

| Anna Dolot

# Przyczyny odchodzenia pracowników z organizacji\*

## Streszczenie

Celem artykułu jest określenie czynników, które skłaniają pracowników do odejścia z organizacji. W części teoretycznej określono ogólne koszty, jakie ponosi organizacja w związku z rezygnacją pracownika z pracy. Na podstawie analizy literatury przedmiotu określono cztery główne przyczyny odchodzenia z pracy. Wyróżniono przyczyny wewnątrzorganizacyjne i dokonano przeglądu badań wtórnych dotyczących tych zagadnień. W dalszej części przedstawiono wyniki badań własnych z tego zakresu, prowadzonych we współpracy z Grupą ATERIMA. Zaproponowano działania praktyczne, których celem jest zmniejszenie liczby pracowników chcących odejść z pracy w organizacji.

**Słowa kluczowe:** odchodzenie pracowników, *attrition*, fluktuacja pracowników, przełożony, pracownik.

**Klasyfikacja JEL:** J22, J24, E24.

## 1. Wprowadzenie

Naukowcy i praktycy, rozpatrując zagadnienia dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi, najczęściej wskazują sposoby właściwego działania, metody, techniki oraz narzędzia w następujących obszarach związanych z funkcją personalną: rekrutacja, selekcja, wdrażanie do pracy, ocenianie, motywowanie, rozwój

Anna Dolot, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Zasobami Pracy, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, e-mail: [anna.dolot@uek.krakow.pl](mailto:anna.dolot@uek.krakow.pl)

\* Artykuł jest wynikiem realizacji projektu badawczego dofinansowanego ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie na badania dla młodych naukowców oraz uczestników studiów doktoranckich.

i wynagradzanie pracowników. Celem jest wypracowanie tzw. najlepszych praktyk w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, aby w konsekwencji w optymalny sposób zarządzać ludźmi w organizacji. Problem zwalniania pracowników poruszany jest stosunkowo rzadko, i to najczęściej w kontekście tego, jak zwalniać pracowników i jakie są ku temu przesłanki. Mniej uwagi poświęca się odejściu pracownika z organizacji z jego inicjatywy, a także przyczynom i skutkom takiej sytuacji, mimo że na rynku pracy obserwuje się obecnie zdecydowanie większą skłonność pracowników do odchodzenia z pracy, niż miało to miejsce jeszcze kilkanaście lat temu. Sprzyja temu sytuacja gospodarcza w kraju i systematycznie zmniejszające się bezrobocie.

Celem prezentowanego artykułu jest określenie czynników, które skłaniają pracowników do odejścia z organizacji. Do osiągnięcia tego celu wykorzystano zarówno wyniki badań wtórnych, jak i pierwotnych.

## 2. Odchodzenie pracowników z organizacji – istota zagadnienia

Świadomość roli pracownika w organizacji, wartości jego wiedzy, doświadczeń, przejawianych zachowań, inicjatyw i zaangażowania jest coraz większa. Coraz istotniejszy jest także proces poszukiwania i zatrudniania pracowników. Popularność zyskuje koncepcja kształtowania wizerunku pracodawcy (*employer branding*), a narzędzia wykorzystywane w praktyce w tym obszarze są coraz bardziej atrakcyjne, oryginalne i innowacyjne.

Odejście pracownika z organizacji jest to w większości przypadków konkretna strata dla pracodawcy<sup>1</sup>, wraz z odchodzącym pracownikiem traci się bowiem możliwość korzystania z jego kwalifikacji i doświadczenia nabytego w okresie zatrudnienia (Antczak 2010, s. 264). Z obserwacji praktyki gospodarczej i współcześnie działających podmiotów wynika, że odejście pracownika z organizacji może oznaczać długofalowe negatywne skutki, m.in.:

- utratę klientów i innych partnerów biznesowych (którzy odejdą „razem z pracownikiem”),
- zmniejszenie (choćby chwilowe) motywacji pozostałych pracowników, którzy tracą kolegę, i obniżenie efektywności ich pracy, np. w związku z koniecznością wykonania dodatkowych zadań (odchodzącej osoby),
- naruszenie dotychczasowego porządku pracy.

W zagranicznych publikacjach podkreśla się, że wysoka fluktuacja pracowników prowadzi do zwiększenia kosztów zatrudnienia (Hillmer, Hillmer i McRoberts

---

<sup>1</sup> Należy podkreślić, że w artykule odejście pracownika, nazywane też zwolnieniem się pracownika, rozumiane jest jako sytuacja, w której to pracownik jest stroną wypowiadającą stosunek pracy (Kalinowski 2004, s. 404).

2005, s. 19–30), zmniejszenia zysków (Simons i Hinkin 2001, s. 67), obniżenia poziomu kompetencji organizacyjnych (Lado i Wilson 1994, s. 699–727), erozji wiedzy niejawniej w organizacji (Coff 1997, s. 374–402), spadku efektywności działania całej organizacji (Yang, Wan i Fu 2012, s. 838), a w konsekwencji zmniejszenia jej przewagi konkurencyjnej.

