

Rotacja pracowników w Polsce

Cytowanie: Kiełczewska, A., Rozbicka, I. (2023), *Rotacja pracowników w Polsce*, Working Paper, nr 6,
Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa.

Warszawa, grudzień 2023

Autorzy: Aneta Kiełczewska, Iga Rozbicka

Współpraca: Andrzej Kubisiak

Redakcja merytoryczna: Agnieszka Wincewicz-Price

Uwagi i komentarze: Marek Kośny (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu),

Tomasz Mądry (Polski Instytut Ekonomiczny)

Redakcja: Jakub Nowak, Małgorzata Wieteska

Projekt graficzny: Anna Olczak

Skład i łamanie: Tomasz Gałązka

Polski Instytut Ekonomiczny

Al. Jerozolimskie 87

02-001 Warszawa

© Copyright by Polski Instytut Ekonomiczny

ISBN 978-83-67575-71-3

Spis treści

Kluczowe liczby	4
Kluczowe wnioski	6
Wprowadzenie	8
1. Wskaźniki rotacji dla Stanów Zjednoczonych i krajów Unii Europejskiej	10
2. Rotacja pracowników w Polsce – wykorzystane dane i metoda pomiaru	15
3. Skala rotacji pracowników w Polsce w latach 2002-2022	18
3.1. Kontekst – krótka charakterystyka polskiego rynku pracy	18
3.2. Jak duża jest rotacja pracowników? Ogólne trendy. . .	20
3.3. Z jakich powodów pracownicy opuszczają rynek pracy?	23
3.4. Którzy pracownicy częściej zmieniają pracę, a którzy rzadziej?	24
4. Podsumowanie i dyskusja.	29
Bibliografia	32
Aneks	34
Spis tabel i wykresów.	37

Kluczowe liczby

Wskaźnik rotacji pracowników 2021/2022:

Ogółem 4,1 proc. osób zatrudnionych w 2021 r. w ciągu kolejnych 12 miesięcy zmieniło miejsce pracy



Branże o najwyższym poziomie rotacji:

8,1 proc.

zakwaterowanie i gastronomia

7,1 proc.

budownictwo

6,1 proc.

transport

Branże o najniższym poziomie rotacji:

1,6 proc.

opieka zdrowotna

1,7 proc.

edukacja

1,9 proc.

administracja publiczna

Przepływy do bezrobocia lub bierności:

**3,4 proc. osób zatrudnionych w 2021 r.
w ciągu kolejnych 12 miesięcy opuściło rynek pracy**

139 tys.

przeszło na emeryturę
lub rentę

75 tys.

zakończyło pracę na
czas określony

51 tys.

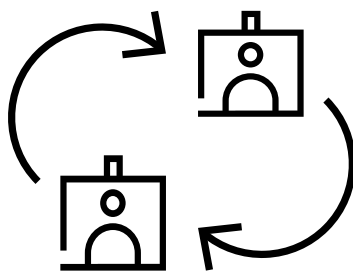
straciło pracę

35 tys.

odeszło z powodu niezadowolających
warunków (finansowych lub innych)

19 tys.

odeszło ze względu na opiekę
nad dziećmi lub innymi osobami



Kluczowe wnioski

- **W ostatnim dwudziestoleciu rocznie średnio co dziesiąty pracownik kończył – dobrowolnie lub nie – stosunek świadczonej pracy.** 4,1 proc. pracowników najemnych zatrudnionych w 2021 r. zmieniło miejsce pracy w ciągu kolejnych 12 miesięcy, a 3,4 proc. opuściło w tym okresie rynek pracy. W ujęciu nominalnym było to odpowiednio 548 tys. i 458 tys. osób.
- **Poziom rotacji pracowników wydaje się częściowo powiązany z kondycją gospodarczą.** Lepsza sytuacja gospodarcza, powodująca niższy poziom bezrobocia i większą łatwość w znalezieniu pracy, może zachęcać niektórych pracowników do szukania lepszych możliwości zatrudnienia. Odsetek osób, które zmieniały miejsce pracy, sukcesywnie rósł do 2008 r., a następnie spadał. W kolejnych latach ożywienia gospodarczego zależność między częstotliwością zmiany pracy przez pracowników a wzrostem gospodarczym nie była już tak wyraźna.
- **Wśród powodów opuszczenia rynku pracy – na stałe lub tymczasowo – dominuje przejście na emeryturę lub rentę, zakończenie pracy na czas określony oraz utrata pracy.** Ostatnia z wymienionych przyczyn była szczególnie częsta w latach 2008-2013 – rocznie dotyczyła w tym okresie średnio ok. 240 tys. osób. Liczba osób, które przechodziły na emeryturę lub rentę wyraźnie wahała się na przestrzeni lat, co mogło być powiązane m.in. z różnymi zmianami w systemie emerytalnym i starzeniem się populacji. Najwięcej pracowników – 198 tys. – przeszło na emeryturę między 2019 r. a 2020 r., kiedy to pandemia mogła być dodatkowym czynnikiem zniechęcającym do pozostania na rynku pracy.
- **Rotacja pracowników może przynosić zarówno pozytywne, jak i negatywne konsekwencje.** Dla pracowników jest to szansa na lepszą pracę i wyższe wynagrodzenie. Ci, którzy częściej zmieniają miejsce pracy, mogą też nabywać więcej różnorodnych kwalifikacji i doświadczenia. Z drugiej strony wymiana pracowników niesie ze sobą bezpośrednie koszty, może skutkować zakłóceniem stabilności w funkcjonowaniu organizacji oraz utratą wiedzy i umiejętności po odejściu doświadczonych pracowników. Nadmierna rotacja może też prowadzić do obniżenia morale, zaangażowania i lojalności pracowników oraz wywoływać trudności w budowaniu trwałych relacji. W związku z tym z ostrożnością podchodzimy do interpretacji szacunków poziomu rotacji, zwłaszcza na zagregowanym poziomie.

- **Pracownicy sektora prywatnego zmieniają miejsce swojej pracy ok. 2,5 razy częściej niż ci z sektora publicznego.** Stosunkowo duże jest także zróżnicowanie w zależności od branży. W zakwaterowaniu i gastronomii, budownictwie i transporcie powyżej 6 proc. pracowników zmieniło miejsce pracy między 2021 r. a 2022 r. W opiece zdrowotnej, edukacji i administracji publicznej było to poniżej 2 proc. Relatywnie wysoka rotacja może być powiązana z sezonowym charakterem prac lub wysokim deficytem kadr, który powoduje, że pracownicy bardziej pewni swojej pozycji mogą częściej decydować się na poszukiwanie lepszej pracy. Może też wiązać się z kulturą pracy specyficzną dla danych branż.
- **Im starsi pracownicy, tym rzadziej zmieniają pracę.** To może wynikać zarówno z pokoleniowej zmiany w zachowaniach na rynku pracy, jak i tego, że skłonność do zmiany pracy maleje wraz z wiekiem. Jednocześnie będzie to można zweryfikować dopiero w przyszłości, gdy osoby obecnie w młodszych lub średnich grupach wieku będą zbliżać się do wieku emerytalnego.
- **Optymalny poziom rotacji w poszczególnych firmach przełożyłby się na bardziej efektywne funkcjonowanie całej gospodarki.** Optimum postrzegamy jednak nie tyle z perspektywy ilościowej, ile jakościowej. Istotne wydaje się też przeciwdziałanie negatywnym czynnikom samym w sobie, które wpływają na odchodzenie pracowników z firm. Jednocześnie świadomość, na jakim poziomie kształtuje się rotacja w skali całego kraju czy np. wybranej branży lub grupy wieku, może ułatwić pracodawcom dostosowanie swoich strategii zarządzania do zmieniających się norm.

Wprowadzenie

W publikacji zajmujemy się zagadnieniem rotacji pracowników w Polsce. W najbardziej ogólnym ujęciu jest to proces wymiany pracowników w organizacjach, który obejmuje zarówno nowe zatrudnienia, jak i odejścia.

W kontekście zarządzania zasobami ludzkimi rotacja określa liczbę pracowników, którzy opuścili firmę w określonym okresie w relacji do ogólnej liczby pracowników. W badaniach rynku pracy zjawisko to analizuje się w perspektywie całej gospodarki. W literaturze naukowej dotyczącej rynku pracy rotacja pracowników jest jednym z zagadnień podejmowanych w ramach analiz szerszego zjawiska przepływów na rynku pracy. Obejmują one przepływy osób między trzema podstawowymi kategoriami określającymi status na rynku pracy, tj. osobami pracującymi, biernymi zawodowo i bezrobotnymi, ale uwzględniają także przepływy między miejscami pracy.

Rotację pracowników można badać w dwóch podstawowych wymiarach.

Pierwszy to podział ze względu na przyczynę zakończenia pracy. Rotacja dobrowolna wynika z inicjatywy pracownika, a przymusowa – z inicjatywy pracodawcy, np. gdy zwalnia pracownika lub likwiduje miejsce pracy. Drugi wymiar dotyczy statusu pracownika po jego odejściu z dotychczasowej pracy – pozostania na rynku pracy lub opuszczenia go. Wymiar ten ma znaczenie przy analizie rotacji z perspektywy całego rynku pracy, szczególnie w odniesieniu do dobrowolnych odejść. Czym innym są odejścia, które skutkują zaprzestaniem pracy zawodowej (na stałe, np. z powodu przejścia na emeryturę, lub tymczasowe, np. ze względu na opiekę nad dzieckiem); a czym innym – zmiana miejsca pracy. Niektóre badania dotyczące rotacji pracowników koncentrują się właśnie na tym ostatnim rodzaju rotacji – gdy pracownicy z własnej inicjatywy zmieniają miejsce pracy – jako zjawisku szczególnie istotnemu z perspektywy funkcjonowania rynku pracy.

W kilku krajach skala rotacji pracowników jest przedmiotem oficjalnych szacunków. Przykładowo w Stanach Zjednoczonych i Francji zjawisko to jest raportowane już od kilkunastu lat. Dla większości krajów europejskich, w tym Polski, dostępne są pewne szacunki obliczane przez Eurostat, jednak są określane jako eksperymentalne, tj. wymagające dopracowania w zakresie harmonizacji, zakresu i metodologii. Dla Polski rotację na rynku pracy szacuje też agencja Randstad, jednak obliczenia te są niezbyt precyzyjne ze względu na stosunkowo niewielką próbę i jej kwotowy dobór.

W publikacji prezentujemy naszą autorską metodę pomiaru skali rotacji pracowników w Polsce. Jest to nasza pierwsza próba wypracowania metody pomiaru, która w przyszłości może być udoskonalana. Nasze szacunki obejmują okres 20 lat, co umożliwia analizę trendów i korelatów tego zjawiska.

Poza przedstawieniem ogólnej skali rotacji, dokonujemy analizy tego zjawiska ze względu na różne charakterystyki pracowników lub ich miejsc pracy, np. wiek, płeć, sektor i branżę.

Rotacja pracowników to zjawisko, którego nie można ocenić jednoznacznie – ani pozytywnie, ani negatywnie. Można zastanawiać się nad optymalnym poziomem rotacji, tj. takim, który prowadziłyby do jak najbardziej efektywnego wykorzystania zasobów ludzkich. Jednak ten też jest zależny od indywidualnej specyfiki, zarówno po stronie firm, jak i pracowników. Dlatego nasze szacunki traktujemy raczej jako pierwszy krok w kierunku zrozumienia zjawiska rotacji i jego przyczyn w naszym kraju. W tym kontekście wydaje się istotne prześledzenie zmian skali rotacji w czasie oraz ustalenie między jakimi typami przedsiębiorstw lub pracowników różniła się najbardziej. Głębsza analiza tego zjawiska, uwzględniająca także badania o charakterze jakościowym, może być podstawą do działań mających na celu zminimalizowanie negatywnych skutków rotacji pracowników i przyczynkiem do działań ograniczających rotację tam, gdzie wydaje się ona zbyt wysoka lub stymulujących tam, gdzie wydaje się zbyt niska.

