



Barbara Kołodziej✉

Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu, Poland

ROTACJA PRACOWNIKÓW: POMIĘDZY NORMĄ A BARIERĄ ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Abstrakt. Przedsiębiorczość polska rozwija się, tempo tego rozwoju nie jest jednak jeszcze zadowalające. Wśród przyczyn tego stanu rzeczy wymienia się niską jakość zarządzania zasobami ludzkimi. W porównaniu z innymi państwami UE, Polskę cechuje m.in. wysoki poziom rotacji pracowników – w roku 2017 zajmowała ona pierwsze miejsce pod tym względem. Najczęstszym powodem częstych zmian miejsca zatrudnienia, niezależnym od pracodawców, jest poszukiwanie lepszych warunków pracy. Zjawisko to często komentuje się pozytywnie i zestawia je m.in. z wysoką mobilnością polskich sił pracowniczych oraz z gotowością podjęcia zatrudnienia poza granicami kraju. Do tego typu wyborów może skłaniać odczucie ryzyka utraty pracy, którego poziom również należy do najwyższych wśród państw UE. A zatem, mimo zmian w obszarze rynku pracy spowodowanych spadkiem poziomu bezrobocia, wbrew deklaracjom pracodawców, czynnik ludzki nadal nie jest traktowany przez nich priorytetowo i wciąż nie zauważają oni strat ponoszonych z tytułu wysokiego poziomu rotacji.

Słowa kluczowe: rozwój przedsiębiorczości, bariery, zarządzanie zasobami ludzkimi, rotacja, koszty

WSTĘP

Przyjęcie sukcesywnego rozwoju firmy jako obowiązującego imperatywu zobowiązuje do stałego podwyższania kwalifikacji pracowników poprzez ich udział w szkoleniach, warsztatach oraz samodoskonaleniu. Działania te warunkują wyższą efektywność, a zgodnie z założeniami behawioralnej metody zarządzania zasobami ludzkimi, coraz sprawniejsze funkcjonowanie pracownika w środowisku pracy przekłada się też na jego środowisko pozapracownicze (Makarewicz-Marcinkiewicz, 2014). Ponadto bez stałego zwiększania zasobów firma nie jest przygotowana do innowacji, a zatem przestaje

być konkurencyjna na rynku. Dlatego o ile jeszcze niedawno podkreślano, że firma nie będzie się rozwijać bez dobrze przygotowanej koncepcji ogólnej, o tyle dziś mówi się o tym, że bez dobrze opracowanej strategii zasobów ludzkich jest ona niewystarczająca (Kugiel, 2013). W pierwszych latach po transformacji ustrojowo-gospodarczej w Polsce, na jaw wyszły trudności sił pracowniczych zasadzające się na niedopasowaniu strukturalnym i niskiej mobilności zawodowej. Sytuacja ta zmieniła się powoli – jeszcze w toku akcesji Polski do UE rynek pracy uznawany był za słabo rozwinięty: w 2005 roku stopa zatrudnienia w Polsce wynosiła zaledwie 52,8% (Szymańczak, 2007, s. 40). Aktualnie polskie siły pracownicze

✉ dr Barbara Kołodziej, Katedra Nauk Społecznych i Pedagogiki, Wydział Ekonomiczno-Społeczny, Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu, ul. Wojska Polskiego 28, 60-637 Poznań, Poland, e-mail: barbara.kolodziej@up.pl

należą do najbardziej mobilnych, stopa zatrudnienia zbliża się do 70%, a co istotne, mimo zmiany charakteru rynku pracy (który obecnie jest uznawany za rynek pracownika), rotacja wykazuje tendencje wzrostowe. Celem niniejszego opracowania jest opis procesów związanych z rotacją pracowniczą w Polsce i wyjaśnienie ich zależności – tego, na ile wynikają one ze świadomie prowadzonych strategii rozwoju przedsiębiorczości, na ile zaś są raczej rezultatem niedoskonale realizowanej polityki personalnej firm, jak również konsekwencją wysokiego poziomu fluktuacji kadr. Zebrany materiał ma także umożliwić ukazanie tendencji rozwoju poziomu rotacji pracowniczej w państwach UE, by na ich tle lepiej rozumieć procesy dotyczące Polski.

MATERIAŁ I METODY

Przeprowadzone analizy zasadniczo bazują na danych liczbowych pochodzących z trzech źródeł: badania *Monitor Rynku Pracy* (Randstad, edycje 15–29), danych nowych miejsc zatrudnienia i miejsc likwidowanych zbieranych przez GUS w katalogu Bank Danych Lokalnych (w okresie 2013–2017) oraz badań realizowanych przez PARP w ramach projektu *Bilans Kapitału Ludzkiego* w okresie 2010–2013. Zestawienie ww. danych pozwoli na ukazanie dynamiki poziomu rotacji w Polsce oraz we wspólnocie europejskiej, przy czym wskazany zostanie nie tylko poziom rotacji, ale i innych, związanych z nim procesów czy zjawisk. Uzupełnieniem materiału są wybrane rezultaty badań Effectiveness, SW Research pn. *Rekrutacja bez CV?* (2015). A zatem zastosowana zostanie metoda triangulacji, gdyż łączone są wyniki badań realizowanych na różnych próbach badawczych oraz oparte na różnych metodach.