Specjaliści z zakresu zarządzania zwracają uwagę na występowanie (por. Mikuła i Potocki 1998, s. 17):

- dysfunkcji w rozmieszczeniu i doborze ludzi, warunków i środków działania, będących barierą w uzyskiwaniu maksymalnych efektów przy minimalnych nakładach pracy żywej i środków rzeczowych,

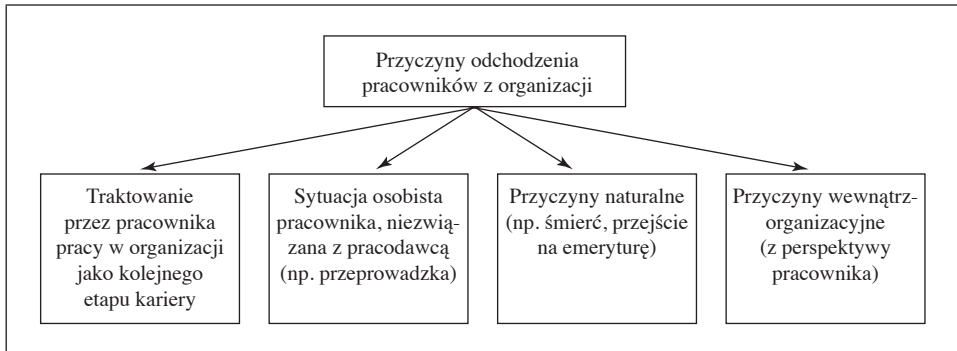
- układów zdarzeń w pracy uniemożliwiających zaspokojenie potrzeb, czerpanie satysfakcji z pracy i z uczestnictwa w działaniach organizacji oraz realizację ambicji i rozwój pracownika,

- negatywnego wpływu czynników organizacyjnych i zdarzeń zachodzących w środowisku pracy oraz niedostosowania stanowiska do możliwości pracownika. Wszystkie wymienione czynniki mogą negatywnie oddziaływać na pracownika, skłaniać go do analizowania własnej sytuacji w organizacji oraz kalkulowania korzyści i strat wynikających z pracowania w niej. Efektem może być intencja odejścia z organizacji, która ostatecznie może przyjąć formę faktycznego odejścia z pracy.

Należy doprecyzować znaczenie pojęcia intencji odejścia z pracy (które wykorzystane zostało w prowadzonych przez autorkę badaniach): definiowane jest ono jako zamiar opuszczenia organizacji przez pracownika (Alniać i in. 2013, s. 276), jest silnym czynnikiem prognozującym odejście pracownika z organizacji (Jang i George 2012, s. 591). Intencja odejścia pracownika może (choć nie musi) oznaczać zmniejszenie jego zaangażowania w wykonywanie zadań i pełnienie obowiązków. W takiej sytuacji można domniemywać, że istnieją czynniki, które powodują, iż miejsce pracy wydaje się pracownikowi mniej atrakcyjne niż inne, potencjalne miejsca pracy. Należy jednak podkreślić, że intencja odejścia pracownika z organizacji nie jest tożsama z jego faktycznym odejściem.

W literaturze przedmiotu wskazuje się pewne przyczyny, dla których pracownik odchodzi z organizacji (Sidor-Rządkowska 2003, s. 39; Taylor 2006, s. 72–74). Analizując je oraz obserwując praktykę gospodarczą, można dokonać ich systematyzacji (rys. 1).

Odejście pracownika może wiązać się z kolejnym etapem kariery zawodowej i z chęcią zdobywania nowych kwalifikacji poza organizacją (Kalinowski 2004, s. 404). Można w takim wypadku odnieść się do koncepcji tzw. kariery bez granic (Rybak 1998, s. 156) – realizowana jest ona poprzez zatrudnianie się pracownika u różnych, kolejnych pracodawców na stanowiskach pracy stanowiących szczeble zaplanowanej przez pracownika kariery zawodowej.



Rys. 1. Przyczyny odchodzenia pracowników z organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Istnieją także przyczyny wynikające z sytuacji osobistej pracownika, związane np. ze zmianą miejsca zamieszkania lub koniecznością sprawowania opieki nad chorym członkiem rodziny. Może także wystąpić szereg przyczyn naturalnych, które sprawiają, że pracownik nie może być już stroną w stosunku pracy, np. osiągnięcie wieku emerytalnego, przejście na rentę, choroba, śmierć. W takich sytuacjach odejście pracownika nie wynika ani z błędów popełnionych przez niego, ani z błędów popełnionych przez pracodawcę. Stanowi ono dla organizacji stratę i wiąże się z koniecznością ponoszenia kosztów, ale ma charakter obiektywnych zdarzeń.