Raport składa się z czterech rozdziałów. W pierwszym opisujemy jak inne zagraniczne instytucje mierzą rotację pracowników – stanowi to punkt odniesienia dla naszych szacunków. Drugi rozdział stanowi opis wykorzystanych przez nas danych i zastosowanej metody. W trzecim przedstawiamy wyniki. Jest on podzielony na cztery części. W pierwszej z nich zarysowujemy ogólny kontekst związany z polskim rynkiem pracy, bez którego trudno byłoby zinterpretować wyniki. W drugiej pokazujemy ogólne szacunki rotacji pracowników i ich zmiany w czasie. W kolejnych dwóch częściach przedstawiamy bardziej szczegółowe wyniki – w trzeciej dotyczące pracowników, którzy opuszczają rynek pracy, a w czwartej tych, którzy zmieniają pracę na inną. Czwarty rozdział stanowi podsumowanie przedstawionych wyników i dyskusję nad przyczynami i konsekwencjami rotacji pracowników oraz znaczeniem tych analiz dla decydentów kształtujących warunki zatrudniania i pracy oraz dla gospodarki jako takiej.

1. Wskaźniki rotacji dla Stanów Zjednoczonych i krajów Unii Europejskiej

W niektórych krajach publikowane są dane dotyczące rotacji pracowników.

Przykładowo w Stanach Zjednoczonych i Francji są one przygotowywane na podstawie informacji od pracodawców na temat rozpoczętych i zakończonych umów o pracę. Dla poszczególnych okresów publikowane są nominalne wartości, w Stanach Zjednoczonych przeliczane także na miesięczne odsetki pracowników, którzy odeszli z pracy (zmienili ją lub opuścili rynek pracy).

Ze względu na różnice w metodzie obliczeń dane dla Stanów Zjednoczonych i Francji nie są porównywalne z naszymi szacunkami dla Polski.

Dane dla Stanów Zjednoczonych dotyczą miesięcznych przepływów, natomiast my prezentujemy przepływy roczne – są one sumą miesięcznych, ponieważ jeden pracownik może zmieniać pracę więcej niż raz w ciągu roku. Z kolei dla Francji w ostatnich latach publikowane są jedynie wartości nominalne. Różnica wynika także ze sposobu zbierania danych - w Stanach Zjednoczonych i Francji na podstawie rejestrów pracodawców, w Polsce zaś z deklaracji pracowników (i prawdopodobnie z pominięciem tych, którzy zmienili miejsce zamieszkania).

Poniżej krótko opisujemy przywołane dane dla Stanów Zjednoczonych i Francji – pomimo braku bezpośredniej porównywalności, mogą one stanowić pewien punkt odniesienia.

Nasze źródło danych dla Polski nie pozwala na identyfikację przyczyn zakończenia stosunku pracy, a dla Stanów Zjednoczonych i Francji dostępne są informacje o oficjalnym powodzie rozwiązania umowy. To pozwala na prześledzenie, jaki udział w rotacji pracowników miały dobrowolne rezygnacje, a jaki – odejścia, których przyczyny leżały po stronie pracodawcy.

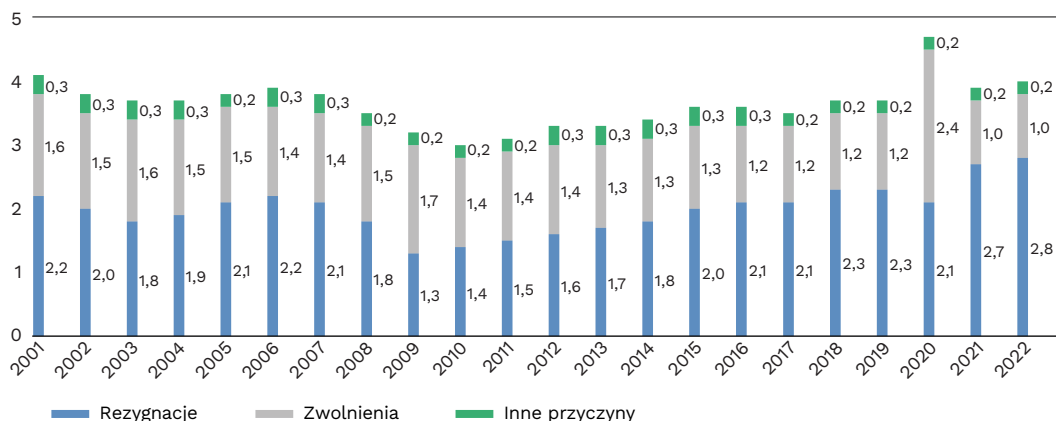
Amerykański Urząd Statystyki Pracy publikuje szczegółowe dane dotyczące rotacji na rynku pracy.

Obejmują one nowe zatrudnienia oraz odejścia z pracy, w podziale na dobrowolne i wymuszone. Opierają się na danych z losowej reprezentatywnej próby 21 tys. firm, które przez okres 3 lat co miesiąc szczegółowo raportują skalę przepływów pracowników. Zbierane są od początku 2001 r. Dzięki temu dla Stanów Zjednoczonych dostępne są dane

o liczbie osób, które opuściły swoją pracę dla każdego miesiąca, dla ponad 20-letniego okresu.

W ostatnich latach w Stanach Zjednoczonych średnio miesięcznie swoje miejsce pracy opuszcza od 3 do 5 proc. pracowników. Większa część z nich odchodzi z pracy dobrowolnie (wykres 1). Dynamika poziomu rotacji na przestrzeni lat w większym zakresie zależy od zmian częstości dobrowolnych odejść z pracy. A ta wydaje się zależna od cyklu koniunkturalnego – w okresach wyższego rozwoju gospodarczego trend miał charakter rosnący, a łączył się podczas kryzysów w 2008 i 2020 r. Na tle pozostałych lat szczególnie wyróżnia się 2020 r. – w kryzysie związanym z pandemią nastąpił nagły wzrost zwolnień z pracy, z poziomu 1,2 do 2,4 proc. W 2021 r. wzrosła częstość dobrowolnych rezygnacji, osiągając najwyższy poziom od początku gromadzenia statystyk (2,7 proc.).

Wykres 1. Odsetek pracowników, którzy zakończyli stosunek pracy w Stanach Zjednoczonych – średnie roczne z przepływów miesięcznych (w proc.)



Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie danych z U.S. Bureau of Labor Statistic.

Zainteresowanie rotacją pracowników w debacie publicznej wzrosło wraz z tzw. „wielką rezygnacją” w Stanach Zjednoczonych.

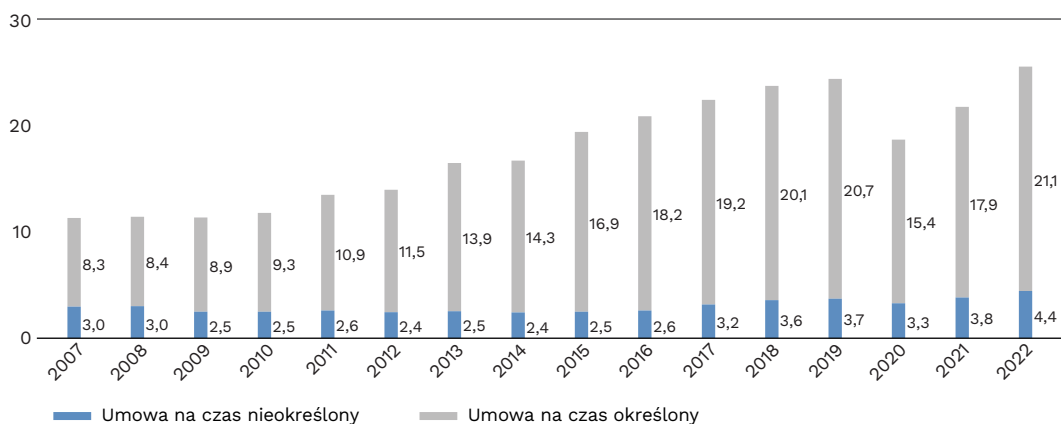
„Wielka rezygnacja” była opisywana jako zjawisko polegające na dobrowolnej rezygnacji z pracy przez dużą liczbę osób w wyniku pandemii (www4). Miesięczny wskaźnik rezygnacji z pracy w Stanach Zjednoczonych osiągał w 2021 r. najwyższy poziom od początku gromadzenia statystyk przez Amerykański Urząd Statystyki Pracy (Gittleman, 2022). W 2020 r. odsetek rezygnacji spadł w stosunku do poprzedniego roku, a wyraźnie zwiększył się odsetek zwolnień. W 2021 r. odsetek rezygnacji wyraźnie odbił się i powrócił do wcześniejszego, rosnącego trendu. Jednocześnie zmalał odsetek zwolnień – z 29 proc. w 2020 r. do 12 proc. w 2021 r.

Wzrost tendencji do rezygnacji z dotychczasowej pracy jest charakterystyczny dla okresów ożywienia gospodarczego. Fale odejść z pracy miały miejsce podczas wszystkich szybkich ożywień w okresie powojennym (Hobijn, 2022; Gittleman, 2022). Natomiast przyczyny rezygnacji z pracy podczas „wielkiej rezygnacji” mogły być znacząco różne od tych przed pandemią COVID-19. W wyniku pandemii mogły nastąpić zmiany w oczekiwaniach i sposobie funkcjonowania pracowników, związane choćby z upowszechnieniem pracy zdalnej.

Stosunkowo dokładne dane dotyczące przepływów pracowników są dostępne we Francji. Pracodawcy mają tam obowiązek dostarczyć comiesięczną deklarację, która zawiera informacje na temat przebiegu zatrudnienia każdego pracownika (www2). Na tej podstawie tworzona jest baza przepływów siły roboczej, która dostarcza informacji o wszystkich podpisanych i rozwiązanych umowach o pracę, osobno dla umów na czas określony i nieokreślony, w podziale na przyczyny rozwiązania stosunku pracy (www3).

Najczęstszym powodem rozwiązania stosunku pracy we Francji jest wygaśnięcie umowy na czas określony. W 2007 r. było to 8,3 mln, a w kolejnych latach sukcesywnie rośnie, do poziomu 20,7 mln w 2019 r. (wykres 2). To naturalne, że rotacja wśród osób pracujących na czas określony jest wyższa. Jej duży wzrost na przestrzeni lat przypisuje się skracaniu przez przedsiębiorstwa okresów obowiązywania umów czasowych i zmianie podejścia do tych umów – coraz rzadziej były one stosowane jako okres wstępny przed zatrudnieniem na czas nieokreślony, a częściej zatrudnienie czasowe było wielokrotnie przedłużane w przypadku tych samych pracowników (Picart, 2014).

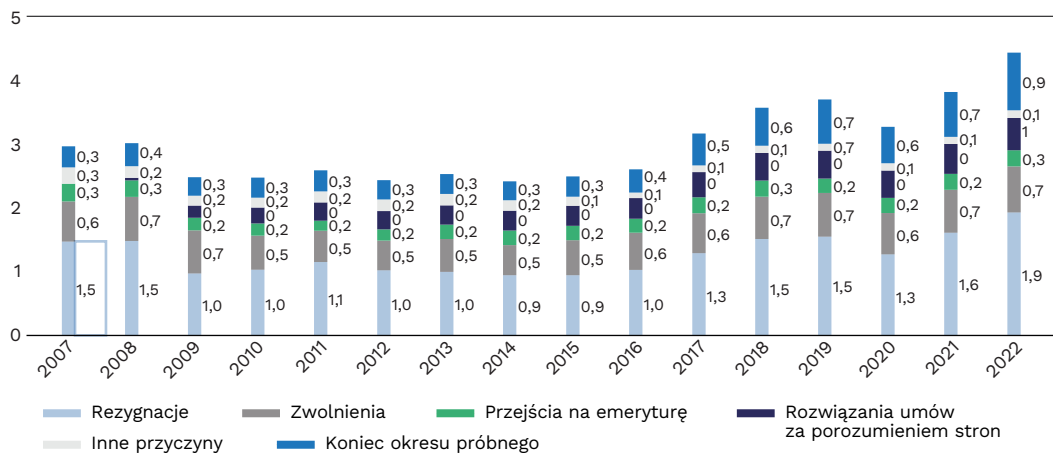
Wykres 2. Liczba zakończonych stosunków pracy we Francji, w podziale na rodzaj umowy (w mln)



Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie danych DARES.