PRZEGLĄD LITERATURY

Wyniki działalności przedsiębiorstw są zależne od czynników zarówno makro-, jak i mikroekonomicznych. Na te pierwsze przedsiębiorcy wprawdzie nie mają bezpośredniego wpływu, a to od nich zależy chociażby sposób realizacji polityki kadrowej. Rzutują one na zarządzanie firmą i jej zasobami, co z kolei określa procesy toczące się w obszarze rynku pracy i rozwój gospodarczy (Bąk, 2011, s. 26). Ponadto funkcjonowanie przedsiębiorczości w Polsce determinuje szereg barier, wśród których wymienić można aspekty prawne, ekonomiczne, społeczne, edukacyjne i kompetencyjne (choćby w zakresie

znajomości zasad i nowych technik zarządzania) oraz wreszcie bariery kadrowe. Sami przedsiębiorcy najczęściej wskazują na obciążenia fiskalne, biurokrację i niedostateczne wsparcie ze strony państwa czy samorządu, a zatem uznają, iż rozwój ich firm powstrzymują czynniki zewnętrzne. Tymczasem jak dowodzą m.in. realizatorzy badań PARP (2015b), to bariery wewnętrzne, w tym trudności w realizacji zarządzania zasobami ludzkimi, ograniczają najbardziej potencjał polskich firm.

Pojęcia *zasoby ludzkie* oraz *kapitał ludzki* są czasem stosowane zamiennie, jednak „(...) kapitał ludzki jest definiowany jako zasób wiedzy i umiejętności, zdobytych w procesie kształcenia i praktyki zawodowej, a także zdrowia i energii witalnej. Stanowi on zatem zasób, który jest źródłem przyszłych zarobków, usług o określonej wartości” (Kowalewski, 2005, s. 378). Z kolei B. Jamka tłumaczy, iż „(...) postrzeganie ludzi jako zasobu jest odmienne od postrzegania ludzi jako kapitału. Zasoby są nagromadzonym dobrem (kategoria statyczna), które może być wykorzystywane w procesie produkcji, [...] przedsiębiorstwo inwestuje w swoje kadry (głównie przez liczne szkolenia), z nadzieją, że większa jakość/wartość kadr przełoży się na wyniki. Kapitał natomiast to kategoria finansowa i dynamiczna: to wartość, która przynosi wartość dodatkową” (Jamka, 2011). A zatem istotne jest takie gospodarowanie zasobami, by jak największa ich część była wykorzystywana, tj. stawała się kapitałem firmy. Rotacja to w dużym stopniu zjawisko naturalne w gospodarce rynkowej, ponieważ zmiana miejsca pracy jest prawem zarówno pracownika, jak i pracodawcy. Opinia o pracowniku często zmieniającym miejsca pracy zależy od przyczyn tych zmian, ale również istotna jest sama kultura przedsiębiorczości i rynku pracy, co z kolei wiąże się m.in. z kulturą narodową. Zasadniczo w standardach europejskich oraz amerykańskich promuje się indywidualizm, co sprawia, że wszelkie zmiany są odczytywane raczej w kategoriach zwiększania doświadczenia. Niemniej dla większości ludzi zatrudnienie to nie tylko działalność przynosząca dochody, ale i warunkująca tożsamość, jest także czynnikiem określającym status społeczny. Ponadto wizja zmiany miejsca pracy zwykle budzi wątpliwości i obawy, gdyż nawet niedoskonałe uwarunkowania dotychczasowego miejsca pracy dają pewne poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji. Świadomość, że zakład pracy nie przykładają do tej sfery większej uwagi, jest przyczyną dyskomfortu pracownika i często wiąże się z realizacją zadań bez większego zaangażowania, a tymczasem „pracownik

zaangażowany daje z siebie 57% wysiłku więcej niż niezaangażowany. Dziesięcioprocentowy wzrost zaangażowania powoduje 6-procentowy przyrost wkładu pracy, który przekłada się na 2-procentowy wzrost wyników” (Chabior, 2012). Zauważa się również, że „(...) o ile zadowolenie nie musi być bezpośrednio skorelowane z wydajnością, o tyle niezadowolenie stanowi potencjalne zagrożenie dla funkcjonowania organizacji” (Sowińska, 2014, s. 45). Wysoki poziom rotacji w firmie świadczy o niewielkich szansach na obopólne zadowolenie, co przekłada się też na słabsze zainteresowanie firmą nowych (potencjalnych) pracowników.

WYNIKI

Rotacja na terenie UE i w Polsce

Na terenie Unii Europejskiej pomiarów rotacji dokonuje się co kwartał. Zestawienie danych w okresie I kwartał roku 2014 – II kwartał roku 2017 (tab. 1) pozwala na stwierdzenie, iż zarówno dla Polski, jak i całej UE, poziom rotacji wykazuje tendencje wzrostowe, niemniej w przypadku Polski jest zwykle wyższy od średniego poziomu rotacji państw unijnych. Niezmiennie najniższą rotację notuje się w Luksemburgu (zwykle 5–9%) i jest to jedyne państwo, w obszarze którego przyjmuje ona najczęściej wartości jednocyfrowe. Pozostałe państwa można uporządkować według rotacji do 20% i powyżej tej wartości. Miejsca w pierwszej grupie zajmują na ogół takie państwa jak np. Dania, Austria, Belgia, Czechy, Słowacja czy Szwajcaria.