Przyczyny odejścia pracownika z organizacji mogą jednak także być związane z samą organizacją. Podkreśla się, że dobrowolne odejścia pracowników są alarmujące i zagrażają konkurencyjności organizacji (Redman i Mathews 1998, s. 34). Pracownik swoim odejściem może chcieć dać wyraz niezadowoleniu ze sposobu, w jaki był traktowany (Armstrong 2005, s. 422). W literaturze przedmiotu jako powód odejścia pracowników z organizacji wymienia się m.in. niesatysfakcjonujące warunki pracy (por. Kalinowski 2004, s. 404): niskie zarobki, złe traktowanie, konflikty, uciążliwość środowiska, nadmierne obciążenie, złożoność pracy lub zbyt dużą odpowiedzialność. Specjaliści wskazują także inne przyczyny skutkujące odejściem pracownika z organizacji: niezadowolenie z obecnego miejsca pracy (które może wynikać z wystąpienia wymienionych czynników) oraz porównanie obecnego miejsca pracy z innymi (Milkovich i Boudreau 1988, s. 454–455).

Warto podkreślić, że zauważa się na rynku zwiększoną aktywność pracodawców, inicjowanie przez nich pozyskiwania pracowników zatrudnionych w innych organizacjach i angażowanie się w ten proces. Realizowane jest to m.in. poprzez coraz popularniejsze stosowanie tzw. programów polecania lub programów rekomendacji pracowników (*referral programmes*), polegających na

tym, że informacja o poszukiwaniu kandydatów na konkretne stanowisko trafia do pracowników organizacji rekrutującej. Proszeni są oni o polecenie osób, które oceniają jako wartościowe, odpowiednie do pracy w danej organizacji i na danym stanowisku. Z reguły pracownicy rekomendujący kandydatów, którzy zostaną zatrudnieni i przepracują określony czas (np. trzy miesiące), otrzymują dodatkowe (najczęściej jednorazowe) wynagrodzenie. Nierzadko umożliwia to dotarcie do pracowników, którzy wcześniej nie byli zainteresowani zmianą miejsca pracy. Pracodawcy, albo poprzez wyspecjalizowane firmy doradztwa personalnego, albo dzięki własnym wyszkolonym działom HR, nawiązują ponadto kontakt z pracownikami zatrudnionymi już w innych organizacjach.

Decyzja pracownika o odejściu zależy od wielu czynników, w tym od atrakcyjności propozycji pracy w nowym miejscu, ale też od sytuacji na rynku pracy (por. Ludwiczynski 2006, s. 223). Z pewnością jednak podejmowanie przez pracodawców inicjatywy w poszukiwaniu pracowników zwiększa skłonność pracowników do zmiany miejsca pracy. Warto zwrócić uwagę także na dwie inne kwestie. Po pierwsze, w każdej organizacji należy uwzględnić to, że obecnie na rynku pracy zwiększa się konkurencja między pracodawcami o wartościowych pracowników i wydaje się, iż utrzymanie zrekrutowanego pracownika jest mniej kosztowne niż zwolnienie go i zatrudnienie nowego. W konsekwencji oznacza to, że konieczne jest nie tylko przestrzeganie prawidłowego przebiegu procesów związanych z zarządzaniem personelem, ale także zwiększanie atrakcyjności miejsca pracy. Po drugie, choć pracownik może określać przyczynę odejścia jako wewnątrzorganizacyjną, należy pamiętać, że możliwe są i takie sytuacje, w których wina nie leży wyłącznie po stronie pracodawcy, ale i pracownika. W wypadku konfliktu z reguły obydwie strony są odpowiedzialne za doprowadzenie do niego i jego eskalację.

### **3. Wewnątrzorganizacyjne przyczyny odchodzenia pracowników – przegląd badań**

Jak pokazują wyniki badań rynkowych, zjawisko odchodzenia pracowników z organizacji jest istotne. Raport z badań w tym zakresie przygotowała firma Antal (raport dotyczy zjawiska *attrition*, oznaczającego odpływ pracowników z organizacji). Badanie przeprowadzono w okresie od września do października 2015 r. Objęło ono 60 firm z całej Polski, z sektorów SSC, BPO i ITO (Raport Attrition Antal 2015). Z raportu wynika, że aż w 73% badanych organizacji zjawisko odchodzenia pracowników jest problemem. Największy wskaźnik odejść (ponad 20%) wystąpił w firmach, które na polskim rynku działają 6–10 lat, oraz wśród pracowników, którzy pracują w firmie minimum rok, ale nie więcej niż 3 lata (22%).

Tabela 1. Przyczyny odchodzenia pracowników z organizacji – przegląd wybranych badań wtórnych

Przyczyny odchodzenia z organizacji	Źródło
Niespełnione oczekiwania Niedopasowanie cech i umiejętności pracownika do zadań wykonywanych na danym stanowisku Brak odpowiedniego coachingu i informacji zwrotnej Zbyt małe szanse rozwoju zawodowego i awansu Poczucie niskiej wartości i niedoceny Stres wywołany nadmiarem pracy i brakiem równowagi między życiem osobistym i zawodowym Utrata wiary w kierownictwo i zaufania	(Branham 2010, we współpracy z Instytutem Saratoga)
Niskie płace i premie Brak poczucia przynależności, brak przyjaźni w pracy Brak przejrzystej wizji i celu, ku któremu dąży firma Brak szacunku i zaufania ze strony menedżerów, w tym bezpośrednich przełożonych Nuda, brak satysfakcji z pracy Brak nowych wyzwań i perspektyw rozwoju, wykorzystania potencjału Małe uprawnienia pracowników, niewystarczający stopień autonomii Brak uznania	(Stuart-Kotze i Dunn 2011)
Wyższe od dotychczasowego wynagrodzenie w nowej firmie (92%) Większe możliwości rozwoju w nowej firmie (74%) Chęć zmiany ścieżki kariery (47%) Powody rodzinne (43%) – przyczyna niezależna od pracodawcy Niedopasowanie stanowiska (10%) Atrakcyjniejsze benefity w nowej firmie (10%) Lepsza lokalizacja nowej firmy (7%) Złe zarządzanie w obecnej firmie (5%)	(Raport Antal Attrition 2015)

Źródło: opracowanie własne na podstawie cytowanych publikacji.

