



**Uniwersytet
Gdański**

WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA
KATEDRA ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA

ROZPRAWA DOKTORSKA

Rozwijany model płynności zatrudnienia w grupie zawodowej
pracowników centrum obsługi telefonicznej w Polsce

mgr inż. Monika Osiwalska

Promotor:

dr. hab. Wiesław Golnau, prof. UG

Sopot 2022

Spis treści

Wstęp.....	5
1. Teoretyczne aspekty płynności i retencji zatrudnienia w organizacji.....	13
1.1. Podstawowe pojęcia związane z płynnością i retencją zatrudnienia.....	13
1.2. Kategorie zwolnień z pracy.....	19
1.3. Pomiar płynności zatrudnienia.....	25
1.4. Determinanty płynności i retencji zatrudnienia.....	29
1.5. Przyczyny płynności zatrudnienia w świetle badań empirycznych.....	34
1.6. Konsekwencje płynności zatrudnienia dla organizacji.....	41
1.7. Zarządzanie płynnością i retencją zatrudnienia w organizacji.....	44
2. Wybrane modele płynności zatrudnienia.....	53
2.1. Model decyzji o uczestnictwie J.G. Marcha i H.A. Simona.....	53
2.2. Model determinantów i pośrednich zmiennych interweniujących płynności zatrudnienia J.L. Price'a.....	56
2.3. Model przebiegu procesu decyzyjnego płynności zatrudnienia W.H. Mobleya.....	59
2.4. Rozbudowany model płynności zatrudnienia W.H. Mobleya, R. W. Griffetha, H.H. Hand i B.M. Meglino.....	63
2.5. Model płynności zatrudnienia R.M. Steersa i R.T. Mowdaya.....	67
2.6. Rozwijany model płynności zatrudnienia T.W. Lee i T.R. Mitchella.....	72
2.6.1. Teoria wyobrażeń L.R. Beacha jako podstawa wyjaśnienia płynności zatrudnienia.....	72
2.6.2. Pierwotna wersja rozwijanego modelu płynności zatrudnienia.....	76
2.6.3. Zmodyfikowana wersja rozwijanego modelu płynności zatrudnienia.....	83
2.6.4. Wstrząs jako element procesu decyzyjnego płynności zatrudnienia.....	86
2.6.5. Badania empiryczne dotyczące rozwijanego modelu płynności zatrudnienia.....	90
3. Metodyka badań własnych.....	107
3.1. Etapy projektowania badań.....	107
3.2. Cele i hipotezy badawcze.....	109
3.3. Dobór populacji do badań.....	116
3.4. Budowa narzędzia badawczego.....	125
3.5. Metoda analizy danych.....	136

3.6. Przebieg badań.....	139
4. Wyniki badań własnych płynności zatrudnienia w grupie pracowników centrum obsługi telefonicznej.....	147
4.1. Weryfikacja dobranej do badań populacji	147
4.2. Charakterystyka badanej grupy zawodowej	152
4.3. Weryfikacja rozwijanego modelu płynności zatrudnienia.....	154
4.4. Identyfikacja wstrząsów i przyczyn płynności zatrudnienia	162
4.5. Istota wstrząsu w procesie decyzyjnym płynności zatrudnienia	167
4.6. Pozostałe aspekty płynności zatrudnienia i dalsze kierunki badań.....	173
Zakończenie	179
Streszczenie.....	189
Streszczenie w języku angielskim.....	191
Bibliografia	193
Spis tablic.....	205
Spis rysunków	207
Załącznik.....	209

Wstęp

Jednym z kluczowych czynników sukcesu współczesnych organizacji jest kapitał ludzki. Zdobycie i utrwalanie pozycji na rynku przez przedsiębiorstwa zależy w dużej mierze od umiejętności pozyskiwania i utrzymywania najlepszych pracowników oraz czerpania z ich potencjału. Niezmiernie trudne jest kierowanie organizacją, w której występuje nadmierna płynność zatrudnienia i niepomyślnie kształtuje się struktura pracowników według stażu pracy. Kiedy z zakładu pracy odchodzą najcenniejsi pracownicy, występują chociażby tymczasowe braki kadrowe, wiele czasu i środków finansowych przeznaczają się na ograniczanie negatywnych skutków dobrowolnych zwolnień, pojawiają się problemy z realizowaniem celów przedsiębiorstwa. Płynność zatrudnienia jest obecnie szczególnie ważnym i pilnym problemem zarządzania zasobami ludzkimi, gdyż w ostatnich latach na polskim rynku pracy obserwowany jest wzrost skali tego zjawiska.

Pojęcie płynności zatrudnienia w literaturze przedmiotu nie zostało jednoznacznie określone i istnieją różne sposoby jego precyzowania. Wyróżnia się trzy zasadnicze definicje płynności zatrudnienia. Pierwsza z nich obejmuje wszystkie przyjęcia i zwolnienia w badanym okresie. Druga definicja odnosi się do wszystkich zwolnień bez względu na ich przyczynę, tzn. jest tożsama z ogólną liczbą odejść z pracy. Ostatnia zaś obejmuje swoim zasięgiem jedynie zwolnienia wynikające z dobrowolnych decyzji osób zatrudnionych. Tak pojmowana płynność zatrudnienia została wykorzystana w niniejszej dysertacji. Całościowe ujęcie zjawiska płynności zatrudnienia wymaga uwzględnienia szeregu problemów szczegółowych, do których zalicza się przede wszystkim: rodzaje dobrowolnych zwolnień, pomiar, determinujące je czynniki, przyczyny, konsekwencje z punktu widzenia pracownika, przedsiębiorstwa i gospodarki, przebieg procesu decyzyjnego odchodzenia z organizacji. Zrozumienie powyższych zagadnień służy stworzeniu skutecznych strategii zarządzania płynnością i retencją zatrudnienia w organizacji.

W literaturze światowej płynność zatrudnienia przyciąga uwagę naukowców od ponad wieku, a w ostatnich latach obserwuje się wzrost publikacji w tym zakresie¹. Do znaczących prac, szczegółowo omawiających zagadnienia dotyczące dobrowolnych zwolnień pracowników należy zaliczyć pozycje literaturowe następujących specjalistów: J.L. Price'a²,

¹ P.W. Hom, T.W. Lee, J.D. Shaw, J.P. Hausknecht, *One Hundred Years of Employee Turnover Theory and Research*, „Journal of Applied Psychology”, 2017, Vol. 102, No. 3, s. 530–545.

² J.L. Price, *The Study of Turnover*, The Iowa State University Press, Ames 1977.

W.H. Mobleya³, P.W. Homa, D.G. Allena i R.W. Griffetha⁴. Z kolei w polskiej literaturze większość piśmiennictwa o problematyce płynności zatrudnienia powstało stosunkowo dawno i dotyczyło warunków rynku pracy w gospodarce centralnie planowanej. Do czołowych prac z tego okresu należy zaliczyć pozycje literaturowe takich autorów jak: A. Sarapata⁵, M. Olędzki⁶, A. Chordecki⁷, J. Witkowski⁸, A. Balicki⁹, natomiast jako przykład współczesnego piśmiennictwa może posłużyć publikacja naukowa A. Pochtowskiego¹⁰. Niemniej jednak obecnie na niwie dyskursu krajowego niewiele uwagi poświęca się zagadnieniom dobrowolnych zwolnień, a w szczególności brak jest badań ukierunkowanych na modelowanie płynności zatrudnienia.

Prace badawcze, których celem była identyfikacja przebiegu procesów decyzyjnych prowadzących do dobrowolnego zwolnienia się z pracy były podejmowane przez wielu zagranicznych naukowców. W ich wyniku w drugiej połowie XX w. powstało kilka znaczących modeli płynności zatrudnienia, m.in.: J.G. Marcha i H.A. Simona (1958), J.L. Price'a (1977), W.H. Mobleya (1977), W.H. Mobleya, R. W. Griffetha, H.H. Handa i B.M. Meglino (1979), R.M. Steersa i R.T. Mowdaya (1979)¹¹. Istotny wkład w tę problematykę wnieśli T.W. Lee i T.R. Mitchell (1994)¹² poprzez przedstawienie rozwijanego modelu płynności zatrudnienia (*unfolding model of voluntary turnover*), który poddano głębokiej analizie w niniejszej rozprawie.

Rozwijany model płynności zatrudnienia był weryfikowany w Stanach Zjednoczonych w grupie księgowych przez T.W. Lee, T.R. Mitchella i in.¹³, oficerów sił powietrznych przez

³ W.H. Mobley, *Employee Turnover: Causes, Consequences and Control*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading 1982.

⁴ P.W. Hom, D.G. Allen, R.W. Griffeth, *Employee Retention and Turnover. Why Employees Stay or Leave*, Routledge, New York 2020.

⁵ A. Sarapata, *Płynność i stabilność kadr*, Wydawnictwo Związkowe CRZZ, Warszawa 1967.

⁶ M. Olędzki, *Ruchliwość pracownicza a polityka społeczna*, Szkoła Główna Planowania i Statystyki, Warszawa 1969.

⁷ A. Chordecki, *Płynność zatrudnionych. Uwarunkowania społeczne i ekonomiczne*, Szkoła Główna Planowania i Statystyki, Warszawa 1982.

⁸ J. Witkowski, *Ruchliwość pracowników z wyższym wykształceniem*, Książka i Wiedza, Warszawa 1986.

⁹ A. Balicki, *Statystyczne metody badania płynności kadr. Mierzenie i modelowanie*, Rozprawy i Monografie nr 69, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1986.

¹⁰ A. Pochtowski, *Procesy płynności i retencji zatrudnienia w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009.

¹¹ Wymienione modele zostały scharakteryzowane w poszczególnych częściach rozdziału 2 niniejszej rozprawy.