Polska zajmuje każdorazowo pozycję w drugiej grupie, w gronie państw o najwyższym poziomie rotacji, czyli Wielkiej Brytanii, Hiszpanii, Francji oraz Włoch, zaś w roku 2017 (w drugim kwartale) Polskę cechował najwyższy poziom rotacji w gronie państw unijnych – 27% (Randstad, 2017). W ramach ww. badania *Monitor Rynku Pracy* (Randstad, 2015; 2017) ujmuje się również

przyczyny zmian miejsca pracy. W badaniach realizowanych w ciągu minionych lat (2014–2017), respondenci najczęściej wyjaśniali, iż motywowały ich *lepsze warunki pracy* – zarówno w roku 2014, jak i 2017 tę odpowiedź wybierało ponad 40% badanej zbiorowości. Nieco rzadziej wskazywano *osobiste pragnienie zmiany* (niespełna 25% w roku 2014, 30% w roku 2017). Wymieniano także *zmianę struktury firmy oraz niezadowolenie z obecnego pracodawcy* (obie te wersje uzyskiwały więcej wskazań w roku 2014). Natomiast niezależnie od roku realizacji badań, poniżej 20% uzyskiwanych odpowiedzi dotyczyło *przyczyn osobistych (choroba, zmiana miejsca zamieszkania), osobistych ambicji w obszarze zarządzania oraz osobistych ambicji w obszarze pełnionych zadań*.

W ww. badaniach ocenia się również *ryzyko utraty pracy* (jako *duże* bądź *umiarkowane*, niemniej zsumowane wybory dla obu tych ocen ułatwiają porównania). W roku 2014 ocena ryzyka dla państw UE wynosiła 28% (tab. 2). Dla Polski była ona wyższa (31%), aczkolwiek aż pięć innych państw uzyskało oceny wskazujące na bardziej nasilone poczucie ryzyka utraty pracy (Grecja, Włochy, Hiszpania, Słowacja, Węgry), a ponadto cztery pierwsze państwa uzyskały łącznie nawet ponad 40%. W roku 2017 średnia unijna była równa 27%, dla Polski wzrosła do 30%, ale już tylko trzy państwa cechowało poczucie wyższego ryzyka utraty pracy (Grecję, Hiszpanię i Włochy). Pozycje z drugiego końca zestawienia zajmują takie państwa, jak np. Austria, Belgia czy Niemcy, a najlepszy, najniższy poziom poczucia ryzyka dotyczy Austrii: w roku 2014 – 17%, w 2017 – 15% (Randstad, 2015; 2017).

Relatywnie wysokie poczucie ryzyka utraty pracy w Polsce nie wpływa na optymizm Polaków, jaki wyraża się w ich ocenie szans na znalezienie nowej pracy. W roku 2014 szanse na pozyskanie nowego zatrudnienia pozytywnie zaopiniowało 69%, zaś w roku 2017 – 86%. Średnia unijna wynosiła odpowiednio 60% i 63%,

Tabela 1. Średni poziom rotacji dla państw UE i Polski w okresie 2014–2017

Rok	2014				2015				2016				2017	
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II
UE (%)	18	19	20	18	18	20	24	22	21	23	23	20	21	22
Polska (%)	24	21	21	25	22	27	27	24	25	29	26	24	21	27

Źródło: opracowane na podstawie Randstad, edycje 14–29.

Tabela 2. Ryzyko utraty pracy w ocenie respondentów badania *Monitor Rynku Pracy*

Ocena ryzyka	2014, I kwartał			2017, II kwartał		
	duże	umiarkowane	razem	duże	umiarkowane	razem
Grecja	15	30	45	8	34	42
Włochy	8	35	43	7	29	36
Polska	8	23	31	9	21	30
UE	7	21	28	7	20	27
Austria	3	14	17	3	12	15
Belgia	6	13	19	5	14	19
Niemcy	5	14	19	6	14	20

Źródło: opracowanie własne na podstawie Randstad, edycje 14, 29.

Tabela 3. Rynek pracy w Polsce, miejsca nowo utworzone i zlikwidowane

Miejsca pracy	Symbol	J.m.	2013	2014	2015	2016	2017
Nowo utworzone	N	tys.	502,4	614,8	595,9	618,8	694,1
Zlikwidowane	Z	tys.	347,1	319,9	317,6	284,2	264,2
Różnica	N-Z	tys.	155,3	294,9	278,3	334,6	429,9
Relacja	N = 100%	% nowo utworzone = 100	69,09	52,03	53,30	45,93	38,06

Źródło: opracowanie własne na podstawie BDL (2017).

a zatem Polska jest pod tym względem liderem: jeszcze w roku 2014 zajmowała czwarte miejsce, w roku 2017 – pierwsze (Randstad, 2015; 2017). Wyniki te znajdują potwierdzenie w danych GUS określających liczby miejsc pracy tworzonych i likwidowanych (tab. 3).