Główną przyczyną rozwiązania stosunku pracy na czas nieokreślony we Francji są dobrowolne rezygnacje, a drugą w kolejności – zwolnienia. Podobnie jak w Stanach Zjednoczonych, liczba rezygnacji z pracy była we Francji niższa przez kilka lat po 2008 r. i wynosiła ok. 1 mln rocznie. Po 2016 r. nastąpił wzrost, a w 2022 r. liczba dobrowolnych odejść wyniosła już 1,9 mln (wykres 3). Aby zobrazować skalę tych wartości nominalnych w stosunku do ogółu pracowników odniesiemy się do wyliczeń Państwowego Instytutu Statystyki i Badań Ekonomicznych – najnowsze dane są dostępne dla 2019 r. Liczba zakończonych umów na czas nieokreślony w stosunku do średniej liczby osób pracujących na czas określony wyniosła wtedy 20 proc., a dla umów na czas określony – aż 110 proc. (www7).

Wykres 3. Liczba zakończonych stosunków pracy na czas nieokreślony we Francji w podziale na przyczyny (w mln)



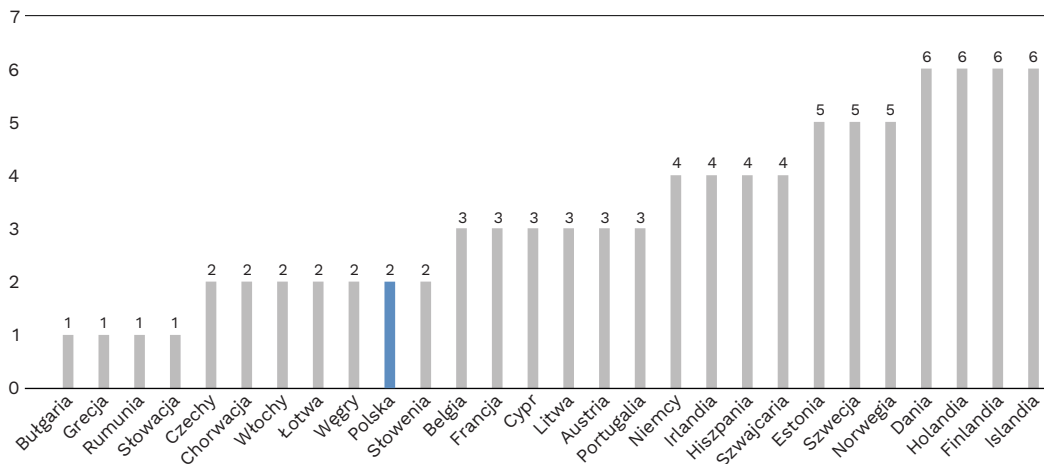
Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie danych DARES.

Dane publikowane przez Eurostat dotyczą przepłyłów między dwoma miejscami pracy (job-to-job transition). Opierają się na danych z Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności poszczególnych krajów członkowskich – tych samych, które wykorzystaliśmy do naszych obliczeń. Porównywany jest status danej osoby w dwóch kolejnych kwartałach. Do obliczenia przepłyłów osób pracujących uwzględniani są ci, którzy pracowali zawodowo zarówno w pierwszym badanym kwartale, jak i w kolejnym. Uznaje się, że nastąpił przepływ z jednego miejsca pracy do drugiego, jeśli w okresie między kolejnymi kwartałami dana osoba rozpoczęła nową pracę. Na tej podstawie, z wykorzystaniem metod ekonometrycznych, szacowane są prawdopodobieństwa kwartalnych przepłyłów w ramach zatrudnienia, z których wyliczane i prezentowane są średnie roczne.

Wyliczenia Eurostatu dostarczają pewnej wiedzy na temat rotacji pracowników, jednak są obarczone niedoskonałościami. Eurostat zastrzega, że wyniki na poziomie krajowym mogą różnić się od publikowanych szacunków, ze względu na to, że poszczególne kraje mogą dysponować bardziej szczegółowymi danymi i stosować bardziej zaawansowaną metodologię (www1). Publikowane szacunki zaokrąglane są do wartości całkowitych (wykres 4).

Na tle innych krajów unijnych Polska wydaje się krajem o relatywnie niskim poziomie rotacji pracowników. Zgodnie z szacunkami Eurostatu prawdopodobieństwo przepływu do innego miejsca pracy w Polsce wynosi 2 proc., a w całej UE waha się od 1 proc. (w Bułgarii, Grecji, Rumunii i Słowacji) do 6 proc. (w Danii, Holandii, Finlandii i Islandii). Należy jednak pamiętać, że tej wartości dla Polski nie powinno się bezpośrednio porównywać z wynikami naszych szacunków. Poza wyżej opisanymi niedoskonałościami metody Eurostatu, przyczyną są rozbieżności w zastosowanej metodzie. Po pierwsze Eurostat publikuje przepływy kwartalne, my zaś roczne. Po drugie Eurostat do swoich szacunków wykorzystuje nieco inną próbę – osób pracujących zarówno w pierwszym, jak i w drugim analizowanym okresie. U nas zaś podstawą do obliczeń są wszystkie osoby, które pracowały w pierwszym okresie, bez względu na ich status w drugim okresie.

Wykres 4. Przepływy między miejscami zatrudnienia – średnie roczne z przepływów kwartalnych w 2022 r. (w proc.)



Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie danych Eurostatu.

2. Rotacja pracowników w Polsce

– wykorzystane dane i metoda pomiaru

Rotację szacujemy na podstawie tzw. odpływów, tj. uwzględniamy wszystkich pracowników, którzy pracowali w danym okresie i szacujemy ilu z nich w kolejnych 12 miesiącach opuściło swoje miejsce pracy. Do obliczeń wykorzystujemy najlepsze dostępne źródło danych dotyczących sytuacji osób na polskim rynku pracy – reprezentatywne Badanie Aktywności Ekonomicznej Ludności GUS. Wypracowana przez nas metoda jest więc bezpośrednio zależna od specyfiki wykorzystanych danych.

W publikacji pokazujemy szacunki odsetka pracowników, którzy opuścili swoje miejsce pracy. Po opuszczeniu miejsca pracy możliwe są dwa scenariusze – praca w nowym miejscu albo opuszczenie rynku pracy (trwałe lub czasowe). Z perspektywy pracodawców obie te sytuacje można utożsamiać z rotacją pracowników – jako odpływ z dotychczasowego zatrudnienia. Jednak z perspektywy pracowników i całego rynku pracy są to dwie odmienne sytuacje, zarówno pod kątem przyczyn, jak i wywołanych efektów. Dlatego nasze szacunki rozdzielamy na te dwie podgrupy i prowadzimy dla nich odrębne analizy. Nie różnicujemy jednak przyczyn odejść na dobrowolne (podjęte z własnej inicjatywy) i wymuszone (np. z powodu zwolnienia przez pracodawcę lub likwidacji firmy) – dostępne dane nie pozwalają nam na takie rozróżnienie. Szczegółowe informacje dotyczące przyczyn odejść z pracy są dostępne tylko dla osób, które opuściły rynek pracy.

W obliczeniach wykorzystaliśmy istotny aspekt metodologii GUS polegający na pozyskiwaniu danych w ramach BAEL poprzez czterokrotne ankietowanie respondentów. Badanie to jest prowadzone w sposób ciągły w każdym kwartale, przy czym za każdym razem tylko ¼ próby jest wymieniana (tzw. panel rotacyjny). Nowo dołosowana próba respondentów pojawia się według zasady 2-(2)-2, tj. dwa kwartały w badaniu, dwa kwartały przerwy i ponownie dwa kwartały w badaniu (GUS1).

Korzystaliśmy z danych jednostkowych i połączyliśmy w nich obserwacje w danym kwartale i w tym samym kwartale kolejnego roku. Dzięki temu dla każdego roku z analizowanego przedziału 2002-2021 dostępne są szczegółowe informacje związane ze statusem respondentów w danym roku

(który określamy jako rok₀) oraz po roku (określanym przez nas jako rok₁). Dla większej precyzji szacunków, dokonaliśmy rekalkulacji wag. Informacje na temat wielkości próby i wtórnego przeważania znajdują się w aneksie.

Aby określić poziom rotacji, uwzględniliśmy wszystkich pracowników w punkcie początkowym i analizowaliśmy ich status po roku. W całym opracowaniu za każdym razem, gdy odnosimy się do pracowników, mamy na myśli osoby zatrudnione w firmach lub w instytucjach, bez względu na rodzaj umowy – może to być umowa o pracę, umowa cywilno-prawna, praca bez formalnej umowy (jeśli nie została zatajona przez respondenta) lub inna forma. Nasze szacunki dotyczą wyłącznie głównej pracy dla poszczególnych osób, czyli jeśli dany respondent w roku₀ miał również drugą dodatkową pracę, to nie jest ona w żaden sposób uwzględniana w obliczeniach.

Dla wszystkich pracowników w roku₀ sprawdzamy ich status na rynku pracy w roku₁:

- jeżeli pracownicy z roku₀ nadal pracowali w roku₁, to wykorzystywaliśmy pytanie o termin rozpoczęcia pracy w obecnym miejscu (zadane w roku₁) – jeżeli było to w ciągu ostatnich 12 miesięcy (a więc później niż w punkcie początkowym z roku₀), to kwalifikowaliśmy badanych jako osoby, które zmieniły pracę (wzór 1);
- jeżeli pracownicy z roku₀ nie pracowali w roku₁, to zostali przez nas zakwalifikowani jako osoby, które opuściły rynek pracy (wzór 2).

Odsetek pracowników którzy zmienili miejsce pracy =

$$\frac{\text{liczba osób które w roku}_1 \text{ pracowały w innym miejscu spośród pracowników najemnych w roku}_0}{\text{liczba pracowników najemnych w roku}_0} * 100 \quad (1)$$

Odsetek pracowników, którzy opuścili rynek pracy =

$$\frac{\text{liczba osób które w roku}_1 \text{ nie pracowały spośród pracowników najemnych w roku}_0}{\text{liczba pracowników najemnych w roku}_0} * 100 \quad (2)$$

Aby stwierdzić czy dana osoba zmieniła miejsce pracy, wykorzystaliśmy odpowiedź na pytanie o to, od kiedy pracuje ona w obecnym miejscu. Dokładna treść tego pytania brzmi: „Kiedy rozpoczął/rozpoczęła Pan/Pani pracę w obecnym miejscu pracy? Proszę podać rok i miesiąc”. Jeżeli w roku₁ minęło mniej niż 12 miesięcy od momentu rozpoczęcia pracy, uznajemy, że dany pracownik zmienił miejsce pracy w ostatnim roku. Zastosowanie takiej metody może się wiązać z pewną uznaniowością respondentów, jednak nie wydaje się, by mogło to mieć istotny wpływ na wyniki. Uważamy, że również problemy z odtworzeniem terminu rozpoczęcia obecnej pracy raczej nie zaburzają

statystyk – z pewnością jest to tym trudniejsze im dawniej miało miejsce, a jeżeli było ponad rok temu, to konkretna data nie ma już znaczenia.

Nasze szacunki opierają się na deklaracjach pracowników - niesie to pewne konsekwencje dla uzyskanych wyników. Zaletą jest to, że w rotacji nie są w związku z tym uwzględniane kolejne umowy między tym samym pracodawcą a pracownikiem. Problem stanowi to, że próba osób uwzględnionych w badaniu jest losowana na podstawie miejsca zamieszkania. W związku z tym osoby, które przeprowadziły się między rokiem₀ a rokiem₁, prawdopodobnie nie są badane w roku₁. A to oznacza, że nie są uwzględniane w naszej próbie. Dlatego nasze szacunki należy traktować raczej jako dolną granicę skali faktycznego zjawiska.

Przedstawione przez nas oszacowania dotyczą rotacji pracowników między danym rokiem a kolejnym. Specyfika danych, które wykorzystaliśmy, sprawia, że nie będziemy mówić o rotacji w poszczególnych latach, a o rotacji między dwoma następującymi po sobie latami. Z tego powodu osie na wykresach opisane są w formule rok₀/rok₁. Dla przykładu, punkt 2017/2018 będzie określał, ilu pracowników opuściło swoją pracę między 2017 r. a 2018 r., tzn. ile z osób zatrudnionych w 2017 r. po 12 miesiącach nie pracowało już w tym samym miejscu. Do obliczeń wykorzystaliśmy badania ankietowe przeprowadzane w każdym z czterech kwartałów roku₀. I dla każdego z respondentów status z roku₁ dotyczył tego samego kwartału, w którym byli ankietowani w roku₀.

