	242
Tabela 5.4 Korelacja pomiędzy oceną poziomu satysfakcji a stażem pracy w sektorze SSC/BPO .....	242
Tabela 5.5 Wyniki testu Kruskalla-Wallisa porównującego ogólny poziom satysfakcji u obecnego pracodawcy w zależności od wielkości przedsiębiorstwa.....	243
Tabela 5.6 Korelacja pomiędzy oceną poziomu satysfakcji a stażem pracy u obecnego pracodawcy .....	243
Tabela 5.7 Wyniki testu Kruskalla-Wallisa porównującego ogólny poziom satysfakcji u obecnego pracodawcy w zależności od stanowiska .....	243
Tabela 5.8 Wyniki testu Manna-Whitney'a porównującego powody odejścia z pracy od wcześniejszego pracodawcy w zależności od płci.....	244
Tabela 5.9 Korelacja pomiędzy oceną powodów odejścia od wcześniejszego pracodawcy a stażem pracy w sektorze SSC/BPO .....	246
Tabela 5.10 Korelacja pomiędzy oceną powodów odejścia od wcześniejszego pracodawcy a stażem pracy u obecnego pracodawcy.....	248

## **Spis rysunków**

Rysunek 1. 1 Podział kapitału intelektualnego .....	10
Rysunek 1. 2 Rodzaje odejść pracowników .....	21
Rysunek 1. 3 Bezrobocie w Polsce w latach 2000-2019 .....	34
Rysunek 1.4 Liczba osób w wieku produkcyjnym w Polsce w mln, w latach 2000-2019 .....	35
Rysunek 1. 5 Trend wydawanych zezwoleń na pracę dla cudzoziemców w Polsce w latach 2015-2019 .....	37
Rysunek 2. 1 Podział odejść pracowników według D.G. Allena.....	41
Rysunek 3. 1 Metody badań naukowych techniką ankietowania i wywiadu .....	80
Rysunek 3. 2 Uproszczony model transferu części biznesu .....	88

Rysunek 3. 3 Średnie zatrudnienie w centrach nowoczesnych usług w Polsce (rok 2017 i 2022) .....	95
Rysunek 3. 4 Języki obce używane w centrach w Polsce .....	99
Rysunek 4. 1 Inicjatywy składające się na program CHANGES.....	173

## Spis wykresów

Wykres 3. 1 Liczba osób zatrudnionych przez pracodawców ankietowanych.....	108
Wykres 3. 2 Różnice w ocenie złej atmosfery w pracy a płeć.....	111
Wykres 3. 3 Różnice w ocenie wygórowanych wymagań w pracy a płeć .....	112
Wykres 3. 4 Różnice w ocenie niedostatecznego okazywania docenienia przez przełożonych a płeć .....	113
Wykres 3. 5 Różnice w ocenie braku możliwości awansu .....	116
Wykres 3. 6 Różnice w ocenie niedostatecznego okazywania doceniania przez przełożonych.....	117
Wykres 3. 7 Różnice w ocenie zbyt długiego czasu dojazdu do pracy .....	118
Wykres 3. 8 Różnice w ocenie sytuacji na rynku pracy między osobami zatrudnionymi na różnych stanowiskach .....	125
Wykres 3. 9 Różnice w ocenie wynagrodzenia między osobami zatrudnionymi na różnych stanowiskach.....	126
Wykres 3. 10 Różnice w ocenie braku możliwości awansu między osobami zatrudnionymi na różnych stanowiskach.....	127
Wykres 3. 11 Różnice w ocenie ubogiej oferty szkoleń między osobami zatrudnionymi na różnych stanowiskach .....	127
Wykres 3. 12 Różnice w ocenie ogólnej złej atmosfery między osobami zatrudnionymi na różnych stanowiskach .....	128
Wykres 3. 13 Różnice w ocenie ubogiej oferty benefitów pozapłacowych między osobami zatrudnionymi na różnych stanowiskach .....	129
Wykres 3. 14 Podejmowanie działań mających na celu zatrzymanie w firmie osób chcących odejść .....	134
Wykres 3. 15 Działania proponowane pracownikom w celu ich zatrzymania w firmie .....	134
Wykres 3. 16 Ocena działań .....	135
Wykres 3. 17 Realizacja programu off-boarding.....	135
Wykres 3. 18 Badanie poziomu satysfakcji z pracy zatrudnionych .....	136
Wykres 3. 19 Podejmowanie działań mających na celu zatrzymanie pracownika w firmie.....	136
Wykres 3. 20 Działania mające na celu zatrzymanie pracownika w firmie .....	137
Wykres 3. 21 Badanie poziomu satysfakcji z pracy zatrudnionych .....	137

Wykres 3. 22 Pozostanie w firmie na jakiś czas ( ponad 3 miesiące).....	138
Wykres 4. 1 Rozkład wyników w zakresie woli odejścia z pracy w zależności od istnienia programów off-boardingowych. ....	156
Wykres 4. 2 Wykres skrzynkowy ukazujący rozkład wyników w zakresie wpływu elastycznego modelu pracy na satysfakcję z pracy w zależności od grupy wiekowej. ....	157
Wykres 4. 3 Wykres skrzynkowy ukazujący rozkład wyników w zakresie komunikowania chęci odejścia z pracy w zależności od rodzaju stanowiska. ....	158
Wykres 4. 4 Wykres skrzynkowy ukazujący rozkład wyników w zakresie woli odejścia w zależności od płci. ....	159
Wykres 4. 5 Wykres skrzynkowy ukazujący rozkład wyników w zakresie woli odejścia w zależności od grupy wiekowej. ....	160
Wykres 4. 6 Wykres skrzynkowy ukazujący rozkład wyników w zakresie woli odejścia w zależności od rodzaju stanowiska. ....	161
Wykres 4. 7 Wykres skrzynkowy ukazujący rozkład wyników w zakresie nasilenia działań podejmowanych przez pracodawcę u pracowników, którzy zdecydowali się opuścić firmę (nie) oraz pozostać w firmie (tak). ....	163
Wykresy w załączniku:	
Wykres 5.1 Różnice w ocenie wysokiego poziomu stresu a płeć.....	228
Wykres 5.2 Różnice w ocenie zbyt małej ilości zadań a płeć.....	228
Wykres 5.3 Różnice w ocenie wcześniejszego odejścia z pracy kolegi lub koleżanki a płeć.....	229
Wykres 5.4 Różnice w ocenie niewłaściwej komunikacji a płeć .....	229
Wykres 5.5 Różnice w ocenie wcześniejszego odejścia z pracy kolegi lub koleżanki .....	230
Wykres 5.6 Różnice w ocenie Pasożytnictwa społecznego związanego z czerpaniem korzyści z cudzej pracy, np. wykorzystywanie pomysłów innych jako własne .....	231
Wykres 5.7 Różnice w ocenie wypieranie się własnych, wcześniej podjętych decyzji, nieprzyznawanie się do popełnionych błędów .....	231
Wykres 5.8 Różnice w ocenie ubogiej oferty szkoleń między osobami zatrudnionymi na różnych stanowiskach .....	233
Wykres 5.9 Różnice w ocenie wygórowanych wymagań między osobami zatrudnionymi na różnych stanowiskach .....	234
Wykres 5.10 Różnice w ocenie poczucia braku wykorzystania kwalifikacji między osobami zatrudnionymi na różnych stanowiskach .....	234

Wykres 5.11 Różnice w ocenie Niedostatecznego okazywania doceniania przez przełożonych między osobami zatrudnionymi na różnych stanowiskach .....	235
Wykres 5.12 Różnice w ocenie wysokiego poziomu stresu między osobami zatrudnionymi na różnych stanowiskach .....	235
Wykres 5.13 Różnice w ocenie potrzeby zmiany ścieżki kariery między osobami zatrudnionymi na różnych stanowiskach .....	236
Wykres 5.14 Różnice w ocenie zbyt długiego czasu dojazdu do pracy między osobami zatrudnionymi na różnych stanowiskach .....	236
Wykres 5.15 Różnice w ocenie zbyt małej ilości zadań między osobami zatrudnionymi na różnych stanowiskach .....	237
Wykres 5.16 Różnice w ocenie Wcześniejszego odejścia z pracy kolegi lub koleżanki między osobami zatrudnionymi na różnych stanowiskach.....	237
Wykres 5.17 Różnice w ocenie Uciążliwych warunków pracy zagrażające zdrowiu między osobami zatrudnionymi na różnych stanowiskach.....	238
Wykres 5.18 Różnice w ocenie sytuacji konfliktowych między osobami zatrudnionymi na różnych stanowiskach .....	238
Wykres 5.19 Różnice w ocenie pasożytnictwa między osobami zatrudnionymi na różnych stanowiskach .....	239
Wykres 5.20 Różnice w ocenie faworyzowania pracowników między osobami zatrudnionymi na różnych stanowiskach .....	239
Wykres 5.21 Różnice w ocenie niezdrowej rywalizacji między osobami zatrudnionymi na różnych stanowiskach .....	240
Wykres 5. 22 Różnice w ocenie mobbingu między osobami zatrudnionymi na różnych stanowiskach .....	240
Wykres 5. 23 Różnice w ocenie manipulacji między osobami zatrudnionymi na różnych stanowiskach .....	241
Wykres 5. 24 Różnice w ocenie wypierania się własnych, wcześniej podjętych decyzji między osobami zatrudnionymi na różnych stanowiskach.....	241
Wykres 5. 25 Ogólny poziom satysfakcji u obecnego pracodawcy w zależności od wieku.....	242
Wykres 5. 26 Ogólny poziom satysfakcji u obecnego pracodawcy w zależności od stanowiska.....	244

## **Spis załączników**

Załącznik 1. Kwestionariusz ankiety ..... s

Załącznik 2. Uzupełniająca analiza statystyczna kluczowych zagadnień

Załącznik 3. Tytuł i streszczenie pracy w języku polskim

Załącznik 4. Tytuł i streszczenie pracy w języku angielskim

## Załącznik 1. Kwestionariusz ankiety

Szanowni Państwo, Nazywam się Maciej Pelczewski i jestem doktorantem Wydziału Zarządzania na Uniwersytecie Łódzkim. Niniejszy kwestionariusz kieruję do osób zatrudnionych w sektorze SSC (Shared Service Center), BPO (Business Process Outsourcing). Zależy mi na poznaniu Państwa opinii na temat przyczyn odejść pracowników z firm, ich skutków i sposobów przeciwdziałania. Wypełnienie kwestionariusza zajmie około 10 minut. Mam nadzieję, że ustosunkujecie się Państwo do wszystkich stwierdzeń i przy każdym z nich zaznaczycie odpowiedź zgodną z Państwa odczuciami. Liczę na zrozumienie i szczerą wypowiedź. Badanie jest anonimowe, a jego wyniki wykorzystam w rozprawie doktorskiej przygotowywanej na Wydziale Zarządzania UŁ.

Dziękuję bardzo za pomoc,

Maciej Pelczewski

### 1. Kiedy ostatnio zmienił/a Pan/Pani pracę?

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- W ciągu ostatniego roku
- Ponad rok temu, ale nie wcześniej niż trzy lata temu
- Ponad trzy lata temu, ale nie wcześniej niż pięć lat temu
- Ponad pięć lat temu

### 2. Czy poprzedni pracodawca reprezentował sektor branży BPO/SSC ?

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- Tak
- Nie

### 3. Co było powodem Pana/Pani decyzji o odejściu od poprzedniego pracodawcy?

*W każdym wierszu zaznacz tylko jedną odpowiedź*

	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Raczej nie	Zdecydowanie nie	Trudno powiedzieć
Sytuacja na rynku pracy sprzyjająca znalezieniu lepszej pracy					
Niesatysfakcjonujące wynagrodzenie (chęć					



poprawy warunków finansowych)					
Brak możliwości awansu					
Uboga oferta szkoleń					
Ogólnie zła atmosfera w pracy					
Nieelastyczny czas pracy					
Uboga oferta benefitów pozapłacowych					
Wygórowane wymagania (przeciążenie obowiązkami, zbyt duża odpowiedzialność)					
Niesatysfakcjonujące relacje ze współpracownikami					
Brak pewności zatrudnienia					
Zagrożenie wypaleniem zawodowym					
Poczucie braku wykorzystywania kwalifikacji we właściwy sposób					
Niedostateczne okazywanie doceniania przez przełożonych					
Wysoki poziom stresu					
Potrzeba zmiany ścieżki kariery					

Wcześniejsze odejście z pracy kolegi lub koleżanki					
Zbyt mała ilość zadań					
Uciążliwe warunki pracy zagrażające zdrowiu					
Niewłaściwa komunikacja między przełożonymi a podwładnymi					
Brak swobody działania, możliwości podejmowania decyzji					
Sytuacje konfliktowe w zespole					
Pasożytnictwo społeczne związane z czerpaniem korzyści z cudzej pracy, np. wykorzystywanie pomysłów innych jako własne					
Faworyzowanie wybranych pracowników, niesprawiedliwe traktowanie, nepotyzm					
Niezdrowa rywalizacja na gruncie zawodowym między pracownikami					
Mobbing, szykanowanie, instrumentalne traktowanie pracowników, molestowanie seksualne					
Manipulacje, intrygi, podburzanie współpracowników przeciwko innym, przekonywanie do własnych idei					

Wypieranie się własnych, wcześniej podjętych decyzji, nieprzyznawanie się do popełnionych błędów					
--	--	--	--	--	--

**4. Przed podjęciem decyzji o odejściu z firmy komunikowałem/łam chęć odejścia z pracy przełożonym?**

- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Raczej nie
- Zdecydowanie nie

**5. Czy Pana/Pani pracodawca podjął działania mające na celu zatrzymanie Pana/Pani w firmie?**

Jeśli wybrał/a Pan/Pani odpowiedzi „zdecydowanie nie” lub „raczej nie” proszę przejść do pytania numer 9.