Wybrane badania, dzięki którym wskazano powody odejścia pracowników z organizacji, przedstawiono w tabeli 1. Z danych tych wynika, że istotna jest rola czynników finansowych, ale równie ważne są czynniki dotyczące rozwoju pracowników (szkolenia, ścieżka kariery) i relacji z przełożonymi. Warto przeanalizować także badania A. Grobelnej (2015, s. 1645), które wykazały, że ogólnemu wzrostowi satysfakcji z pracy towarzyszy istotny spadek odnoszący się do intencji odejścia z pracy. Na podstawie analizy szczegółowych czynników wpływających na satysfakcję z pracy stwierdzono, że najbardziej satysfakcjonujące okazały się dla respondentów relacje ze współpracownikami i przełożonymi oraz praca, którą

wykonują. Za najmniej satysfakcjonujące uznali możliwości awansu, jakie stwarza im pracodawca, wsparcie, jakiego im dostarcza, oraz poziom zarobków. Należy sprawdzić, jakie przyczyny odejść wskazują obecnie pracownicy polskich firm.

#### **4. Metodyka prowadzonych badań empirycznych oraz prezentacja wyników**

Badania empiryczne dotyczące przyczyn, dla których pracownicy odeszli z organizacji lub rozważają odejście, zostały przeprowadzone we współpracy z Grupą ATERIMA, specjalizującą się w zarządzaniu procesami zatrudnienia zewnętrznego i rekrutacjami specjalistycznymi. W badaniu wzięło udział 315 respondentów, było prowadzone metodą kwestionariuszową. Zostali nim objęci kandydaci biorący udział w procesach rekrutacji i selekcji realizowanych przez Grupę ATERIMA. Były to osoby, które już odeszły z pracy lub rozważały odejście z pracy i poszukiwały nowego zatrudnienia, a zatem zarówno osoby, które już odeszły, jak i te, które charakteryzowała opisana intencja odejścia z pracy. Dobór próby miał więc charakter celowy.

Respondenci byli zróżnicowani pod wieloma względami. Dominującą grupę stanowiły osoby w wieku 26–30 lat (43%), następne w kolejności były grupy: 31–35 lat oraz do 25 lat (po 19%), 36–40 lat (10%), 41–45 lat (5%) oraz 46 lat i więcej (4%). Respondenci najczęściej mieli doświadczenie zawodowe zdobyte w ciągu 2–5 lat pracy (38%), 6–10 lat (25%), mniej niż 2 lat (16%), 11–15 lat (11%) oraz powyżej 15 lat (10%). 26% osób objętych badaniem zajmowało stanowiska kierownicze (zarządzało zespołem). Większość respondentów pracowała w organizacjach zatrudniających powyżej 250 pracowników (34%), niewiele mniej (33%) pracowało w organizacjach zatrudniających od 50–249 pracowników, a 19% – w małych organizacjach (10–49 pracowników). Najmniejszy odsetek (13%) stanowili pracownicy mikroprzedsiębiorstw (do 9 pracowników). Większość (73%) respondentów stanowiły kobiety.

W artykule przedstawiono wyniki analiz stanowiących część badań przeprowadzonych w zakresie oceny sposobu przeprowadzania procesu rekrutacji i selekcji oraz powodów, dla których pracownicy rezygnują lub rozważają rezygnację z pracy. W części dotyczącej powodów, dla których pracownicy rezygnują lub rozważają rezygnację z pracy, respondenci mogli wybrać maksymalnie osiem przyczyn, dla których obecnie rozważają odejście z pracy lub odeszli z ostatniej pracy. Listę przyczyn przedstawiono w tabeli 2.

Lista potencjalnych przyczyn odchodzenia z pracy została opracowana na podstawie literatury przedmiotu (Branham 2010, Stuart-Kotze i Dunn 2011, Kalinowski 2004, ale także Line 1992, Spitzer 1995), wyników badań rynkowych

przeprowadzonych przez firmy komercyjne (Raport Attrition Antal 2015, ale także Raport LinkedIn Talent Trends 2015), jak również obserwacji i praktycznych doświadczeń autorki będących wynikiem współpracy z otoczeniem biznesowym. Należy podkreślić, że wymienione źródła dotyczyły zagadnień związanych z odchodzeniem z pracy, demotywacji oraz wypalenia zawodowego.