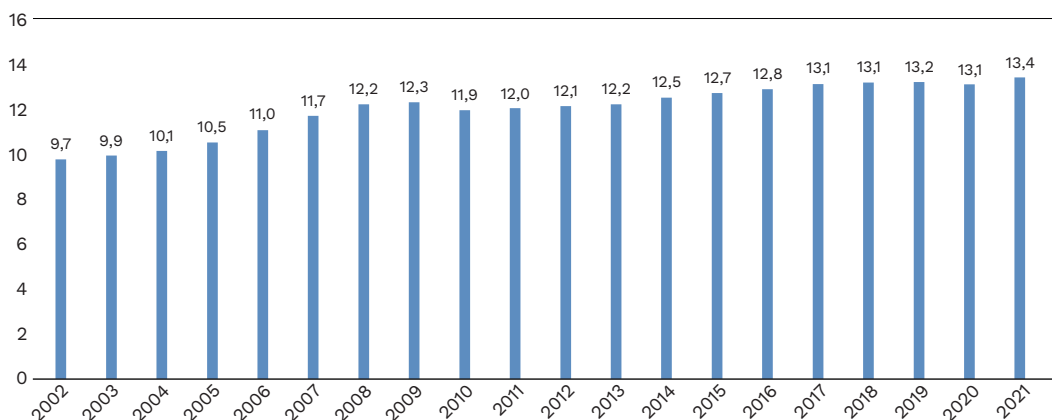
Prezentowane przez nas szeregi czasowe mogą nie mieć ciągłości między 2020 r. a 2021 r. W 2021 r. podstawowe definicje w badaniu (osoby pracujące, bezrobotnej i biernej zawodowo) zostały nieco zmodyfikowane. Do grona osób pracujących zostały włączone osoby przebywające na urlopie wychowawczym, osoby wykonujące część swojej pracy poza sezonem i pomagający członkowie rodziny wykonujący pracę na rzecz rodziny spoza własnego gospodarstwa domowego, wyłączone zaś osoby, które pracują na własny rachunek w rolnictwie indywidualnym, a efekty pracy przeznaczają wyłącznie lub głównie na własną konsumpcję. Wykonaliśmy możliwe sprawdzenia – zmiany definicji miały pewien wpływ na zmianę liczby osób pracujących, ale nie wykryliśmy wpływu na poziom rotacji. Mimo wszystko nie możemy wykluczyć tego efektu, dlatego do wyników dla 2020/2021 należy podchodzić z ostrożnością.

3. Skala rotacji pracowników w Polsce w latach 2002-2022

3.1. Kontekst – krótka charakterystyka polskiego rynku pracy

W ostatnim dwudziestoleciu liczba pracowników na polskim rynku pracy sukcesywnie rosta. W naszej publikacji, gdy odwołujemy się do pracowników, mamy na myśli wszystkich pracowników najemnych – osoby zatrudnione w firmach lub instytucjach, bez względu na rodzaj umowy i wymiar etatu. W 2002 r. w Polsce było ok. 9,7 mln pracowników, a do 2021 r. nastąpił wzrost o ponad 1/3 – do poziomu ok. 13,4 mln (wykres 5). To ma znaczenie w kontekście wskaźników i liczb prezentowanych w kolejnych podrozdziałach. Przykładowo, przy niezmiennym odsetku pracowników zmieniających swoją pracę, nominalnie liczba takich pracowników rosnęła ze względu na wzrost liczby pracowników ogółem.

Wykres 5. Liczba pracowników najemnych w Polsce (w mln)



Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie jednostkowych danych z Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności GUS.

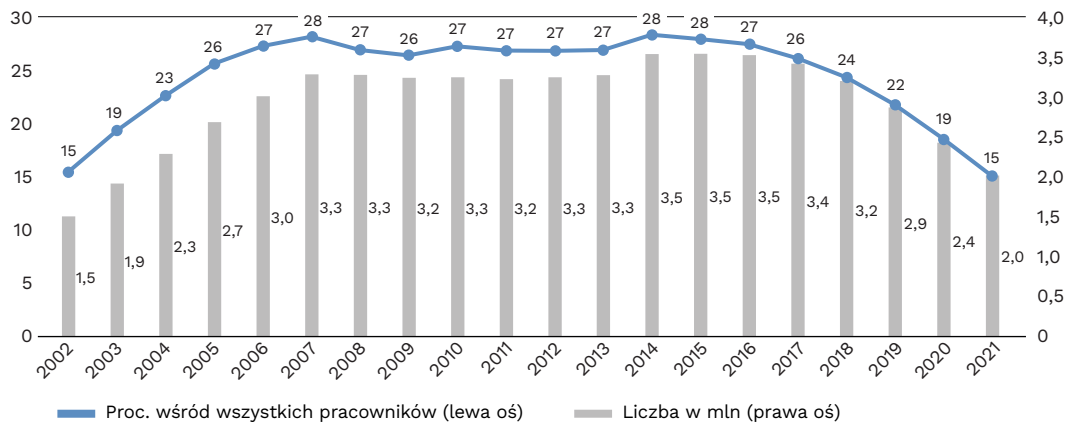
Od 2002 r. do 2007 r. w Polsce miało miejsce stosunkowo duże upowszechnienie umów czasowych, które utrzymywało się przez kolejną dekadę.

Umowy czasowe w polskich warunkach prawnych obejmują przede wszystkim umowy o pracę na czas określony (w tym na okres próbny lub na zastępstwo) i umowy cywilno-prawne (zlecenia i o dzieło). Ich liczba w latach 2002–2007 wzrosła ponad dwukrotnie – z ok. 1,5 mln do ok. 3,3 mln (wykres 8). Bardziej szczegółowe źródła podają, że wzrosła zarówno liczba umów o pracę na czas określony, jak i umów cywilno-prawnych (Lewandowski, Góra, Lis, 2017). Wzrost ten był dużo większy niż w przypadku umów na czas nieokreślony – odsetek osób pracujących na czas określony wzrósł z 15 proc. do 28 proc. i utrzymywał się na poziomie przekraczającym 25 proc. w kolejnych latach. Po 2016 r. popularność umów czasowych zaczęła sukcesywnie spadać. W 2021 r. w Polsce było ok. 2 mln umów czasowych, co stanowiło 15 proc. wszystkich umów – odsetek ten wrócił do poziomu z 2002 r.

Powszechność pracy czasowej prawdopodobnie wynikała z preferencji pracodawców do zatrudniania w tej formie.

Tzw. klin podatkowy – czyli suma podatków i składek – był dla umów cywilno-prawnych wyraźnie niższy niż dla umów o pracę (Arak, Lewandowski, Żakowiecki, 2014). W 2016 r. dokonano zmian w prawie, które miały ograniczyć nadużywanie umów czasowych. Wszystkie umowy cywilno-prawne zostały objęte obowiązkowymi ubezpieczeniami społecznymi, umowy zlecenia zostały objęte płacą minimalną, wprowadzono również ograniczenie możliwej liczby umów o pracę na czas określony i ich maksymalnej długości między danym pracodawcą i pracownikiem. Te zmiany mogły mieć wpływ na spadek powszechności stosowania umów czasowych do wcześniej obserwowanego poziomu.

Wykres 6. Liczba i odsetek osób pracujących na czas określony



Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie jednostkowych danych z Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności GUS.

Można się spodziewać, że rotacja osób pracujących na czas określony jest wyższa niż rotacja zatrudnionych na umowę o pracę na czas nieokreślony. Wynika to wprost ze specyfiki umów czasowych. Ekspansja umów czasowych w środkowym odcinku analizowanego okresu mogła więc zwiększyć poziom rotacji pracowników poprzez rozpowszechnienie bardziej elastycznych form zatrudnienia.

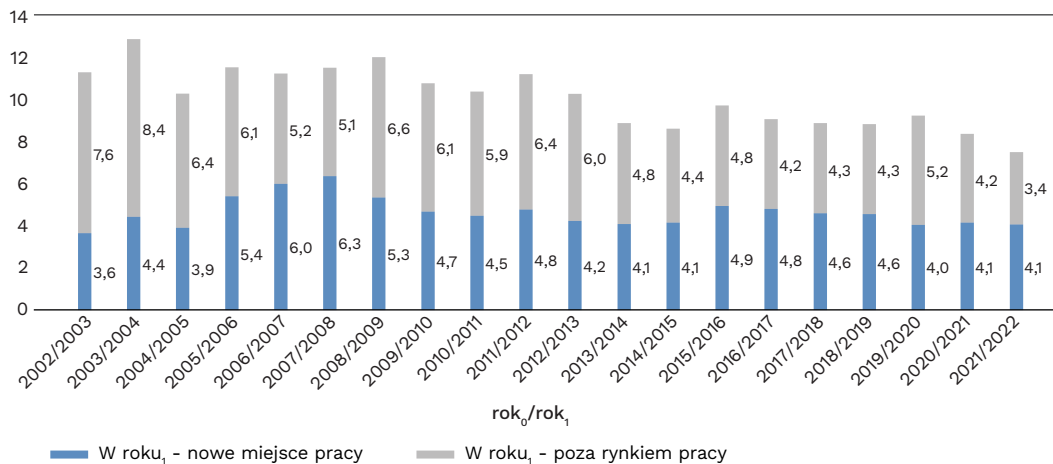
3.2. Jak duża jest rotacja pracowników? Ogólne trendy

W ostatnich dwudziestu latach rocznie średnio co dziesiąty pracownik kończył – dobrowolnie lub nie – stosunek świadczonej pracy. Tak szeroko rozumiana rotacja miała w tym okresie tendencję malejącą. Jej najwyższy poziom miał miejsce z 2003 r. na 2004 r. – wyniósł wtedy 12,8 proc. W ostatnim analizowanym okresie, z 2021 na 2022 r., swoje miejsca pracy opuściło już tylko 7,5 proc. pracowników (wykres 7). Wartości te uwzględniają opuszczenie miejsca pracy ze wszystkich możliwych powodów i bez względu na dalszą sytuację osób, które zakończyły świadczenie pracy. Ze względu na odmienny charakter tych dwóch zjawisk, w kolejnych podrozdziałach osobno analizujemy dwie kategorie rotacji – polegającą na zmianie miejsca pracy oraz gdy dana osoba nie pracuje już w żadnym miejscu.

W ujęciu nominalnym rotacja dotyczy od ok. 1,0 mln do 1,4 mln pracowników rocznie. Największa liczba pracowników w analizowanym okresie opuściła swoje miejsca pracy między 2008 r. a 2009 r. Wtedy 650 tys. osób zmieniło pracę, a 809 tys. zakończyło dotychczasową i nie podjęło nowej.

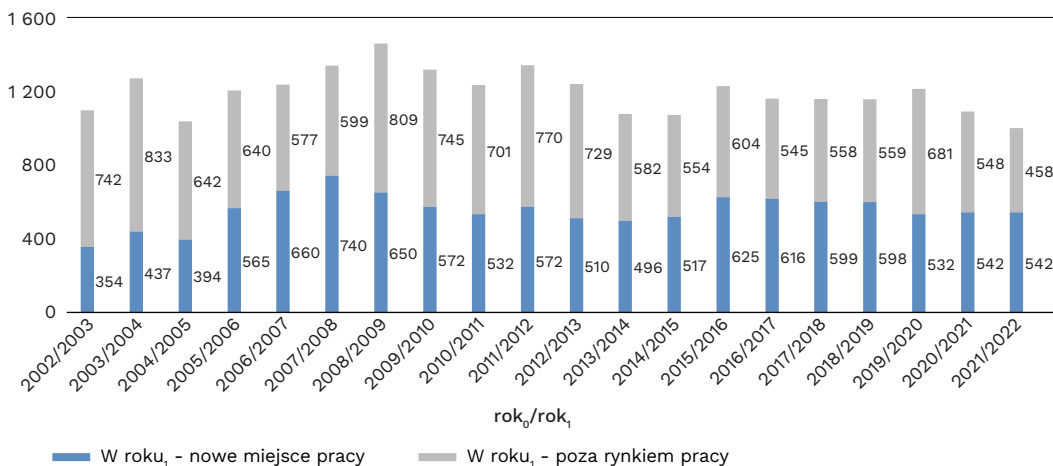
Poziom rotacji pracowników wydaje się częściowo powiązany z koniunkturą gospodarczą. Jest to widoczne w pierwszej połowie analizowanego przez nas okresu – odsetek osób, które zmieniały miejsce pracy, sukcesywnie rósł do 2008 r., a po kryzysie obserwujemy jego spadek. Jak opisaliśmy w rozdziale 1, podobne trendy miały miejsce we Francji i w Stanach Zjednoczonych. W kolejnych latach ożywienia gospodarczego zależność między tym jak często pracownicy zmieniali pracę a wzrostem gospodarczym w Polsce nie była już tak wyraźna. Pełna interpretacja zmian obserwowanych w trakcie kryzysu wywołanego pandemią nie jest niestety możliwa ze względu na brak ciągłości szeregów czasowych w wykorzystanych przez nas danych między 2020 r. a 2021 r. Między 2019 r. a 2020 r. obserwujemy spadek rotacji polegającej na zmianie miejsca pracy i równoczesny wzrost częstości opuszczania swojego miejsca pracy. Między 2021 r. a 2022 r. rotacja powiązana ze zmianą miejsca pracy pozostała na zbliżonym poziomie, zaś z opuszczaniem rynku pracy – zmniejszyła się (wykres 7).