¹² Pierwotna wersja modelu została przedstawiona w 1994 r. (zob. szerzej T.W. Lee, T.R. Mitchell, *An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover*, „Academy of Management Review”, 1994, Vol. 19, No. 1, s. 51–89), natomiast zmodyfikowana w 1999 r. (zob. szerzej T.W. Lee, T.R. Mitchell, B.C. Holtom, L.S. McDaniel, J.W. Hill, *The Unfolding Model of Voluntary Turnover: A Replication and Extension*, „Academy of Management Journal”, 1999, Vol. 42, No. 4, s. 450–462).

¹³ T.W. Lee, T.R. Mitchell, B.C. Holtom, L.S. McDaniel, J.W. Hill, *The Unfolding Model...*, *op. cit.*

D.T. Holta, M.T. Rehga i in.¹⁴, informatyków przez F. Niedermana, M. Sumner i in.¹⁵, oraz w Wielkiej Brytanii wśród pielęgniarek przez K. Morrella, J. Loan-Clarke'a i in.¹⁶, jak również specjalistów budownictwa przez S.M. Jonesa, A. Rossa i in.¹⁷ W powyższych badaniach uzyskano bardzo zróżnicowane współczynniki klasyfikacji do modelu, które wynosiły od 12,1% do 92,6%. Nowsze badania odznaczały się niższymi wartościami współczynników klasyfikacji i doprowadziły do identyfikacji innych procesów prowadzących do odejścia z organizacji. Autorzy zaproponowanych nowych ścieżek decyzyjnych uznali je za charakterystyczne dla badanych przez nich grup zawodowych.

Analizując uwarunkowania funkcjonowania współczesnego rynku pracy oraz porównując dotychczas przeprowadzone weryfikacje modelu można dojść do nieco innych wniosków. Zidentyfikowane na podstawie nowszych badań ścieżki decyzyjne wśród informatyków, specjalistów budownictwa i oficerów sił powietrznych miały taki sam lub podobny przebieg. Zmiany w procesach decyzyjnych dobrowolnych zwolnień należy zatem rozpatrywać w szerszym kontekście. Rozpoznanie nowych ścieżek decyzyjnych może wynikać z obserwowanych na przestrzeni ostatnich lat przemian technologicznych, społecznych i gospodarczych, a nie być pokłosiem specyfiki pracy w danym zawodzie i związanej z nią sytuacji na rynku pracy. W związku z powyższym zidentyfikowane nowe procesy będą występowały także w innych grupach zawodowych.

Z uwagi na rozbieżności w wynikach dotychczasowych badań, przeobrażenia technologiczne, społeczne i gospodarcze, jak również rosnącą skalę dobrowolnych zwolnień na krajowym rynku pracy, istnieje potrzeba poszerzenia empirycznej wiedzy na temat przebiegu procesów decyzyjnych fluktuacji kadr. Jako że do tej pory w Polsce nie prowadzono tego typu badań, za zasadną należy uznać weryfikację rozwijanego modelu płynności zatrudnienia w polskich warunkach społeczno-gospodarczych. Identyfikacja procesów decyzyjnych dobrowolnych zwolnień ma służyć stworzeniu własnej, skorygowanej postaci rozwijanego modelu, stanowiącej adaptację jego dotychczasowej postaci do aktualnej sytuacji na rynku pracy.

¹⁴ D.T. Holt, M.T. Rehg, J.H.S. Lin, J. Miller, *An Application of the Unfolding Model to Explain Turnover in a Sample of Military Officers*, „Human Resource Management”, 2007, Vol. 46, No. 1, s. 35–49.

¹⁵ F. Niederman, M. Sumner, C.P. Maertz Jr., *Testing and Extending the Unfolding Model of Voluntary Turnover to IT Professionals*, „Human Resource Management”, 2007, Vol. 46, No. 3, s. 331–347.

¹⁶ K. Morrell, J. Loan-Clarke, J. Arnold, A. Wilkinson, *Mapping the Decision to Quit: A Refinement and Test of the Unfolding Model of Voluntary Turnover*, „Applied Psychology: An International Review”, 2008, Vol. 57, No. 1, s. 128–150.

¹⁷ S.M. Jones, A. Ross, B. Sertyesilisik, *Testing the Unfolding Model of Voluntary Turnover on Construction Professionals*, „Construction Management and Economics” 2010, Vol. 28, s. 271–285.

Celem głównym niniejszej dysertacji jest weryfikacja prawidłowości założeń rozwijanego modelu płynności zatrudnienia T.W. Lee i T.R. Mitchella w dobranej w sposób celowy grupie zawodowej w Polsce oraz jego ewentualna modyfikacja. Za słuszne uznano zasadnicze założenia modelu w zakresie występowania w procesie decyzyjnym prowadzącym do zwolnienia się z pracy wyróżnionych w nim elementów, tj. wstrząsu, scenariusza, naruszenia wyobrażeń, braku satysfakcji, poszukiwania i/lub oceny, oferty pracy oraz różnego czasu rozwijania się poszczególnych ścieżek. Przyjęto jednak, że w wyniku ewolucji uwarunkowań technologicznych, społecznych i gospodarczych funkcjonowania rynku pracy modyfikacji uległ przebieg procesów decyzyjnych dobrowolnych zwolnień.

W pracy zweryfikowano **hipotezę główną**, zgodnie z którą **rozwijany model płynności zatrudnienia T.W. Lee i T.R. Mitchella w niewielkim zakresie odzwierciedla rzeczywisty przebieg aktualnych procesów dobrowolnych zwolnień pracowników centrum obsługi telefonicznej w Polsce**. Poza nią przyjęto **6 hipotez szczegółowych**. Wśród nich znalazły się 3 bezpośrednio dotyczące przebiegu procesu decyzyjnego płynności zatrudnienia:

- 1. Dwie tradycyjne ścieżki decyzyjne T.W. Lee i T.R. Mitchella – 3 i 4b – oraz 3, zidentyfikowane przez F. Niedermana, M. Sumner i in. – 1a, 1b i 4c – w większym zakresie niż 5 oryginalnych ścieżek odzwierciedlają rzeczywisty przebieg procesów zwolnienia się z pracy w grupie pracowników centrum obsługi telefonicznej w Polsce.**
- 2. W grupie pracowników centrum obsługi telefonicznej występują ścieżki decyzyjne, składające się m.in. z elementów poszukiwania/oceny innych możliwości zatrudnienia, oferty pracy i jednocześnie wysokiej satysfakcji z pracy.**
- 3. Trzy oryginalne ścieżki rozwijanego modelu płynności zatrudnienia T.W. Lee i T.R. Mitchella – 1, 2 i 4a – wśród pracowników centrum obsługi telefonicznej występują sporadycznie lub wcale.**

W badaniach własnych wyznaczono także cele szczegółowe odnoszące się do zjawiska wstrząsu – stosunkowo nowego pojęcia, które zostało wprowadzone do teorii płynności zatrudnienia przez T.W. Lee i T.R. Mitchella w 1994 r. jako ważny element przebiegu procesów decyzyjnych dobrowolnych zwolnień¹⁸. Brzmiały one następująco:

- identyfikacja wstrząsów i przyczyn dobrowolnych zwolnień z pracy oraz weryfikacja różnic między tymi pojęciami,
- określenie wpływu wstrząsu na podjęcie ostatecznej decyzji o zwolnieniu się z pracy,

¹⁸ T.W. Lee, T.R. Mitchell, *An Alternative Approach...*, *op. cit.*

- identyfikacja cech wstrząsów o charakterze osobistym i zawodowym, uwzględniających stopień oczekiwania, wydźwięk, zasięg oddziaływania i możliwość uniknięcia zwolnienia.

Powyższe cele zrealizowano poprzez weryfikację trzech dalszych hipotez:

- 4. Pomiędzy wstrząsem a przyczyną dobrowolnych zwolnień z pracy występują różnice istotne dla procesu podejmowania decyzji o zwolnieniu się z pracy.**
- 5. Wstrząsy w znacznym stopniu wpływają na podjęcie ostatecznej decyzji o zwolnieniu się z pracy.**
- 6. Wstrząsy osobiste częściej są oczekiwane, pozytywne i specyficzne, a wstrząsy zawodowe częściej są nieoczekiwane, negatywne oraz zbiorowe. Wstrząsy o charakterze osobistym inicjujące dobrowolne zwolnienia są w mniejszym stopniu możliwe do uniknięcia niż gdy są one wywołane przez zdarzenia o podłożu zawodowym.**

Ważnym celem dysertacji jest wstępne rozpoznanie innych, istotnych aspektów fluktuacji kadr, które wyznaczałyby kierunki dalszych badań w tym obszarze. Obejmują one następujące zagadnienia:

- zjawisko monitorowania rynku pracy przed pojawieniem się pierwszych myśli o zwolnieniu się z pracy,
- działania zapobiegające dobrowolnym zwolnieniom pracowników, które mogą realizować pracodawcy,
- wpływ formy zatrudnienia w zakładzie pracy, z którego nastąpiło zwolnienie na podjęcie decyzji o odejściu z tej organizacji,
- aspekt społeczny scenariusza (zjawisko tzw. epidemii zwolnień),
- skłonność pracowników do zmiany zawodu,
- ocena skutków zmiany pracy.

Dobór populacji do badania miał charakter celowy i odbywał się dwuetapowo – pierwszy dotyczył podmiotu gospodarczego, a drugi zawodu. Założono przeprowadzenie badania w dużej organizacji szczególnie narażonej na występowanie problemu nadmiernych, dobrowolnych zwolnień oraz w jednorodnej grupie zawodowej, innej niż dotychczas poddane weryfikacji założeń rozwijanego modelu, charakteryzującej się dużą płynnością zatrudnienia oraz strategicznie istotnej dla danego podmiotu gospodarczego.