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Raczej nie
- Zdecydowanie nie

**6. Jakie działania podjął pracodawca, aby zatrzymać Panią/ Pana w firmie?**

Proszę wybrać dowolną liczbę odpowiedzi

Zaznacz kilka odpowiedzi

- Zmiana wynagrodzenia
- Awans w strukturze (pionowy bądź poziomy)
- Zaoferowania szkoleń
- Zmiana przełożonego
- Zmiana zespołu
- Przydzielenie dodatkowych obowiązków
- Zwiększenie decyzyjności
- Zmniejszenie ilości obowiązków

- Przyznanie brakujących narzędzi pracy
- Przyznanie środków na integrację
- Zapewnienie instrukcji stanowiskowych i procesowych
- Rozłożenie obowiązków na więcej osób

**7. Czy kiedykolwiek poprzedni pracodawca badał poziom satysfakcji z pracy zatrudnionych?**

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Raczej nie
- Zdecydowanie nie

**8. Czy w związku z podjęciem działań, mających na celu zatrzymanie Pana/Pani, został/a Pan/Pani w poprzedniej firmie na jakiś czas (ponad 3 miesiące)?**

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- Tak
- Nie

**9. Jak często zdarzają się odejścia u obecnego pracodawcy?**

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- Bardzo rzadko
- Rzadko
- Trudno powiedzieć
- Często
- Bardzo często
- Wcale

**10. Czy Pana/Pani obecny pracodawca podejmuje działania mające na celu zatrzymanie w firmie osób chcących odejść?**

*Jeśli zaznaczył/a Pan/Pani odpowiedzi nie wiem, "zdecydowanie nie" lub "raczej nie", proszę przejść do pytania numer 14.*

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- Zdecydowanie nie
- Raczej nie
- Nie wiem
- Raczej tak
- Zdecydowanie tak
- Wcale

### **11. Jakiego typu są to działania?**

*Zaznacz kilka odpowiedzi*

- Zmiana wynagrodzenia
- Awans w strukturze (pionowy bądź poziomy)
- Zaoferowania szkoleń
- Zmiana przełożonego
- Zmiana zespołu
- Przydzielenie dodatkowych obowiązków
- Zwiększenie decyzyjności
- Zmniejszenie ilości obowiązków
- Przyznanie brakujących narzędzi pracy
- Przyznanie środków na integrację
- Zapewnienie instrukcji stanowiskowych i procesowych
- Rozłożenie obowiązków na więcej osób

### **12. Proszę ocenić działania proponowane pracownikom w celu ich zatrzymania w firmie, zaznaczając jedno z poniższych stwierdzeń:**

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- Działania te na ogół są takie same (standardowe) dla wszystkich pracowników chcących odejść

- Działania te są zindywidualizowane (uwzględniają powody odejść poszczególnych osób, ich potrzeby i oczekiwania)

**13. Czy w firmie realizowany jest program off-boarding?**

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- Tak
- Nie
- Nie wiem
- Nigdy nie słyszałem/łam o takim programie

**14. Czy obecny pracodawca bada poziom satysfakcji z pracy zatrudnionych?**

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- Zdecydowanie nie
- Raczej nie
- Trudno powiedzieć
- Raczej tak
- Zdecydowanie tak

**15. Jak ocenia Pan/Pani swój ogólny poziom satysfakcji u obecnego pracodawcy?**

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- Bardzo źle
- Źle
- Średnio
- Dobrze
- Bardzo dobrze
- Trudno powiedzieć

**16. W jakim stopniu poniższe czynniki wpływają na Pani/Pana satysfakcję z pracy?**

*W każdym wierszu zaznacz tylko jedną odpowiedź*

	Zdecydowanie nie zgadzam się	Raczej się nie zgadzam	Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam	Raczej się zgadzam	Zdecydowanie się zgadzam
Dobre relacje ze współpracownikami					
Wysokie wynagrodzenie					
Udział w dodatkowych projektach					
Perspektywa awansu i podwyżki					
Dobre relacje z przełożonym					
Szkolenia oferowane przez pracodawcę					
Elastyczny model pracy (hybrydowy)					

**17. Czy myśli Pani/Pan o zmianie pracy w najbliższym czasie (w ciągu sześciu miesięcy)?**

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- Zdecydowanie nie
- Raczej nie
- Trudno powiedzieć
- Raczej tak
- Zdecydowanie tak

**18. Jeśli myśli Pan/Pani o odejściu z obecnej pracy (lub hipotetycznie miałby/miałaby Pan/Pani podjąć decyzję o odejściu z obecnej pracy), to co jest (lub co mogłoby być) tego powodem?**

*W każdym wierszu proszę zaznaczyć tylko jedną odpowiedź.*

	<i>Zdecydowanie tak</i>	<i>Raczej tak</i>	<i>Raczej nie</i>	<i>Zdecydowanie nie</i>	<i>Trudno powiedzieć</i>
Sytuacja na rynku pracy sprzyjająca znalezieniu lepszej pracy					
Niesatysfakcjonujące wynagrodzenie (chęć poprawy warunków finansowych)					
Brak możliwości awansu					
Uboga oferta szkoleń					
Ogólnie zła atmosfera w pracy					
Nielastyczny czas pracy					
Uboga oferta benefitów pozapłacowych					
Wygórowane wymagania (przeciążenie obowiązkami, zbyt duża odpowiedzialność)					



Niesatysfakcjonujące relacje ze współpracownikami					
Brak pewności zatrudnienia					
Zagrożenie wypaleniem zawodowym					
Poczucie braku wykorzystywania kwalifikacji we właściwy sposób					
Niedostateczne okazywanie doceniania przez przełożonych					
Wysoki poziom stresu					
Potrzeba zmiany ścieżki kariery					
Wcześniejsze odejście z pracy kolegi lub koleżanki					
Zbyt mała ilość zadań					
Uciążliwe warunki pracy zagrażające zdrowiu					
Niewłaściwa komunikacja między przełożonymi a podwładnymi					
Brak swobody działania, możliwości podejmowania decyzji					
Sytuacje konfliktowe w zespole					
Pasożytnictwo społeczne związane z czerpaniem korzyści z cudzej pracy, np. wykorzystywanie pomysłów innych jako własne					
Faworyzowanie wybranych pracowników, niesprawiedliwe					

traktowanie, nepotyzm					
Niezdrowa rywalizacja na gruncie zawodowym między pracownikami					
Mobbing, szykanowanie, instrumentalne traktowanie pracowników, molestowanie seksualne					
Manipulacje, intrygi, podburzanie współpracowników przeciwko innym, przekonywanie do własnych idei					
Wypieranie się własnych, wcześniej podjętych decyzji, nieprzyznawanie się do popełnionych błędów					

### 19. Co pracodawca mógłby zrobić, żeby zatrzymać Pana/Panią w firmie?

Zaznacz kilka odpowiedzi

- Zmiana wynagrodzenia
- Awans w strukturze (pionowy bądź poziomy)
- Zaoferowania szkoleń
- Zmiana przełożonego
- Zmiana zespołu
- Przydzielenie dodatkowych obowiązków
- Zwiększenie decyzyjności
- Zmniejszenie ilości obowiązków
- Przyznanie brakujących narzędzi pracy
- Przyznanie środków na integrację pracowników
- Zwiększenie benefitów pozapłacowych
- Zmiana lokalizacji siedziby firmy

- Zwiększenie elastyczności w kwestii pracy zdalnej
- Zapewnienie instrukcji stanowiskowych i procesowych
- Rozłożenie obowiązków na więcej osób

## **Metryka**

### **1. Płeć**

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- Kobieta
- Mężczyzna

### **2. Rok urodzenia**

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- Po 1995
- 1980-1994
- 1965-1979
- 1948-1964

### **3. Staż pracy w branży SSC/BPO ogółem:**

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- Do roku
- 1-3 lat
- 4-10 lat
- Powyżej 10 lat

### **4. Ile osób zatrudnia Twoja firma?**

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- od 1-50
- od 51-250
- Powyżej 251

### **5. Staż pracy u obecnego pracodawcy**

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- Do roku
- 1-3 lat
- 4-10 lat
- Powyżej 10 lat

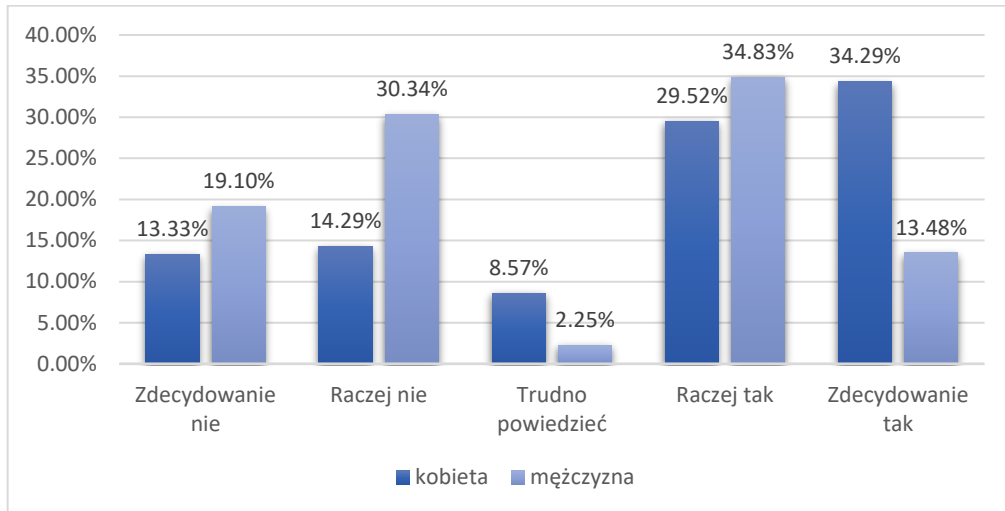
**6. Zajmowane stanowisko**

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- Nie kierownicze/specjalistyczne
- Kierownik niższego szczebla/koordynator
- Kierownik średniego szczebla/Team Leader
  - Kierownik wyższego szczebla/Manager i wyżej

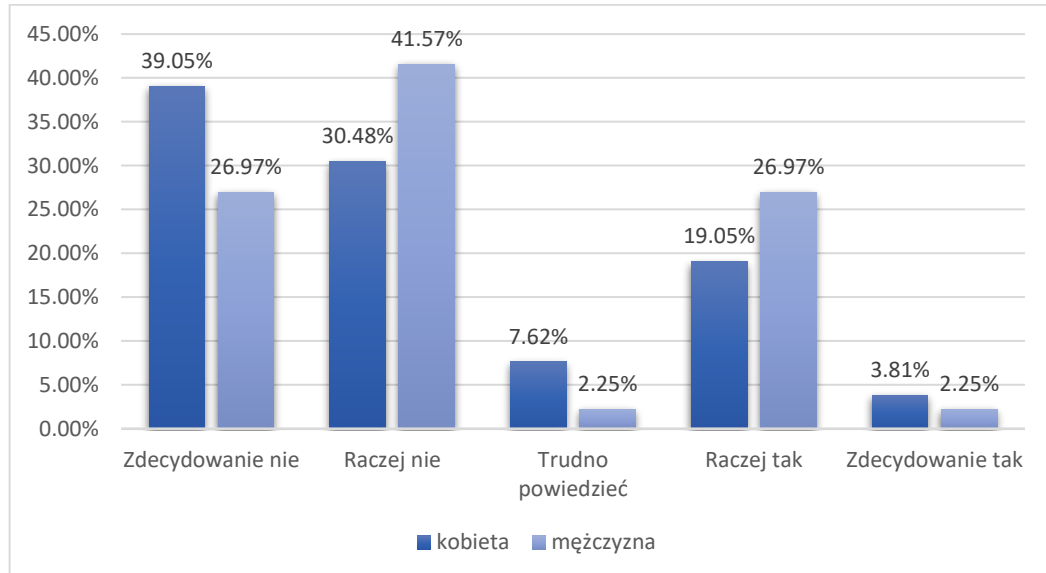
## Załącznik 2. Uzupełniająca analiza statystyczna kluczowych zagadnień

Czynnikiem istotnie różnicującym kobiety i mężczyzn był wysoki poziom stresu ( $p < 0,001$ ). Wykazano, że kobiety wyżej oceniały wspomniany powód odejścia z pracy ( $Mdn = 4,00$ ) w porównaniu z mężczyznami ( $Mdn = 3,00$ ).



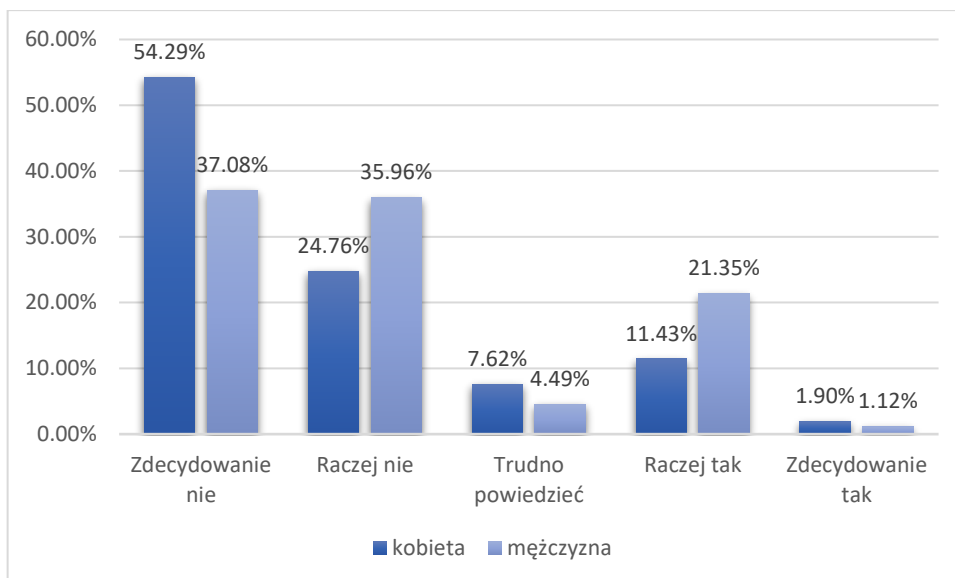
Wykres 5. 1 Różnice w ocenie wysokiego poziomu stresu a płeć

Wykazano różnice istotne statystycznie w zakresie oceny zbyt małej liczby zadań ( $p = 0,035$ ).



Wykres 5. 2 Różnice w ocenie zbyt małej ilości zadań a płeć

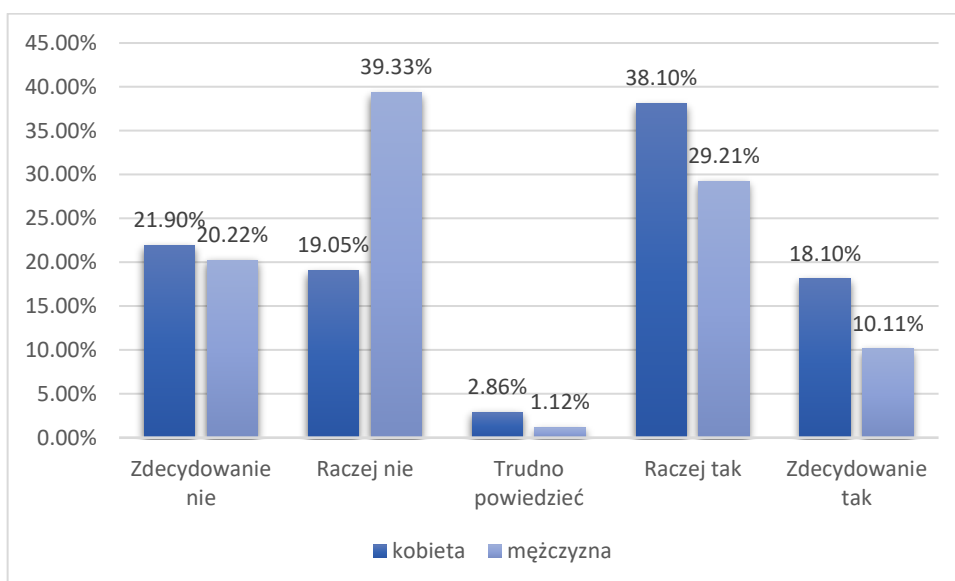
Wykazano różnice istotne statystycznie w zakresie oceny wcześniejszego odejścia pracy kolegi lub koleżanki ( $p < 0,001$ ). Wykazano, że kobiety niżej oceniały wspomniany powód odejścia z pracy ( $Mdn = 1,00$ ) w porównaniu z mężczyznami ( $Mdn = 2,00$ ).