Wykres 7. Odsetek pracowników z roku₀, którzy w ciągu kolejnych 12 miesięcy opuścili miejsce pracy, w podziale na status w roku₁



Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie jednostkowych danych z Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności GUS.

Wykres 8. Liczba pracowników z roku₀, którzy w ciągu kolejnych 12 miesięcy opuścili miejsce pracy, w podziale na status w roku₁ (w tys.)

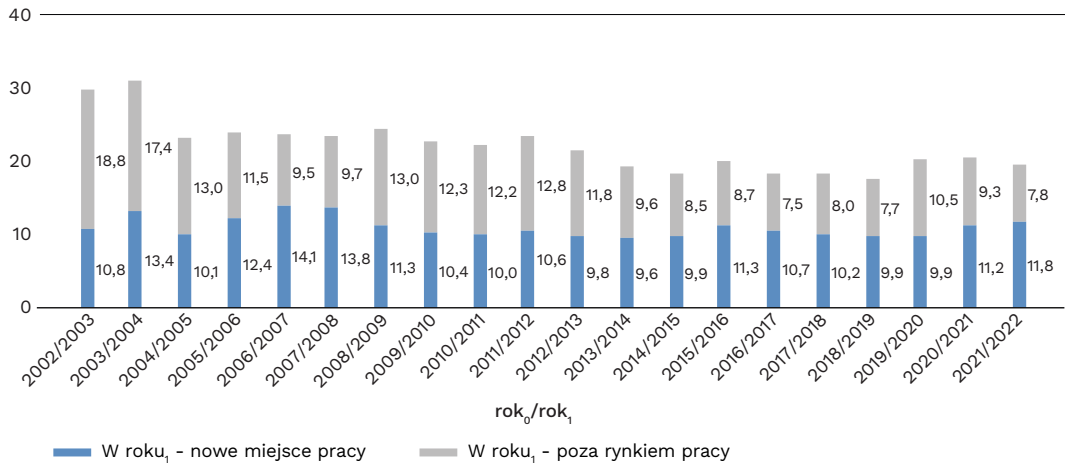


Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie jednostkowych danych z Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności GUS.

Rotacja osób pracujących na czas określony jest znacząco wyższa niż osób pracujących na czas nieokreślony. Średnio około co piąta osoba pracująca na czas określony po roku nie pracuje już w danym miejscu, a w przypadku pracujących na czas nieokreślony – co szesnasta. Osoby zatrudnione na czas określony częściej zmieniają pracę i częściej opuszczają rynek pracy. Wśród pracowników zatrudnionych czasowo w ostatnim okresie częściej występuje zmiana miejsca pracy (11,8 proc. z 2021 r. na 2022 r.) niż opuszczenie rynku pracy (7,8 proc.) (wykres 9). To oczywiście może być powiązane np. z podejmowaną pracą sezonową.

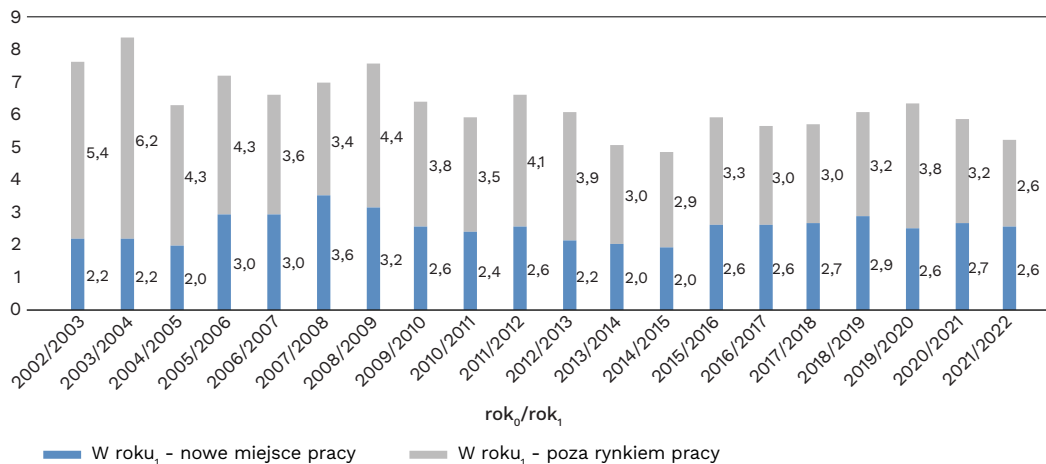
Stosunkowo duże rozpowszechnienie umów na czas określony między 2006 r. a 2016 r. mogło wpłynąć na częstotliwość rotacji pracowników w tym okresie. Od 2005 r. do 2008 r. wskaźnik rotacji rósł. Trudno jednak ocenić czy wpływ na to miała poprawiająca się koniunktura czy mniejsza stabilność zatrudnienia wśród rosnącej liczby pracowników tymczasowych. Po 2008 r. rotacja zaczęła spadać, co sugerowałoby zależność koniunkturalną. Przez cały analizowany okres trendy w poziomie rotacji są zbliżone wśród osób pracujących na czas określony i nieokreślony. W związku z tym w dalszej części raportu analizujemy rotację łącznie dla tych dwóch grup pracowników.

Wykres 9. Odsetek pracowników zatrudnionych na czas określony w roku₀, którzy w ciągu kolejnych 12 miesięcy opuścili miejsce pracy, w podziale na status w roku₁



Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie jednostkowych danych z Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności GUS.

Wykres 10. Odsetek pracowników zatrudnionych na czas nieokreślony w roku₀, którzy w ciągu kolejnych 12 miesięcy opuścili miejsce pracy, w podziale na status w roku₁



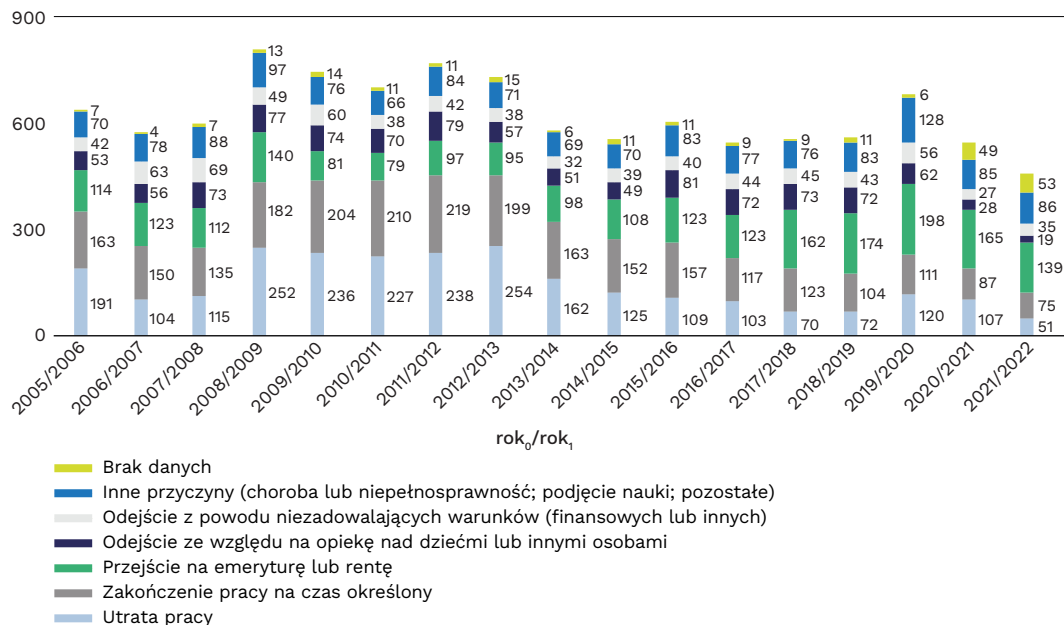
Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie jednostkowych danych z Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności GUS.

3.3. Z jakich powodów pracownicy opuszczają rynek pracy?

Wśród przyczyn opuszczenia rynku pracy dominują te dobrowolne, jednak wymuszone odejścia też mają swój istotny wkład. Utrata pracy szczególnie często była przyczyną opuszczenia rynku pracy między 2008 r. a 2013 r. – rocznie dotyczyła wtedy średnio ok. 240 tys. osób (wykres 11). W tym okresie częstsze było także opuszczanie rynku pracy ze względu na zakończenie pracy na czas określony (średnio ok. 200 tys. pracowników rocznie). Można podejrzewać, że częstsze nieprzedłużanie umów na czas określony było sposobem na redukcję zatrudnienia podczas kryzysu.

Wśród dobrowolnych przyczyn odejścia z pracy najczęstszą jest przejście na emeryturę lub rentę. Liczba osób, które z tego powodu opuszczały rynek pracy, wyraźnie wahała się na przestrzeni lat. Jej najmniejszy poziom to 79 tys. między 2010 r. a 2011 r., a największy – 198 tys. między 2019 r. a 2020 r. (wykres 11). Wahanie te mogły być powiązane z różnymi zmianami w systemie emerytalnym. Do wzrostu liczby osób przechodzących na emeryturę w 2020 r. mogła przyczynić się pandemia, poprzez zniechęcenie części osób w wieku emerytalnym do pozostania na rynku pracy. Jednocześnie na wcześniejszy rosnący trend liczby osób przechodzących na emeryturę lub rentę ma wpływ zmiana struktury wieku pracowników, tj. coraz większy udział osób w najstarszej grupie wieku.

Wykres 11. Liczba pracowników z roku₀, którzy w ciągu kolejnych 12 miesięcy znaleźli się poza rynkiem pracy, w podziale na przyczynę odejścia z pracy (w tys.)



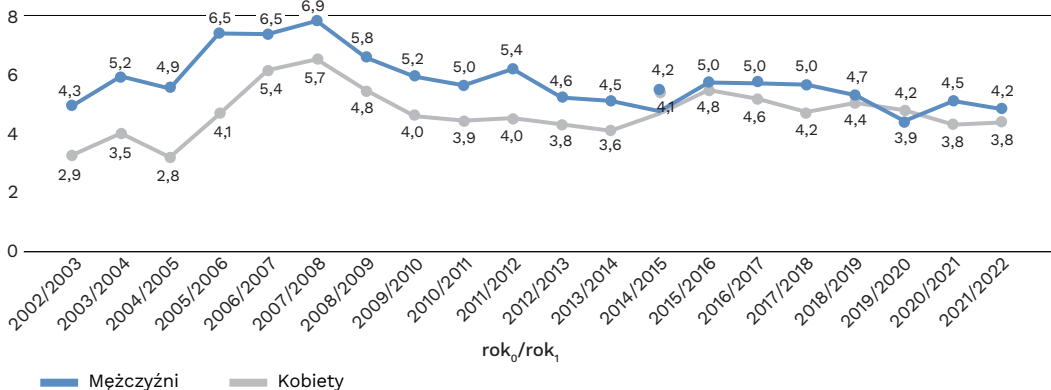
Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie jednostkowych danych z Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności GUS.