W celu wyznaczenia kryteriów doboru organizacji, spełniających założenia badania, posłużono się informacjami statystycznymi GUS-u. Na ich podstawie przeprowadzono analizę dynamiczną, obejmującą lata 2010–2019 oraz statyczną w roku poprzedzającym badanie,

tj. 2019 w zakresie zwolnień z pracy, w szczególności w drodze wypowiedzenia przez pracownika, oraz rejestrowanej stopy bezrobocia. Pozwoliły one na zdefiniowanie kryteriów doboru przedsiębiorstwa w zakresie sektora własności, rodzaju działalności gospodarczej oraz lokalizacji. Po etapie wyboru organizacji do badań następowała weryfikacja zatrudnionych w niej grup zawodowych. W celu spełnienia założeń badania w zakresie wyboru zawodu sprawdzano, czy jest on deficytowym w danej lokalizacji, tzn. popyt na pracę przewyższa podaż pracy. Wykorzystano do tego wyniki badań „Monitoringu zawodów deficytowych i nadwyżkowych 2019” (MZDiN) oraz „Barometru zawodów 2019”, które prowadzone są przez powiatowe i wojewódzkie urzędy pracy oraz Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej na mocy zapisów ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy¹⁹. Kolejno weryfikowano strategiczne znaczenie danej grupy zawodowej dla konkretnej organizacji.

Badania własne przeprowadzono w jednym z komercyjnych banków, którego Centrum Operacji zlokalizowane jest na terenie Łodzi. Ich uczestnikami byli wszyscy pracownicy centrum obsługi telefonicznej, którzy w ciągu ostatnich czterech lat dobrowolnie zwolnili się z pracy (badanie pełne). Badania zrealizowano w formie wywiadów bezpośrednich wspomaganych komputerowo. Wzięło w nich udział 160 osób. Metodą analizy danych służącą realizacji celu głównego są zasady klasyfikacji do poszczególnych ścieżek określone przez autorów rozwijanego modelu płynności zatrudnienia. Do wyznaczenia cech wstrząsów osobistych i zawodowych wykorzystano analizę tablic kontyngencji, a siłę ich związku określono na podstawie miary współzależności w postaci współczynnika V Cramera.

Rozprawę podzielono na cztery rozdziały. Rozdział pierwszy składa się z siedmiu podrozdziałów i obejmuje czołowe zagadnienia dotyczące płynności zatrudnienia. W pierwszym podrozdziale przedstawiono najczęściej używane definicje pojęć związanych ze zmianą stanu zatrudnienia w organizacji oraz zdefiniowano terminy ruchu pracowników i płynności zatrudnienia na potrzeby niniejszej dysertacji. W kolejnym omówiono kategorie zwolnień według przyczyny formalnej, możliwości kontrolowania przez pracownika oraz zakład pracy oraz następstw dla organizacji. Trzeci podrozdział poświęcono miarom płynności zatrudnienia, w szczególności współczynniki zwolnień i jego dezagregacji na miary cząstkowe oraz współczynniki stabilności. W czwartym podrozdziale rozpatrzono wybrane klasyfikacje czynników wpływających na procesy płynności i retencji zatrudnienia pochodzące zarówno z literatury krajowej, jak i światowej. Kolejna część odnosi się do realizacji i wyników

¹⁹ Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, t.j. Dz.U. z 2022 r. poz. 690.

badania empiryczne mających na celu identyfikację przyczyn dobrowolnych zwolnień. W szóstym podrozdziale rozważono konsekwencje dobrowolnych zwolnień dla organizacji, a w siódmym koncepcję zarządzania procesami płynności i retencji zatrudnienia oraz najczęściej stosowane metody służące ograniczeniu nadmiernych, dobrowolnych zwolnień.

Drugi rozdział niniejszej dysertacji poświęcono wybranym modelom płynności zatrudnienia, które można znaleźć w literaturze przedmiotu począwszy od lat pięćdziesiątych poprzedniego wieku. W kolejnych podrozdziałach rozpatrzono następujące modele: decyzji o uczestnictwie J.G. Marcha i H.A. Simona, determinantów i pośrednich zmiennych interweniujących płynności zatrudnienia J.L. Price'a, przebiegu procesu decyzyjnego płynności zatrudnienia W.H. Mobleya, rozbudowany płynności zatrudnienia W.H. Mobleya, R.W. Griffetha, H.H. Handa i B.M. Meglino oraz płynności zatrudnienia R.M. Steersa i R.T. Mowdaya. Szósty podrozdział został podzielony na 5 części, w których szczegółowo przeanalizowano, weryfikowano w badaniach własnych, rozwijany model płynności zatrudnienia T.W. Lee i T.R. Mitchella. W kolejnych jego fragmentach omówiono: teorię wyobrażeń L.R. Beacha, na której opierają się założenia modelu; pierwotną i zmodyfikowaną wersję rozwijanego modelu; istotę zjawiska wstrząsu w procesie decyzyjnym oraz dotychczasowe badania empiryczne w tym zakresie.

Trzeci rozdział zawiera prezentację metody wykorzystanej w badaniach własnych i składa się z sześciu części. W pierwszej syntetycznie omówiono poszczególne etapy projektowania badań. Następnie sformułowano cele – główny i szczegółowe oraz postawiono hipotezy badawcze. W trzecim podrozdziale szczegółowo objaśniono dwuetapowy sposób doboru populacji do badań, natomiast w czwartym przedstawiono proces tworzenia narzędzia badawczego. Kolejne części rozdziału trzeciego odnoszą się do metody analizy danych i przebiegu badań.

Ostatni z rozdziałów zawiera wyniki badań własnych dotyczących płynności zatrudnienia w grupie pracowników centrum obsługi telefonicznej. Pierwszy podrozdział poświęcono weryfikacji dobranej do badań populacji, a kolejny charakterystyce grupy zawodowej. W trzecim podrozdziale zaprezentowano uzyskane wyniki badań w zakresie weryfikacji modelu płynności zatrudnienia T.W. Lee i T.R. Mitchella. W tej części przedstawiono także stworzony na ich podstawie, własny rozwijany model płynności zatrudnienia, stanowiący adaptację jego dotychczasowej postaci do specyfiki polskiej gospodarki. Kolejne podrozdziały służą omówieniu wyników badań odnoszących się do pozostałych celów szczegółowych dysertacji. Obejmują one identyfikację wstrząsów

i przyczyn płynności zatrudnienia, poznanie istoty wstrząsów w procesie decyzyjnym zwolnienia się z pracy oraz inne, poruszane w badaniach aspekty fluktuacji kadr.

Do przeprowadzenia badania wykorzystano środki przyznane w ramach projektu badawczego dla młodych naukowców nr 539-Z000-B836-20.

1. Teoretyczne aspekty płynności i retencji zatrudnienia w organizacji

1.1. Podstawowe pojęcia związane z płynnością i retencją zatrudnienia

W polskiej literaturze przedmiotu stosuje się następujące terminy związane ze zmianą stanu zatrudnienia: ruchliwość pracownicza/pracowników, ruch pracowników, płynność zatrudnienia/pracownicza/pracowników/zatrudnionych, fluktuacja pracowników/kadr, dawniej także obrót pracowników, płynność załóg. W anglojęzycznym piśmiennictwie najczęściej używanymi terminami są: *turnover* lub *labor turnover* oraz *employee turnover* lub *voluntary turnover*. Dotychczas nie wypracowano powszechnie uznanych i stosowanych definicji tych pojęć zarówno w literaturze krajowej, jak i zagranicznej. Poszczególni badacze niekiedy te same zjawiska określają różnymi terminami²⁰.

Jedną z wcześniejszych, bardziej rozpowszechnionych definicji ruchliwości pracowniczej zaproponował M. Olędzki, określając to zjawisko jako „proces społeczny, zmieniający miejsce jednostki lub grupy zarówno w przestrzeni, jak i w strukturach społecznych w wyniku zmiany miejsca pracy, charakteru pracy i pozycji zawodowej”²¹. W podobny sposób A. Chordecki wlicza do ruchliwości „wszelkie procesy społeczne, których treścią byłoby przemieszczanie się, ruch, zmienność miejsca (pozycji) jednostek lub grup społeczno-zawodowych, wszelkich osób czynnych zawodowo w przestrzeni geograficznej czy gospodarczo-organizacyjnej związane z pracą czy wykonywanym zawodem”²². Przytoczone definicje łączy postrzeganie ruchliwości poprzez pryzmat zmian w życiu zawodowym poszczególnych pracowników bądź ich grup obejmujących: miejsce pracy, charakter pracy, stanowisko czy zawód.

Według A. Pocztońskiego ruchliwość pracownicza „swoim zakresem obejmuje procesy ilościowe i jakościowe zmian w stanie zatrudnienia w wyniku zmian treści, zakresu i stanowisk pracy wewnątrz firmy oraz poprzez przyjęcia i zwolnienia pracowników bez względu na leżące u ich podstaw przyczyny”²³. Procesy ilościowe dotyczą zwiększenia lub zmniejszenia zatrudnienia czy też wymiaru czasu pracy, natomiast jakościowe wyrażają się głównie zmianami poziomu kwalifikacji, struktur zatrudnienia i motywacji do pracy²⁴.

²⁰ J. Witkowski, *Ruchliwość pracowników z wyższym...*, *op. cit.*, s. 9.

²¹ M. Olędzki, *Ruchliwość pracownicza...*, *op. cit.*, s. 7

²² A. Chordecki, *Płynność zatrudnionych. Uwarunkowania społeczne i ekonomiczne*, Szkoła Główna Planowania i Statystyki, Warszawa 1982, s. 23.

²³ A. Pocztoński, A. Miś, *Analiza zasobów ludzkich w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000, s. 95.

²⁴ A. Pocztoński, *Ruchliwość pracownicza*, w: *Ekonomika pracy. Zarys problematyki i metod*, pod red. F. Michoń, PWN, Warszawa - Kraków 1991, s. 214.

W statystyce publicznej z kolei stosowane jest pojęcie ruchu zatrudnionych, rozumiane jako „zmiany w stanie zatrudnienia na skutek przyjęć i zwolnień z pracy pracowników pełnozatrudnionych”²⁵. W tym przypadku uwzględniani są pracownicy sezonowi i pracujący dorywczo, natomiast nie wlicza się osób zmieniających wymiar etatu z niepełnego na pełny i na odwrót²⁶. Definicja ruchu używana przez GUS obejmuje zatem wyłącznie ruchliwość ilościową, którą wyróżnił A. Pochtowski, bez uwzględniania zmian w zakresie wymiaru czasu pracy.

