

Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

CZYNNIKI KSZTAŁTUJĄCE PŁYNNOŚĆ ZATRUDNIENIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE W ŚWIELE WYBRANEJ LITERATURY PRZEDMIOTU

Streszczenie: Transformacja rynku pracodawcy w rynek pracownika, otwarcie granic Europy, rosnąca popularność leasingu pracowniczego, jak również niewywiązywanie się z obietnic złożonych podczas rekrutacji spowodowały wzrost płynności zatrudnienia w przedsiębiorstwie. Zasadniczym celem artykułu jest zaprezentowanie elementów systemu motywacyjnego, takich jak: wynagrodzenia, ścieżka kariery, partycypacja pracowników, czas pracy, materialne środowisko pracy, które w istotny sposób mogą wpłynąć na zmniejszenie fluktuacji.

Słowa kluczowe: płynność zatrudnienia, wynagrodzenia, ścieżka kariery, partycypacja pracowników, czas pracy, materialne środowisko pracy.

1. Wstęp

Poprawa sytuacji na rynku pracy jest zjawiskiem jak najbardziej korzystnym zarówno dla osób, które poszukują pracy, jak i dla spadku stopy bezrobocia. Niestety pracodawcy postrzegają tę sytuację nieco inaczej. Na rynku jest dziś trudniej o pracownika, nastąpił wzrost żądań płacowych, pojawiło się sporo inwestorów zagranicznych, którzy oferują dodatkowe miejsca pracy. Ponadto otwarcie granic Europy oraz rosnąca popularność leasingu pracowniczego spowodowały wzrost fluktuacji pracowników. W niektórych branżach można śmiało mówić o kryzysie na rynku pracowników. Transformacja rynku pracodawcy w rynek pracownika wymusza zatem na przedsiębiorstwach zmianę podejścia w zarządzaniu zasobami ludzkimi z przedmiotowego na podmiotowe. Oznacza to, że rozpoczynając proces rekrutacji, należy mieć świadomość, że nowo zatrudnieni pracownicy już na samym początku będą domagać się realnych celów, odpowiedzialnych zadań zgodnych z ich możliwościami, jasnych kryteriów oceny oraz sprawiedliwego rozliczania zadań. Na wzrost rotacji bezwzględnie wpływa jakość rekrutacji, a szczególnie niewywiązywanie się z obietnic złożonych podczas rozmowy kwalifikacyjnej, czego konsekwencją jest wiele ubocznych skutków, m.in. w postaci poszukiwania nowego miejsca pracy. Specjaliści personalni podczas rozmów kwalifikacyjnych niejednokrotnie rozbudzają nadzieję, że prezentowany przez kandydatów system wartości i potrzeb zostanie

w miejscu pracy w jakimś stopniu zapewniony. Od możliwości zaspokojenia tych potrzeb zależy stopień zaangażowania pracownika, jakość wykonania zadań, wydajność i efektywność, jak również decyzja związana z pozostaniem w danej organizacji. W praktyce jednak rzadko kiedy dochodzi do równowagi wobec tych oczekiwań. W wyniku zaistniałych rozbieżności pomiędzy informacjami otrzymanymi w procesie rekrutacji a rzeczywistą sytuacją w przedsiębiorstwie dochodzi do niezadowolenia, które niejednokrotnie decyduje o odejściu z organizacji. Skutkiem m.in. takiego stanu rzeczy jest rosnąca płynność zatrudnienia¹.

Eksperci w obszarze zarządzania kadrami uważają, że o niepokojącym poziomie rotacji można mówić wtedy, gdy:

- jest on dużo wyższy w porównaniu z firmami konkurencyjnymi;
- na rynku brakuje wykwalifikowanej kadry czy pracowników konkretnej branży;
- rosną koszty związane z przeprowadzeniem rekrutacji (mogą być bardzo wysokie, jeśli proces doboru przeprowadza firma zewnętrzna);
- wprowadzenie do pracy nowego pracownika jest kosztowne;
- nowo zatrudniony potrzebuje kilku miesięcy na osiągnięcie pełnej efektywności w pracy;
- odchodzący pracownicy zabierają ze sobą cenne doświadczenie i wiedzę;
- przedsiębiorstwo ma stabilną sytuację i kierownictwo w najbliższym czasie nie przewiduje zwolnień grupowych [Taylor 2006, s. 26].