Wykres 5. 3 Różnice w ocenie wcześniejszego odejścia z pracy kolegi lub koleżanki a płeć

Źródło: opracowanie

Ostatnim powodem istotnie statystycznie różnicującym ze względu na płeć była niewłaściwa komunikacja między przełożonymi a podwładnymi ( $p = 0,002$ ). Wykazano, że kobiety wyżej oceniały wspomniany powód odejścia z pracy ( $Mdn = 4,00$ ) w porównaniu z mężczyznami ( $Mdn = 2,00$ ).

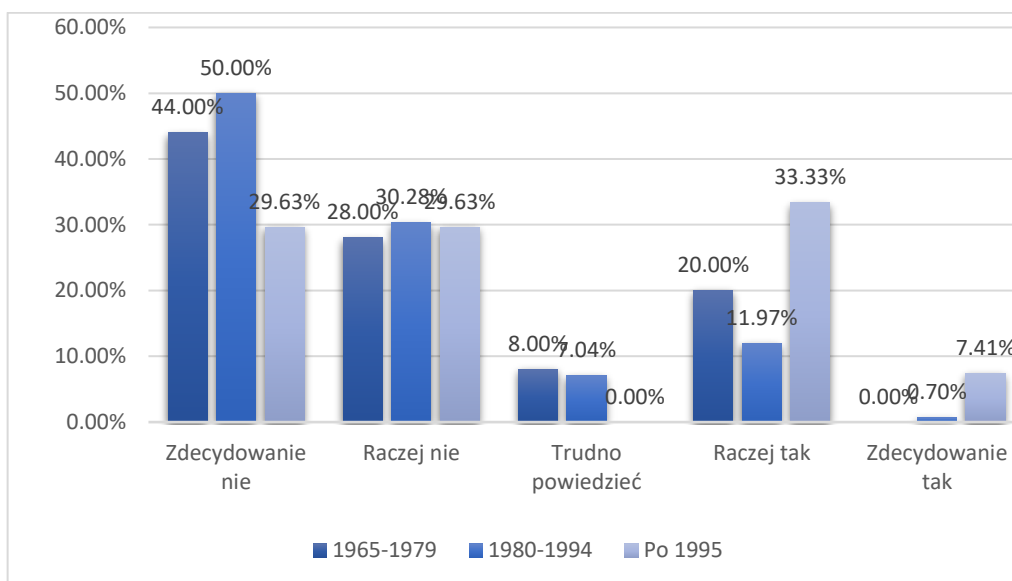


Wykres 5. 4 Różnice w ocenie niewłaściwej komunikacji a płeć

Źródło: opracowanie

Kolejnym czynnikiem różnicującym co najmniej dwie grupy wiekowe jest zbyt mała ilość zadań ( $p = 0,003$ ). Różnice wykazano między osobami najmłodszymi a osobami urodzonymi w latach 1980-1994 ( $p = 0,004$ ).

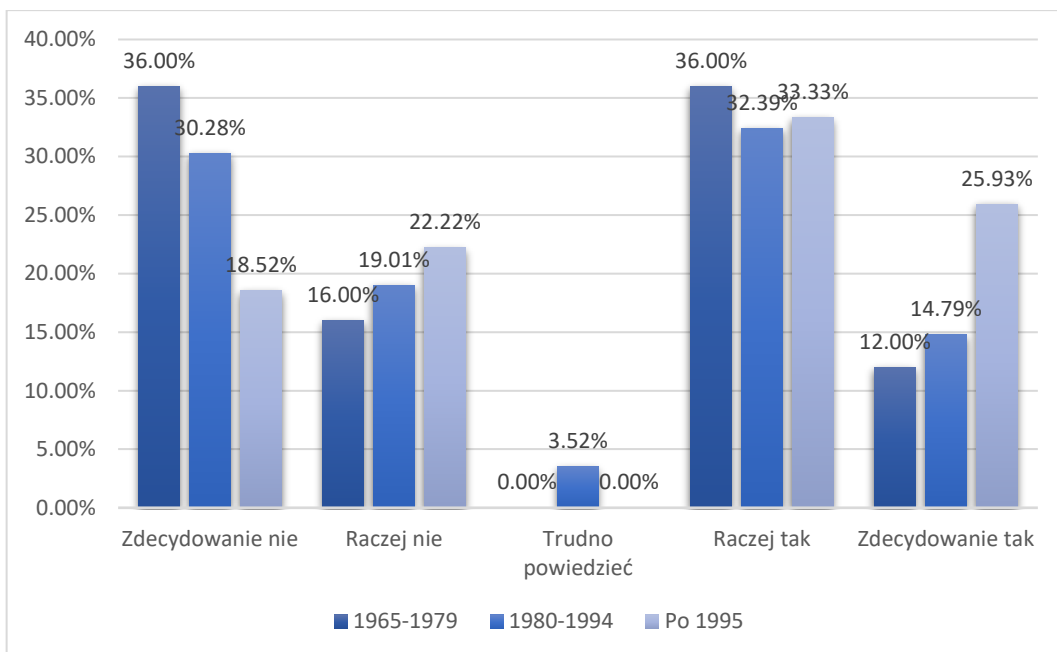
Wykazano różnice istotne statystycznie co najmniej między dwoma grupami w zakresie wcześniejszego odejścia z pracy kolegi lub koleżanki ( $p < 0,001$ ). Różnice wykazano między osobami najmłodszymi a osobami urodzonymi w latach 1980-1994.



**Wykres 5.5 Różnice w ocenie wcześniejszego odejścia z pracy kolegi lub koleżanki**

Źródło: opracowanie

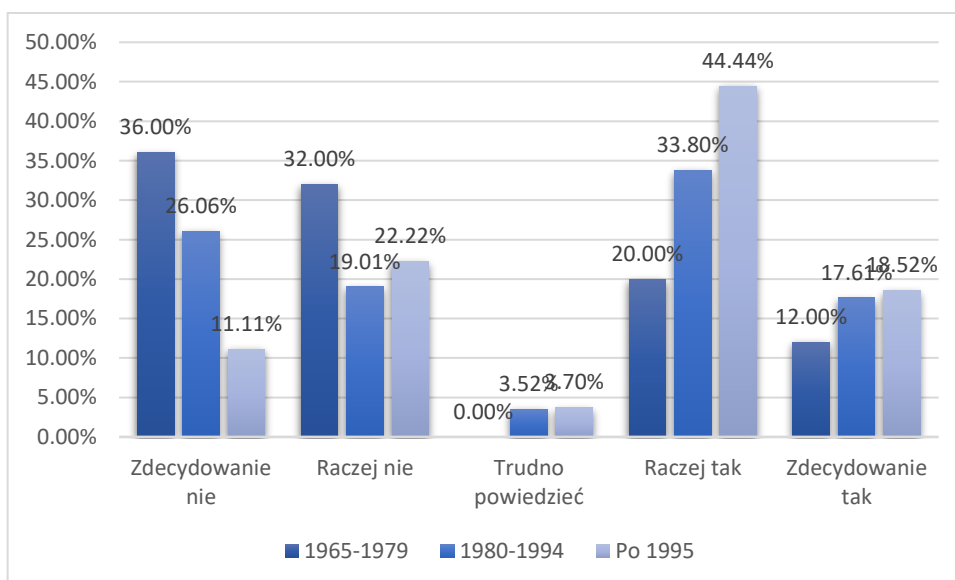
Ocena pasożytnictwa społecznego związanego z czerpaniem korzyści z cudzej pracy, np. wykorzystywanie pomysłów innych jako własne jako czynnika wpływającego na decyzję o odejściu z pracy różnicuje co najmniej dwie grupy wiekowe ( $p = 0,022$ ). Różnice wykazano między osobami najmłodszymi a osobami urodzonymi w latach 1980-1994.



**Wykres 5.6 Różnice w ocenie Pasożytnictwa społecznego związanego z czerpaniem korzyści z cudzej pracy, np. wykorzystywanie pomysłów innych jako własne**

Źródło: opracowanie

Ostatnim czynnikiem istotnie statystycznie różnicującym co najmniej dwie grupy wiekowe było wypieranie się własnych, wcześniej podjętych decyzji, nieprzyznawanie się do popełnionych błędów ( $p = 0,001$ ). Różnice wykazano zarówno między osobami najstarszymi a urodzonymi w latach 1980-1994 ( $p = 0,016$ ), jak także osobami najmłodszymi i najstarszymi ( $p = 0,001$ ).



**Wykres 5.7 Różnice w ocenie wypieranie się własnych, wcześniej podjętych decyzji, nieprzyznawanie się do popełnionych błędów**

Źródło: opracowanie



W kolejnym kroku ocenie poddano wpływ stażu pracy w branży SSC/BPO na ocenę przyczyn podjęcia przez pracownika decyzji o odejściu z firmy tego sektora. W tym celu przeprowadzono analizę korelacji *rho* Spearmana (tab. 5.1).

**Tabela 5. 1 Korelacja pomiędzy oceną powodów odejścia z branży a stażem pracy w sektorze SSC/BPO**

	<i>rho</i> Spearman a	istotn ość
Sytuacja na rynku pracy sprzyjająca znalezieniu lepszej pracy	0,03	0,432
Niesatysfakcjonujące wynagrodzenie (chęć poprawy warunków finansowych)	0,07	0,076
Brak możliwości awansu	-0,12*	0,021
Uboga oferta szkoleń	-0,15**	0,003
Ogólnie zła atmosfera w pracy	0,00	0,942
Nieelastyczny czas pracy	-0,06	0,185
Uboga oferta benefitów pozapłacowych	-0,06	0,139
Wygórowane wymagania (przeciążenie obowiązkami, zbyt duża odpowiedzialność)	-0,04	0,334
Niesatysfakcjonujące relacje z przełożonymi	0,04	0,392
Brak pewności zatrudnienia	0,08	0,059
Niesatysfakcjonujące relacje ze współpracownikami	-0,03	0,515
Poczucie braku wykorzystywania kwalifikacji we właściwy sposób	0,11*	0,047
Niedostateczne okazywanie doceniania przez przełożonych	0,01	0,756
Wysoki poziom stresu	0,10*	0,013
Potrzeba zmiany ścieżki kariery	0,13*	0,048
Zbyt długi czas dojazdu do pracy	-0,13*	0,031
Zbyt mała ilość zadań	-0,18***	<0,00 1
Wcześniejsze odejście z pracy kolegi lub koleżanki	-0,22***	<0,00 1
Uciążliwe warunki pracy zagrażające zdrowiu	-0,15*	0,017
Niewłaściwa komunikacja między przełożonymi a podwładnymi	-0,04	0,282
Brak swobody działania, możliwości podejmowania decyzji	0,11*	0,025
Sytuacje konfliktowe w zespole	-0,15***	<0,00 1
Pasożytnictwo społeczne związane z czerpaniem korzyści z cudzej pracy, np. wykorzystywanie pomysłów innych jako własne	-0,13**	0,002
Faworyzowanie wybranych pracowników, niesprawiedliwe traktowanie, nepotyzm	0,00	0,935
Niezdrowa rywalizacja na gruncie zawodowym między pracownikami	-0,11**	0,006
Mobbing, szykanowanie, instrumentalne traktowanie pracowników, molestowanie seksualne	-0,05	0,217
Manipulacje, intrygi, podburzanie współpracowników przeciwko innym, przekonywanie do własnych idei	-0,07	0,075
Wypieranie się własnych, wcześniej podjętych decyzji, nieprzyznawanie się do popełnionych błędów	-0,05	0,269

\*\*\*  $p < 0,001$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*  $p < 0,05$

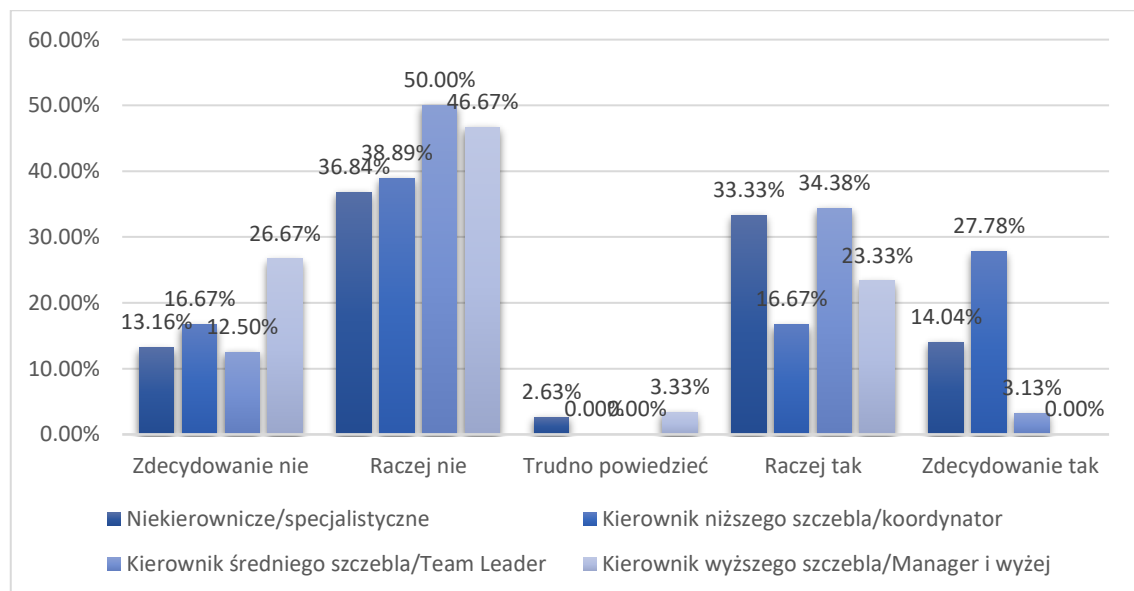
Wykazano istotną statystycznie ujemne słabe korelację między stażem pracy a oceną braku możliwości awansu ( $rho = -0,12$ ;  $p = 0,021$ ), ubogiej oferty szkoleń ( $rho = -0,15$ ;  $p = 0,003$ ), zbyt długiego czasu dojazdu do pracy ( $rho = -0,18$ ;  $p < 0,001$ ), wcześniejszego odejścia z pracy kolegi lub koleżanki ( $rho = -0,22$ ;  $p < 0,001$ ),

uciażliwych warunków pracy ( $\rho = -0,15$ ;  $p = 0,017$ ), sytuacji konfliktowych w zespole ( $\rho = -0,15$ ;  $p < 0,001$ ), pasożytnictwa społecznego ( $\rho = -0,13$ ;  $p = 0,002$ ) oraz niezdrowej rywalizacji ( $\rho = -0,11$ ;  $p = 0,006$ ).

Oznacza to, że wraz ze stażem pracy w branży wskazane wyżej czynniki rzadziej stanowią powód odejścia z pracy (oceniane były one niżej).