Przy formułowaniu definicji ruchliwości pracowniczej wyłaniają się sporne kwestie, które dotyczą²⁷:

- definiowania ruchliwości jako rzeczywistych przypadków zmiany pracy czy uwzględnienia także intencji odejścia, czyli ruchliwości potencjalnej,
- definiowania ruchliwości jako zmian związanych tylko z pracą zawodową czy też wszelkich zmian wśród osób czynnych zawodowo (niezależnie od tego, czy łączą się one z pracą),
- definiowania ruchliwości jako zmian wśród aktywnych zawodowo czy uwzględnienia wszystkich przypadków aktywizacji i dezaktywizacji zawodowej.

W zależności od celu i specyfiki badania powyższe kwestie rozstrzygane są w różny sposób. Najczęściej analizuje się rzeczywiste przypadki zwolnień związane z pracą zawodową. Pomimo, że zasadnym byłoby uwzględnianie zmian w globalnych zasobach ludzkich, w praktyce badawczej rozważania zazwyczaj ogranicza się do osób czynnych zawodowo²⁸.

Ruch dzieli się na dwa zasadnicze rodzaje – wewnętrzny i zewnętrzny²⁹. Definicja ruchu wewnętrznego, stosowana przez GUS odnosi się do przemieszczeń pomiędzy działami oraz zmian w zaszeregowaniu pracowników. Ruch zewnętrzny obejmuje przyjęcia nowych pracowników i zwolnienia. Kryterium zaliczenia osoby do grupy przyjętych bądź zwolnionych jest odpowiednio nawiązanie lub rozwiązanie stosunku pracy³⁰.

Ruch pracowników może mieć charakter przestrzenny, zawodowy bądź stanowiskowy³¹. Wyróżnia się także ruch pionowy (wertikalny), jeżeli zmiana dotyczy miejsca w hierarchii organizacji w górę (awans) lub w dół (degradacja) w odniesieniu do

²⁵ *Zeszyt metodologiczny. Statystyka rynku pracy i wynagrodzeń*, GUS, Warszawa, 2020, s. 49.

²⁶ Dane dotyczące ruchu zatrudnionych pozyskiwane są w ramach formularza Z-06 (Sprawozdanie o pracujących, wynagrodzeniach i czasie pracy).

²⁷ J. Witkowski, *Ruchliwość pracowników z wyższym...*, *op. cit.*, s. 9.

²⁸ J. Witkowski, *Ruchliwość pracownicza osób z wyższym wykształceniem w Polsce*, Szkoła Główna Planowania i Statystyki, Warszawa 1983, s. 10–11.

²⁹ A. Pochtowski, *Ruchliwość pracownicza...*, *op. cit.*, s. 211.

³⁰ *Zeszyt metodologiczny. Statystyka...*, *op. cit.*, s. 49.

³¹ Z. Pawlak, *Personalna funkcja firmy*, Poltext, Warszawa 2003, s. 112.

dotychczasowego stanowiska oraz poziomy (horyzontalny), kiedy zmiana pozycji zawodowej nie następuje³². Z uwagi na kierunek zmian w organizacji wyodrębnia się ruchliwość dośrodkową i odśrodkową, która polega na przechodzeniu pracowników w kierunku centrali w pierwszym przypadku lub odwrotnie w drugim, np. odejście z centrali do filii³³.

W literaturze przedmiotu występują trzy zasadnicze definicje płynności zatrudnienia. Pierwsza z nich obejmuje wszystkie przyjęcia i zwolnienia w badanym okresie. Druga dotyczy wszystkich zwolnień bez względu na ich przyczynę, co jest tożsame z ogólną liczbą odejść z pracy. Ostatnia definicja obejmuje swoim zasięgiem jedynie zwolnienia wynikające z dobrowolnych decyzji osób zatrudnionych. Kryterium kwalifikacyjne w tej grupie stanowi dominujący wpływ pracownika o odejściu z organizacji³⁴. Najczęściej zamiennie z pojęciem płynności zatrudnienia używany jest termin fluktuacji kadr. Niekiedy jednak określenia te definiowane są odmiennie³⁵. Przykładowo, A. Pocztowski płynność zatrudnienia traktuje jako ogół procesów dopływu i odpływu pracowników, natomiast fluktuację pracowników jako proces odpływu pracowników z organizacji³⁶.

Istotną kwestią z punktu widzenia oceny skali płynności jest formalny status zatrudnienia. Wąska interpretacja (*sensu stricto*) obejmuje swoim zakresem zatrudnienie w ramach stosunku pracy³⁷. W statystyce publicznej natężenie ruchu pracowników wyznacza się zgodnie z tym podejściem, tj. uwzględniając jedynie umowy regulowane Kodeksem pracy. Jednak we współczesnym, coraz bardziej złożonym i dynamicznie zmieniającym się rynku pojawiają się i upowszechniają inne formy zatrudnienia³⁸. Pracodawcy zawierają umowy o charakterze cywilno-prawnym (umowy zlecenia, umowy o dzieło, umowy agencyjne, kontrakty menedżerskie, formy mieszane) lub stosują samozatrudnienie. Wynika to z ewolucji modelu zatrudnienia, która polega na zastępowaniu pracy stałej bardziej elastycznymi formami³⁹. Dlatego też zawężenie przypadków płynności jedynie do stosunku pracy prowadzi do niepełnego obrazu zjawiska. Bardziej adekwatne byłoby przyjęcie szerszej definicji zatrudnienia (*sensu largo*), wykorzystującej także inne niż Kodeks pracy regulacje prawne.

³² M. Olędzki, *Polityka zatrudnienia*, wyd. II zm., Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1978, s. 38.

³³ A. Pocztowski, A. Miś, *Analiza zasobów...*, *op. cit.*, s. 95.

³⁴ A. Pocztowski, *Ruchliwość pracownicza...*, *op. cit.*, s. 215.

³⁵ T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, wyd. IV, Wolters Kluwer, Warszawa 2017, s. 598.

³⁶ A. Pocztowski, *Procesy płynności i retencji...*, *op. cit.*, s. 10.

³⁷ Można wyróżnić dwa zakresy terminu zatrudnienia – *sensu largo* (szeroki zakres) obejmujący wszystkich pracujących bez względu na formę zatrudnienia oraz *sensu stricto* (wąski zakres) odnoszący się jedynie do zatrudnionych w ramach stosunku pracy. Zob. szerzej M. Olędzki, *Polityka zatrudnienia*, *op. cit.*, s. 22.

³⁸ *Pracujący w nietypowych formach zatrudnienia*, GUS, Warszawa 2016, s. 1.

³⁹ E. Bąk, *Nietypowe formy zatrudnienia na rynku pracy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 14.

Podobnie jak w piśmiennictwie krajowym, definicje pojęć stosowanych w literaturze światowej bywają niespójne. A.C. Bluedorn wyróżnia dwa znaczenia terminu *turnover* – ogólne, odnoszące się do przyjęć i zwolnień oraz specyficzne, określające wszystkie rodzaje zwolnień lub jedynie zwolnienia z inicjatywy pracownika. Wskazuje przy tym, że istnienie kilku definicji tego samego zjawiska prowadzi jedynie do konfliktu semantycznego⁴⁰. Termin *employee turnover* zasadniczo określa zwolnienia z inicjatywy pracownika, choć również zdarzają się rozbieżności, wynikające z uwarunkowań poszczególnych badań.

J.L. Price pojęcie *turnover* definiuje jako indywidualną zmianę członkostwa w organizacji, która obejmuje zarówno przyjęcia (*accessions*), jak i zwolnienia (*separations*). Na te ostatnie składają się: zwolnienia z inicjatywy pracownika (*quits*) oraz zwolnienia z inicjatywy pracodawcy (*layoffs, discharges*)⁴¹. Definicja ta nie uwzględnia przemieszczeń i awansów, gdyż nie stanowią one zmiany członkostwa⁴². Osoby, które podlegają prawom i obowiązkom stanowionym przez organizację zalicza się do jej członków. W takim ujęciu definiowany termin koresponduje ze *zmianą pracodawcy*, będącą jedną z siedmiu rodzajów ruchów składających się na mobilność zawodową (*labor mobility*)⁴³.

W statystyce rynku pracy w Stanach Zjednoczonych, prowadzonej przez Amerykańskie Biuro Statystyk Pracy (*U.S. Bureau of Labor Statistics, BLS*), pojęcie *turnover*⁴⁴ oznacza zwolnienia, na które składają się⁴⁵:

- zwolnienia z inicjatywy pracownika (*quits*),
- zwolnienia z inicjatywy pracodawcy (*layoffs, discharges*) obejmujące: zwolnienia bez zamiaru ponownego zatrudnienia; zwolnienia z powodu likwidacji stanowiska pracy; zwolnienia wynikające z fuzji, redukcji zatrudnienia lub zamknięcia zakładu pracy lub jego części; zwolnienia dyscyplinarne; zwolnienia pracowników sezonowych; zawieszenia

⁴⁰ A.C. Bluedorn, *A Taxonomy of Turnover*, „The Academy of Management Review”, 1978, Vol. 3, No. 3, s. 647.

⁴¹ J.L. Price, *The Study of Turnover*, op. cit., s. 4.

⁴² J.L. Price, *The Measurement of Turnover*, „Industrial Relations Journal”, 1975, Vol. 6, No. 4, s. 33.

⁴³ Wyróżnia się siedem rodzajów mobilności zawodowej: 1) zmianę pracodawcy, 2) zmianę zawodu, 3) zmianę branży, 4) zmianę lokalizacji (geograficzną), 5) zmianę ze statusu osoby bezrobotnej na pracującą, 6) zmianę ze statusu osoby pracującej na bezrobotną, 7) wejście na rynek pracy lub wyjście z niego. Zob. szerzej H.S. Parnes, *Research on Labor Mobility*, Social Science Research Council, New York 1954, s. 20.