3.4. Którzy pracownicy częściej zmieniają pracę, a którzy rzadziej?

Z perspektywy rynku pracy szczególne znaczenie ma rotacja pracowników rozumiana wąsko – jako zmiana miejsca pracy. Ten rodzaj rotacji jest powiązany z decyzją o podjęciu pracy u innego pracodawcy albo stanowi sytuację wymuszoną np. zwolnieniem. Jak pokazaliśmy w rozdziale 3.1, ten rodzaj rotacji jest do pewnego stopnia powiązany z cyklem koniunkturalnym. Lepsza sytuacja gospodarcza może oznaczać mniejszą niepewność wśród pracowników, niższe zagrożenie bezrobociem i większą dostępność ofert pracy. To może sprzyjać decyzjom o zmianie pracy. Nasze dane nie pozwalają niestety na rozróżnienie przyczyn odejścia z poprzedniej pracy wśród osób, które zmieniły pracę. Jednak zależność z cyklem koniunkturalnym tej formy rotacji i rozróżnienia zaprezentowane w rozdziale 1 dla Francji i Stanów Zjednoczonych pozwalają przypuszczać, że to dobrowolne rezygnacje charakteryzują się wyższą dynamiką zmian. Ze względu na szczególną specyfikę, w tym rozdziale nieco dokładniej przyglądamy się zjawisku rotacji zawężonemu do osób, które zmieniły pracę.

Przed 2015 r. mężczyźni częściej zmieniali pracę niż kobiety. Różnice te utrzymywały się w czasie, ale nie były duże. Przykładowo, z 2002 r. na 2003 r. pracę zmieniło 2,9 proc. kobiet i 4,3 proc. mężczyzn (wykres 12). Od 2015 r. poziom rotacji kobiet i mężczyzn zaczął przyjmować zbliżone wartości. Między 2021 r. a 2022 r. wyniósł 3,8 proc. dla kobiet i 4,2 proc. dla mężczyzn. Stawiamy dwie hipotezy na temat przyczyn tych zmian. W 2013 r. zostały wprowadzone dłuższe urlopy rodzicielskie – matki zyskały prawo łącznie do 12 miesięcy urlopu rodzicielskiego lub macierzyńskiego. Dłuższa przerwa w wykonywaniu pracy mogła mieć wpływ na nieco częstsze zmiany pracy po powrocie. Z drugiej strony niższe niż kilka lat wcześniej poziomy rotacji wśród mężczyzn mogą być powiązane ze spadkiem powszechności umów czasowych, który (jak opisujemy w rozdziale 3.1) miał miejsce po 2015 r. Bez pogłębionej analizy nie jesteśmy jednak w stanie ocenić czy i w jakim stopniu te czynniki miały faktycznie wpływ.

Wykres 12. Odsetek pracowników z roku₀, którzy w ciągu kolejnych 12 miesięcy zmienili miejsce pracy, w zależności od płci



Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie jednostkowych danych z Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności GUS.

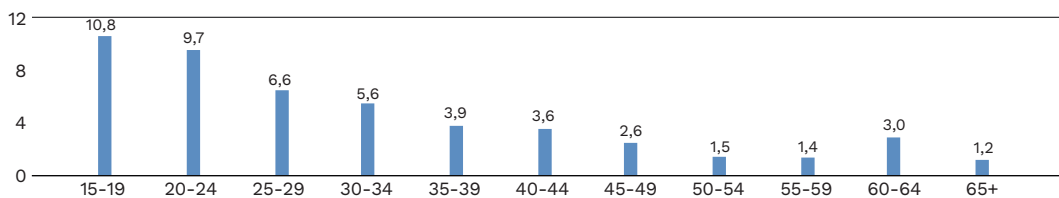
Im starsi są pracownicy, tym rzadziej zmieniają pracę. Zależność ta jest widoczna bardzo wyraźnie. Wśród pracujących osób w wieku 15-19 lat między 2021 r. a 2022 r. pracę zmieniło 10,8 proc. (wykres 13). W każdej kolejnej grupie wieku odsetek ten jest coraz mniejszy. Wśród pracowników w wieku powyżej 50 lat nie przekracza 2 proc. Wyjątkiem jest przedział wieku 60-64 lata, dla którego wskaźnik wyniósł 3,0 proc. Być może efekt ten był wywołany przez osoby, który przeszły na emeryturę, gdy przekroczyły wiek emerytalny, i podjęły jeszcze nową inną pracę (zwłaszcza że w większym stopniu dotyczył kobiet, których wiek emerytalny to 60 lat).

W ostatnich 20 latach trendy w zakresie odsetka osób zmieniających pracę nie różniły się znacząco w zależności od wieku. Jednocześnie największa dynamika zmian dotyczyła młodszych osób. Wśród pracowników w wieku

poniżej 30 lat w okresie przed 2008 r. odsetek zmieniających pracę wzrósł do 11 proc., następnie do 2016 r. spadł do poziomu 7,6 proc. Wśród starszych pracowników wahania odsetka na przestrzeni ostatnich dekad były niewielkie – w całym tym okresie znajdowały się w przedziale 1,5-2,9 proc. (wykres 14).

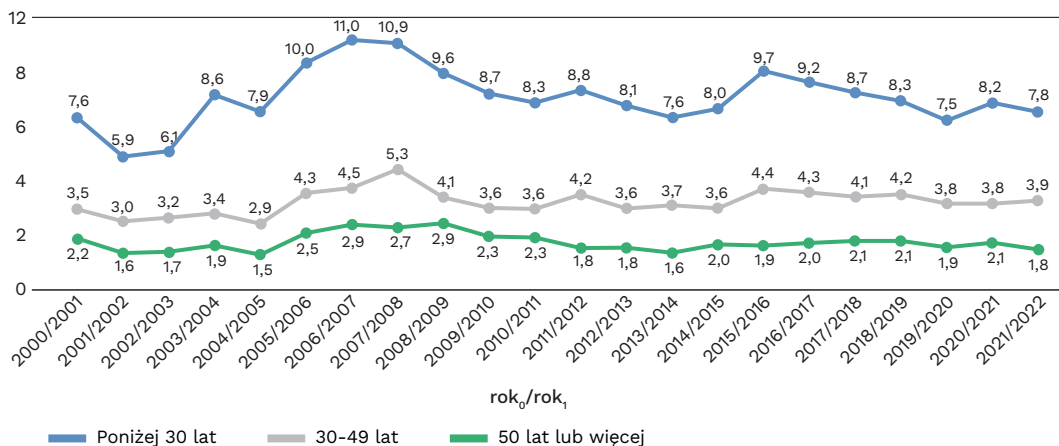
Spadające wraz z wiekiem odsetki osób zmieniających pracę mogą wynikać z pokoleniowej zmiany w zachowaniach na rynku pracy. Część osób starszych – ze względu na inne warunki na rynku pracy w ubiegłych dekadach – prawdopodobnie funkcjonowała w modelu, w którym zmienianie miejsca pracy nie jest przez pracowników pożądane. Z kolei wśród młodych rotacja jest bardziej naturalnym zjawiskiem. Nie możemy też wykluczyć, że skłonność do zmiany pracy maleje wraz z wiekiem wśród wszystkich kolejnych pokoleń. Prawdopodobnie oba te efekty mają znaczenie. Jednoznacznie będzie to można zweryfikować dopiero w przyszłości, gdy osoby obecnie w młodszych lub średnich grupach wieku będą zbliżać się do wieku emerytalnego.

Wykres 13. Odsetek pracowników z 2021 r., którzy w 2022 r. zmienili miejsce pracy, w zależności od grupy wieku



Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie jednostkowych danych z Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności GUS.

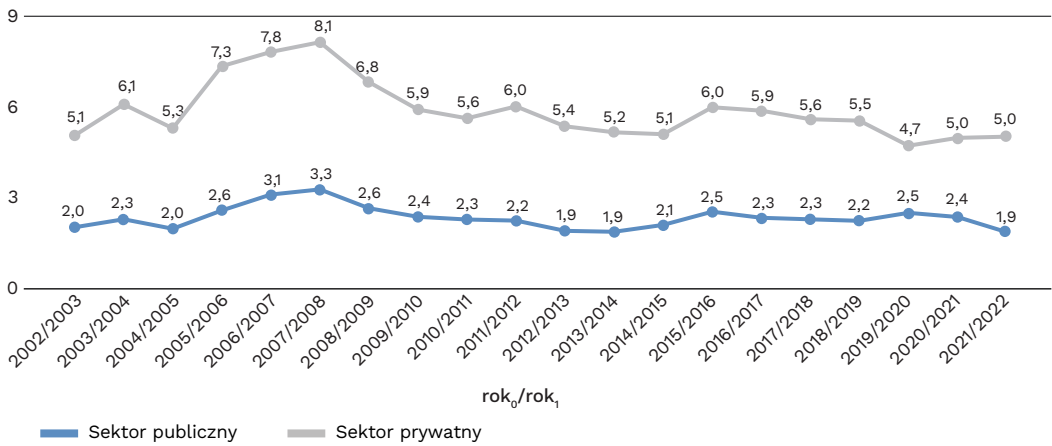
Wykres 14. Odsetek pracowników z roku₀, którzy w ciągu kolejnych 12 miesięcy zmienili miejsce pracy, w zależności od grupy wieku



Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie jednostkowych danych z Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności GUS.

W sektorze prywatnym rotacja pracowników jest ok. 2,5 razy częstsza niż w sektorze publicznym. Między 2021 r. a 2022 r. pracę zmieniło 1,9 proc. pracowników sektora publicznego i 5,0 proc. – prywatnego. Między 2007 r. a 2008 r., gdy wskaźnik rotacji był najwyższy, pracę zmieniło 8,1 proc. pracowników sektora prywatnego (wykres 15). Można to powiązać z mniejszą dostępnością różnorodnych ofert pracy dla osób z wykształceniem specjalistycznym i doświadczeniem ukierunkowanym na pracę w sektorze publicznym. Opieka zdrowotna, edukacja i administracja publiczna to branże, w których rotacja jest najniższa – dla każdej z nich wskaźnik rotacji wyniósł między 2021 r. a 2022 r. poniżej 2 proc. (wykres 16).

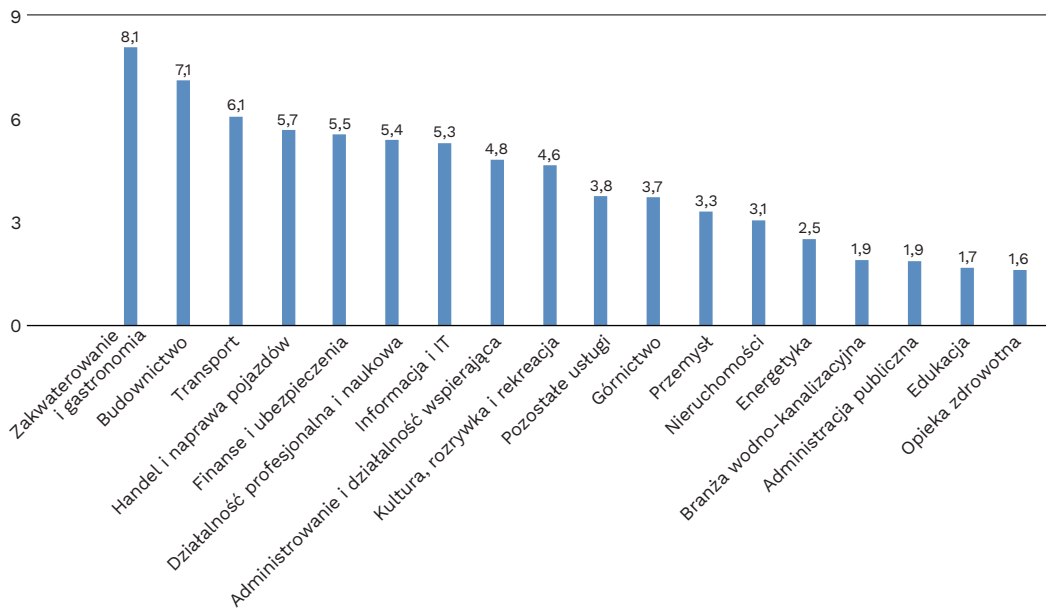
Wykres 15. Odsetek pracowników z roku₀, którzy w ciągu kolejnych 12 miesięcy zmienili miejsce pracy, w zależności od sektora



Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie jednostkowych danych z Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności GUS.