Aby uniknąć skutków ubocznych płynności zatrudnienia, każda organizacja powinna podjąć działania w kierunku zatrzymania najcenniejszych pracowników. Nawet jeśli przedsiębiorstwa nie stać na negocjowanie wynagrodzeń, motywowanie wysokimi premiami, może szukać skutecznych rozwiązań w innych obszarach zarządzania kadrami.

2. Elementy systemu motywacyjnego kształtujące płynność zatrudnienia

W tej części artykułu zostaną omówione elementy systemu motywacyjnego, które mogą wpłynąć na zatrzymanie pracownika w organizacji, a tym samym zmniejszyć płynność zatrudnienia w przedsiębiorstwie. Ze względu na objętość artykułu skupimy się na takich elementach systemu motywacyjnego, jak: wynagrodzenia, ścieżka kariery, czas pracy, środowisko materialne, stanowisko pracy.

Podstawowym czynnikiem wpływającym na rotację pracowników są wynagrodzenia². Powinny one prawidłowo realizować funkcję społeczną i motywacyjną, co

¹ Jak wynika z *Analizy fluktuacji pracowników 2007* przeprowadzonej przez Advisory Group „Test” Human Resources, tendencja odpływu pracowników stale rośnie, a pod koniec 2007 r. wskaźnik ten mógł już wynieść 18-20%.

² Jak wynika z *Analizy fluktuacji pracowników 2007* przeprowadzonej przez Advisory Group „Test” Human Resources, najczęstszą przyczyną zmiany pracodawcy jest brak satysfakcjonującego wynagrodzenia – podało ją prawie 40% respondentów. Polskich pracowników nadal najbardziej mo-

jest związane z wcześniejszym rozpoznaniem przez kierowników potrzeb swoich podwładnych. Pracownik bowiem, podejmując się realizacji określonego zadania, liczy na to, że w przyszłości uzyska nagrodę zgodną z cenionymi przez niego wartościami. Polityka płacowa zawsze stanowiła i na pewno długo będzie jeszcze stanowić główne narzędzie sterowania zachowaniami ludzi w organizacji, szczególnie w odniesieniu do kształtowania płynności zatrudnienia w organizacji. Jej rola nabiera szczególnego znaczenia w obecnej sytuacji, kiedy na rynku brakuje pracowników. Jednym z problemów, który się nasuwa, jest brak dotrzymywania obietnic złożonych podczas rekrutacji co do wysokości wynagrodzenia, zarówno w okresie próbnym, jak i po nim. Zdarza się, że kandydat nie wie, jakie są zasady przydzielania premii i czy będzie go ona obejmowała od momentu zatrudnienia, nie wie też, po jakim czasie dostanie prowizję od wypracowanego zysku. Brak precyzyjnych informacji dotyczących wielkości oferowanego wynagrodzenia czy składanie kandydatowi nierealnych obietnic jest na pewno skuteczną metodą przyciągnięcia potencjalnych kandydatów i przyspieszenia podjęcia przez nich decyzji co do wyboru przyszłego pracodawcy, ale nie sprzyja to ich późniejszemu zatrzymaniu w organizacji. Pracownicy stają się mniej lojalni, rosną ich żądania finansowe, zdecydowanie szybciej i odważniej niż kiedyś rezygnują z pracy. Dlatego tak ważne wydaje się właściwe przeprowadzenie rozmowy kwalifikacyjnej – to właśnie na tym etapie specjaliści personalni powinni przedstawić realny obraz oferowanego stanowiska i tak przeprowadzić wywiad, aby kandydat miał szansę zadać pytania i uzyskać odpowiedzi na najbardziej nurtujące go kwestie. Drugim problemem rzutującym w przyszłości na odejścia pracowników jest brak zachowania równowagi pomiędzy zaangażowaniem pracownika a otrzymywanym wynagrodzeniem. W organizacji jedną z głównych przyczyn niezadowolenia, jak również stresu, jest brak docenienia i szacunku dla wykonywanej pracy. niesprawiedliwe wynagrodzenie jest dla pracowników tylko dodatkowym potwierdzeniem, że ich praca jest niewiele warta. Niedocenianie pracownika obniża jego motywację, znacznie spada zainteresowanie samą pracą oraz jej jakość wykonania. Nasuwa się zatem pytanie, w jaki sposób wynagrodzenie mogłoby prawidłowo odgrywać swą rolę. Jeden z autorów – J. Reykowski – uważa, że przy tworzeniu polityki płac powinny zostać uwzględnione następujące zasady³:

- *zasada proporcjonalności przyrostu*, która mówi, iż nie każdy przyrost wynagrodzenia pobudza motywację: przyrost zbyt mały nie tylko motywacji nie wzmacnia, ale może ją nawet osłabić;
- *zasada „wielkości oczekiwanej”*, według której przyrost wynagrodzenia musi odpowiadać wielkości oczekiwanej albo ją przekraczać – przyrost poniżej tej wielkości wywołuje efekt odwrotny od pożądanego, tj. obniża motywację;

tywują pieniądze i tak pewnie będzie jeszcze przez dłuższy czas. Drugim powodem jest wyjazd za granicę.