⁴⁴ Definicja ta jest używana w opracowaniu *The Job Openings and Labor Turnover Survey (JOLTS)*, które zawiera zestawienia nowych miejsc pracy, przyjęć i zwolnień w sektorze prywatnym, federalnym, stanowym i lokalnym dla 50 stanów i Dystryktu Kolumbia w ujęciu miesięcznym i rocznym. Badanie służy wyznaczaniu popytu na pracę, monitorowaniu dynamiki pomiędzy przyjęciami a zwolnieniami oraz pomiarowi płynności zatrudnienia. Zob. szerzej *Job Openings and Labor Turnover Survey: Overview*, <https://www.bls.gov/opub/hom/jlt/home.htm>, dostęp dnia 18.10.2021 r.

⁴⁵ *BLS Glossary*, <http://www.bls.gov/bls/glossary.htm>, dostęp dnia 21.10.2021 r.; *Job Openings and Labor Turnover Survey. Data Definitions*, <https://www.bls.gov/Jlt/Jltdef.htm>, dostęp dnia 18.10.2021 r.

wypłaty wynagrodzenia trwające więcej niż 7 dni (jeśli pracownik następnie zostanie przywrócony do pracy jest zgłaszany jako nowo przyjęty),

- pozostałe zwolnienia: przejścia na emeryturę, przeniesienia do innych lokalizacji, zgony lub odejścia z powodu niepełnosprawności pracownika.

Zwolnienia nie uwzględniają: przemieszczeń w ramach zakładu pracy, strajkujących pracowników oraz pracowników świadczących pracę na rzecz danej organizacji, ale zatrudnionych w innych podmiotach (np. pracowników agencji pracy tymczasowej, konsultantów).

W.H. Mobley termin *employee turnover* określa jako „zaprzestanie członkostwa w organizacji przez jednostkę, która otrzymywała pieniężne wynagrodzenie od organizacji”⁴⁶. Definicja ta wyklucza przypadki przejęć przedsiębiorstw, fuzji oraz wewnętrznych przemieszczeń. Warunkiem uznania osoby za członka organizacji jest otrzymywanie zapłaty za świadczoną pracę, co oznacza wyłączenie pozapłacowych relacji pomiędzy jednostką a organizacją, np. bezpłatne praktyki studenckie, wolontariat. Ujęcie płynności według W.H. Mobleya odnosi się do wszystkich rodzajów organizacji (przemysłowych, handlowych, usługowych; sektora prywatnego i publicznego) oraz wszelkich form współpracy (za wynagrodzeniem) pomiędzy jednostką a organizacją.

Nie ma żadnego racjonalnego uzasadnienia przedstawionego rozproszenia znaczeń nadawanych terminom związanym ze zmianą stanu zatrudnienia. Jest to raczej efekt braku integracji badań podejmowanych w tym zakresie i wpływ układów, do których odnoszone jest zjawisko, niż zamierzony wkład poszczególnych badaczy w jego poznanie i zrozumienie⁴⁷. Istnieją ponadto opracowania, których autorzy omawiają wyniki badań nad płynnością kadr, nie precyzując tego pojęcia i nie zawsze można domyślić się, jaką ukrytą definicją się posługiwali. Brak jednolitej terminologii i klasyfikacji utrudnia przede wszystkim analizę porównawczą. Niewątpliwie, dla lepszego zrozumienia zjawisk związanych ze zmianą stanu zatrudnienia, korzystne byłoby ograniczenie wieloznaczności używanych terminów oraz wyodrębnienie i zdefiniowanie pojęć podstawowych⁴⁸.

Badając problematykę płynności zatrudnienia nie sposób pominąć zjawiska stabilności pracowników. Tradycyjnie pojęcie to definiowane jest jako długotrwałe zatrudnienie w określonym przedsiębiorstwie i stanowi ono przeciwieństwo płynności pracowniczej⁴⁹.

⁴⁶ W.H. Mobley, *Employee Turnover: Causes...*, *op. cit.*, s. 10.

⁴⁷ A. Balicki, *Statystyczne metody...*, *op. cit.*, s. 12.

⁴⁸ A. Chordecki, *Płynność zatrudnionych...*, *op. cit.*, s. 20.

⁴⁹ A. Pochtowski, *Ruchliwość pracownicza...*, *op. cit.*, s. 223.

W takim rozumieniu całkowita stabilność kadr pracowniczych byłaby możliwa wraz z zupełnym wyeliminowaniem ruchu w przedsiębiorstwie z wyjątkiem przejścia na emeryturę lub zgonu⁵⁰. Z czasem jednak owe podejście ewaluowało, przez co stabilność nie jest już interpretowana jako odwrotny aspekt płynności.

W warunkach konkurencyjnego rynku pracy, krótkoterminowości umów, wymierania niektórych zawodów w wyniku wdrażania nowych technologii oraz tworzenia się nowych, nieuzasadnione wydaje się definiowanie stabilnego pracownika jako osoby, która nie zmienia miejsca pracy. Stabilności należałoby raczej przypisać charakter dynamiczny lub regulowany. Określa się ją wtedy jako „proces kształtowania równowagi pomiędzy pracownikami, grupami pracowniczymi a szeroko rozumianym środowiskiem pracy, obejmującym ogół czynników związanych z wykonywaną pracą i nieojobiętnych dla zatrudnionych tam pracowników”⁵¹. W takim ujęciu terminu stabilności, przekroczenie pewnego optimum zatrudnienia na danym stanowisku wymusza zmiany. Zbyt długi staż pracy w tym samym miejscu może wiązać się ze stagnacją, niosącą negatywne konsekwencje zarówno dla pracownika, jak i przedsiębiorstwa, tj. hamowanie pozyskiwania nowej wiedzy i doświadczeń, utrwalanie u pracowników złych nawyków i przyzwyczajęń zawodowych, opór wobec zmian, tworzenie się nieformalnych układów, obniżenie motywacji⁵².

Płynność i stabilność występują zatem w przedsiębiorstwie równolegle, ale związek pomiędzy nimi nie jest jednoznaczny. Relacja pomiędzy miarami określającymi rozmiary zwolnień a tymi odnoszącymi się do stabilności jest często znacząca, ale nie na tyle silna, aby można była zastąpić jeden współczynnik drugim. Stabilność kadr określa zasięg płynności w organizacji, jakiej części pracowników dotyczy, a przy ustaleniu odpowiedniego okresu stażu także wielkość wykwalifikowanych zasobów ludzkich⁵³. Dlatego też w celu pełnego zrozumienia ruchu pracowników w organizacji prowadzone są jednocześnie analizy obydwu zjawisk⁵⁴.

Stabilność kadr rozpatrywana jest w kontekście stażu pracy. W poszczególnych przedsiębiorstwach będzie ona określała przez różne okresy. W podmiotach o długoletniej obecności na rynku czas ten będzie wynosił zazwyczaj 5–10 lat, natomiast w młodszych

⁵⁰ A. Balicki, *Stabilność kadr pracowniczych*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1976, s. 36.

⁵¹ A. Poczowski, *Ruchliwość pracownicza...*, *op. cit.*, s. 223.

⁵² Z. Pawlak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 2011, s. 154; M. Król, *Retencja versus elastyczność zatrudnienia (determinanty strategiczno-kulturowe)*, „Edukacja ekonomistów i menedżerów: problemy, innowacje, projekty”, 2012, t. 1, nr 23, s. 28.

⁵³ D. Urbanek, *Zatrudnienie*, w: *Statystyka dla ekonomistów*, pod red. M. Krzysztofiak, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1970, s. 66.

⁵⁴ A. Balicki, *Stabilność kadr pracowniczych*, *op. cit.*, s. 37.

organizacjach 1–2 lata⁵⁵. Nie bez znaczenia pozostaje także okres wdrożenia niezbędny do osiągnięcia zakładanej wydajności. Bardziej wyspecjalizowane miejsca pracy będą się cechowały dłuższym okresem czasu, który będzie określał stabilność kadr. Z perspektywy organizacji zjawisko to jest najbardziej istotne w kontekście pracowników stałych oraz tzw. trzonu zatrudnienia. Ma natomiast mniejsze znaczenie dla pracowników peryferyjnych, jak i współpracowników zewnętrznych.

We współczesnej polskiej literaturze coraz częściej synonimicznie do stabilności zatrudnienia stosuje się termin retencji⁵⁶ (jako tłumaczenie używanego w literaturze anglojęzycznej pojęcia *employee retention*). Określa on zatrzymanie w organizacji pewnej grupy pracowników, która jest niezbędna do osiągnięcia jej celów⁵⁷. Brak płynności zatrudnienia nie zawsze oznacza trwałą retencję, gdyż w określonych warunkach może ona mieć charakter pozorny, wynikający z braku możliwości zamiany pracy. Trwałą retencję zatrudnienia buduje zaangażowanie organizacyjne, wysoki stopień identyfikacji z przedsiębiorstwem, poczucie przynależności itp.⁵⁸

W niniejszej rozprawie doktorskiej pojęcie ruchu pracowników obejmuje przyjęcia i zwolnienia bez względu na ich przyczynę i formę zatrudnienia. Płynność zatrudnienia oznacza dobrowolne zwolnienia osób otrzymujących pieniężne wynagrodzenie za świadczoną pracę w sensie largo (bez względu na formę zatrudnienia) z wykluczeniem odejść z przyczyn naturalnych (np. zgon, emerytura). Jako synonimy tego terminu używane są następujące sformułowania: odejścia z organizacji, dobrowolne zwolnienia, fluktuacja kadr.

1.2. Kategorie zwolnień z pracy

Problematyka zwalniania pracowników jest dostatecznie złożona, aby uzasadnić konieczność posłużenia się specjalnymi kategoriami umożliwiającymi ich usystematyzowanie. W literaturze przedmiotu występuje wiele klasyfikacji, dokonywanych według różnych kryteriów⁵⁹. Najbardziej ogólny podział w zależności od przyczyny formalnej pozwala wyróżnić: zwolnienia inicjowane przez pracownika, zwolnienia inicjowane przez pracodawcę oraz zwolnienia z przyczyn obiektywnych (zgon, przejście na rentę czy emeryturę, sezonowość

⁵⁵ D. Urbanek, *Zatrudnienie...*, *op. cit.*, s. 66.