Tabela 2. Lista potencjalnych przyczyn odejścia z pracy lub rozważania odejścia z pracy przedstawiona respondentom

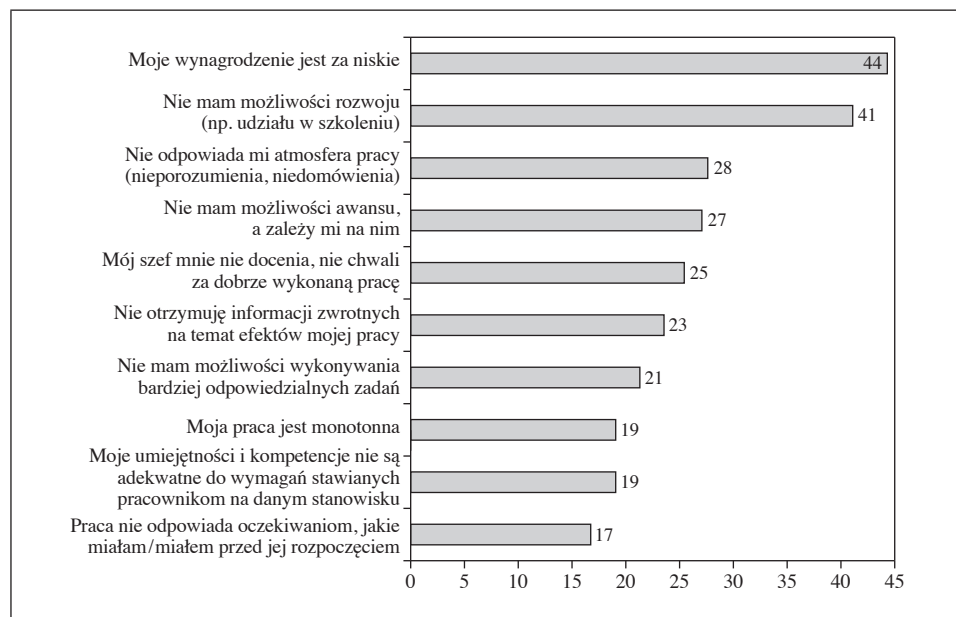
Lp.	Przyczyny odejścia z pracy
1	Nie mam zbyt dobrych relacji z szefem – nie lubię go
2	Mój szef mnie nie docenia, nie chwali za dobrze wykonaną pracę
3	Nie otrzymuję informacji zwrotnych na temat efektów mojej pracy
4	Nie mam możliwości rozwoju (np. udziału w szkoleniach)
5	Nie mam możliwości wykonywania bardziej odpowiedzialnych zadań
6	Moja praca jest monotonna
7	Moje wynagrodzenie jest za niskie
8	Nie mam możliwości awansu, a zależy mi na nim
9	Nie odpowiada mi atmosfera pracy (nieporozumienia, niedomówienia)
10	Moje stanowisko zostało zlikwidowane (redukcja etatów)
11	Praca nie odpowiada oczekiwaniom, jakie miałam/miałem przed jej rozpoczęciem (m.in. na podstawie informacji, jakie uzyskałam/uzyskałem w czasie procesu rekrutacji)
12	Mój pracodawca jest nieuczciwy w stosunku do mnie
13	Moje umiejętności i kompetencje nie są adekwatne do wymagań stawianych pracownikom na danym stanowisku
14	Nie jestem w stanie pogodzić obecnych obowiązków zawodowych z życiem osobistym
15	Moja praca jest zbyt stresująca, wymaga ode mnie zbyt dużego zaangażowania i poświęceń
16	Nie odpowiada mi lokalizacja (tracę zbyt dużo czasu na dojazd)
17	Mam poczucie wypalenia zawodowego

Źródło: opracowanie własne.

Na rys. 2 przedstawiono 10 czynników, które były najczęściej wskazywane przez respondentów. Choć czynnik finansowy stanowi główną przyczynę odchodzenia z pracy (44%), tylko nieznacznie rzadziej wskazywano brak możliwości rozwoju (41%). Pracownicy odchodzą też z powodu nieodpowiedniej atmosfery w pracy, braku możliwości awansowania oraz braku docenienia i pochwał ze strony bezpośredniego przełożonego. Należy także zaznaczyć, że najrzadziej wskazywanymi przyczynami odejścia z pracy były: nieodpowiednia lokalizacja (10%), brak



możliwości pogodzenia obecnych obowiązków zawodowych z życiem osobistym (7%) oraz likwidacja stanowiska pracy (jedynie 6% osób objętych badaniem).



Rys. 2. Wewnątrzorganizacyjne przyczyny odchodzenia pracowników – wyniki badań empirycznych (w %)

Źródło: opracowanie własne.