Wykazano także istotne statystycznie dodatnie słabe korelacje między stażem pracy a oceną poczucia braku wykorzystania kwalifikacji ( $\rho = 0,11$ ;  $p = 0,047$ ), wysokiego poziomu stresu ( $\rho = 0,10$ ;  $p = 0,013$ ), potrzebą zmiany ścieżki kariery ( $\rho = 0,13$ ;  $p = 0,048$ ), braku swobody działania i podejmowania decyzji ( $\rho = 0,11$ ;  $p = 0,025$ ). Oznacza to, że wraz ze stażem pracy w branży ocena powodów opuszczenia pracy wzrasta. Osoby z dłuższym stażem pracy częściej opuściłyby pracę z wyżej wymienionych powodów. Zbadano, czy ocena poszczególnych czynników różni się w zależności od wielkości przedsiębiorstwa

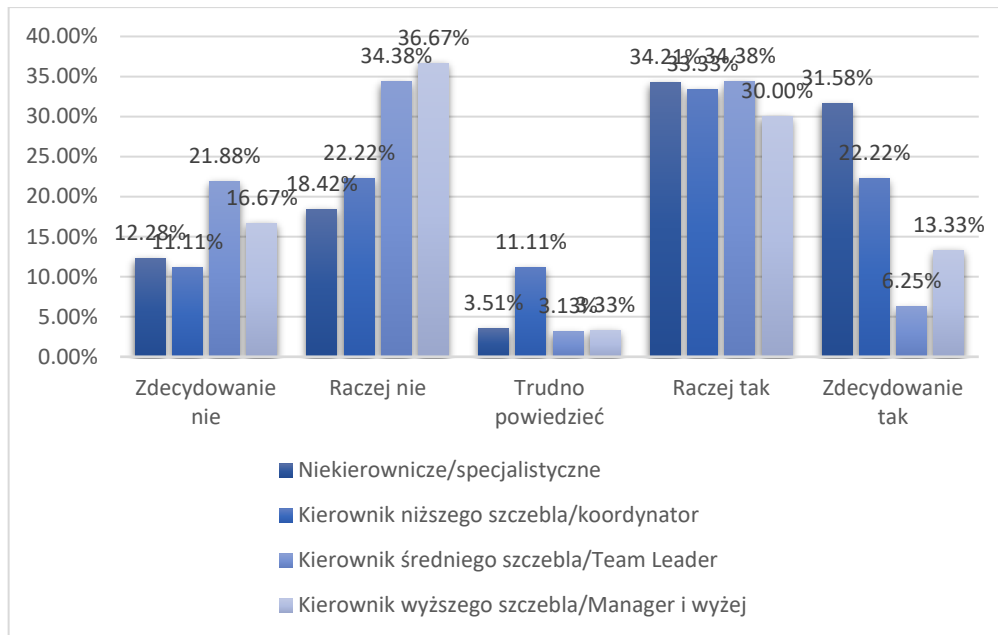
Uboga oferta szkoleń także była w istotnie odmienny sposób oceniana ( $p < 0,001$ ). Zaobserwowano, że zdecydowanie pracę porzuciłyby z tego powodu najczęściej osoby na stanowiskach kierowniczych niższego szczebla (27,78%). Jednocześnie największy odsetek osób, które raczej nie odeszłyby z pracy stanowili badani, którzy pracują na stanowiskach kierowniczych średniego (50,00%) oraz wyższego szczebla (46,67%) (wykres 5.8).



**Wykres 5. 8 Różnice w ocenie ubogiej oferty szkoleń między osobami zatrudnionymi na różnych stanowiskach**

Źródło: opracowanie

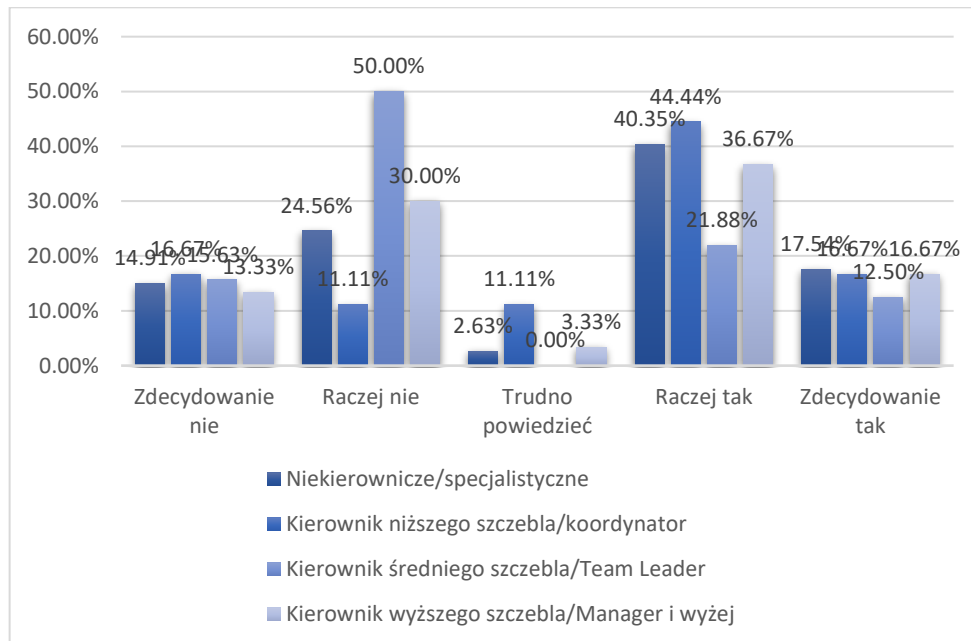
Wykazano istotne statystycznie różnice między grupami w zakresie oceny Wygórowanych wymagań ( $p < 0,001$ ).



**Wykres 5.9 Różnice w ocenie wygórowanych wymagań między osobami zatrudnionymi na różnych stanowiskach**

Źródło: opracowanie

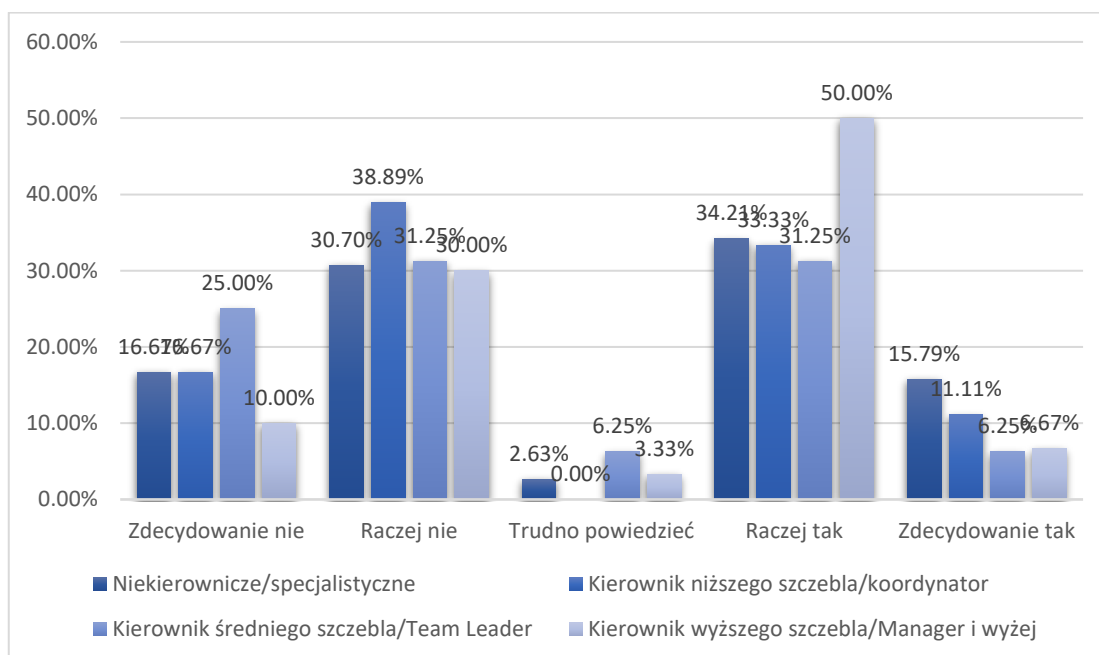
Różnice są istotne statystycznie ( $p = 0,009$ ).



**Wykres 5.10 Różnice w ocenie poczucia braku wykorzystania kwalifikacji między osobami zatrudnionymi na różnych stanowiskach**

Źródło: opracowanie

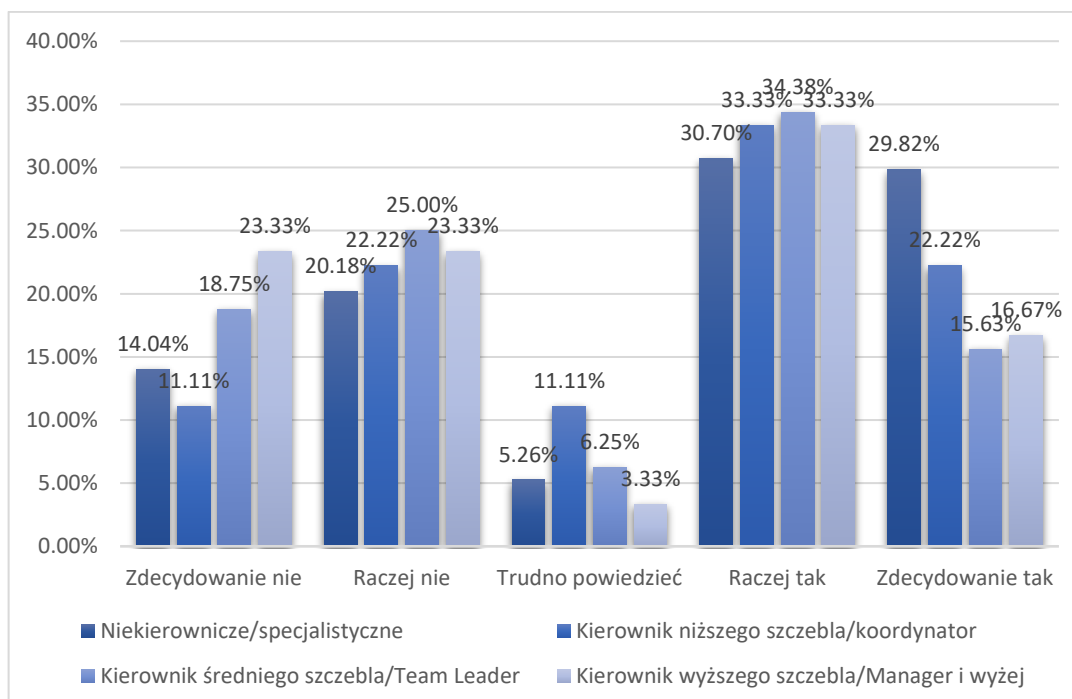
Wykazano różnice między co najmniej dwoma grupami w zakresie oceny niedostatecznego niedocenia (p = 0,035).



**Wykres 5.11 Różnice w ocenie Niedostatecznego okazywania doceniania przez przełożonych między osobami zatrudnionymi na różnych stanowiskach**

Źródło: opracowanie

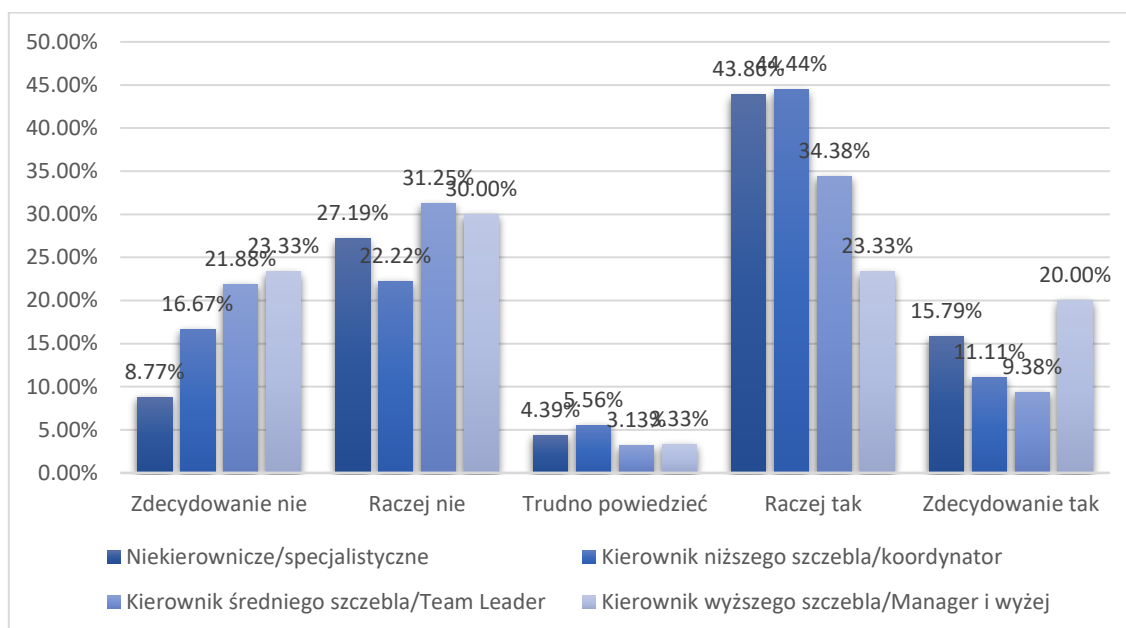
Wysoki poziom stresu także różnicował oceny między grupami (p = 0,009).



**Wykres 5.12 Różnice w ocenie wysokiego poziomu stresu między osobami zatrudnionymi na różnych stanowiskach**

Źródło: opracowanie

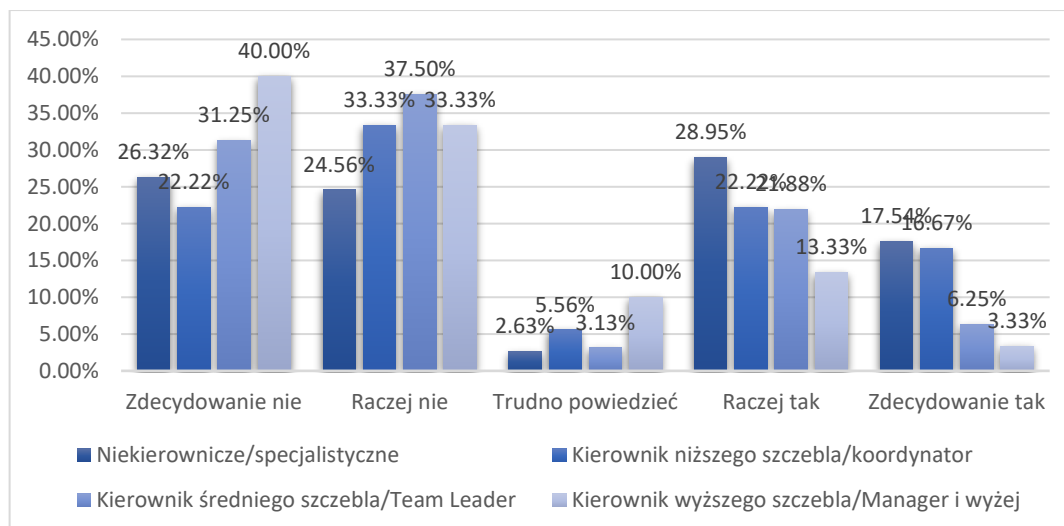
Potrzeba zmiany ścieżki kariery także różnicowała oceny między grupami ( $p = 0,002$ ).