⁵⁶ B. Skowron-Mielnik, M. Bor, *Generacyjne uwarunkowania retencji pracowników w kontekście elastyczności organizacji*, „Management Forum”, 2015, t. 3, nr 3, s. 45; M. Król, *Retencja versus elastyczność...*, *op. cit.*, s. 24.

⁵⁷ A. Szałkowski, A. Miś, A. Piechnik-Kurdziel, *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1996, s. 115.

⁵⁸ A. Poczowski, *Procesy płynności i retencji...*, *op. cit.*, s. 11.

⁵⁹ J. Witkowski, *Ruchliwość pracowników z wyższym...*, *op. cit.*, s. 11.

działalności)⁶⁰. W statystyce rynku pracy w Polsce używa się bardziej szczegółowej klasyfikacji. Wyodrębnia się zwolnienia pracowników w związku z⁶¹:

- wypowiedzeniem umowy o pracę przez pracodawcę,
- wypowiedzeniem pracy przez pracownika,
- niezdolnością do pracy i rehabilitacją,
- przejściem na emeryturę,
- rozwiązaniem umowy na mocy porozumienia stron,
- skorzystaniem z urlopu wychowawczego w wymiarze powyżej 3 miesięcy (nieprzerwanie),
- upływem czasu, na jaki zostali zatrudnieni,
- innymi przyczynami, np. uzyskaniem zgody na urlop bezpłatny (powyżej 3 miesięcy), aresztowaniem (powyżej 3 miesięcy), porzuceniem pracy, zgonem pracownika.

W zależności od kryterium możliwości kontrolowania przez pracownika wyróżniamy dwa rodzaje zwolnień – dobrowolne (*voluntary*)⁶² i wymuszone (*involuntary*)⁶³. Pierwsze z nich dotyczą sytuacji, kiedy decyzja o rezygnacji z pracy zostanie podjęta przez zatrudnionego bez ingerencji organizacji. Natomiast przypadki wymuszonych zwolnień są niezależne od woli pracownika. Najczęściej będą one inicjowane przez pracodawcę, np. zwolnienia z powodu redukcji zatrudnienia, likwidacji zakładu pracy lub jego oddziału, zwolnienia dyscyplinarne, ale obejmują również obiektywne przyczyny, np. przejście na emeryturę, zgon pracownika⁶⁴. W drugiej kategorii znajdują się także zwolnienia z inicjatywy pracownika, ale które nastąpiły pod presją pracodawcy (np. poprzez ultimatum – zwolnij się sam albo zostaniesz zwolniony przez organizację). Niekiedy bowiem osoba zwalnia się samodzielnie, wyprzedzając zwolnienie ze strony zakładu pracy⁶⁵.

Rozróżnienie zwolnień o charakterze dobrowolnym i wymuszonym w praktyce bywa problematyczne. W związku z tym M.A. Campion proponuje, aby dobrowolność rozpatrywać jako zmienną ciągłą, a nie dychotomiczną – od całkowicie dobrowolnego zwolnienia (np. pracownik podejmuje lepszą pracę) poprzez wzajemne porozumienie (np. pracownik zgadza się odejść z powodu nieporozumień z kierownictwem) do całkowicie wymuszonego zwolnienia

⁶⁰ W. Piotrowski, *Ekonomiczne konsekwencje płynności siły roboczej w przemyśle*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1972, s. 15.

⁶¹ *Zeszyt metodologiczny. Statystyka...*, op. cit., s. 50.

⁶² W piśmiennictwie anglojęzycznym pojęcie *voluntary turnover* jest tożsame z terminami *quits* i *resignations*; zob. J.L. Price, *The Study of Turnover*, op. cit., s. 9.

⁶³ A.C. Bluedorn, *A Taxonomy of Turnover*, op. cit., s. 648.

⁶⁴ J.L. Price, *The Study of Turnover*, op. cit., s. 9.

⁶⁵ A.C. Bluedorn, *A Taxonomy of Turnover*, op. cit., s. 649.

(np. pracownik zostaje zwolniony w ramach redukcji zatrudnienia)⁶⁶. C.P. Maertz i M.A. Champion rekomendują przyjmowanie w badaniach jak najbardziej obiektywnych, możliwych do zweryfikowania kryteriów oceny dobrowolności zwolnień. Uznają, że rezygnacja z pracy jest niezależna od wpływu organizacji, kiedy pracownik w momencie podjęcia decyzji o zwolnieniu ma możliwość kontynuacji zatrudnienia z zachowaniem dotychczasowych warunków lub ich poprawą⁶⁷.

Według możliwości kontrolowania zwolnień przez organizację zwolnienia dzieli się na niemożliwe (*unavoidable*) i możliwe do uniknięcia (*avoidable*)⁶⁸. Pierwsza kategoria wynika z obiektywnych przyczyn odejść, m.in. w postaci problemów zdrowotnych, zgonu pracownika, przejścia na emeryturę lub rentę, przeprowadzki, zmiany zawodu, kontynuacji nauki, opieki nad dzieckiem lub osobą starszą, ciąży czy problemów z pogodzeniem obowiązków na dwóch lub więcej stanowiskach⁶⁹. Drugi rodzaj zwolnień wiąże się z brakiem satysfakcji z pracy wynikającym z niskiego wynagrodzenia za pracę, brakiem możliwości rozwoju, konfliktami z przełożonymi, złą organizacją pracy itp. Podział zwolnień pracowników według podmiotu kontrolującego przedstawiono na rysunku 1.

Zasadniczo działania organizacji mające na celu redukcję odejść z pracy uznawanych za nieuniknione są bezzasadne⁷⁰. W przypadku tego rodzaju zwolnień przedsiębiorstwa osiągną większe korzyści przeznaczając swoje zasoby na zmniejszenie ich negatywnych skutków (zarządzanie płynnością zatrudnienia *post hoc*) niż prewencyjne działanie (np. wzrost wynagrodzeń)⁷¹. Niekiedy jednak organizacje podejmują próby oddziaływania na zwolnienia nieuniknione – głównie w odniesieniu do przyczyn związanych z trudnościami w połączeniu obowiązków rodzinnych i zawodowych oraz konfliktów pomiędzy pracą a stylem życia⁷². Ukierunkowane są one przede wszystkim na kobiety, pokolenie baby boomersów oraz millennialów i obejmują: telepracę, elastyczne godziny pracy, wprowadzenie do pracy

⁶⁶ M.A. Champion, *Meaning and Measurement of Turnover: Comparison of Alternative Measures and Recommendations for Research*, „Journal of Applied Psychology”, 1991, Vol. 76, No. 2, s. 200.

⁶⁷ M.A. Champion, C.P. Maertz, *25 Years of Voluntary Turnover Research: A Review and Critique*, in: *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, C.L. Cooper, I.T. Robertson (Ed.), Wiley, New York 1998, Vol. 13, s. 50.

⁶⁸ M.A. Abelson, *Examination of Avoidable and Unavoidable Turnover*, „Journal of Applied Psychology”, 1987, Vol. 72, No. 3, s. 382–386.

⁶⁹ H.G. Heneman, T.A. Judge, *Staffing Organizations*, McGraw-Hill Ryerson, Toronto 2006, s. 666.

⁷⁰ S. Taylor, *Płynność zatrudnienia. Jak zatrzymać pracowników w firmie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 74.

⁷¹ K. Morrell, J. Loan-Clarke, A. Wilkinson, *Unweaving Leaving: the Use of Models in the Management of Employee Turnover*, „International Journal of Management Reviews”, 2001, Vol. 3, No. 3, s. 221.

⁷² R.W. Griffeth, P.W. Hom, *Retaining Valued Employees*, *op. cit.*, s. 6.

(onboarding), stopniowe przechodzenie na emeryturę, zakładowe żłobki i/lub przedszkola, pokoje laktacyjne itp.⁷³

		Kontrolowane przez pracownika	
		tak/dobrowolne	nie/wymuszone
Kontrolowane przez organizację	tak/możliwe do uniknięcia	<ul style="list-style-type: none"> – wyższe wynagrodzenie w innej organizacji – lepsze warunki pracy w innej organizacji – problem z przywództwem/administracją – lepsza organizacja pracy w innej organizacji 	<ul style="list-style-type: none"> – zwolnienia z inicjatywy pracodawcy np. z powodu redukcji zatrudnienia, likwidacji zakładu pracy lub jego oddziału, braku popytu na pracę – zwolnienia z inicjatywy pracownika wymuszone przez pracodawcę
	nie/nieosiągalne do uniknięcia	<ul style="list-style-type: none"> – przeprowadzka – zmiana ścieżki kariery/zawodu – kontynuacja nauki – opieka nad dzieckiem lub osobą starszą/chorą – ciąża, brak powrotu po urlopie macierzyńskim – problem z pogodzeniem obowiązków na dwóch lub więcej stanowiskach – konflikt życie rodzinne-zawodowe – konflikt praca-styl życia 	<ul style="list-style-type: none"> – przejście na emeryturę lub rentę – problemy zdrowotne – zgon

Rysunek 1. Kategorie zwolnień pracowników według możliwości kontrolowania tego procesu przez organizację i pracownika

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M.A. Abelson, *Examination of Avoidable and Unavoidable Turnover*, „Journal of Applied Psychology”, 1987, Vol. 72, No. 3, s. 383; A.C. Bluedorn, *A Taxonomy of Turnover*, „The Academy of Management Review”, 1978, Vol. 3, No. 3, s. 648; H.G. Heneman, T.A. Judge, *Staffing Organizations*, McGraw-Hill Ryerson, Toronto 2006, s. 666.

Kolejnym kryterium podziału zwolnień jest charakter ich następstw dla organizacji. Według niego wyróżniamy zwolnienia funkcjonalne (*functional*) i dysfunkcjonalne (*dysfunctional*)⁷⁴. W literaturze polskiej występują różne określenia tych kategorii. Na przestrzeni lat wykorzystywano m.in. takie nazewnictwo jak: zwolnienia pożądane

⁷³ P.W. Hom, D.G. Allen, R.W. Griffeth, *Employee Retention...*, op. cit., s. 7.