Z ww. zestawienia wynika, iż liczba miejsc likwidowanych jeszcze w 2013 roku odpowiadała niespełna 70% liczby miejsc nowo utworzonych, co oznacza, że realny przyrost miejsc pracy wynosił ok. 31%. W roku 2017 można stwierdzić odwrócenie tej relacji, gdyż liczba miejsc nowo utworzonych znacząco przekroczyła

liczbę miejsc likwidowanych (ta stanowiła już tylko 38%). Z drugiej strony, choć liczba miejsc likwidowanych wykazuje tendencje malejące (w okresie 2013–2017 spadek o 25%), to jednak nadal jest ona znacząca. Ponadto ruch na rynku pracy nie wynika jedynie z relacji miejsc likwidowanych do tworzonych, ale również z rotacji. Jej udział w kształtowaniu jest znaczący, gdyż jak wynika z badań realizowanych w ramach projektu Bilans Kapitału Ludzkiego w okresie 2010–2013, nowe stanowiska pracy odpowiadały kilkunastu procentom miejsc objętych rotacją (tab. 4).

Tabela 4. Nowe stanowiska pracy w relacji do objętych rotacją w okresie 2010–2013

2010			2011			2012			2013		
rotacja	nowe	%	rotacja	nowe	%	rotacja	nowe	%	rotacja	nowe	%
494 579	87 321	17,6	547 220	62 799	11,5	566 623	76 202	13,4	480 103	66 174	13,8

Źródło: na podstawie tabeli 1.9 z opracowania Kocóra i Strzebońskiej (2014).

Ww. projekt został zakończony, nowych badań w zakresie wielkości rotacji nie prowadzi również GUS, toteż aktualnie trudno byłoby wyrokować, jak kształtują się relacje rotacja – nowe miejsca pracy, jednak tendencje w tym aspekcie wyznaczane przez dane w ww. okresie (2010–2013) raczej szybko nie ulegną większym zmianom. Zapewne czynnikiem ten w dużym stopniu determinuje atmosferę na polskim rynku pracy, który mimo pozytywnych przemian, ciągle stanowi obszar dużego ryzyka dla pracownika. Kontekst ten koresponduje też z poszukiwaniami optymalnych rozwiązań podejmowanymi przez pracowników, którzy m.in. wyrażają spore zainteresowanie zatrudnieniem poza krajowym rynkiem pracy. W badaniach Randstad średnia unijna wskazuje na 49% badanych dopuszczających *wyjazd na stałe* i 52% – *na jakiś czas*. Dla Polski wartości te wynoszą odpowiednio 58% i 64%; większą gotowość do wyjazdu za pracę wyrażają jedynie Hiszpanie (60% i 74%) oraz Włosi (59% i 60%), a zatem Polsce przypada pod tym względem trzecie miejsce. Państwa zajmujące miejsca na drugim krańcu zestawienia (Dania, Czechy Austria czy Holandia), uzyskały jedynie 35–40% wskazań osób rozważających ewentualne podjęcie zatrudnienia poza granicami kraju (Randstad, 2017). A zatem Polska zalicza się do państw bardziej zagrożonych ewentualną utratą części kapitału ludzkiego, a zminimalizowanie tego ryzyka jest możliwe jedynie przez dalszy rozwój krajowego rynku pracy.

Rotacja w ocenie pracodawców

Rotacja oraz zarządzanie kapitałem ludzkim to m.in. tematyka inicjatywy badawczej zrealizowanej w 2014 roku przez agencję SW Research. Do badań zaproszono specjalistów HR, działów kadr, członków zarządu i właścicieli, reprezentujących łącznie 250 firm zatrudniających minimum 10 pracowników. Pytano m.in. o *największe wyzwania dla firm związane z rekrutacją* oraz o *zadania związane z zarządzaniem kapitałem ludzkim*. Pierwsze z ww. zagadnień – *największe wyzwania dla firm związane z rekrutacją* – zostało związane przede wszystkim z *czasem, jaki trzeba poświęcić na rekrutację pracownika*. Aż trzy czwarte badanej zbiorowości orzekło, iż jest to czynnik zdecydowanie najistotniejszy w procesie doboru nowych członków załogi. Ok. 40% zwróciło uwagę na *brak narzędzi do weryfikacji umiejętności deklarowanych przez kandydatów*, a więcej niż co piąty badany wskazywał na *koszty rekrutacji* (tab. 5).