³ Choć zaproponowane zasady mają ponad 30 lat, wciąż są aktualne.

- *zasada „ograniczonej dostępności”*, w myśl której przyrost wynagrodzeń obejmujący wszystkich w jednakowym stopniu ma mniejszą wartość gratyfikacyjną niż przyrost, który dotyczy niewielu (im premie i nagrody są powszechniejsze, tym mniejszy mają wpływ na motywację);
- *zasada „psychologicznej odległości”*, według której wpływ wynagrodzenia za wyniki pracy jest tym mniejszy, im większy jest odstęp czasowy między wykonaniem zadania a uzyskaną zapłatą (natychmiastowe nagradzanie osiągnięć ma bardzo wysoką skuteczność motywacyjną);
- *zasada „prawidłowej orientacji”*, która głosi, że aby określone oddziaływanie miało wpływ motywacyjny, pracownik musi zdawać sobie sprawę ze związku, jaki zachodzi między jego działaniem a otrzymywanym wynagrodzeniem (system płac skomplikowany, niezrozumiały dla pracowników i niedający podstawy do sprawiedliwego wynagradzania jest psychologicznie „bezużyteczny”) [Reykowski 1975, s. 87-93].

Jednak w praktyce powszechnie stosowany system wynagrodzeń rzadko kiedy zawiera wszystkie z proponowanych zasad. Nie sposób również podać gotowej recepty na uniwersalny system płac, z pewnością trzeba go dostosować do specyfiki przedsiębiorstwa, uwzględniając przy tym potrzeby pracujących w nim ludzi. Jeśli zatem jednym z czynników odpowiedzialnych za zatrzymanie pracownika jest satysfakcjonujący go system wynagrodzeń, to nasuwa się pytanie, co w ramach tego systemu, oprócz proponowanych zasad, należałoby umieścić, aby odgrywał on istotną rolę w zatrzymaniu tych pracowników, na których organizacji szczególnie zależy. Aby sprostać temu zadaniu, kierownicy powinni zadbać, aby wynagrodzenia dobrze spełniały swoją funkcję *motywacyjną* (działania służące realizacji otrzymanego zadania są dla pracowników atrakcyjne ze względu na możliwość uzyskania cenionych przez nich wartości) i *społeczną* (wzrost harmonii, budowanie miłej atmosfery, integrowanie pracowników z przedsiębiorstwem). Całe zadanie realizacji motywacyjnej funkcji polega na tym, aby dać pracownikom możliwość wyboru tych nagród, które są dla nich najbardziej atrakcyjne i pożądane. Nagradzanie według zasady „dla każdego coś dobrego” sprawi, że pracownicy poczują, że są traktowani indywidualnie, że ich potrzeby są równie ważne. Pozwoli również uniknąć sytuacji, w której kolejna nagroda, zamiast satysfakcji, przyniesie rozczarowanie. Realizacja drugiej z wymienionych funkcji powinna przede wszystkim zapewnić realną wysokość płacy – podkreśla J. Penc [1996, s. 214], ponieważ decyduje ona o poziomie życia pracownika i jego rodziny.

Niejednokrotnie czynnikiem decydującym o pozostaniu pracownika w danej organizacji, oprócz wspomnianej polityki wynagrodzeń, może okazać się opracowanie planu indywidualnej kariery. Taki plan może powstać w wyniku szczerzej rozmowy pomiędzy bezpośrednim przełożonym lub osobą z działu personalnego a pracownikiem. Jej zakończenie powinien uwieńczyć formalny dokument. Rozmowę o potencjalnej ścieżce kariery należy rozpocząć już na etapie rekrutacji i selekcji, jest ona skutecznym narzędziem motywowania pracownika oraz środkiem wzmacniającym