⁷⁴ D.R. Dalton, W.D. Todor, D.M. Krackhardt, *Turnover Overstated: The Functional Taxonomy*, „The Academy of Management Review”, 1982, Vol. 7, No. 1, s. 118.

i niepożądane⁷⁵, uzasadnione i szkodliwe⁷⁶, normalne i nadmierne⁷⁷. Zwolnienie się pracownika ma charakter dysfunkcjonalny, kiedy pracodawca ocenia daną osobę pozytywnie i wolałaby ją zatrzymać. W odwrotnym przypadku, tj. negatywnej opinii o pracowniku i braku chęci jego zatrzymania, mówimy o zwolnieniu funkcjonalnym. Niekiedy do tej kategorii zalicza się także zwolnienia obiektywne oraz takie, które stanowią stratę dla organizacji, ale są przez nią akceptowane, np. zwolnienia za porozumieniem stron, odejścia z przyczyn osobistych (opieka na dzieckiem czy chęć podjęcia nauki)⁷⁸. Rodzaje zwolnień, które można wyróżnić na podstawie wzajemnej oceny pracownika i pracodawcy przedstawiono na rysunku 2.

Ocena pracownika przez pracodawcę

		pozytywna – brak inicjacji zwolnienia z pracy	negatywna – inicjacja zwolnienia z pracy
Ocena pracodawcy przez pracownika	pozytywna – brak inicjacji zwolnienia się z pracy	pozostanie pracownika	zwolnienie z inicjatywy pracodawcy zwolnienie funkcjonalne
	negatywna – inicjacja zwolnienia się z pracy	zwolnienie z inicjatywy pracownika zwolnienie dysfunkcjonalne	zwolnienie z inicjatywy pracownika zwolnienie funkcjonalne

Rysunek 2. Kategorie zwolnień pracownika w zależności od oceny pracownika przez pracodawcę oraz oceny pracodawcy przez pracownika

Źródło: Opracowanie własne na podstawie D.R. Dalton, W.D. Todor, D.M. Krackhardt, *Turnover Overstated: The Functional Taxonomy*, „The Academy of Management Review”, 1982, Vol. 7, No. 1, s. 118.

Ocena funkcjonalności zwolnień jest w praktyce zagadnieniem złożonym i problematycznym. D.R. Dalton i in. w swoich badaniach opierali się na opinii przełożonego osoby zwolnionej, traktując ją jako zmienną dychotomiczną⁷⁹. Sposób ten nie jest jednak miarą obiektywną. Z kolei J.R. Hollenbeck i C.R. Williams⁸⁰ zaproponowali wyznaczenie funkcjonalności zarówno zwolnienia, jak i pozostania jako zmiennej ciągłej w następujący sposób:

⁷⁵ J. Balcerek, *Uwagi teoretyczne i metodologiczne o fluktuacji (płynności) zatrudnionych*, w: *Płynność załóg*, pod red. A. Sarapata, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1968, s. 20.

⁷⁶ W. Piotrowski, *Ekonomiczne konsekwencje...*, *op. cit.*, s. 19.

⁷⁷ M.J. Ziomek, T. Kulawczuk, *Mierniki ruchu i płynności załóg*, w: *Płynność załóg*, pod red. A. Sarapata, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1968, s. 35.

⁷⁸ W. Piotrowski, *Ekonomiczne konsekwencje...*, *op. cit.*, s. 19.

⁷⁹ D.R. Dalton, D.M. Krackhardt, L.W. Porter, *Functional Turnover: An Empirical Assessment*, „Journal of Applied Psychology”, 1981, Vol. 66, No. 6, s. 718.

⁸⁰ J.R. Hollenbeck, C.R. Williams, *Turnover Functionality Versus Turnover Frequency. A Note on Work Attitudes and Organizational Effectiveness*, „Journal of Applied Psychology”, 1986, Vol. 71, No. 4, s. 608.

$$T_{\text{funct}} = T_{\text{freq}} * Z$$

gdzie:

T_{funct} – funkcjonalność zwolnienia lub pozostania w organizacji,

T_{freq} – zmienna określająca pozostanie lub odejście z organizacji (pozostanie +1, odejście -1),

Z – standaryzowana miara wydajności pracy.

Dodatni wynik równania oznacza zwolnienia o charakterze funkcjonalnym – odchodzą osoby o niskim poziomie wydajności pracy (ujemny $Z_{\text{score}} * -1$). Natomiast ujemny wynik równania wiąże się ze zwolnieniami o charakterze dysfunkcyjnym – odchodzą wydajni pracownicy (dodatni $Z_{\text{score}} * -1$). Owo podejście, polegające na ustaleniu wartości jednostki dla organizacji jedynie na podstawie jej wydajności pracy stanowi swoiste uproszczenie w ocenie funkcjonalności zwolnień. Pracownik może bowiem mieć znaczący wkład w działalność organizacji w inny sposób, nieuwzględniony w powyższej formule, np. poprzez tworzenie nowych produktów czy ulepszeń, redukcję kosztów, mentoring, szkolenie nowych pracowników.

Powyższy podział zwolnień zmienił wcześniejszą narrację, w której zjawisko płynności zatrudnienia oceniane było głównie przez pryzmat negatywnych skutków⁸¹, wśród których najczęściej wymieniano wysokie koszty oraz zakłócenia normalnego toku procesu pracy. Dobrowolne zwolnienia mogą mieć jednak wiele pozytywnych konsekwencji, w szczególności przez możliwość zastąpienia pracownika o niewielkiej wartości dla organizacji osobą bardziej wydajną, zaangażowaną, kompetentną itp.⁸² Badania wskazują, że to właśnie osoby z niskimi wynikami pracy są bardziej skłonne do rezygnacji niż osoby z wysokimi wynikami⁸³. Do innych korzystnych skutków zalicza się: wzrost innowacyjności, redukcję konfliktów, zapobieganie stagnacji, stwarzanie możliwości awansu pracownikom niższego szczebla⁸⁴.

⁸¹ P.W. Hom, D.G. Allen, R.W. Griffeth, *Employee Retention...*, *op. cit.*, s. 6.

⁸² S. Taylor, *Płynność zatrudnienia. Jak zatrzymać...*, s. 25.

⁸³ Zob. szerzej P. Bycio, R.D. Hackett, K.M. Alvares, *Job Performance and Turnover: A Review and Meta-analysis*, „Applied Psychology”, 1990, Vol. 39, No. 1, s. 54; G.M. McEvoy, W.F. Cascio, *Do Good or Poor Performers Leave? A Meta-Analysis of the Relationship between Performance and Turnover*, „Academy of Management Journal”, 1987, Vol. 30, No. 4, s. 758; C.R. Williams, L.P. Livingstone, *Another Look at The Relationship Between Performance and Voluntary Turnover*, „Academy of Management Journal”, 1994, Vol. 37, No. 2, s. 293–294.

⁸⁴ Zob. szerzej D.R. Dalton, W.D. Todor, *Turnover Turned Over: An Expanded and Positive Perspective*, „Academy of Management Review”, 1979, Vol. 4, No. 2, s. 231; B.M. Staw, *The Consequences of Turnover*, „Journal of Occupational Behaviour”, 1980, Vol. 1, s. 265; C.R. Williams, L.P. Livingstone, *Another Look at...*, *op. cit.*, s. 293–294.

1.3. Pomiar płynności zatrudnienia

Ocenie płynności zatrudnienia w organizacji służy współczynnik dobrowolnych zwolnień, który jest pochodną powszechnie używanego współczynnika zwolnień. Ograniczenie się do tego pojedynczego miernika jest jednak niewystarczające. W celu prawidłowego zinterpretowania zjawiska dobrowolnych zwolnień w organizacji analizę należy rozszerzyć o inne miary, w szczególności o współczynniki innego rodzaju zwolnień oraz współczynniki stabilności⁸⁵.

Współczynnik zwolnień (*separation rate*) jest powszechnie znanym i często stosowanym, zarówno w praktyce statystycznej, jak i badaniach naukowych, miernikiem ruchu kadr⁸⁶. Oblicza się go jako stosunek liczby pracowników zwolnionych do przeciętnej liczby pracowników w ciągu tego okresu lub liczby zatrudnionych w ostatnim dniu poprzedniego okresu⁸⁷. Współczynnik zwolnień wyznaczamy w następujący sposób:

$$W_z = \frac{Z}{L} \cdot 100$$

gdzie:

W_z – współczynnik zwolnień pracowników,

Z – liczba pracowników, którzy odeszli z pracy w badanym okresie,

L – przeciętne zatrudnienie w badanym okresie lub liczba zatrudnionych w ostatnim dniu poprzedniego okresu.

Współczynnik zwolnień dostarcza informacji ilu pracowników zostało zwolnionych z organizacji na sto osób zatrudnionych. Interpretacja jego wartości może jednak nastroić trudności. Uzyskany wynik wynoszący 100% może oznaczać, że:

- wszyscy pracownicy zostali wymienieni podczas badanego okresu;
- połowa pracowników została wymieniona dwukrotnie, a druga połowa pozostała stabilna;
- jedna czwarta pracowników została wymieniona czterokrotnie, a pozostałe trzy czwarte załogi pozostało bez zmian itd.⁸⁸

⁸⁵ Pomiar płynności zatrudnienia jest częścią szerszej analizy polegającej na ocenie zmiany stanu zasobów ludzkich w organizacji. Wykorzystuje się w niej wiele miar, wśród których najczęściej spotykane to: współczynnik przyjęć, współczynniki zwolnień, współczynnik przemieszczeń (ruchu wewnętrznego), współczynniki stabilności, średni staż pracy, współczynnik przetrwania i czas przetrwania połowy pracowników. Zob. szerzej M. Armstrong, S. Taylor, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 322.