Analizując czynnik finansowy jako główną przyczynę odejścia z organizacji, warto podkreślić, że przy uwzględnieniu dysproporcji między liczbą kobiet i mężczyzn objętych badaniem to kobiety częściej niż mężczyźni wskazywały tę odpowiedź (odpowiednio: 47% i 40%). Czynnik finansowy był też istotniejszym powodem do odejścia z pracy dla pracowników na stanowiskach specjalistycznych niż dla pracowników na stanowiskach kierowniczych (odpowiednio: 48% i 37%). Wskazania dotyczące odejścia z powodów finansowych przeanalizowano również z uwzględnieniem przedziałów wiekowych respondentów. Najczęściej z tego powodu odchodzą z pracy osoby mające 26–30 lat (51%). Respondenci z przedziału wiekowego 46 lat i więcej najrzadziej wskazywali tę przyczynę (27%).

Ze względu na dużo większą liczbę kobiet wśród osób biorących udział w badaniu poddano analizie wyłącznie ich odpowiedzi. Chociaż najczęściej wskazywano czynnik związany z wynagrodzeniami (wskazało go 47% kobiet uczestniczących w badaniu), a na drugim miejscu znalazł się brak możliwości rozwoju (43%), to dla kobiet bardziej istotnym powodem odejścia z organizacji

niż nieodpowiednia atmosfera w pracy (piąte miejsce, 27%) był brak możliwości awansowania (trzecie miejsce, 31%) oraz brak docenienia przez szefa i pochwały (czwarte miejsce, 29%). Mogłoby się wydawać, że ważną przyczyną odejścia z pracy w wypadku kobiet są trudności w pogodzeniu życia zawodowego z osobistym, czynnik ten jednak znalazł się na przedostatnim miejscu pod względem liczby wskazań (odpowiedź tę wybrało 8% kobiet biorących udział w badaniu). Najbardziej wybieranym powodem (podobnie jak w wypadku ogółu badanych) była likwidacja stanowiska pracy (4%).

## 5. Wnioski i ich zastosowanie w praktyce

Odejście pracownika z organizacji wiąże się z koniecznością poniesienia konkretnych kosztów. Ich wysokość wynika z wielu zmiennych (m.in. kosztów zwolnienia pracownika, kosztów rekrutacji i selekcji nowego pracownika, wdrożenia go do pracy, szkolenia itp.). Choć płaca z perspektywy pracodawcy jest kosztem, warto każdorazowo analizować jej poziom i dostosowywać do zmieniających się warunków na rynku. Warto także rozważyć działania (np. możliwość udziału w szkoleniach czy programach rozwojowych), które choć także są obciążeniem finansowym dla pracodawcy, są ważne dla pracowników i można domniemywać, że zostaną przez nich pozytywnie ocenione i docenione. Mogą one przynieść pracodawcy wymierną korzyść (w postaci zwiększenia kompetencji pracowników). Mogą także w rezultacie stanowić mniejszy wydatek dla pracodawcy niż koszty związane ze zwolnieniem się pracownika.

Z przeprowadzonych badań wynika, że opisywana w części teoretycznej koncepcja kariery bez granic, poszukiwania przez pracownika lepszych możliwości rozwoju w kolejnych organizacjach, trafnie charakteryzuje aktualny rynek pracy, zarówno za granicą (cytowane badania wtórne), jak i w kraju. Obecnie na polskim rynku pracy obserwuje się systematyczny spadek bezrobocia. Pracownicy, mając coraz większy wybór w zakresie miejsca i warunków pracy, szukają takiej, w której będą mieli możliwość zdobywania nowej wiedzy, umiejętności i doświadczeń.

Choć wyników prowadzonych badań nie można uogólniać na populację, to jednak na podstawie analizy struktury wiekowej badanych osób można stwierdzić, że młodszych pracowników charakteryzuje większa skłonność do zmiany miejsca zatrudnienia.

Zarówno w teorii, jak i praktyce podkreśla się rolę bezpośrednich przełożonych oraz ich wpływ na zachowania podwładnych. Zagadnienia te są przedmiotem badań naukowych i są uważane za istotne w zarządzaniu zasobami ludzkimi (Teczka i Kusio 2012, Bulińska-Stangrecka 2013, Dolot 2017) oraz za ważny czynnik motywacji pracowników (Dolot 2014). Istnieją zatem obszary, w których

to bezpośredni przełożony oraz organizacja jako pracodawca mogą podjąć działania, aby zatrzymać pracowników. Analizując wyniki badań pierwotnych i wtórnych, należy wśród nich wskazać:

- atmosferę pracy w organizacji czy w zespole, tworzoną przez przełożonych, pracowników i współpracowników,

- częstotliwość otrzymywania informacji zwrotnej na temat pracy, jej jakość oraz warunki, w jakich jest ona udzielana pracownikom,

- posiadanie przez pracowników informacji na temat powierzonych im zadań, treści pracy i odpowiedzialności (ważne jest to, czy pracownikowi w jasny sposób zostały przedstawione cele i zadania, jakie realizuje się na danym stanowisku) oraz zróżnicowanie tych zadań i treści pracy (w celu przeciwdziałania monotonii),

- wiedzę przełożonych o potrzebach pracowników w zakresie szkolenia się oraz stopień zaspokojenia owych potrzeb – choć każde szkolenie wiąże się z koniecznością poniesienia określonych kosztów, istnieje wiele różnych szkoleń, które nie wymagają wysokich nakładów, ponieważ mają charakter działań wewnętrznych, w większości wypadków potrzebne jest jednak zaangażowanie przełożonego; warto także podkreślić, że dzielenie się przez przełożonego jego wiedzą i doświadczeniem również jest rozwijające, a jedynym związanym z tym kosztem jest poświęcenie na to jego czasu pracy (i utracone w tym czasie możliwości).