Wykres 5.13 Różnice w ocenie potrzeby zmiany ścieżki kariery między osobami zatrudnionymi na różnych stanowiskach

Źródło: opracowanie

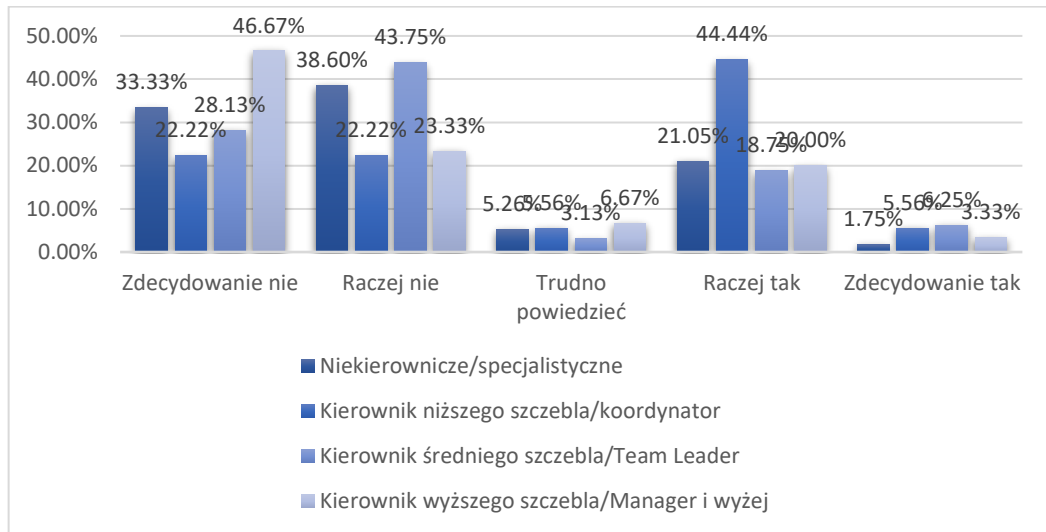
Różnice istotne statystycznie wykazano w zakresie oceny zbyt długiego czasu dojazdu do pracy ( $p < 0,001$ ).



Wykres 5.14 Różnice w ocenie zbyt długiego czasu dojazdu do pracy między osobami zatrudnionymi na różnych stanowiskach

Źródło: opracowanie

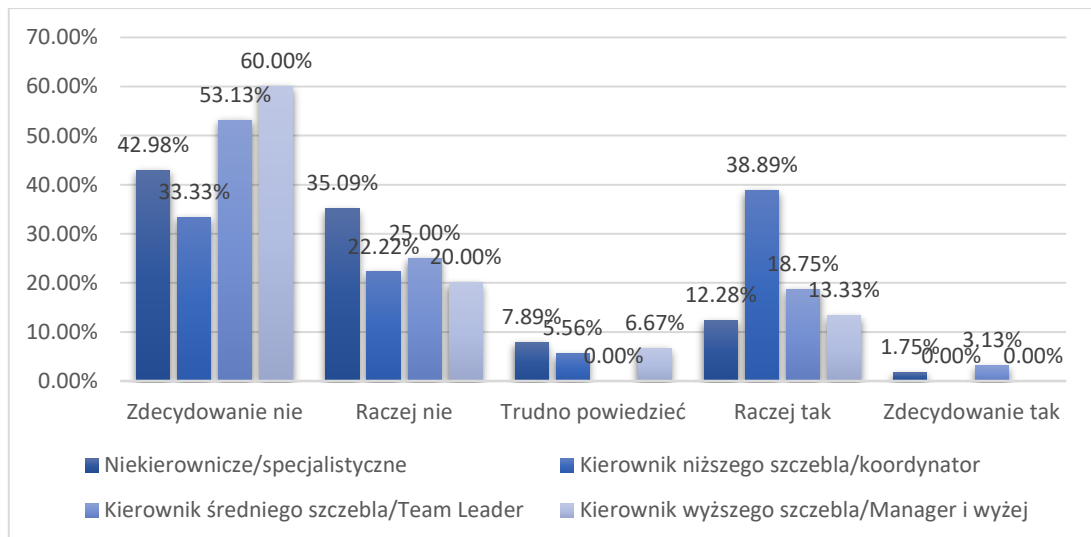
Różnice istotne statystycznie wykazano w zakresie oceny zbyt małej ilości zadań ( $p = 0,012$ ).



**Wykres 5.15 Różnice w ocenie zbyt małej ilości zadań między osobami zatrudnionymi na różnych stanowiskach**

Źródło: opracowanie

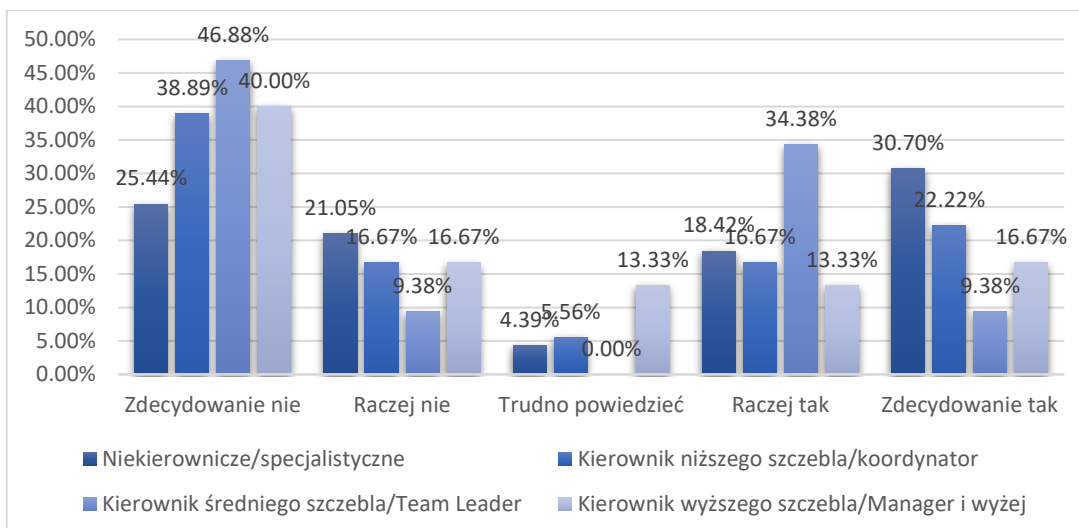
Wcześniejsze odejście z pracy kolegi lub koleżanki raczej byłoby powodem odejścia w opinii osób na niskich szczeblach kierowniczych (38,89%). Osoby na wyższych stanowiskach częściej zdecydowanie nie zgadzały się ze stwierdzeniem. Różnice są istotne statystycznie ( $p = 0,002$ ) (wykres 5.16).



**Wykres 5.16 Różnice w ocenie wcześniejszego odejścia z pracy kolegi lub koleżanki między osobami zatrudnionymi na różnych stanowiskach**

Źródło: opracowanie

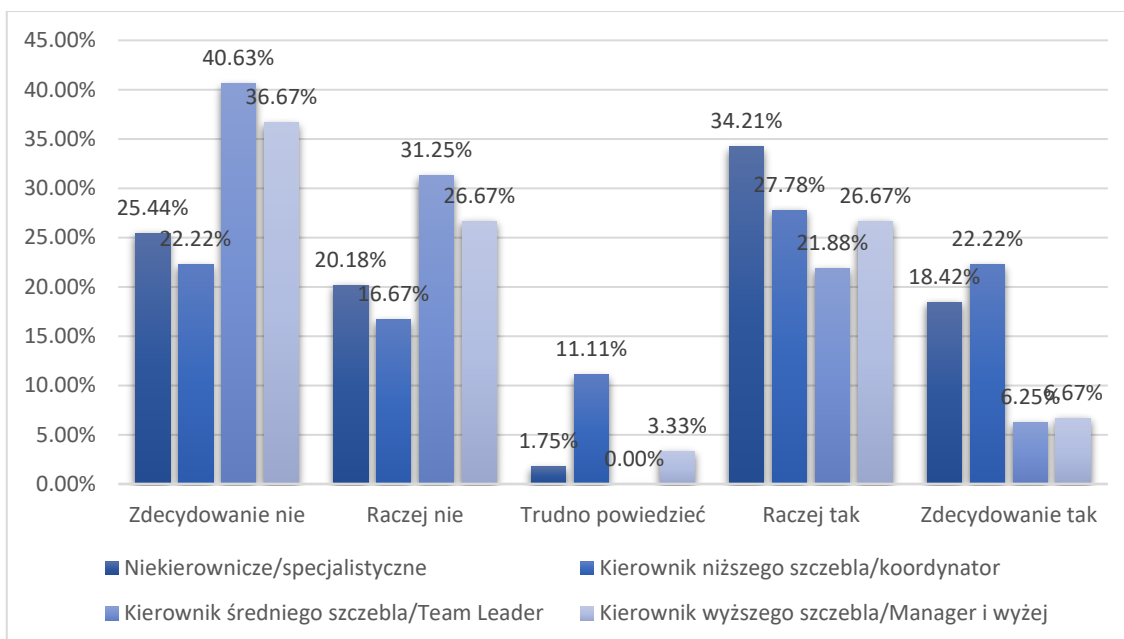
Różnice są istotne statystycznie wykazano także w przypadku uciążliwych warunków pracy ( $p < 0,001$ ) (wykres 5.17).



**Wykres 5.17 Różnice w ocenie Uciążliwych warunków pracy zagrażające zdrowiu między osobami zatrudnionymi na różnych stanowiskach**

Źródło: opracowanie

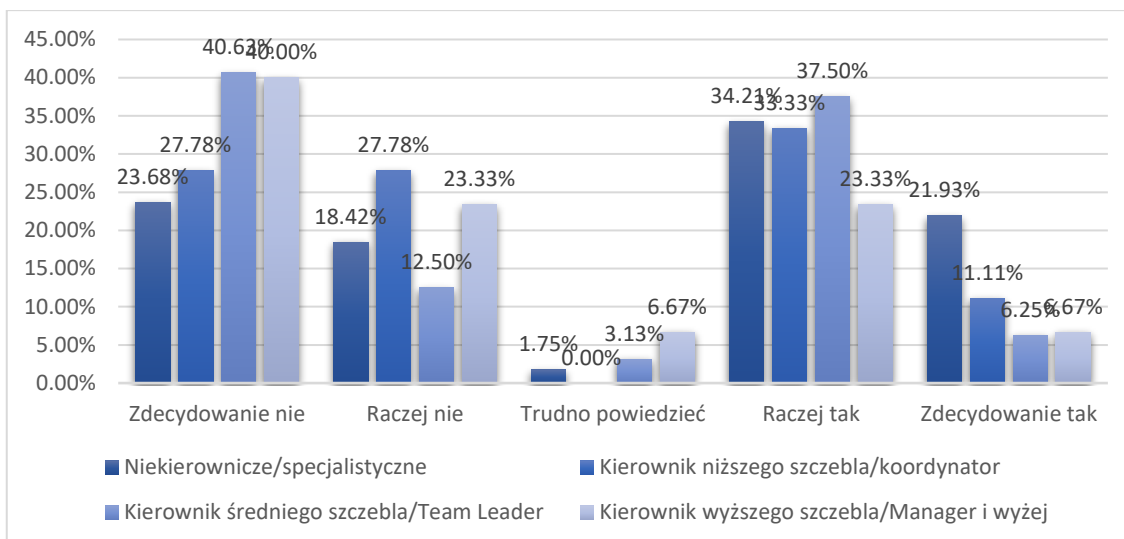
Sytuacje konfliktowe istotnie różnicowały co najmniej dwie grupy ( $p < 0,001$ ).



**Wykres 5.18 Różnice w ocenie sytuacji konfliktowych między osobami zatrudnionymi na różnych stanowiskach**

Źródło: opracowanie

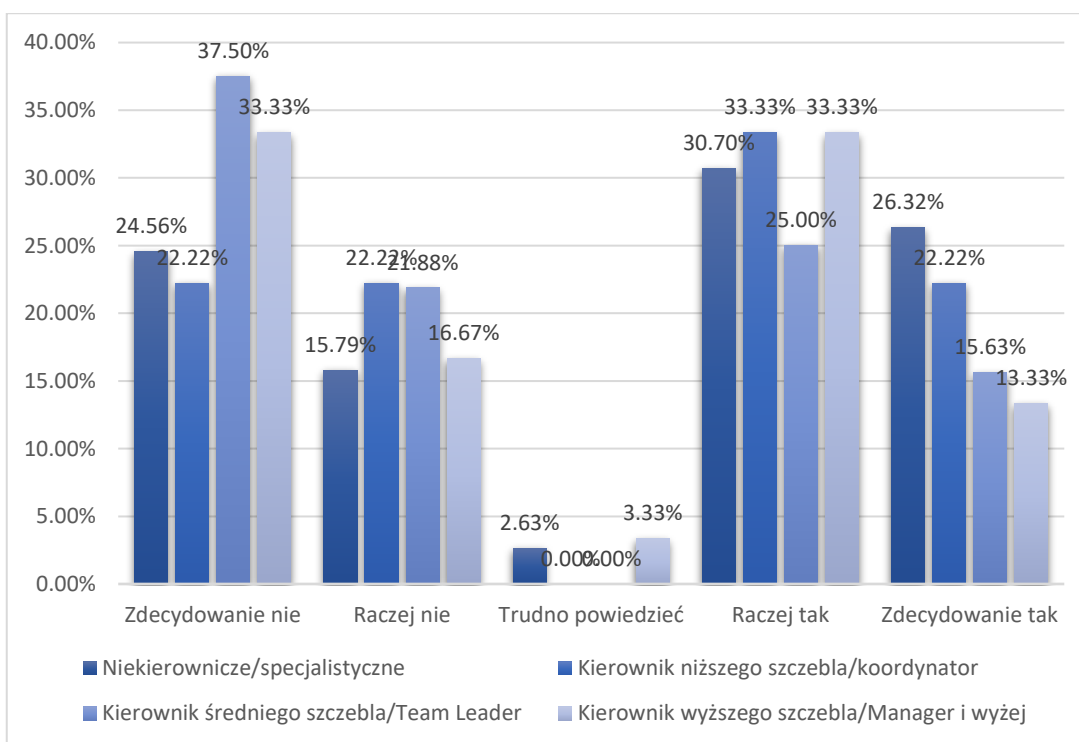
Pasożytnictwo społeczne związane z czerpaniem istotnie różnicowało co najmniej dwie grupy ( $p < 0,001$ ) (wykres 5.19).



**Wykres 5.19 Różnice w ocenie pasożytnictwa między osobami zatrudnionymi na różnych stanowiskach**

Źródło: opracowanie

Faworyzowanie wybranych pracowników istotnie różnicowało co najmniej dwie grupy ( $p < 0,001$ ).