Natomiast w ocenie wyzwań, jakie dotyczą przedsiębiorców działających na polskim rynku firm, dwie

Tabela 5. Wyzwania dla firm polskich w obszarze rekrutacji i zasobami ludzkimi

Sytuacje związane z rekrutacją	%
Konieczność poświęcenia dużej ilości czasu na rekrutację pracownika	78,4
Brak narzędzi do weryfikacji umiejętności deklarowanych przez kandydatów	40,0
Wysokie koszty rekrutacji nowych pracowników	23,2
Zadania związane z zasobami ludzkimi	%
Weryfikacja kwalifikacji pracowników	62,0
Podnoszenie kwalifikacji pracowników	44,8
Pozyskanie wykwalifikowanych kandydatów/pracowników	44,0
Wysoka rotacja pracowników	26,8
Utrzymanie w firmie najlepszych pracowników	24,4

Źródło: wybór z raportu Effectiveness i SW Research (2015).

trzecie wskazań odnotowano przy konieczności dokonania *weryfikacji kwalifikacji pracowników*, a o wiele rzadziej zauważano, że wyzwaniem jest *Podnoszenie kwalifikacji pracowników*. Jedynie co czwarty badany uznał, że wyzwaniem dla polskich firm jest *obniżenie wysokiej rotacji pracowników* czy też *utrzymanie w firmie najlepszych pracowników*. Kolejno badani odpowiadali na pytanie: które z podanych zadań dotyczą/dotyczyły ich przedsiębiorstw (tab. 6). Najczęściej (82,8%) zaznaczona była wersja odpowiedzi: *utrzymanie w firmie najlepszych pracowników* oraz *obniżenie rotacji pracowników* (70,4%). Jak uzasadniali, inwestowanie w znanego już, *sprawdzonego* pracownika jest logicznym rozwiązaniem, które powinno być stosowane, ilekroć tylko istnieje taka możliwość (inaczej niż w przypadku rozwoju firmy wymagającej zwiększenia liczebności kadry).

Tabela 6. Wybrane zadania dotyczące firm respondentów

Zadania	%
Utrzymanie w firmie najlepszych pracowników	82,8
Obniżenie rotacji pracowników	70,4
Podnoszenie kwalifikacji pracowników	68,8
Rozwiązywanie konfliktów w zespole	68,0

Źródło: wybór z raportu Effectiveness i SW Research (2015).

Jak komentują inicjatorzy badania, „polscy menadżerowie zwykli traktować koszty rotacji pracowników jako rutynowe wydatki ciągle towarzyszące prowadzeniu biznesu. [...] zakładają, że odejście części osób z organizacji jest normalnym zjawiskiem, z którym niewiele można zrobić” (Effectiveness i SW Research, 2015). Świadczy to o bagatelizowaniu zjawiska rotacji, jak również o niewiedzy w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, jego metod i ich znaczenia dla wyniku finansowego firmy, co potwierdzają też wyniki innych inicjatyw badawczych. W badaniach PARP (2013b) zauważa się, że w Polsce zaniedbywane są m.in. pomiary zasobów ludzkich:

- jedynie 29% przedsiębiorców podejmuje próby pomiaru zasobów ludzkich,
- 34% zarządzających firmami nie widzi żadnej potrzeby dokonywania pomiarów kapitału ludzkiego,
- wśród mniejszych firm zainteresowanych pomiarami, jako trudność wymienia się interpretację uzyskanego wyniku (brak odpowiednio wykwalifikowanych kadr).

Podobnie inni autorzy i badacze uznają, iż przedsiębiorcy najczęściej ograniczają dokonywane analizy do wyników finansowych, nie wnikając głębiej w czynniki warunkujące uzyskane rezultaty. Tymczasem same wyniki finansowe, nawet jeżeli są zadowalające, to stanowią na tyle ograniczony zakres danych, że dyskusyjne jest opieranie na nim strategii firmy (Łuczak, 2016). „Wiele firm działających w Polsce, jak wskazują badania, nie wdrożyła narzędzi, które umożliwiają sprawne zarządzanie własnym kapitałem ludzkim” (PARP, 2015a).

Przedsiębiorcy polscy zwykle zapewniają, że doceniają znaczenie czynnika ludzkiego w działalności gospodarczej, co nawet znajduje swój wyraz w misji niemal każdej firmy. Również w inicjatywach badawczych PARP wykazuje się, że ponad 60% przedsiębiorców deklaruje, iż kapitał ludzki jest najważniejszą wartością dla ich organizacji (PARP, 2013a). Niemniej oznacza to, że aż 40% przedsiębiorców uznaje czynnik ów za mniej istotny. Ponadto deklaracje owych 60% niekoniecznie znajdują dostateczne odzwierciedlenie w praktyce, gdyż jak m.in. wykazuje PARP: „88% polskich przedsiębiorców traktuje wydatki na szkolenia pracowników w kategorii kosztów” (PARP, 2013b), co zdecydowanie przeczy podstawowym założeniom wykładni zarządzania zasobami ludzkimi. Prawidłowo prowadzone działania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce dotyczą jedynie przedsiębiorstw dużych, które zwykle mają własny, obsługiwany przez profesjonalnie przygotowanych pracowników

dział HR. W małych firmach zadania ZZL realizują inni pracownicy (zajmujący się księgowością czy płacami). Niemniej problem nie zasadza się jedynie na obsłudze czynności związanych z HR, ale również: „(...) im mniejszy przedsiębiorca, tym większe prawdopodobieństwo, iż nie widzi on korzyści w inwestowaniu w kapitał ludzki swojego przedsiębiorstwa i dodatkowo nie zdaje sobie sprawy z problemów, jakie powoduje zaniedbanie tej kwestii” (Motyka, 2013, s. 5). Według innych autorów większe zrozumienie dla strategii personalnej wykazują firmy o wysokiej pozycji rynkowej, zwykle firmy prywatne i zagraniczne, podczas gdy przedsiębiorstwa państwowe stosują raczej inne, specyficzne zasady w omawianym zakresie (Kugiel, 2013, s. 75).