Najwyższa rotacja jest w kilku branżach: zakwaterowanie i gastronomia, budownictwo oraz transport. Między 2021 r. a 2022 r. wskaźnik rotacji wyniósł w nich odpowiednio 8,1, 7,1 i 6,1 proc. (wykres 16). Częściowo zapewne jest to powiązane z sezonowym charakterem prac, szczególnie w przypadku zakwaterowania i gastronomii. Co ciekawe, branże te znajdują się wśród czterech, w których najbardziej powszechne jest płacenie pod stołem (Kietczewska, Sawulski, Kośny, 2021). Trudno wysnuwać tu jednoznaczny wniosek o jakiegokolwiek przyczynowości, ale można podejrzewać specyficzną dla tych branż kulturę pracy. Z kolei kierowcy samochodów ciężarowych i autobusów to zawody z trwałym deficytem kadr (Antończak-Świder, Biernat, 2023), co również może mieć znaczenie dla wysokiego poziomu rotacji pracowników transportu – pracownicy pewni swojej pozycji mogą częściej decydować się na poszukiwanie lepszej pracy u innego pracodawcy.

Wykres 16. Odsetek pracowników z 2021 r., którzy w 2022 r. zmienili miejsce pracy, w zależności od branży



Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie jednostkowych danych z Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności GUS.

4. Podsumowanie i dyskusja

W publikacji pokazaliśmy, że skłonność do zmiany miejsca pracy jest zróżnicowana dla różnych grup pracowników. Wyższe wskaźniki rotacji obserwujemy wśród osób pracujących na podstawie umów czasowych, wśród osób w młodszych grupach wieku i w sektorze prywatnym. Rotacja jest także zależna od branży – swoje miejsca pracy najczęściej zmieniają pracownicy zakwaterowania i gastronomii, budownictwa oraz transportu. We wcześniejszym okresie rotacja częściej dotyczyła mężczyzn niż kobiet, jednak w kilku ostatnich latach różnice te zatarły się. W rozdziale 3.4 oprócz prezentacji tych wyników przedstawiliśmy hipotezy dotyczące przyczyn różnic w rotacji między tymi grupami, jednak ich precyzyjna interpretacja wymagałaby pogłębionych analiz.

Rotacja wydaje się powiązana ze wzrostem gospodarczym, choć w Polsce ta zależność nie jest silna. Lepsza sytuacja gospodarcza, powodująca niższy poziom bezrobocia i większą łatwość w znalezieniu pracy, może zachęcać część pracowników do szukania lepszych alternatyw. Nasze szacunki nie są porównywalne z przywołanymi przez nas wyliczeniami dla Stanów Zjednoczonych i Francji. Jednocześnie pewne bardziej szczegółowe wyniki wydają się zbieżne, jak np. to, że odsetek osób zmieniających miejsce pracy jest większy wśród młodych.

Na podstawie kompleksowych danych zbieranych w Stanach Zjednoczonych w literaturze zidentyfikowano zjawisko tzw. *job-hoppingu*. Termin ten dosłownie oznacza przeskakiwanie z jednego miejsca pracy do drugiego – odnosi się do częstych zmian miejsca pracy. *Job-hopping* stał się szeroko omawianym trendem (Lake, Highhouse, Shrift, 2018; Rivers, 2018) w odniesieniu do pokolenia millenialsów i kolejnego pokolenia Z, choć są też analizy, które wskazują, że miał miejsce również we wcześniejszym pokoleniu *baby boomers* (www6). Rosnący *job-hopping* jest opisywany jako zjawisko, które stanowi dla przedsiębiorstw wyzwanie wywołane m.in. zmianą modelu funkcjonowania firmy (Sun i in., 2019; www5).

Ogółem rotacja może przynosić organizacjom zarówno pozytywne, jak i negatywne konsekwencje. Wiele zależy od wielkości organizacji i otoczenia formalno-prawnego, w jakim ona działa. Niekiedy koszty zastąpienia mniej efektywnego pracownika mogą być z powodzeniem zrekompensowane przez wartość dodaną wniesioną przez nowo zatrudnioną osobę. Zastąpienie starego pracownika może również wnieść nowe pomysły, innowacje i kierunki rozwoju organizacji. Pracownicy, którzy częściej zmieniają miejsce pracy, mogą nabywać więcej różnorodnych kwalifikacji i doświadczenia, a to może

przekładać się na większą efektywność ich pracy. Jednak nadmierna rotacja może zmniejszać stabilność funkcjonowania firm i negatywnie przekładać się na wyniki organizacji (Meier, Hicklin, 2008; Siebert, Zubanov, 2009; Winne i in., 2018).

Koszty rotacji pracowników to zarówno bezpośrednie koszty finansowe, jak i pośrednie związane z mniej efektywnym funkcjonowaniem firmy. Bezpośrednio są to koszty związane z wymianą personelu i szkoleniem nowych osób. Wysoka rotacja może też skutkować zakłóceniem stabilności w funkcjonowaniu organizacji oraz utratą wiedzy i umiejętności po odejściu doświadczonych pracowników. Nadmierna rotacja może też prowadzić do obniżenia morale, zaangażowania i lojalności pracowników, którzy obserwują częste zmiany kadrowe, oraz wywoływać trudności w budowaniu trwałych relacji między pracownikami, co może wpływać na mniejszą efektywność współpracy (Al-Suraihi i in. 2021; Glebbeek, Bax, 2004).

Szacunek poziomu rotacji pracowników jest ważnym elementem analiz dotyczących rotacji. Warto też zauważyć, że rotacja pracowników jest jednym z elementów, które bierze się pod uwagę w raportach dotyczących wskaźników ESG. W *Wytycznych do raportowania ESG* Giełda Papierów Wartościowych (GPW, 2023) rekomenduje notowanym spółkom ujawnianie w raportach wskaźnika dobrowolnej rotacji zatrudnienia. Pogłębione analizy w części badań na ten temat opierają się na intencjach pracowników dotyczących chęci pozostania w danej pracy i planów jej zmiany. Tymczasem pokazano, że intencje tylko częściowo przekładają się na faktyczne zachowania (Rubenstein i in., 2018). W węższych wymiarach, np. poszczególnych branż, zawodów lub firm, kolejnym istotnym krokiem może być zrozumienie motywacji pracowników do pozostania w danej pracy lub jej zmiany. Dzięki temu dobrze wycelowane usprawnienia mogą zachęcać pracowników do dłuższego pozostawania w miejscu zatrudnienia. Ostatecznie utrzymywanie w firmach doświadczonych pracowników może prowadzić do bardziej efektywnego wykorzystania zasobów i sprzyjać wzrostowi gospodarczemu.

Z perspektywy makroekonomicznej bada się związki między rotacją pracowników a wysokością wynagrodzeń czy efektywnością przedsiębiorstw.

Na przykładzie Stanów Zjednoczonych pokazano, że zmiana pracodawcy zwykle wiąże się z podwyżką płacy, szczególnie w przypadku młodych pracowników. Rotacja pracowników jest na ogół wynikiem dobrowolnego odejścia z pracy w zamian za lepszą pracę – finansowo lub w innych wymiarach. Można więc ją postrzegać jako realokację zasobów zwiększającą efektywność – bo sprawia, że bardziej produktywni pracodawcy szybciej się rozwijają. Niektóre przepływy między miejscami pracy są wymuszone, wtedy z reguły wiążą się z gorszymi dopasowaniem i obniżką wynagrodzeń (Hyatt, 2015). Również we Francji i Włoszech zaobserwowano, że przepływy między miejscami pracy pozytywnie wpływają na wzrost płac. Ponieważ jednak przepływy tam są mniejsze i wykazują znacznie niższą cykliczność niż w USA, ich wkład w dynamikę zagregowanych wynagrodzeń jest niski. Zyski z przepływów między miejscami pracy są zwykle większe w zawodach

wymagających wysokich kwalifikacji i w przypadku pracowników statych (Berson, de Philippis, Viviano, 2020).

W literaturze podkreśla się też wpływ pozafinansowych czynników na zwiększoną rotację pracowników. Lepsza płaca bywa postrzegana jako podstawowy czynnik skłaniający pracowników do poszukiwania nowej pracy, zwłaszcza gdy wewnątrz organizacji awans czy podwyżka są utrudnione lub wręcz niemożliwe. W metaanalizie badań dotyczących dobrowolnych rezygnacji z pracy badacze zauważają, że równie duże znaczenie – o ile nie większe – mają inne cechy miejsca pracy (Rubenstein i in., 2018). Te najważniejsze, które są związane z większym prawdopodobieństwem pozostania w tym samym miejscu pracy, to: (1) przynależność do organizacji – poczucie bycia związanym z organizacją, akceptacja jej celów i wartości oraz silne pragnienie pozostania członkiem danej organizacji; (2) zadowolenie z pracy – stopień, w jakim dany pracownik lubi swoją pracę, ogółem lub w poszczególnych aspektach; (3) korzyści i nagrody – świadczenia pozapłacowe, możliwości rozwoju zawodowego, szkolenia; (4) zakorzenienie w miejscu pracy – przywiązanie do miejsca pracy poprzez aspekty zawodowe i bycie częścią większej społeczności; (5) wysoka jakość przywództwa w organizacji – zapewnianie wsparcia i inspiracji, wysoka jakość relacji między liderem a jego podwładnymi. Wymienione czynniki motywujące pracowników do pozostania mogą stanowić wskazówkę dotyczącą obszarów, które warto przeanalizować w poszczególnych segmentach rynku pracy lub w konkretnych firmach, w których rotacja wydaje się nadmierna.

Optymalny poziom rotacji w poszczególnych firmach przekłada się na bardziej efektywne funkcjonowanie całej gospodarki. Jednocześnie jednoznaczne ustalenie, jaki jest ten optymalny poziom, nie wydaje się możliwe. Zależy to od wielu czynników i w interakcji pracodawców z pracownikami podlega nieustannej dynamice. Jednak naszym zdaniem nie należy marginalizować także subiektywnych odczuć na ten temat, zarówno po stronie kadry zarządzającej, jak i samych pracowników. Optimum postrzegamy w związku z tym nie tyle z perspektywy ilościowej, co jakościowej. Istotne wydaje się przeciwdziałanie negatywnym czynnikom wpływającym na odejścia pracowników z firm, którzy w przeciwnym wypadku by w nich pozostali. Jednocześnie świadomość, na jakim poziomie kształtuje się rotacja w skali całego kraju czy np. wybranej branży lub grupy wieku, może ułatwić pracodawcom dostosowanie swoich strategii zarządzania do zmieniających się norm i warunków.

Bibliografia

- Al-Suraihi, W., Al-Suraihi, A., Ibrhim, I., Samikon, S. (2021), *Employee Turnover: Causes, Importance and Retention Strategies*, „European Journal of Business Management and Research”, No. 6(10).
- Antończak-Świder, K., Biernat, A. (2023), *Barometr zawodów. Raport podsumowujący badanie w Polsce*, https://barometrzwodow.pl/forecast-card-zip/2023/report_pl/raport_ogolnopolski_2023.pdf [dostęp: 22.12.2023].
- Arak, P., Lewandowski, P., Żakowiecki, P. (2014), *Fikcja zatrudniania w Polsce – propozycje wyjścia z impasu*, „IBS Policy Paper”, nr 1.
- Berson, C., de Philippis, M., Viviano, E. (2020), *Job-to-job flows and wage dynamics in France and Italy*, Banque de France, https://publications.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/wp756_0.pdf [dostęp: 22.12.2023].
- Glebbeeck, A., Bax, E. (2004), *Is High Employee Turnover Really Harmful? An Empirical Test Using Company Records*, „The Academy of Management Journal”, No. 47.
- Gittleman, M. (2022), *The “Great Resignation” in Perspective*, „Monthly Labor Review”, <https://www.bls.gov/opub/mlr/2022/article/the-great-resignation-in-perspective.htm> [dostęp: 22.12.2023].
- GPW (2023), *Wytyczne do raportowania ESG. Przewodnik dla spółek*, https://www.gpw.pl/pub/GPW/ESG/Wytyczne_do_raportowania_ESG.pdf [dostęp: 22.12.2023].
- GUS (2023), *Zeszyt metodologiczny. Badanie aktywności ekonomicznej ludności*, Warszawa.
- Hobijn, B. (2022), *„Great Resignation” Are Common During Fast Recoveries*, <https://www.frbsf.org/economic-research/publications/economic-letter/2022/april/great-resignations-are-common-during-fast-recoveries/> [dostęp: 22.12.2023].
- Hyatt, H.R. (2015), *The decline in job-to-job flows*, IZA World of Labor, <https://wol.iza.org/articles/decline-in-job-to-job-flows/long> [dostęp: 22.12.2023].
- Kiełczewska, A., Kośny, M., Sawulski, J. (2021), *Skala płacenia pod stołem w Polsce*, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa.
- Lake, C.J., Highhouse, S., Shrift, A.G. (2018), *Validation of the job-hopping motives scale*, „Journal of Career Assessment”, No. 26(3).
- Lewandowski, P., Góra, M., Lis, M. (2017), *Ekspansja pracy czasowej w Polsce – czy zamieniliśmy jakość zatrudnienia na ilość?*, <https://ibs.org.pl/publications/ekspansja-pracy-czasowej-w-polsce-czy-zamienilismy-jakosc-zatrudnienia-na-ilosc> [dostęp: 22.12.2023].