jego więz z organizacją. Tymczasem osoby przeprowadzające rozmowę kwalifikacyjną często nie pytają potencjalnego kandydata o jego plany kariery zawodowej. Konsekwencją jest brak rozpoznania potrzeb i oczekiwań pracownika, a tym samym uniemożliwienie mu rozwoju na wymaganym przez niego poziomie (osoba o wysokich ambicjach i silnej potrzebie rozwoju bardzo szybko zacznie szukać nowej oferty pracy, jeśli jej obecne stanowisko tego nie zagwarantuje). Istnienie luki pomiędzy zaplanowaną indywidualną karierą kandydata a ścieżką, którą oferuje firma, może prowadzić w przyszłości do rozczarowań, których skutkiem są odejścia pracowników. Ze ścieżką kariery związana jest ściśle polityka awansowania, którą kierownicy powinni również doskonalić w celu zatrzymania pracowników w firmach. Jeden z autorów, S. Taylor, podaje następujące przykłady, które mogą się przyczynić do skłonienia kadry pracowniczej do pozostania w firmie:

- zagwarantowanie, że stanowiska pracy są głównie obsadzone w drodze awansu wewnętrznego (jeśli jest to możliwe);
- zachęcanie kadry kierowniczej do omawiania podczas dokonywania formalnej oceny pracowniczej możliwości awansu ze swoimi pracownikami;
- umożliwienie pracownikom uczestniczenia w szkoleniach mających na celu podnoszenie ich kompetencji zawodowych;
- zachęcanie pracowników, którzy są potencjalnymi kandydatami do awansu, do poszerzania zakresu swojej obecnej roli, aby tym samym zwiększyć ich szanse na awans;
- podejmowanie działań w obszarze planowania następstw w organizacji, stworzenie osobom możliwości zdobycia wymaganego doświadczenia do uzyskania awansu [Taylor 2006, s. 134].

Oprócz ścieżki kariery, w celu zatrzymania pracowników powinno się poszerzać proces partycypacji pracowników, który w polskich przedsiębiorstwach nie jest jeszcze doceniany. Jeden z autorów, M. Armstrong [Armstrong 2007a, s. 327-328], proponuje następujące formy partycypacji pracowniczej:

1. Komunikacja odgórna – krótkie zebrania, których zasadniczym celem jest informowanie kadry pracowniczej o planach i inicjatywach kierownictwa.

2. Oddolne rozwiązywanie problemów – w ramach kół jakości, zespołów projektowych wykorzystywanie wiedzy pracowników.

3. Partycypacja w zadaniach – zarówno indywidualni pracownicy, jak i powołane zespoły wspólnie analizują wykonywaną pracę.

4. Partycypacja w roli doradców i przedstawicieli – pracownicy przez swoich przedstawicieli mają możliwość podejmowania ważnych decyzji dla organizacji.

5. Włączanie finansowe – proponowanie pracownikom zakupu akcji, podziału korzyści i udziału w zyskach itp.

6. Zespoły projektowe – mogą być powoływane w różnych celach, np. opracowania nowego procesu lub udoskonalenia istniejącego; ważną rzeczą jest, że podejmują oni wspólne decyzje, komunikują się z pozostałymi pracownikami, badają postawy, pomagają we wdrażaniu procesów.

Zwiększenie udziału zespołów pracowniczych w zarządzaniu gwarantuje następujące korzyści [Borkowska 1990, s. 4]:

- motywuje ludzi do lepszej pracy przez integrację interesów osobistych, zespołowych i społecznych;
- kreuje motywację zewnętrzną i wewnętrzną;
- jest pełnym instrumentem motywacji związanej z własnym ego, potrzebą samo-realizacji, wykonywania bardziej złożonych zadań;
- pozwala zapobiegać alienacji pracowników;
- demokratyzuje całość życia społeczno-politycznego;
- zwiększa trafność podejmowanych decyzji i przyczynia się do lepszej ich realizacji.