DYSKUSJA

Przedstawione dane i wyniki badań sugerują, że czynnik ludzki nie jest traktowany w Polsce jako szczególnie istotny czy wyjątkowy. Rotacja bywa komentowana jako zjawisko zwiększające konkurencyjność, toteż pracodawcy nie zauważają strat generowanych przez wymianę swoich kadr bądź też traktują je jako konieczne. Zmiana charakteru polskiego rynku pracy, który jeszcze niedawno był zdecydowanie rynkiem pracodawców (obecnie częściej wysuwa się tezę o rządach pracowników), nie wydaje się mieć wpływu na poziom rotacji. Być może po części słuszne jest twierdzenie, w myśl którego wcześniej rotacja miała być wymuszana przez pracodawców, obecnie zaś wynika z dobrowolnych decyzji pracowników, jednak jak wobec tego wyjaśnić wciąż wysokie odczucie ryzyka utraty pracy? Ponadto zauważyć trzeba, że niezależnie od przyczyn, rotacja zawsze generuje pewne straty. Polscy przedsiębiorcy wykazują się determinacją w pogoni za poziomem europejskiej działalności gospodarczej. Nieprzypadkowo przecież ostatnie lata zamyka się pozytywnym bilansem, choć nie bez wahań wielu wskaźników. I tak np. (GUS, 2017; 2018):

- w czerwcu 2017 roku zanotowano spadek liczby podmiotów gospodarczych o 0,8% (w stosunku do półrocza roku 2016), jednak liczba osób zatrudnionych w tym czasie wzrosła o 2,7%, a wartość przychodów o 8,7%,
- słabszy był wskaźnik płynności finansowej I i II stopnia (odpowiednio spadek z 37,5% do 36,2% i z 103,4% do 102,9%).

Wartości wymienionych wskaźników są praktycznie „poprawiane” od 2011 r., jednak postępy te ciągle nie są

zadawalające na tyle, by można orzec odrobienie opóźnień Polski. Widać je m.in. w wynikach innowacji, w zakresie których Polska osiąga słabsze wyniki nawet od innych państw dawnego bloku wschodniego (jak np. Węgry czy Czechy) i zajmuje jedną z ostatnich pozycji w rankingu (Komisja Europejska, 2017). Osiągnięcia polskiej przedsiębiorczości mogą być więc opiniowane w kategoriach sukcesu (wzrost jest faktem) oraz rozczarowania, gdyż tempo rozwoju ciągle nie odpowiada oczekiwaniom skierowanym na wypracowanie wyników bliższych średniej unijnej. Czy zatem efektywność działalności gospodarczej nie jest ograniczana właśnie przez brak pełnego zrozumienia dla czynnika ludzkiego? Czy pracodawcy nie rezygnują ze swoich dotychczasowych sił pracowniczych zbyt prędko, bez prób negocjowania warunków dających szansę większej stabilizacji na rynku pracy? Wysoka rotacja w Polsce, wyższa niż średnia państw unijnych, świadczy o determinacji, z jaką przedsiębiorcy starają się poprawić swoje wyniki, a jednocześnie zjawisko to generuje więcej strat niż korzyści. Tymczasem sami pracodawcy nie potrafią poddać tego obszaru odpowiednio wnikliwym analizom, toteż i nie podejmują skutecznych działań w celu ograniczenia rozmiarów omawianego zjawiska. Priorytetowo traktowany kapitał ludzki wymaga stałej troski o potrzeby pracowników, dbałości o ich satysfakcję z pracy oraz wytworzenie prawdziwych więzi między pracownikami oraz między pracownikami i zarządem. W sytuacji rozwoju gospodarczego tak ustalone relacje powinny sprzyjać wzajemnemu zrozumieniu, stabilizacji i wzrostowi poczucia bezpieczeństwa pracownika. Tymczasem mimo szeregu cech ożywienia gospodarczego w Polsce, polskie firmy cechuje rosnący poziom rotacji sił pracowniczej. Zjawisko to jest jednym z największych wyzwań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, gdyż możliwe, że to właśnie ona jest przyczyną hamującą dalszy, oczekiwany wzrost gospodarczy.