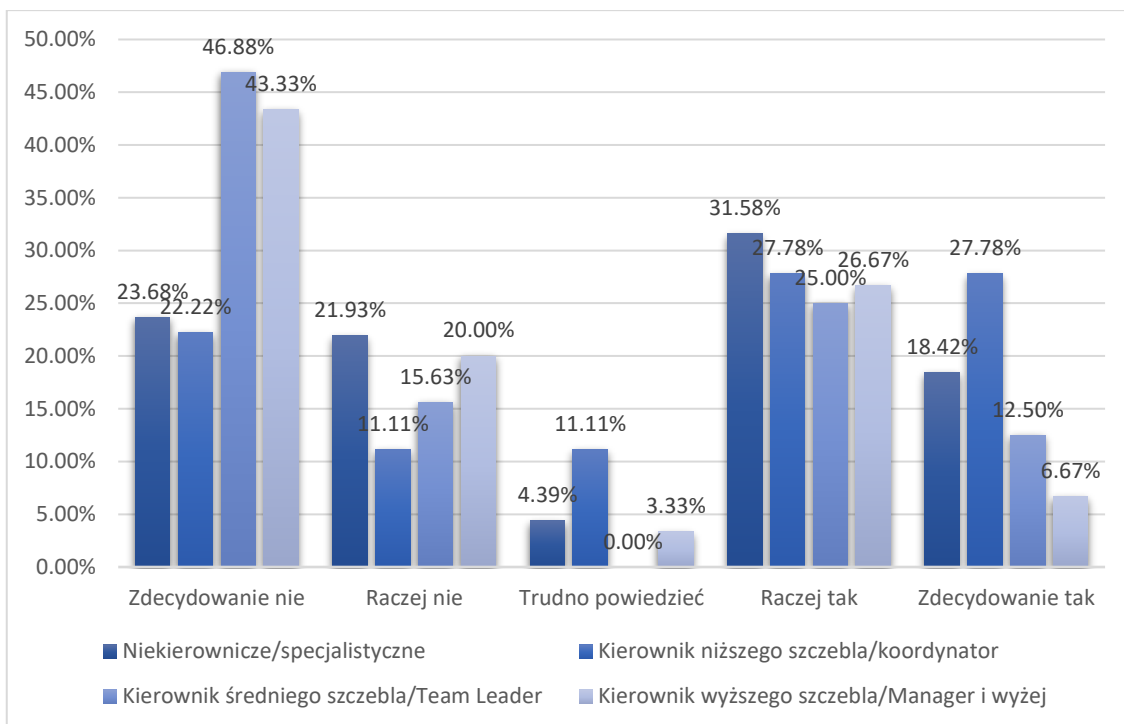


**Wykres 5.20 Różnice w ocenie faworyzowania pracowników między osobami zatrudnionymi na różnych stanowiskach**

Źródło: opracowanie

Niezdrowa rywalizacja na gruncie zawodowym między pracownikami istotnie różnicowała co najmniej dwie grupy pracowników ( $p < 0,001$ ).

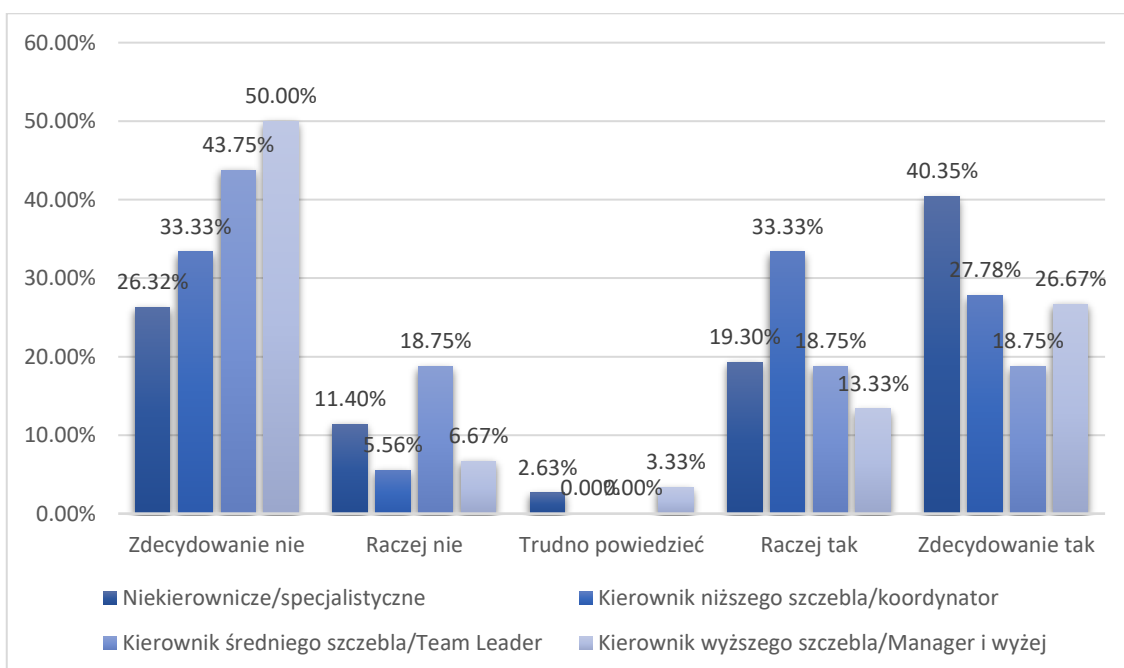




**Wykres 5. 21 Różnice w ocenie niezdrowej rywalizacji między osobami zatrudnionymi na różnych stanowiskach**

Źródło: opracowanie

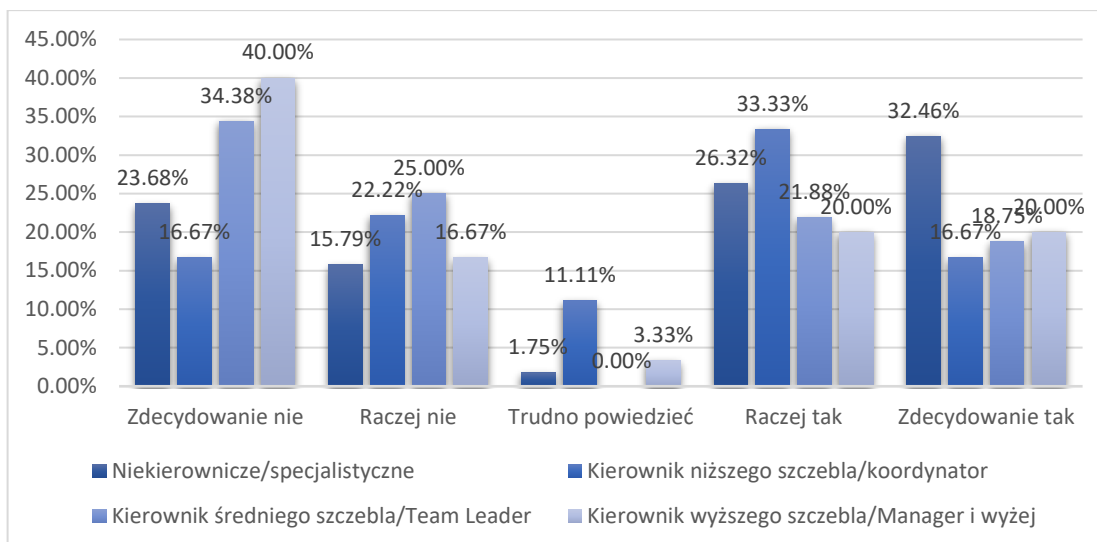
Mobbing to kolejny czynnik istotnie różnicujący co najmniej dwie grupy pracowników ( $p < 0,001$ ).



**Wykres 5. 22 Różnice w ocenie mobbingu między osobami zatrudnionymi na różnych stanowiskach**

Źródło: opracowanie

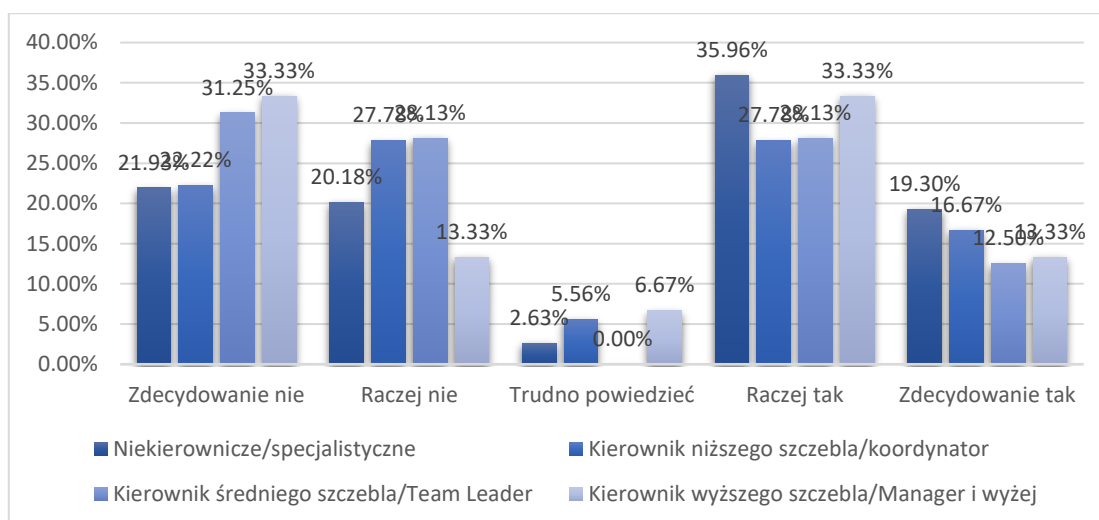
Manipulacje istotnie różnicowały co najmniej dwie grupy pracowników ( $p < 0,001$ ) (wykres 5.23).



**Wykres 5. 23 Różnice w ocenie manipulacji między osobami zatrudnionymi na różnych stanowiskach**

Źródło: opracowanie

Wypieranie się własnych, wcześniej podjętych decyzji istotnie różnicowało co najmniej dwie grupy pracowników ( $p < 0,001$ ).



**Wykres 5. 24 Różnice w ocenie wypierania się własnych, wcześniej podjętych decyzji między osobami zatrudnionymi na różnych stanowiskach**

Źródło: opracowanie

Nie wykazano różnic istotnych statystycznie w zakresie oceny poziomu satysfakcji między kobietami i mężczyznami ( $p > 0,05$ ) (tab. 5.7).

**Tabela 5. 2 Wyniki testu Manna-Whitney'a porównującego ogólny poziom satysfakcji u obecnego pracodawcy w zależności od płci**

Kobiety ( $n = 315$ )			Mężczyźni ( $n = 267$ )			Z	p
średnia ranga	Mdn	IQR	średnia ranga	Mdn	IQR		

ogólny poziom satysfakcji	288,69	4,00	1,00	294,82	2,00	1,00	-0,43	0,661
---------------------------	--------	------	------	--------	------	------	-------	-------

\*\*\*  $p < 0,001$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*  $p < 0,05$ ; *Mdn* – mediana; *IQR* – rozstęp międzykwartyłowy; *Z* – statystyka testowa; *p* – poziom prawdopodobieństwa

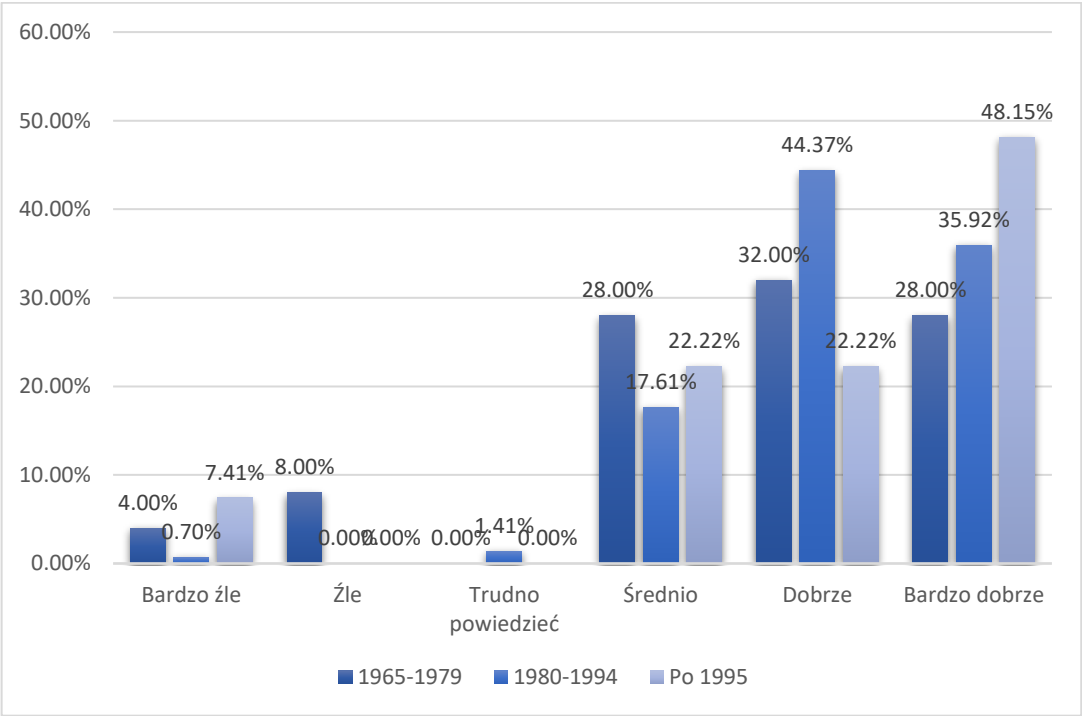
Analiza wykazała różnice między co najmniej dwoma grupami wiekowymi w zakresie oceny satysfakcji z pracy ( $p = 0,004$ ) (tab. 5.3).

**Tabela 5. 3 Wyniki testu Kruskala-Wallisa porównującego ogólny poziom satysfakcji u obecnego pracodawcy w zależności od wieku**

	średnia ranga	<i>Mdn</i>	<i>IQR</i>	<i>H</i> (2)	<i>p</i>
1965-1979 ( $n = 75$ )	234,44	3,00	2,00		
ogólny poziom satysfakcji 1980-1994 ( $n = 426$ )	299,91	2,00	1,00	11,31**	0,004
Po 1995 ( $n = 81$ )	300,11	2,00	1,00		

\*\*  $p < 0,01$ ; *Mdn* – mediana; *IQR* – rozstęp międzykwartyłowy; *H* – statystyka testowa; *p* – poziom prawdopodobieństwa

Osoby urodzone w latach 1980-1994 najczęściej wskazywały na dobrą (44,37%) lub bardzo dobrą ocenę (35,92%). Osoby urodzone po 1995 roku najczęściej wskazywały na bardzo dobrą ocenę (48,11%). Jednocześnie jednak była to grupa osób najczęściej wskazująca na bardzo złą ocenę (7,41%).



**Wykres 5. 25 Ogólny poziom satysfakcji u obecnego pracodawcy w zależności od wieku**

Źródło: opracowanie

Analiza nie wykazała związku między oceną poziomu satysfakcji a stażem pracy w sektorze SSC/BPO ( $p > 0,05$ ) (tab. 5.4).

**Tabela 5. 4 Korelacja pomiędzy oceną poziomu satysfakcji a stażem pracy w sektorze SSC/BPO**

	<i>rho</i> Spearmana	istotność
ogólny poziom satysfakcji	-0,01	0,896

Nie wykazano różnic istotnych statystycznie w zakresie oceny poziomu satysfakcji między osobami pracującymi w różnych firmach ( $p > 0,05$ ) (tab. 5.5).