- Meier, K.J., Hicklin, A. (2008), *Employee turnover and organizational performance: Testing a hypothesis from classical public administration*, „Journal of Public Administration Research and Theory”, No. 18(4).
- Picart, C. (2014), *Une rotation de la main d'oeuvre presque quintuplée en 30 ans: Plus qu'un essor des formes particulières d'emploi, un profond changement de leur usage*, L'Institut national de la statistique et des études économiques, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1381150> [dostęp: 22.12.2023].
- Rivers, D.L. (2018), *A grounded theory of millennials job-hopping*, Doctoral dissertation, Walden University, Minneapolis.
- Rubenstein, A.L., Eberly, M.B., Lee, T.W., Mitchell, T.R. (2018), *Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover*, „Personnel Psychology”, No. 71(1).
- Siebert, S., Zubanov, N. (2009), *Searching for The Optimal Level of Employee Turnover: A Study of a Large U.K. Retail Organization*, „Academy of Management Journal”, No. 52.
- Sun, J., Zheng, M., Skitmore, M., Xia, B., Wang, X. (2019), *Industry effect of job hopping: An agent-based simulation of Chinese construction workers*, „Frontiers of Engineering Management”, No. 6.
- Winne, S., Marescaux, E., Sels, L., Van Beveren, I., Vanormelingen, S. (2018), *The impact of employee turnover and turnover volatility on labor productivity: a flexible non-linear approach*, „The International Journal of Human Resource Management”, No. 30.
- (www1) https://ec.europa.eu/eurostat/documents/10186/6246844/LMF_Methodological_note_EN_FR_DE.pdf [dostęp: 22.12.2023].
- (www2) <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/enquete-source/la-declaration-sociale-nominative> [dostęp: 22.12.2023].
- (www3) <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/enquete-source/les-mouvements-de-main-doeuvre> [dostęp: 22.12.2023].
- (www4) <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-05-10/quit-your-job-how-to-resign-after-covid-pandemic> [dostęp: 22.12.2023].
- (www5) <https://www.linkedin.com/pulse/paradox-job-hopping-why-employees-companies> [dostęp: 22.12.2023].
- (www6) <https://www.linkedin.com/pulse/7-benefits-staff-turnover-really-c-suite-continuum> [dostęp: 22.12.2023].
- (www7) <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4501583?sommaire=4504425#-consulter> [dostęp: 22.12.2023].

W tabeli A1 prezentujemy wielkość próby wykorzystanej dla każdego roku. W Badaniu Aktywności Ekonomicznej Ludności GUS, z którego korzystamy, gospodarstwa respondentów są losowane co kwartał. Nowo dołosowana próba respondentów pojawia się według zasady 2-(2)-2, tj. dwa kwartały w badaniu, dwa kwartały przerwy i ponownie dwa kwartały w badaniu (GUS1). W okresie pandemii COVID-19 wprowadzono okresową zmianę w schemacie rotacji respondentów, co nie zmienia ogólnego quasi-panelowego charakteru danych.

Liczba obserwacji, którą uzyskaliśmy po połączeniu ze sobą danych z roku₀ z danymi z roku₁, to od 79 tys. do 170 tys. dla każdego roku. Wykorzystanie quasi-panelowego charakteru badania wymaga ograniczenia się jedynie do części całkowitej próby z badania – ze względu na schemat rotacji respondentów maksymalnie tylko połowa respondentów z danego kwartału może pojawić się w tym samym kwartale kolejnego roku. W rzeczywistości ta próba jest jeszcze nieco mniejsza. Wynika to z tego, że część respondentów, którzy powinni ponownie pojawić się w badaniu, przestaje brać w nim udział (np. ze względu na rezygnację, przeprowadzkę lub śmierć).

Po połączeniu danych i przeglądzie ich poprawności usunęliśmy obserwacje, które uznaliśmy za błędne, np. takie, w których zmienił się wiek respondenta (o więcej niż rok) i płeć. Odsetek usuniętych obserwacji dla każdego z analizowanych lat nie przekroczył 1 proc.

W zależności od roku wykorzystana przez nas próba obejmuje od 33 do 47 proc. pełnej próby z badania (z roku₀). Najniższa wartość dotyczy danych połączonych dla 2020 i 2021 r., ze względu na zmianę schematu rotacji w tym okresie. Wciąż jednak jest to stosunkowo duża próba, pozwalająca na relatywnie niewielkie błędy statystyczne.

Zastosowana przez nas metoda wymagała rekaliibracji wag. Ponieważ BAEL to badanie reprezentatywne, GUS dla każdego kwartału danych opracowuje wagi do danych jednostkowych, dzięki którym wyniki mogą być uogólniane na całą populację. Opracowane przez GUS wagi do danych jednostkowych po nielosowym ograniczeniu próby (wyłącznie do obserwacji, które udało się połączyć z obserwacjami z kolejnego roku) nie są już poprawne. Dlatego, osobno dla każdego kwartału, dokonaliśmy wtórnego przeważenia danych. Wagi zostały skalibrowane dla roku bazowego (rok₀) tak, by odwzorować strukturę populacji ze względu na płeć, wiek (dwanaście 5-letnich grup), województwo i wielkość miejscowości zamieszkania (cztery kategorie).

Wszystkie nasze szacunki rotacji pracowników ograniczają się do osób, które w roku₀ były pracownikami najemnymi. Dlatego w tabeli A2 prezentujemy liczebności ograniczone wyłącznie do pracowników najemnych w roku₀. Prezentujemy również, jaka jest liczba pracowników po przeważeniu z użyciem rekalkulowanych przez nas wag. Odbiega ona od ważonej liczby pracowników najemnych uzyskanej z danych w nieprzetworzonej formie o nie więcej niż 1,5 proc. Dla większej precyzji, gdy w raporcie prezentujemy dane nominalne dotyczące rotacji pracowników, odsetki wyliczone z przetworzonych przez nas danych mnożymy przez liczebności uzyskane z danych pierwotnych.

Tabela A1. Wielkość próby – wszystkie osoby w wieku 15-74 lata

Rok₀/rok₁	Liczba obserwacji po połączeniu danych	Liczba obserwacji po połączeniu i usunięciu błędnych obserwacji	Odsetek liczby uwzględnionych obserwacji ze wszystkich obserwacji dla roku₀
2000/2001	84 710	84 061	45
2001/2002	86 701	86 379	46
2002/2003	87 221	86 693	45
2003/2004	88 871	87 553	46
2004/2005	80 372	79 237	42
2005/2006	79 192	78 437	43
2006/2007	79 043	78 772	44
2007/2008	74 661	74 340	43
2008/2009	80 068	79 810	47
2009/2010	79 243	78 954	45
2010/2011	154 735	154 276	46
2011/2012	159 033	158 629	46
2012/2013	153 360	152 842	44
2013/2014	138 359	137 324	43
2014/2015	131 324	130 704	44
2015/2016	120 846	120 343	44
2016/2017	112 005	111 546	43
2017/2018	104 107	103 795	43
2018/2019	95 098	94 949	43
2019/2020	77 483	77 363	38
2020/2021	74 199	73 864	33
2021/2022	77 584	77 359	35

Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie jednostkowych danych z Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności GUS.

Tabela A2. Wielkość próby – pracownicy najemni w roku₀

Rok₀/rok₁	Liczba obserwacji	Ważona liczba pracowników (w tys.)	Ważona liczba pracowników z danych w pierwotnej formie (w tys.)
2000/2001	26 466	10 485	10 546
2001/2002	26 273	10 141	10 226
2002/2003	25 701	9 768	9 737
2003/2004	26 357	10 015	9 904
2004/2005	24 113	10 234	10 107
2005/2006	24 387	10 577	10 480
2006/2007	25 318	11 124	11 031
2007/2008	25 175	11 826	11 666
2008/2009	28 111	12 286	12 178
2009/2010	27 962	12 347	12 260
2010/2011	54 447	11 969	11 918
2011/2012	56 075	12 029	12 004
2012/2013	54 470	12 199	12 099
2013/2014	48 783	12 216	12 170
2014/2015	47 051	12 521	12 475
2015/2016	43 707	12 650	12 668
2016/2017	42 989	13 036	12 841
2017/2018	40 291	13 129	13 070
2018/2019	36 840	13 155	13 142
2019/2020	30 194	13 314	13 167
2020/2021	29 622	13 193	13 062
2021/2022	31 463	13 422	13 370

Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie jednostkowych danych z Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności GUS.

Spis tabel i wykresów

SPIS TABEL

Tabela A1. Wielkość próby – wszystkie osoby w wieku 15-74 lata	35
Tabela A2. Wielkość próby – pracownicy najemni w roku ₀	36

SPIS WYKRESÓW

Wykres 1. Odsetek pracowników, którzy zakończyli stosunek pracy w Stanach Zjednoczonych – średnie roczne z przepływów miesięcznych (w proc.)	11
Wykres 2. Liczba zakończonych stosunków pracy we Francji, w podziale na rodzaj umowy (w mln)	12
Wykres 3. Liczba zakończonych stosunków pracy na czas nieokreślony we Francji w podziale na przyczyny (w mln)	13
Wykres 4. Przepływy między miejscami zatrudnienia – średnie roczne z przepływów kwartalnych w 2022 r. (w proc.)	14
Wykres 5. Liczba pracowników najemnych w Polsce (w mln)	18
Wykres 6. Liczba i odsetek osób pracujących na czas określony	19
Wykres 7. Odsetek pracowników z roku ₀ , którzy w ciągu kolejnych 12 miesięcy opuścili miejsce pracy, w podziale na status w roku ₁	21
Wykres 8. Liczba pracowników z roku ₀ , którzy w ciągu kolejnych 12 miesięcy opuścili miejsce pracy, w podziale na status w roku ₁ (w tys.)	21
Wykres 9. Odsetek pracowników zatrudnionych na czas określony w roku ₀ , którzy w ciągu kolejnych 12 miesięcy opuścili miejsce pracy, w podziale na status w roku ₁	22
Wykres 10. Odsetek pracowników zatrudnionych na czas nieokreślony w roku ₀ , którzy w ciągu kolejnych 12 miesięcy opuścili miejsce pracy, w podziale na status w roku ₁	23
Wykres 11. Liczba pracowników z roku ₀ , którzy w ciągu kolejnych 12 miesięcy znaleźli się poza rynkiem pracy, w podziale na przyczynę odejścia z pracy (w tys.)	24
Wykres 12. Odsetek pracowników z roku ₀ , którzy w ciągu kolejnych 12 miesięcy zmienili miejsce pracy, w zależności od płci	25
Wykres 13. Odsetek pracowników z 2021 r., którzy w 2022 r. zmienili miejsce pracy, w zależności od grupy wieku	26
Wykres 14. Odsetek pracowników z roku ₀ , którzy w ciągu kolejnych 12 miesięcy zmienili miejsce pracy, w zależności od grupy wieku	26
Wykres 15. Odsetek pracowników z roku ₀ , którzy w ciągu kolejnych 12 miesięcy zmienili miejsce pracy, w zależności od sektora	27
Wykres 16. Odsetek pracowników z 2021 r., którzy w 2022 r. zmienili miejsce pracy, w zależności od branży	28

Polski Instytut Ekonomiczny

Polski Instytut Ekonomiczny to publiczny *think tank* ekonomiczny z historią sięgającą 1928 roku. Jego obszary badawcze to przede wszystkim makroekonomia, energetyka i klimat, handel zagraniczny, foresight gospodarczy, gospodarka cyfrowa i ekonomia behawioralna. Instytut przygotowuje raporty, analizy i rekomendacje dotyczące kluczowych obszarów gospodarki oraz życia społecznego w Polsce, z uwzględnieniem sytuacji międzynarodowej.