PODSUMOWANIE

Zmiany miejsca pracy są różnie interpretowane w zależności od ich przyczyn, a także kultury przedsiębiorczości, rynku pracy oraz kultury narodowej. Zasadniczo w świecie wskazuje się na dwie odmienne interpretacje omawianego zjawiska. Jedna z nich to wspomniany już amerykański (oraz europejski) indywidualizm, który nakazuje pozytywne postrzeganie zmian miejsca pracy, druga zaś związana jest z kulturą wschodu, w której priorytety wyznacza kolektywizm. Najdoskonalszym jej

przykładem jest przedsiębiorczość japońska, kojarzona z dożywotnimi związkami pracowników z zakładami pracy, lojalnością względem firmy, której nie powinny burzyć nawet propozycje nowych, bardziej atrakcyjnych pracodawców (Klimek, 2009, s.165). Model ten wiąże się z sukcesem gospodarczym Japonii, jednak coraz częściej zwraca się uwagę na związane z nim koszty społeczne, zasadzające się na całkowitej koncentracji na zakładzie pracy kosztem życia osobistego, co negatywnie odbija się na kondycji japońskiej rodziny. W skali globalnej przedsiębiorczość części określa model amerykańskiego indywidualizmu, w którym przeciwnie niż w modelu japońskim podstawą rozwoju mają być nie *stałe związki* pracowników z firmami, ale elastyczne formy zatrudnienia, mające motywować pracowników do stałego podwyższania swoich kwalifikacji. Jest to model, który Richard Sennett (2007) określa mianem *elastycznego kapitalizmu*. Jednak podobnie jak przy modelu japońskim, tak i tu coraz częściej zauważa się koszty, które ponoszą pracownicy, ich rodziny i całe społeczności, gdyż elastyczne zatrudnienie to funkcjonowanie w ciągłej presji, nieprzewidywalność, brak bezpieczeństwa socjalnego, brak więzi pracowniczych itd. Wykazuje się, że pracownicy poświęcają pracy więcej czasu niż poprzednie pokolenia, a niejednokrotnie ponoszą dotkliwe szkody psychiczne, zawodowe i społeczne. Coraz poważniejszym problemem są ich depresje, nerwice, uzależnienia czy po prostu brak satysfakcji zawodowej bądź wypalenie zawodowe, co w sumie składa się na obraz dość poważnej destrukcji, którą Sennett (2007) nazywa łamaniem ludzkiej osobowości – *korozją charakteru*. Jest to również dalece niekorzystne dla samej przedsiębiorczości, gdyż zdehumanizowane uwarunkowania produkcyjne bynajmniej nie podnoszą wydajności pracy, ale przeciwnie: obniżają motywację, a zatem zwiększają ryzyko upadku. Tak więc, niezależnie od pojmowania istoty związku pracownika z zakładem pracy, rezultaty są podobne, jednakowo niepokojące: w obu przywołanych kulturach, przedsiębiorczość (działalność zawodowa), zdominowała życie ludzi, przesłaniając rzeczywisty sens pracy. O ile transformacja musiała prowadzić w Polsce do zmiany postaw wobec zatrudnienia i rynku pracy, do zerwania z postrzeganiem pracodawcy jako podmiotu zobowiązanego m.in. do opieki nad pracownikami i do świadczenia szeregu usług niezwiązanych bezpośrednio z działalnością gospodarczą, aktualnie sytuacja zdaje się wskazywać na drugą skrajność, która również nie tworzy uwarunkowań sprzyjających

motywowaniu pracowników do wysokiej efektywności. W poszukiwaniach optymalnego modelu relacji określających przedsiębiorczość, podpowiedzi dostarczają raczej działania innych państw unijnych, które nie celują w wypracowanie rekordowej mobilności pracowniczej, ani elastyczności rynku pracy (którą gwarantować rzekomo ma rotacja), ale w umiarkowaną stabilność, poczucie bezpieczeństwa pracowników oraz o wiele mniejsze zainteresowanie pozakrajowymi rynkami pracy.