**Tabela 5. 5 Wyniki testu Kruskalla-Wallisa porównującego ogólny poziom satysfakcji u obecnego pracodawcy w zależności od wielkości przedsiębiorstwa**

	średnia ranga	<i>Mdn</i>	<i>IQR</i>	H(2)	<i>p</i>
	Od 1 do 50 ( $n = 15$ )	243,10	2,00	2,00	
ogólny poziom satysfakcji	Od 51 do 250 ( $n = 256$ )	302,19	2,00	1,00	3,21 0,201
	Powyżej 251 ( $n = 304$ )	284,64	3,00	2,00	

\*\*\*  $p < 0,001$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*  $p < 0,05$ ; *Mdn* – mediana; *IQR* – rozstęp międzykwartyłowy; *H* – statystyka testowa; *p* – poziom prawdopodobieństwa

Analiza nie wykazała związku między oceną poziomu satysfakcji a stażem pracy u obecnego pracodawcy ( $p > 0,05$ ) (tab. 5.6).

**Tabela 5. 6 Korelacja pomiędzy oceną poziomu satysfakcji a stażem pracy u obecnego pracodawcy**

	<i>rho</i> Spearmana	istotność
ogólny poziom satysfakcji	-0,02	0,507

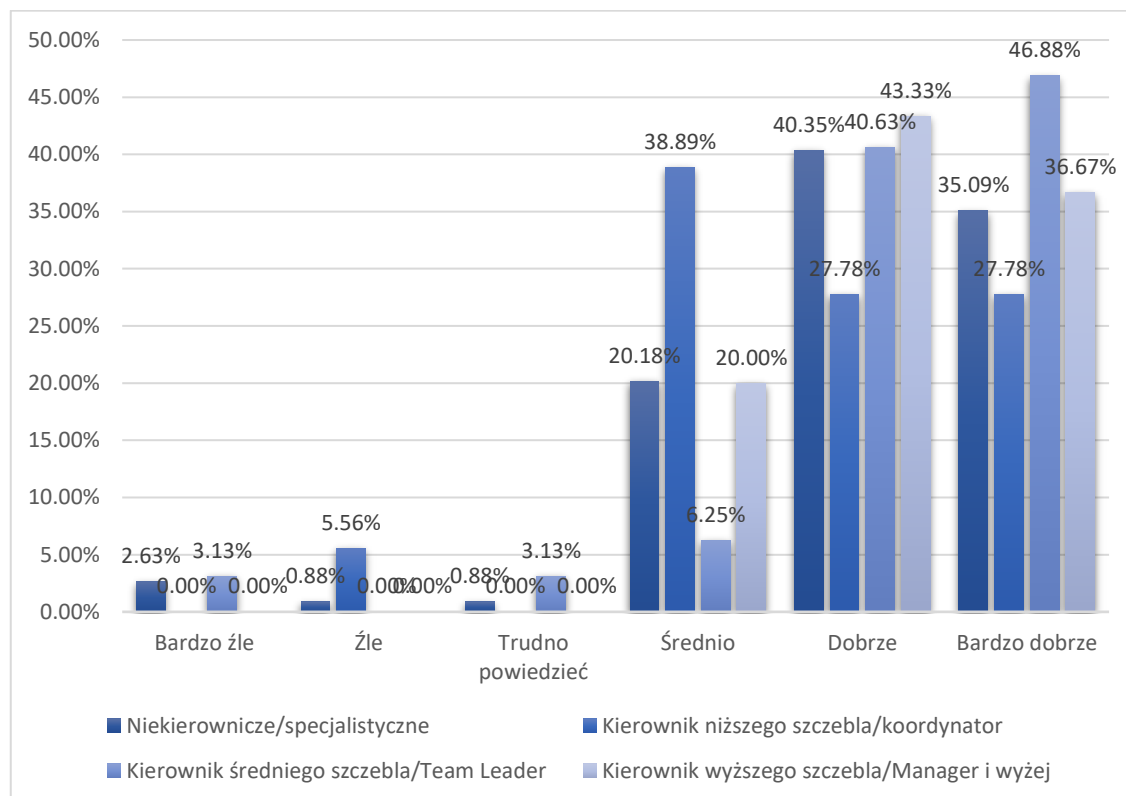
Analiza wykazała różnice między co najmniej dwoma grupami osób na różnych stanowiskach w zakresie oceny satysfakcji z pracy ( $p < 0,001$ ) (tab. 5.7).

**Tabela 5. 7 Wyniki testu Kruskalla-Wallisa porównującego ogólny poziom satysfakcji u obecnego pracodawcy w zależności od stanowiska**

	średni a	<i>Md</i> <i>n</i>	<i>IQ</i> <i>R</i>	H(3)	<i>p</i>	
	ranga					
ogólny poziom satysfakcji	Niekierownicze/specjalistyczne ( $n = 342$ )	304,2	3,0	2,0	18,58**	<0,001
		8	0	0	*	1
	Kierownik niższego szczebla/koordynator ( $n = 54$ )	296,5	3,0	2,0		
		0	0	0		
	Kierownik średniego szczebla/Team Leader ( $n = 96$ )	279,0	2,0	1,0		
		8	0	0		
	Kierownik wyższego szczebla/Manager i wyżej ( $n = 90$ )	253,2	2,0	1,0		
		0	0	0		

\*\*\*  $p < 0,001$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*  $p < 0,05$ ; *Mdn* – mediana; *IQR* – rozstęp międzykwartyłowy; *H* – statystyka testowa; *p* – poziom prawdopodobieństwa

Na złą (5,56%) oraz na średnią ocenę satysfakcji (38,89%) najczęściej wskazywały osoby na stanowiskach kierowniczych niższego szczebla. Dobłą ocenę najczęściej wykosztowały osoby na stanowiskach wyższych kierowniczych (43,33%), kierowniczych średniego szczebla (40,63%) oraz niekierowniczych (40,35%) częściej wskazywały na dobrą ocenę. Bardzo dobrą ocenę wskazały osoby na stanowiskach kierowniczych średniego szczebla (46,88%) (wykres 5.26).



**Wykres 5. 26 Ogólny poziom satysfakcji u obecnego pracodawcy w zależności od stanowiska**

Źródło: opracowanie

Ocenie poddano wpływ zmiennych socjodemograficznych na powody odejścia od wcześniejszego pracodawcy. Analizie poddano wyniki zgromadzone wśród osób, które wcześniej pracowały w branży BPO/SSC.

Analizę różnic w ocenie potencjalnych powodów odejścia z pracy między kobietami a mężczyznami zaprezentowano w tabeli 5.8.

**Tabela 5. 8 Wyniki testu Manna-Whitney’a porównującego powody odejścia z pracy od wcześniejszego pracodawcy w zależności od płci**

	Kobiety (n = 240)	Mężczyźni (n = 240)

	średni a	<i>Md</i> <i>n</i>	<i>IQ</i> <i>R</i>	średni a ranga	<i>Md</i> <i>n</i>	<i>IQ</i> <i>R</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
Sytuacja na rynku pracy sprzyjająca znalezieniu lepszey pracy	210,6 4	4,0 0	1,0 0	46,76	4,0 0	2,5 0	1,89	0,059
Niesatysfakcjonujące wynagrodzenie (chęć poprawy warunków finansowych)	210,3 9	4,0 0	3,0 0	47,01	4,0 0	1,0 0	1,81	0,070
Brak możliwości awansu	208,5 8	3,0 0	3,0 0	48,83	4,0 0	2,5 0	1,24	0,214
Uboga oferta szkoleń	222,1 1	2,0 0	2,0 0	35,29	2,0 0	3,0 0	5,47** *	<0,00 1
Ogólnie zła atmosfera w pracy	206,5 3	2,0 0	3,0 0	50,87	2,0 0	3,0 0	0,60	0,546
Nieelastyczny czas pracy	216,0 8	2,0 0	3,0 0	41,33	2,0 0	3,0 0	3,59** *	<0,00 1
Uboga oferta benefitów pozapłacowych	219,9 8	2,0 0	3,0 0	37,43	2,0 0	3,0 0	4,81** *	<0,00 1
Wygórowane wymagania (przeciążenie obowiązkami, zbyt duża odpowiedzialność)	211,6 1	2,0 0	3,5 0	45,79	2,0 0	2,0 0	2,19*	0,028
Niesatysfakcjonujące relacje ze współpracownikami	205,7 6	2,0 0	3,0 0	51,64	2,0 0	3,0 0	0,36	0,717
Brak pewności zatrudnienia	218,3 1	1,5 0	2,0 0	39,09	1,5 0	1,0 0	4,28** *	<0,00 1
Zagrożenie wypaleniem zawodowym	203,9 8	2,0 0	3,0 0	53,42	3,0 0	2,0 0	-0,19	0,847
Poczucie braku wykorzystywania kwalifikacji we właściwy sposób	208,0 5	4,0 0	3,0 0	49,35	3,0 0	2,5 0	1,08	0,281
Niedostateczne okazywanie doceniania przez przełożonych	206,1 0	4,0 0	3,0 0	51,30	2,0 0	2,5 0	0,47	0,640
Wysoki poziom stresu	202,2 4	2,0 0	2,0 0	55,16	2,0 0	3,0 0	-0,74	0,461
Potrzeba zmiany ścieżki kariery	200,9 1	3,0 0	2,5 0	56,49	3,5 0	2,0 0	-1,15	0,248
Weześniejsze odejście z pracy kolegi lub koleżanki	205,6 9	1,0 0	2,0 0	51,71	2,0 0	2,0 0	0,34	0,734
Zbyt mała ilość zadań	206,8 5	1,0 0	1,0 0	50,55	2,0 0	1,0 0	0,70	0,482

Uciążliwe warunki pracy zagrażające zdrowiu	207,8 3	1,0 0	1,0 0	49,58	2,0 0	2,5 0	1,01	0,314
Niewłaściwa komunikacja między przełożonymi a podwładnymi	200,8 1	2,0 0	3,0 0	56,59	2,0 0	3,0 0	-1,18	0,237
Brak swobody działania, możliwości podejmowania decyzji	200,5 1	2,0 0	3,0 0	56,89	2,0 0	3,0 0	-1,28	0,201
Sytuacje konfliktowe w zespole	206,4 4	1,0 0	1,5 0	50,96	2,0 0	2,0 0	0,57	0,566
Pasożytnictwo społeczne związane z czerpaniem korzyści z cudzej pracy, np. wykorzystywanie pomysłów innych jako własne	205,8 4	2,0 0	2,0 0	51,56	1,5 0	1,0 0	0,39	0,699
Faworyzowanie wybranych pracowników, niesprawiedliwe traktowanie, nepotyzm	206,7 6	2,0 0	3,0 0	50,64	2,0 0	1,5 0	0,67	0,501
Niezdrowa rywalizacja na gruncie zawodowym między pracownikami	205,1 1	2,0 0	1,0 0	52,29	2,0 0	2,5 0	0,16	0,875
Mobbing, szykanowanie, instrumentalne traktowanie pracowników, molestowanie seksualne	213,6 9	1,0 0	1,0 0	43,71	1,0 0	1,0 0	2,84**	0,004
Manipulacje, intrygi, podburzanie współpracowników	211,2 0	1,0 0	2,0 0	46,20	2,0 0	1,0 0	2,06*	0,039
przeciwko innym, przekonywanie do własnych idei								
Wypieranie się własnych, wcześniej podjętych decyzji,	208,1 1	2,0 0	2,0 0	49,29	2,0 0	2,0 0	1,10	0,273
nieprzyznawanie się do popełnionych błędów								

\*\*\*  $p < 0,001$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*  $p < 0,05$ ; *Mdn* – mediana; *IQR* – rozstęp międzykwartyłowy; *Z* – statystyka testowa; *p* – poziom prawdopodobieństwa

W kolejnym kroku ocenie poddano wpływ stażu pracy w branży SSC/BPO na ocenę przyczyn podjęcia przez pracownika decyzji o odejściu ze wcześniejszego miejsca pracy. W tym celu przeprowadzono analizę korelacji *rho* Spearmana (tab. 5.9).

**Tabela 5. 9 Korelacja pomiędzy oceną powodów odejścia od wcześniejszego pracodawcy a stażem pracy w sektorze SSC/BPO**

	<i>rho</i> Spearman a	istotn ość
Sytuacja na rynku pracy sprzyjająca znalezieniu lepszej pracy	-0,11*	0,015
Niesatysfakcjonujące wynagrodzenie (chęć poprawy warunków finansowych)	-0,10*	0,024
Brak możliwości awansu	-0,13**	0,005
Uboga oferta szkoleń	-0,13**	0,005

Ogólnie zła atmosfera w pracy	-0,16**	0,001
		<0,00
Nieelastyczny czas pracy	-0,28***	1
		<0,00
Uboga oferta benefitów pozapłacowych	-0,31***	1
Wygórowane wymagania (przeciążenie obowiązkami, zbyt duża odpowiedzialność)	-0,14**	0,002
		<0,00
Niesatysfakcjonujące relacje ze współpracownikami	-0,18***	1
		<0,00
Brak pewności zatrudnienia	-0,16***	1
Zagrożenie wypaleniem zawodowym	0,02	0,603
Poczucie braku wykorzystywania kwalifikacji we właściwy sposób	0,06	0,174
Niedostateczne okazywanie doceniania przez przełożonych	0,03	0,489
Wysoki poziom stresu	0,02	0,586
Potrzeba zmiany ścieżki kariery	0,10*	0,030
		<0,00
Wcześniejsze odejście z pracy kolegi lub koleżanki	-0,19***	1
		<0,00
Zbyt mała ilość zadań	-0,23***	1
		<0,00
Uciążliwe warunki pracy zagrażające zdrowiu	-0,28***	1
Niewłaściwa komunikacja między przełożonymi a podwładnymi	0,00	0,992
Brak swobody działania, możliwości podejmowania decyzji	-0,03	0,499
		<0,00
Sytuacje konfliktowe w zespole	-0,26***	1
Pasożytnictwo społeczne związane z czerpaniem korzyści z cudzej pracy, np. wykorzystywanie pomysłów innych jako własne	-0,28***	1
Faworyzowanie wybranych pracowników, niesprawiedliwe traktowanie, nepotyzm	-0,13**	0,006
		<0,00
Niezdrowa rywalizacja na gruncie zawodowym między pracownikami	-0,21***	1
Mobbing, szykanowanie, instrumentalne traktowanie pracowników, molestowanie seksualne	-0,39***	<0,00
		1
Manipulacje, intrygi, podburzanie współpracowników przeciwko innym, przekonywanie do własnych idei	-0,28***	<0,00
		1
Wypieranie się własnych, wcześniej podjętych decyzji, nieprzyznawanie się do popełnionych błędów	-0,23***	<0,00
		1

\*\*\*  $p < 0,001$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*  $p < 0,05$

Wykazano istotne statystycznie korelacje między stażem pracy w branży SSC/BPO a oceną sytuacji na rynku ( $\rho = -0,11$ ;  $p = 0,015$ ), niesatysfakcjonującego



wynagrodzenia ( $\rho = -0,10$ ;  $p = 0,024$ ), brakiem możliwości awansu ( $\rho = -0,13$ ;  $p = 0,005$ ), ubogiej oferty szkoleń ( $\rho = -0,13$ ;  $p = 0,005$ ), ogólnie złą atmosferą w pracy ( $\rho = -0,16$ ;  $p = 0,001$ ), nieelastycznymi godzinami pracy ( $\rho = -0,28$ ;  $p < 0,001$ ), ubogiej oferty benefitów ( $\rho = -0,31$ ;  $p < 0,001$ ), wygórowanych wymagań ( $\rho = -0,14$ ;  $p < 0,001$ ), niesatysfakcjonujących relacji z przełożonym ( $\rho = -0,14$ ;  $p = 0,002$ ), braku pewności zatrudnienia ( $\rho = -0,16$ ;  $p < 0,001$ ), niesatysfakcjonujących relacji ze współpracownikami ( $\rho = -0,18$ ;  $p < 0,001$ ), wcześniejszym odejście kolegi lub koleżanki ( $\rho = -0,28$ ;  $p < 0,001$ ), sytuacjami konfliktowymi ( $\rho = -0,26$ ;  $p < 0,001$ ), pasożytnictwa społecznego ( $\rho = -0,28$ ;  $p < 0,001$ ), faworyzowania wybranych pracowników ( $\rho = -0,16$ ;  $p < 0,001$ ), niezdrowej rywalizacji ( $\rho = -0,21$ ;  $p < 0,001$ ), mobbingu ( $\rho = -0,39$ ;  $p < 0,001$ ), manipulacji i intryg ( $\rho = -0,28$ ;  $p < 0,001$ ), wypierania się własnych decyzji ( $\rho = -0,23$ ;  $p < 0,001$ ).