Kolejnym istotnym czynnikiem zwiększającym motywację pracowników w organizacji jest czas pracy, który ma kluczowe znaczenie, jeśli pracownik próbuje zachować równowagę między życiem zawodowym a rodzinnym. Twórcze myślenie nad właściwą organizacją czasu pracy czy też dostosowywanie godzin pracy do indywidualnych potrzeb pracowników jest „warte zachodu”, wpływa z pewnością na wizerunek przedsiębiorstwa, a co za tym idzie – pracownicy nie są skłonni do składania rezygnacji i szukania pracy w konkurencyjnych firmach. Przy rozpatrywaniu omawianego zagadnienia można mówić o dwóch grupach problemów, które prowadzą do rezygnacji z pracy. Pierwszym problemem jest zbyt długi czas, w którym pracownik musi pozostać do dyspozycji pracodawcy, a drugi dotyczy niekorzystnej organizacji czasu pracy [Taylor 2006, s. 144, 151]. Dlatego warto skorzystać z rozwiązań praktykowanych w niektórych przedsiębiorstwach, gdzie pracownikom oferuje się w ramach elastycznego *czasu pracy* skondensowany tydzień pracy (*compressed workweeks*), polegający na skróceniu tygodnia pracy przy jednoczesnym wydłużeniu dziennego wymiaru czasu pracy, oraz wolny czas (*comp time*), który pracownik może przeznaczyć na załatwienie najpilniejszych spraw osobistych, pod warunkiem wcześniejszego wykonania obowiązków. Coraz bardziej popularna staje się również forma *telecommute*, która umożliwia pracę w domu przez podłączenie komputera do sieci w firmie. Pracownicy z pewnością docenią wprowadzanie tego rodzaju modyfikacji, szczególnie jeśli polityka personalna firmy nie przewiduje motywowania finansowego.

Ostatnim czynnikiem, który zostanie tu zaprezentowany, są warunki pracy, które można zaliczyć do tzw. ukrytych czynników zwiększających rotację (pracownicy rzadko podają ten czynnik wprost). Warto zwrócić uwagę na niedociągnięcia w obszarze materialnego środowiska pracy, ponieważ są one jedną z podstawowych przyczyn rezygnacji z dotychczasowego miejsca zatrudnienia. Niestety zdarzają się i takie organizacje, w których pracownik nie ma możliwości zaspokojenia najniższych potrzeb związanych z bezpieczeństwem wykonywanej pracy, niejednokrotnie maszyny i urządzenia nie są dopasowane do psychofizycznych cech i możliwości pracownika, pracownicy wykonują swoją pracę w zbyt wysokiej lub w zbyt niskiej temperaturze. Ważną rolę w obszarze warunków pracy odgrywa stanowisko pracy.

Powinno być ono tak zaprojektowane, aby nie przeciążać pracownika, zapewnić mu dostęp do potrzebnych informacji, zagwarantować prawidłowe wykorzystanie jego sił. Najważniejszym wnioskiem, jeśli chodzi o warunki pracy, jest fakt, że środowisko pracy, w którym przyjdzie pracownikowi spędzać minimum 8 godzin, ma duże znaczenie dla zatrzymywania kadry. Dla osób zarządzających problem ten często wydaje się nieistotny, jednak doświadczenie przez pracowników fizycznego dyskomfortu w miejscu pracy, szczególnie jeśli w grę wchodzi bezpieczeństwo i higiena pracy, skłania ich do składania dobrowolnych rezygnacji [Armstrong 2007a, s. 354, s. 157].

3. Zakończenie

Współczesne organizacje zmuszone są poszukiwać źródeł wydajności i jakości pracy w najcenniejszym zasobie, jakim są ludzie. Niewątpliwie umiejętność skutecznego motywowania decyduje o stopniu zintegrowania pracownika oraz o jego późniejszym zatrzymaniu w organizacji. Odejście pracownika wiąże się z zatrudnieniem nowego lub powierzeniem obowiązków zwalnianego się pracownika przypadkowej osobie w firmie, która w wyniku konieczności realizowania także zadań własnych zaniedbuje inne zadania lub też nie wywiązuje się z ich terminowości. W dłuższym okresie fluktuacja i absencje pracowników wpływają na całość kosztów organizacyjnych. Koszty te rosną wprost proporcjonalnie do wysokości stanowiska w strukturze organizacji, które będzie zajmować nowy pracownik. Przedsiębiorstwo, które bagatelizuje problem odejść pracowników, może ponieść tego konsekwencje w postaci:

- niskich wyników;
- marnotrawstwa materiałów w wyniku pracy metodą prób i błędów;
- utraty klientów;
- nieodpowiedniego wykorzystania maszyn i urządzeń;
- mniejszej ilości i niższej jakości produkcji lub usług;
- częstszych wypadków i awarii;
- większej ilości czasu poświęconego na realizację zadań;
- obniżonej efektywności i skuteczności;
- małego zaangażowania pracowników w zadania i sprawy firmy;
- konfliktów i pogorszenia stosunków między pracownikami w wyniku konieczności wykonywania dodatkowych obowiązków [Żarczyńska-Dobiesz 2008, s. 14].