Większość wymienionych obszarów jest w znacznym stopniu związana ze świadomością wagi zarządzania zasobami ludzkimi oraz zaangażowaniem przełożonych w ich zadania i relacje z pracownikami, a nie z realnymi, wysokimi kosztami czy inwestycjami.

Właściciele organizacji oraz zarządzający nimi powinni rozważyć, czy korzystniejsze ekonomicznie jest dla nich zwalnianie pracowników lub doprowadzanie do tego, że odchodzą z pracy, czy ponoszenie dodatkowych kosztów szkoleń, planowania karier, innowacyjnych działań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi oraz przyznawanie wynagrodzeń adekwatnych do poniesionych przez pracowników nakładów czasu i zaangażowania.

Cechą charakterystyczną współczesnego rynku pracy jest wzrost potrzeb zarówno pracodawców, jak i pracowników. Organizacje powinny zatem przedsięwziąć działania ukierunkowane nie tylko na zatrzymanie wartościowych pracowników, ale także na tworzenie takich warunków pracy, aby chcieli oni polecać swojego pracodawcę, a więc aby realizowali istotną i coraz popularniejszą metodę pozyskiwania pracowników poprzez system rekomendacji. Pracownik, który rozważy odejście z organizacji lub faktycznie z niej odchodzi, prawdopodobnie nie będzie chciał rekomendować swojego dotychczasowego pracodawcy, a nawet jeśli to zrobi, jego opinie nie będą wiarygodne. Współczesne organizacje powinny opracowywać plany i podejmować działania związane z realizowaniem polityki kształtowania pozytywnego wizerunku organizacji jako pracodawcy.

## 6. Podsumowanie

Przewagę konkurencyjną na rynku organizacje mogą tworzyć nie tylko dzięki jakości produktów i usług, ale także zatrudnionym pracownikom. Obecnie na rynku pracy zauważa się coraz większą skłonność pracowników do odchodzenia z organizacji. Dla każdego pracodawcy odejście wartościowego pracownika wiąże się z koniecznością poniesienia kosztów i dodatkowych nakładów czasu. Choć zgodnie z wynikami badań wtórnych i pierwotnych głównym powodem rezygnacji z pracy w organizacji są względy finansowe, istnieje wiele czynników, które wymagają niewielkich nakładów finansowych (docenienie, pochwała). Wynikają one z zaangażowania w sprawy pracownicze zarówno przełożonych, jak i zarządzających organizacjami.

Przedstawione w artykule wyniki badań charakteryzują pewne ograniczenia – dobór próby nie umożliwia wnioskowania o całej populacji, ponieważ badana próba nie jest reprezentatywna. Badania prowadzono wśród osób biorących udział w procesach rekrutacji i selekcji, nie uwzględniając tego, czy badane osoby faktycznie odeszły już z organizacji, czy dopiero planują odejście z pracy. Ciekawym obszarem badawczym byłaby analiza tego, jak często kandydaci poszukują pracy, nie mając już zatrudnienia, oraz czy odpowiedzi respondentów z tych dwóch grup (jeszcze zatrudnionych i już niezatrudnionych) się różnią.

Ze względu na to, że najistotniejszym czynnikiem odchodzenia z pracy okazały się kwestie finansowe, ciekawym kierunkiem badań byłoby także porównanie kosztów ponoszonych przez pracodawców w wyniku utraty pracowników i kosztów związanych z podniesieniem ich wynagrodzeń do poziomu, który skłaniałby ich do pozostania w organizacji.

Należy także zwrócić uwagę na to, że w wypadku kobiet już na trzecim miejscu wśród przyczyn odejścia lub powzięcia zamiaru odejścia z organizacji wymieniono brak możliwości uzyskania awansu. Problem nierówności kobiet i mężczyzn na rynku pracy jest tematem aktualnym, dyskutowanym w środowisku. Choć dyskusja najczęściej dotyczy nierówności w zakresie wynagrodzeń, kwestia awansów również jest przedmiotem rozmów. Interesującym obszarem badawczym byłoby zatem pogłębienie studiów na temat odchodzenia kobiet z pracy w kontekście możliwości awansowania.

## Literatura

Alniaćk E., Alniaćk Ü., Erat S., Akçin K. (2013), *Does Person-organization Fit Moderate the Effects of Affective Commitment and Job Satisfaction on Turnover Intentions?*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences”, vol. 99, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.495>.