Oznacza to, że wraz ze stażem pracy w branży SSC/BPO wyżej wskazane czynniki rzadziej stanowią powód odejścia z pracy (oceniane były one niżej).

Z kolei wykazano dodatnią korelację między powodami odejścia od poprzedniego pracodawcy a potrzebą zmiany ścieżki kariery ( $\rho = 0,10$ ;  $p = 0,030$ ).

Ocenie poddano wpływ stażu pracy u obecnego pracodawcy na ocenę przyczyn podjęcia przez pracownika decyzji o odejściu ze wcześniejszego miejsca pracy. W tym celu przeprowadzono analizę korelacji  $\rho$  Spearmana (tab. 5.10).

**Tabela 5. 10 Korelacja pomiędzy oceną powodów odejścia od wcześniejszego pracodawcy a stażem pracy u obecnego pracodawcy**

	$\rho$ Spearman	istotn ość
Sytuacja na rynku pracy sprzyjająca znalezieniu lepszej pracy	-0,14**	0,002
Niesatysfakcjonujące wynagrodzenie (chęć poprawy warunków finansowych)	-0,08	0,076
Brak możliwości awansu	0,08	0,090
Uboga oferta szkoleń	-0,03	0,522
Ogólnie zła atmosfera w pracy	0,02	0,702
Nieelastyczny czas pracy	0,04	0,391
Uboga oferta benefitów pozapłacowych	0,01	0,798
Wygórowane wymagania (przeciążenie obowiązkami, zbyt duża odpowiedzialność)	-0,04	0,336
Niesatysfakcjonujące relacje ze współpracownikami	-0,14**	0,002
Brak pewności zatrudnienia	-0,02	0,692
Zagrożenie wypaleniem zawodowym	-0,08	0,085
Poczucie braku wykorzystywania kwalifikacji we właściwy sposób	-0,04	0,402

Niedostateczne okazywanie doceniania przez przełożonych	-0,08	0,097
Wysoki poziom stresu	0,08	0,079
Potrzeba zmiany ścieżki kariery	0,06	0,211
Weześniejsze odejście z pracy kolegi lub koleżanki	0,02	0,710
Zbyt mała ilość zadań	-0,01	0,839
Uciążliwe warunki pracy zagrażające zdrowiu	0,07	0,115
Niewłaściwa komunikacja między przełożonymi a podwładnymi	0,04	0,386
Brak swobody działania, możliwości podejmowania decyzji	0,00	0,922
Sytuacje konfliktowe w zespole	-0,08	0,092
Pasożytnictwo społeczne związane z czerpaniem korzyści z cudzej pracy, np. wykorzystywanie pomysłów innych jako własne	0,01	0,747
Faworyzowanie wybranych pracowników, niesprawiedliwe traktowanie, nepotyzm	-0,08	0,070
Niezdrowa rywalizacja na gruncie zawodowym między pracownikami	-0,03	0,452
Mobbing, szykanowanie, instrumentalne traktowanie pracowników, molestowanie seksualne	-0,09*	0,044
Manipulacje, intrygi, podburzanie współpracowników przeciwko innym, przekonywanie do własnych idei	-0,03	0,494
Wypieranie się własnych, wcześniej podjętych decyzji, nieprzyznawanie się do popełnionych błędów	-0,13**	0,006

---

\* $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$

Wykazano istotne statystycznie ujemne korelacje między stażem pracy u obecnego pracodawcy a oceną sytuacji na rynku ( $\rho = -0,14$ ;  $p = 0,002$ ), niesatysfakcjonujących relacji ze współpracownikami ( $\rho = -0,14$ ;  $p = 0,002$ ), mobbingu ( $\rho = -0,09$ ;  $p = 0,044$ ), wypierania się własnych decyzji ( $\rho = -0,13$ ;  $p = 0,006$ ). Oznacza to, że wraz ze stażem pracy u obecnego pracodawcy wyżej wskazane czynniki rzadziej stanowią powód odejścia z pracy (oceniane były one niżej).

## Załącznik 3. Tytuł i streszczenie rozprawy w języku polskim

### Odejścia z firmy. Przyczyny, skutki i sposoby przeciwdziałania.

#### Streszczenie rozprawy doktorskiej:

Rozprawa doktorska została poświęcona tematyce odejść pracowników. Bardzo często odejścia wpływają destabilizująco na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, zarówno w kontekście finansowym, jak i na przykład jakościowym. Istotnym dla pracodawcy jest przedsięwzięcie odpowiednich działań, aby ograniczyć ryzyka z nimi związane.

Odwołując się do literatury naukowej przedstawiono różne klasyfikacje odejść. Jak przedstawia D. G. Allen, odejścia można podzielić na dobrowolne, niedobrowolne, pożądane, niepożądane oraz te których można uniknąć lub nie<sup>378</sup>. Każde z wymienionych odejść mają różne skutki dla organizacji. Jedną z głównych przyczyn odejść jest brak satysfakcji ze świadczonej pracy. Badania dostępne na rynku przedstawiają także zależność między satysfakcją z pracy a chęcią odejścia (im większa satysfakcja tym mniejsza wola odejścia). Istotne zatem jest aby, z punktu widzenia pracodawcy, zadbać o prawidłowe mierzenie satysfakcji a także przygotowanie odpowiednich działań mających na celu zatrzymanie pracowników w firmie.

W pracy odpowiedziano na następujące **pytania badawcze**:

1. Co jest przyczyną podjęcia przez pracownika decyzji o odejściu z firmy sektora SSC/BPO? (czy te przyczyny są zróżnicowane, jeśli tak, co determinuje to zróżnicowanie, jakie cechy pracownika ujęte w metryce?)
2. Czy pracodawcy z sektora SSC/BPO, podejmują działania, by zatrzymać pracowników (przeciwdziałać ich odejściom? Jeśli tak to jakie?)
3. Jakie konsekwencje powodują takie działania by zatrzymać pracowników?
4. Jakie są oczekiwania pracowników wobec pracodawców związane z przeciwdziałaniem odejściom zatrudnionych z pracy? (jakie cechy pracownika determinują różne oczekiwania)

Pozwoliło to zrealizować **cel główny** pracy jakim jest przedstawienie sposobów przeciwdziałania odejściom pracowników w kontekście przyczyn odejść i oczekiwań pracowników związanych z inicjatywami podejmowanymi przez pracodawców, by powstrzymać zatrudnionych przed odchodzeniem z pracy.

---

<sup>378</sup> D.G. Allen, Retaining talent. A guide to analyzing and managing employee turnover, SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Serie, 2008, s. 2.

W pracy dokonano analizy treści literatury poświęconej fluktuacji i odejściom pracowników. Wyniki analizy pozwoliły doprecyzować pytania badawcze, zidentyfikować lukę badawczą, sformułować cele pracy, hipotezy i przygotować kwestionariusz ankiety.

Na podstawie analizy treści literatury stwierdzono, że powody odejść często związane są z brakiem satysfakcji z pracy i, że praktyki zarządzania zasobami ludzkimi mogą zmniejszyć skłonność pracowników do odejścia.

Ponadto przeprowadzono badania przy pomocy ankiety internetowej CAWI. Dobór badanych miał charakter przypadkowy. Poszukując respondentów, posłużono się metodą „kuli śnieżnej”. W analizie uwzględniono 586 odpowiedzi, które zostały poddane dalszej analizie. Analizę danych ilościowych przeprowadzono za pomocą statystyki opisowej oraz statystyki testowej.

Aby zbadać istnienie zależności pomiędzy zmiennymi nominalnymi zastosowano test chi kwadrat, korelację rang Spearmana, test Kruskala-Wallisa, test Dunn-Bonferroniego, test Manna-Whitneya, dokładny test Fishera. Wyniki badania zaprezentowano w formie opisowej oraz graficznej.

**Badania** przeprowadzono wśród pracowników sektora SSC (Shared Services Centers) oraz BPO (Business Process Outsourcing).

Praca składa się ze wstępu, czterech rozdziałów i zakończenia.

We **wstępie** uzasadniono wybór problematyki rozprawy, sformułowano problem badawczy, pytania badawcze, cele pracy oraz scharakteryzowano strukturę pracy.

W **pierwszym rozdziale** pracy nakreślono ramy rozważań, przyjmując, iż stanowi je kapitałowe podejście do zarządzania ludźmi.

**Rozdział drugi** poświęcono odejściom z firmy inicjowanym przez pracowników, w szczególności przyczynom i skutkom tych odejść a także sposobom przeciwdziałania im.

W **rozdziale trzecim** opisano aspekty metodyczne badań własnych oraz ograniczenia przyjętej metodyki. Następnie scharakteryzowano sektor SSC/BPO w Polsce, zwracając uwagę na jego dynamiczny rozwój i prezentując wyzwania, jakie są dla niego charakterystyczne.

**Rozdział czwarty** zawiera opis weryfikacji hipotez (przedstawionych w części metodycznej pracy), wnioski teoretyczne z pracy, w tym kierunki dalszych badań oraz rekomendacje dla menedżerów mające na celu ograniczenie odejść z inicjatywy pracowników.

**W zakończeniu** podsumowano treści całej rozprawy i wskazano w jaki sposób i w jakim stopniu zrealizowano cele pracy.

Praca uzupełnia wiedzę na temat powodów odejść i sposobów przeciwdziałania im. We wnioskach z badań odniesiono się do kwestii standaryzacji i indywidualizacji programów mających na celu zatrzymanie pracowników w firmie.

Wyniki badań pokazały, że działania podejmowane przez pracodawcę, by zapobiec odejściom pracowników, mogą wpłynąć na zmianę decyzji pracowników o opuszczeniu pracodawcy.

## **Załącznik 4. Tytuł i streszczenie rozprawy w języku angielskim**

### **Departures from company. Causes, effects and countermeasures.**

#### **Summary of the doctoral dissertation:**

The doctoral dissertation was devoted to the subject of employee departures. Very often, departures have a destabilizing effect on the functioning of the company, both in the financial and, for example, quality context. It is important for the employer to take appropriate actions to limit the risks associated with them.

Referring to the scientific literature, various classifications of departures have been presented. As presented by D. G. Allen, departures can be divided into voluntary, involuntary, desirable, undesirable and avoidable or unavoidable. Each of those departures has different impact on the organization.

One of the main reasons for leaving is the lack of job satisfaction. Research available also shows the relationship between job satisfaction and the willingness to leave (the greater the satisfaction, the lower the will to quit). It is therefore important, from the employer's point of view, to take care of proper measurement of satisfaction as well as preparation of appropriate actions aimed at retaining employees in the company.

The dissertation answered the following **research questions**:

1. What is the reason for the employee's decision to leave the company in SSC/BPO sector? (are these reasons varied, if so, what determines this variation, what employee characteristics are included in the record?)
2. Do employers from the SSC/BPO sector take measures to retain employees (prevent their departures? If so, which ones?)
3. What are the consequences of such actions to retain employees?
4. What are the expectations of employees towards employers related to counteracting employee resignation? (what employee characteristics determine different expectations?)

This made it possible to achieve the main goal of the dissertation, which is to present ways to prevent employee departures in the context of reasons for departures and employees' expectations related to initiatives taken by employers to stop employees from leaving their jobs.

The dissertation analyzes the content of the literature on employee fluctuation and departure. The results of the analysis made it possible to specify the research questions,

identify the research gap, formulate the objectives of the work, hypotheses and prepare the questionnaire.

Based on the content analysis of the literature, it was found that reasons for leaving are often related to job dissatisfaction and that HRM practices can reduce the propensity of employees to leave.

In addition, research was carried out using the CAWI online survey. The selection of the subjects was random. When searching for respondents, the "snowball effect" method was used. The analysis included 586 responses, which were further analyzed. The analysis of quantitative data was carried out using descriptive statistics and test statistics. The chi-square test, Spearman's rank correlation, Kruskal-Wallis test, Dunn-Bonferroni test, Mann-Whitney test and Fisher's exact test were used to examine the existence of relationships between nominal variables. The results of the study were presented in a descriptive and graphical form.

**The research** was conducted among employees of the SSC (Shared Services Centers) and BPO (Business Process Outsourcing) sectors.

The dissertation consists of an introduction, four chapters and a conclusion.

In the **introduction**, the choice of the subject matter of the dissertation was justified, the research problem, research questions, the aims of the work were formulated and the structure of the work was characterized.

**The first chapter** of the work outlines the framework of considerations, assuming that it is a capital approach to people management.

**The second chapter** is devoted to employee-initiated departures from the company, in particular the causes and effects of these departures, as well as ways to prevent them.

**The third chapter** describes the methodological aspects of own research and the limitations of the adopted methodology. Then, the SSC/BPO sector was characterized in Poland, paying attention to its dynamic development and presenting the challenges that are characteristic of it.

**The fourth chapter** contains a description of the verification of hypotheses (presented in the methodological part of the work), theoretical conclusions from the work, including directions for further research and recommendations for managers aimed at limiting employee departures.

**At the end**, the content of the entire dissertation is summarized and it is indicated how and to what extent the objectives of the work were achieved.

The work complements the knowledge about the reasons for leaving and ways to counteract them. The conclusions from the research refer to the issue of standardization and individualization of programs aimed at retaining employees in the company.

The results of the research showed that the actions taken by the employer to prevent employees from leaving can influence the change of employees' decisions about leaving the employer.



Łódź, dnia.....

.....

.....

### **Oświadczenie**

Świadomy/a odpowiedzialności oświadczam, że złożona przeze mnie  
rozprawa doktorska

pt.....

została napisana przeze mnie samodzielnie.

Jednocześnie oświadczam, że rozprawa ta nie narusza praw autorskich w rozumieniu Ustawy z dnia 4 lutego 1994 roku o prawie autorskim i prawach pokrewnych (Dz. U. 2021.1062 j.t. z późn.zm.) oraz dóbr osobistych chronionych prawem cywilnym.

Ponadto, rozprawa nie zawiera informacji i danych pozyskanych w sposób nielegalny i nie była wcześniej przedmiotem innych procedur urzędowych w szkole wyższej związanych z uzyskaniem stopnia naukowego.

.....