Jak już wcześniej wspomniano, ze względu na objętość artykułu nie wszystkie czynniki zostały tu omówione, pominięta została kultura organizacyjna, system komunikacyjny, jakość rekrutacji, wprowadzenie do pracy nowego pracownika. Najwięcej uwagi poświęciliśmy wynagrodzeniom. Choć niektóre teorie mówią, że pieniądze same w sobie nie mają dla pracowników wartości, to badania pokazały, że płaca stanowi istotny czynnik w wyborze pracodawcy i wiąże ludzi z przedsiębiorstwem [Goldthorpe i in. 1968, cyt. za Armstrong 2007b]. Kierownictwo powinno

podjąć kroki w tym obszarze w celu zatrzymania najcenniejszych ludzi w organizacji. Zadanie na pewno nie jest łatwe i zależy od wielu różnych czynników (wielkość, rodzaj, sytuacja finansowa przedsiębiorstwa, styl kierowania itd.), ale warto podjąć najmniejszy wysiłek, aby nie być zmuszonym do nieustającego poszukiwania kadry pracowniczej. Należy podkreślić, że w przedsiębiorstwie istnieje wiele rodzajów wynagrodzenia, które często mają dla pracowników dużo większe znaczenie niż same pieniądze. Takie czynniki, jak prawidłowo określona treść pracy, rola oraz zadania, miła atmosfera w pracy, imprezy i wyjazdy integracyjne, możliwość awansu, rozwoju i doskonalenia, samorealizacji, elastyczny czas pracy, decydują w znacznie wyższym stopniu o zatrzymaniu pracowników niż sama płaca. Oznacza to, że umiejętna polityka płacowa jest jednym z najbardziej efektywnych narzędzi motywowania, ale bez skutecznego jej wsparcia motywatorami komplementarnymi może być mało skuteczna [Penc 1996, s. 241]. Każda organizacja powinna zagwarantować pracownikowi minimum realizacji podstawowych potrzeb niezbędnych do normalnego funkcjonowania, czyli bezpieczeństwo zatrudnienia, godziwe wynagrodzenie, sferę socjalno-bytową, warunki pracy, ubezpieczenie, perspektywę emerytury, jasno zdefiniowane zadania itd. Zmotywowany zespół pracowników, który czuje się bezpiecznie w miejscu pracy, identyfikuje się z organizacją, jest zaangażowany w codzienne sprawy firmy, ponosi odpowiedzialność za podejmowane decyzje, z pewnością nie będzie chętny do składania dobrowolnych rezygnacji. Nie da się oczywiście całkowicie uniknąć problemu płynności, ale warto dążyć do obniżenia jej poziomu w przedsiębiorstwie. Najważniejsza jest również świadomość kadry zarządzającej co do istnienia negatywnych skutków związanych z licznymi odejściami pracowników, o których już wspomniano, i że to w ich kompetencjach leży umiejętność rozwiązywanie problemów będących źródłem odejść z organizacji, jak również podejmowanie czynnych działań ukierunkowanych na zatrzymywanie kadry.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie ludźmi. Praktyczny przewodnik dla menedżerów liniowych*, Wyd. Rebis, Poznań 2007a.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Kraków 2007b.
- Borkowska S., *Formy udziału pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1990 nr 7.
- Goldthorpe J.H., Lockwood D.C., Bechopfer F.P., *The Affluent Worker: Industrial Attitudes and Behavior*, Cambridge University Press, 1968.
- Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
- Reykowski J., *Teoria motywacji a zarządzanie*, Wyd. Książka i Wiedza, Warszawa 1975.
- Taylor S., *Płynność zatrudnienia. Jak zatrzymać pracowników w firmie*, Wolters Kluwer, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Żarczyńska-Dobiesz A., *Adaptacja nowego pracownika do pracy*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2008.

FACTORS THAT DETERMINE WORKFORCE FLUCTUATION IN A COMPANY BASED ON SELECTED LITERATURE CONCERNING THE THEME

Summary: Transformation of the employer market into the employee market, the opening of European borders, increased popularity of workforce leasing as well as failure to keep promises made during recruitment process increased workforce fluctuation. This article aims to present elements of motivation system, such as remuneration, career path, employees participation, work time and actual work environment, which may significantly reduce fluctuation.