- Antczak Z. (2010), *Odejścia pracowników z organizacji* (w:) *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa.
- Armstrong M. (2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Branham L. (2010), *7 prawdziwych powodów odchodzenia z pracy*, Studio Emka, Warszawa.
- Bulińska-Stangrecka H. (2013), *Kompetencje menadżera organizacji wirtualnej* (w:) *Doskonalenie procesu zarządzania organizacjami*, red. W. Nowacki, Warszawska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa.
- Coff R.W. (1997), *Human Assets and Management Dilemmas: Coping with Hazards on the Road to Resource-based Theory*, „The Academy of Management Review”, vol. 22, nr 2, <https://doi.org/10.2307/259327>.
- Dolot A. (2014), *Relacje z bezpośrednim przełożonym jako czynnik motywacji do pracy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, nr 34.
- Dolot A. (2017), *The Observed and Expected Behavior of Immediate Superiors: The Employees' Perspective* (w:) *Przedsiębiorczość w teorii i badaniach. Perspektywa młodych badaczy*, red. A. Postuła, M. Darecki, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Grobelna A. (2015), *Współczesne problemy zarządzania zasobami ludzkimi w hotelarstwie. Fluktuacja kadr*, „Logistyka”, nr 3.
- Hillmer S., Hillmer B., McRoberts G. (2005), *The Real Costs of Employee Turnover: Lessons from a Callcenter*, „Human Resource Select”, vol. 1.
- Jang J., George R.T. (2012), *Understanding the Influence of Polychronicity on Job Satisfaction and Turnover Intention: A Study of Non-supervisory Hotel Employees*, „International Journal of Hospitality Management”, vol. 31, nr 2, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.08.004>.
- Kalinowski M. (2004), *Zwalnianie pracowników* (w:) *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. W. Golnau, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Warszawa.
- Lado A.A., Wilson M.C. (1994), *Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-based Perspective*, „The Academy of Management Review”, vol. 19, nr 4, <https://doi.org/10.2307/258742>.
- Line M.B. (1992), *How to Demotivate Staff: A Brief Guide*, „Library Management”, vol. 13, nr 1, <https://doi.org/10.1108/01435129210009832>.
- Ludwicyński A. (2006), *Alokacja zasobów ludzkich w organizacji* (w:) *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*, red. H. Król, A. Ludwicyński, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mikuła B., Potocki A. (1998), *Humanizacja organizacji pracy. Aspekty metodologiczne*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Wydawnictwo Uczelniane, Kraków.
- Milkovich G.T., Boudreau J.W. (1988), *Personnel/ Human Resource Management: A Diagnostic Approach*, Business Publications, Plano, Texas.
- Raport Attrition Antal (2015), [https://antal.pl/images/art-eksp/raporty/Attrition/Attrition\\_raport\\_Antal.pdf](https://antal.pl/images/art-eksp/raporty/Attrition/Attrition_raport_Antal.pdf) (data dostępu: 15.04.2016).
- Raport LinkedIn Talent Trends (2015), [https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en\\_us/c/pdfs/global-talent-trends-report.pdf](https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/c/pdfs/global-talent-trends-report.pdf) (data dostępu: 14.05.2016).

- Redman T., Mathews B.P. (1998), *Service Quality and Human Resource Management: A Review and Research Agenda*, „Personnel Review”, vol. 27, nr 1, <https://doi.org/10.1108/00483489810368558>.
- Rybak M. (1998), *Kariery bez granic – nowe spojrzenie na karierę zawodową* (w:) *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie*, red. M. Rybak, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
- Sidor-Rządkowska M. (2003), *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Simons T., Hinkin T.R. (2001), *The Effect of Employee Turnover on Hotel Profits: A Test across Multiple Hotels*, „The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly”, vol. 42, nr 4, <https://doi.org/10.1177/0010880401424006>.
- Spitzer D.R. (1995), *The Seven Deadly Demotivators*, „Management Review”, vol. 84, nr 11.
- Stuart-Kotze R., Dunn Ch. (2011), *Gdzie są twoi najlepsi ludzie. Znajdź ich, oceń ich talent i osiągnij sukces*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Taylor S. (2006), *Płynność zatrudnienia. Jak zatrzymać pracowników w firmie*, Oficyna Ekonomiczna – Wolters Kluwer, Kraków.
- Teczke J., Kusio T. (2012), *Theory and Practice of Education Managers for Non-profit Organizations* (w:) *Management Sciences in Kazakhstan and in Poland at the Beginning of the 21st Century: Perspectives for Development and Cooperation*, red. P. Buła, J. Czekaj, H. Łyszczarz, B.U. Syzdykbayeva, Krakowska Szkoła Biznesu – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków–Astana.
- Yang J.T., Wan Ch.S., Fu Y.J. (2012), *Qualitative Examination of Employee Turnover and Retention Strategies in International Tourist Hotels in Taiwan*, „International Journal of Hospitality Management”, vol. 31, nr 3, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.10.001>.

## Why Employees Quit Their Jobs

(Abstract)

The article examines the issue of why employees leave their companies, focusing on four main reasons. The last of the four reasons is rooted in the organisation itself. Secondary research concerning the reasons for which employees leave their organisation was reviewed. It covers the costs organisations bear when employees leave and surveys the subject literature and also presents the results of research the author conducted in cooperation with ATERIMA. The article concludes with suggestions for practical actions intended to decrease employee turnover.

**Keywords:** employees leaving, attrition, staff turnover, supervisor, employee.