LITERATURA

- Bąk, M. (2011). Ekonomiczne czynniki otoczenia przedsiębiorstwa a składniki majątku niewidzialnego. *Zesz. Nauk. Uniw. Szczec.*, 668. *Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia*, 41, s. 23–24.
- Chabior, J. (2012). Potencjał biznesowy zaangażowanych pracowników. Pobrane 14 grudnia 2015 z: <http://hrstandard.pl/2012/11/08/potencjal-biznesowy-zaangazowanych-pracownikow/>
- Effectiveness, SW Research (2015). Rekrutacja bez CV? Wyniki badania o wyzwaniach w HR oraz praktyczne wskazówki, jak zatrudnić właściwego pracownika za pierwszym razem. Pobrane 12 grudnia 2015 z: <http://effectiveness.pl/wp-content/uploads/2015/11/REKRUTACJA-BEZ-CV.pdf>
- Górniak, J. (2013). Bilans Kapitału Ludzkiego. Trudny rok: pracodawcy o poszukiwaniu pracowników w I połowie 2013 roku. Pobrane 12 grudnia 2015 z: http://bkl.parp.gov.pl/system/files/Downloads/20131210102325/BKL__wyniki_4ed_badania_pracodawcow.pdf?1386667418
- GUS (2017). Wyniki finansowe podmiotów gospodarczych I–XII 2016. Warszawa: GUS.
- GUS (2018). Wyniki finansowe podmiotów gospodarczych I–VI 2017. Warszawa: GUS.
- Jamka, B. (2011). Czynniki ludzki w przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Klimek, K. (2009). *Życie to kaisha. Specyficzne rozumienie japońskiej przedsiębiorczości. Przedsiębiorczość – Edukacja: Rola przedsiębiorczości w kształtowaniu społeczeństwa informacyjnego*, 5, 165–171.
- Kocór, M., Strzebońska, A. (2013). Zapotrzebowanie na pracowników. Na podstawie badań pracodawców i ofert pracy zrealizowanych w 2013 roku w ramach IV edycji projektu Bilans Kapitału Ludzkiego. Edukacja a rynek pracy. Tom I. Warszawa: PARP. Pobrane 14 grudnia 2015 z: <https://poig.parp.gov.pl/files/74/81/713/20013.pdf>
- Komisja Europejska (2017). European Innovation Scoreboard 2016. Pobrane 11 czerwca 2017 z: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/6e1bc53d-de12-11e6-ad7c-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-31234102>. <http://dx.doi.org/10.2873/84537>
- Kowalewski, T. (2005). Zagadnienie kapitału ludzkiego w kontekście funkcjonowania banku. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 7, 377–382.
- Kugiel, M. (2013). Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. W: W. Harasim (red.), *Człowiek i organizacja XXI wieku* (s. 73–91). Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji.
- Łuczak, J. (2016). Monitoring the effectiveness of management – safety and crisis management aspects. *Intercathedra* 32/1, 115–123.
- Makarewicz-Marcinkiewicz, A. (2014). Behavioural human resources management method. The new trend in formation of human capital in Poland. *Intercathedra*, 30/4, 69–75.
- Motyka, J. (red.) (2013). *Inwestycja w kadry III. Podręcznik dobrych praktyk w zakresie wdrażania systemów Zarządzania Zasobami Ludzkimi*. Warszawa: PARP.
- PARP (2013a). Pomiar Wartości Kapitału Ludzkiego – jak polskie firmy usprawniają proces zarządzania zasobami ludzkimi. Pobrane 14 grudnia 2015 z: nkl.parp.gov.pl/files/74/687/22764.doc
- PARP (2013b). Założenia projektu Kapitał ludzki jako element wartości przedsiębiorstwa. Pobrane 14 grudnia 2015 z: <http://nkl.parp.gov.pl/index/index/2417>
- PARP (2015a). Kapitał ludzki jako wartość firmy. Narzędzie Pomiaru Kapitału Ludzkiego – wdrożenie, analiza i wniosek. Pobrane 17 czerwca 2016 z: https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/parp%208_%20kapital%20ludzki_mm.pdf
- PARP (2015b). Panel Polskich Przedsiębiorstw. Wyniki badania „Bariery wzrostu”. Konferencja 14/05/2015. Pobrane 14 grudnia 2015 z: <http://badania.parp.gov.pl/files/74/75/77/597/22744.pdf>
- Randstad (2015). Monitor Rynku Pracy. Raporty z edycji badań nr 1: 27 stycznia 2015 r. Pobrane 15 grudnia 2015 z: <http://www.randstad.pl/o-randstad/dla-mediow/raporty-institutu-badawczego>
- Randstad (2017). Monitor Rynku Pracy. Raport z 28. edycji badania 11 lipca 2017 r. Pobrane z: <https://www.randstad.pl/dla-pracodawcy/monitor-ryнку-pracy-28-edycja-raport-11072017.pdf?hsCtaTracking=88d4c589-1162-410b-9a75-f7143ce7a560%7C3606e602-d980-4452-8427-356f51e9f21e>
- Sennet, R. (2007). *Korozyja charakteru. Osobiste konsekwencje pracy w nowym kapitalizmie*. Warszawa: Muza.
- Sowińska, A. (2014). Zadowolenie z pracy – problemy definicyjne. *Studia Ekon.*, Edukacja w świetle przemian współczesnego rynku pracy: wybrane problemy, 197, 45–56.
- Szymańczak, J. (2007). Podstawowe wskaźniki rynków pracy: Polska a państwa członkowskie Unii Europejskiej. W: E. Karpowicz E. (red.), *Rynek pracy* (s. 36–52). Warszawa: Biuro Analiz Sejmowych.

EMPLOYEE TURNOVER: BETWEEN THE STANDARD AND A BARRIER TO ENTERPRISE DEVELOPMENT

Abstract. Polish companies are growing but the results of their development are not yet satisfactory for various reasons, including the low quality of human resource management. In 2017, Poland had the highest employee turnover of all EU countries. According to the employees, they often change their place of employment because they look for better working conditions, and therefore that process seems to be beyond the control of employers. The phenomenon of employee turnover is often commented positively and it is associated with high labor mobility in Poland. It results from a large number of workers willing to take up employment outside the country. This has both positive and negative effects on the country's economy. Meanwhile, the risk of losing their jobs (which also is one of the highest in the EU) is conducive to looking for employment opportunities abroad. Thus, despite the changes in the labor market caused by a drop in the unemployment rate, the employers still fail to consider the human factor as a priority (which is contrary to their declarations). Also, they remain unaware of losses brought by high levels of staff turnover.

Keywords: entrepreneurship development, barriers, human resources management, rotation, costs