⁸⁶ A. Balicki, *Statystyczne metody...*, *op. cit.*, s. 31.

⁸⁷ I. Goddard, *The Methodology of the Measurement of Labour-Turnover*, „Economica”, 1927, No. 21, s. 367.

⁸⁸ R.V. Der Merwe, S. Miller, *The Measurement of Labour Turnover. A Critical Appraisal and a Suggested New Approach*, „Human Relations”, 1971, Vol. 24, No. 3, s. 236.

Swoistą wadą powyższego współczynnika jest brak rozróżnienia przyczyn zwolnień, co skłania do jego dezagregacji na miary cząstkowe. Dlatego też wyznacza się współczynniki dla poszczególnych kategorii zwolnień, w liczniku wzoru umieszczając odejścia według formalnej przyczyny. W ten sposób określa się m.in. współczynnik dobrowolnych zwolnień (*voluntary quit rate*), współczynnik zwolnień z inicjatywy pracodawcy z przyczyn nie dotyczących pracownika (*layoff rate*), współczynnik zwolnień z winy pracownika (*discharge for cause rate*), współczynnik zwolnień z przyczyn naturalnych itp.⁸⁹ W dalszej kolejności współczynnik dobrowolnych zwolnień dekomponuje się na miary funkcjonalnych i dysfunkcjonalnych odejść oraz możliwych do uniknięcia i nieuniknionych.

Uzupełnienie powyższej analizy stanowi wyznaczenie współczynników określających długość zatrudnienia. Podobnie jak miary dotyczące zwolnień przybierają one różne postaci. Określane są one w oparciu o staż pracy osób pozostających w organizacji, ale także osób odchodzących. Często spotykana forma współczynnika stabilności wyrażona jest stosunkiem liczby pracowników o określonym stażu pracy w przedsiębiorstwie w dniu n do ogólnej liczby pracowników w tym samym dniu⁹⁰. Do wyznaczenia tej miary wykorzystujemy równanie:

$$W_{sl} = \frac{S_n}{L_n} \cdot 100$$

gdzie:

W_{sl} – współczynnik stabilności w odsetkach ogółu zatrudnionych,

S_n – liczba pracowników o określonym stażu w przedsiębiorstwie, np. rocznym w dniu n ,

L_n – ogólna liczba zatrudnionych w organizacji w dniu n .

Powyższy współczynnik informuje jaka część pracowników przedsiębiorstwa posiada określony staż pracy. W ten sposób można wyznaczyć odsetek osób z rocznym, pięcioletnim, dziesięcioletnim itd. okresem zatrudnienia w organizacji. Interesujący badacza staż dostosowuje się do rodzaju wykonywanej pracy. Często dobiera się go w taki sposób, aby odzwierciedlał okres wdrożenia i zdobywania umiejętności pozwalających na osiągnięcie zakładanej wydajności na danym stanowisku. Staż pracy nie zawsze jednak będzie odpowiednim kryterium oceny kompetencji pracownika. Zatrudniony może mieć kilkumiesięczny staż pracy w zakładzie, a posiadać wieloletnie doświadczenie w zawodzie, szeroką wiedzę i doskonałe umiejętności. W takim przypadku właściwsze byłoby wyznaczenie

⁸⁹ W.H. Mobley, *Employee Turnover: Causes...*, op. cit., s. 36–37.

⁹⁰ W. Golnau, J. Litwin, *Planowanie zasobów ludzkich*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. III, pod red. W. Golnau, CeDeWu, Warszawa 2012, s. 102–103.

stażu pracy w zawodzie. Dodatkowo, okres zatrudnienia w danym przedsiębiorstwie nie będzie każdorazowo tożsamy z pracą na tym samym stanowisku⁹¹. Niemniej jednak odpowiednio dobrany staż pracy pozwoli naświetlić istotny aspekt płynności, mianowicie jaki odsetek stanowią pracownicy tworzący tzw. trzon przedsiębiorstwa. Dla pełniejszego obrazu zjawiska stabilności wyznacza się także współczynniki stabilności dla poszczególnych grup zatrudnionych, wyodrębnionych według płci, wieku, stanowiska itd.⁹²

W innej postaci współczynnik stabilności wyznacza się jako stosunek liczby pracowników ze stażem dłuższym niż rok, którzy odeszli z przedsiębiorstwa w ciągu określonego czasu do liczby pracowników, którzy byli pracownikami rok przed początkiem badanego okresu⁹³. Wzór można zapisać w następujący sposób:

$$W_{sz} = \frac{Z_r}{L_{r0}} \cdot 100$$

gdzie:

W_{sz} – współczynnik stabilności w odsetkach zatrudnionych rok przed początkiem badanego okresu,

Z_r – liczba pracowników ze stażem dłuższym niż rok, którzy odeszli z organizacji w ciągu określonego okresu,

L_{r0} – ogólna liczba pracowników, którzy byli pracownikami rok przed początkiem badanego okresu.

Powyższy współczynnik określa odsetek osób ze stażem dłuższym niż rok, które opuściły organizację. W przeciwieństwie zatem do poprzedniej miary odnosi się do osób odchodzących, a nie pozostających w przedsiębiorstwie.

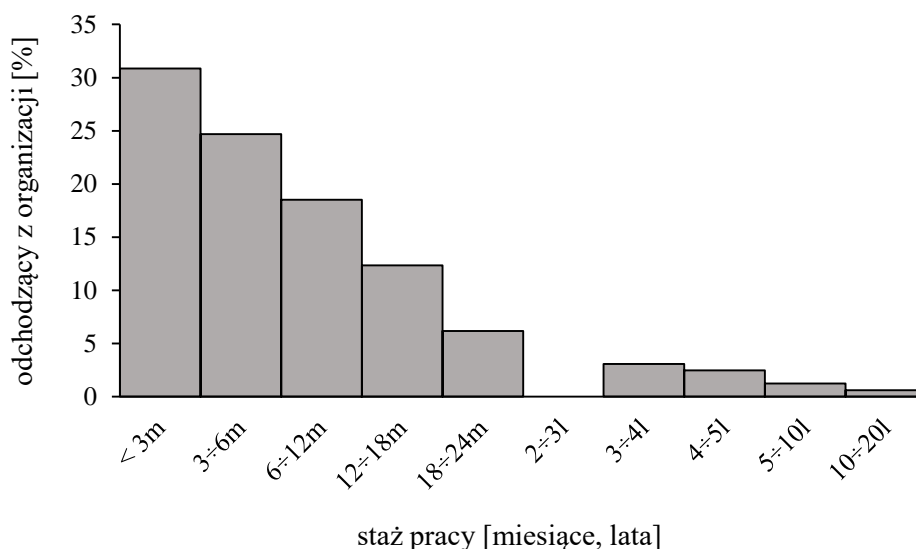
Pomocna w interpretacji zjawiska płynności zatrudnienia jest graficzna prezentacja okresu zatrudnienia w danej organizacji osób dobrowolnie zwalnających się z pracy. W tym celu tworzy się histogram przedstawiający odsetek odchodzących w badanym okresie według stażu pracy⁹⁴. Przykład jego zastosowania pokazano na rysunku 3.

⁹¹ A. Sarapata, *Płynność i stabilność kadr*, op. cit., s. 23.

⁹² D. Urbanek, *Zatrudnienie...*, op. cit., s. 67.

⁹³ G.A. Cole, *Personnel Management: Theory and Practice*, 3rd ed., DP Publications, London 1993, s. 154.

⁹⁴ D. Torrington, L. Hall, *Personnel Management: A New Approach*, 3rd. ed., DP Publications, London 1993, s. 75.



Rysunek 3. Przykładowy histogram osób odchodzących z organizacji według stażu pracy

Źródło: M. Osiwalska, *Pomiar ruchu pracowników w organizacji*, w: *Sukces organizacji w warunkach gospodarki cyfrowej. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, pod red. H. Czubasiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2020, s. 125.

Współczynniki zwolnień i stabilności są wobec siebie komplementarne i powinny być stosowane równoległe⁹⁵. Ocena płynności zatrudnienia bazująca jedynie na miarach zwolnień może prowadzić do wyciągnięcia błędnych wniosków. Otrzymane w dwóch różnych oddziałach przedsiębiorstwa te same wartości współczynników dobrowolnych zwolnień w rzeczywistości mogą oznaczać różne problemy i konsekwencje dla organizacji. Przykładowo, w jednym oddziale odchodzą pracownicy z niedługim stażem pracy przy w pełni zachowanym tzw. trzonie załogi, kluczowym dla ciągłości jego funkcjonowania. W drugim, ten sam współczynnik oznacza odejście najbardziej doświadczonej kadry, co przekłada się na brak możliwości realizacji zadań w jednostce. Odmienne skutki wymagają podjęcia różnych działań ze strony kadry zarządzającej. W takiej sytuacji zestawienie współczynników dobrowolnych zwolnień ze współczynnikami stabilności pozwoli na uzyskanie rzeczywistego obrazu zjawiska. W pierwszym oddziale przy tym samym współczynniku zwolnień otrzymalibyśmy wysoki współczynnik stabilności, a w drugim niski⁹⁶.

⁹⁵ J.L. Price, *The Measurement of Turnover*, op. cit., s. 45.

⁹⁶ M. Osiwalska, *Pomiar ruchu pracowników w organizacji*, w: *Sukces organizacji w warunkach gospodarki cyfrowej. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, pod red. H. Czubasiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2020, s. 130.

1.4. Determinanty płynności i retencji zatrudnienia

Identyfikacja determinantów płynności pracowniczej stanowi przedmiot zainteresowania naukowców od ponad wieku⁹⁷. Czynnikiem wpływającym na retencję zatrudnienia poświęcano mniej uwagi, gdyż w tradycyjnym podejściu rozumiane są one po prostu jako odwrotność przyczyn zwolnień pracowników⁹⁸. Pogląd ten jednak od początku XXI w. zaczęto kwestionować, podnosząc, że nie w każdym przypadku przyczyny odejścia i pozostania będą wobec siebie przeciwstawne⁹⁹. Identyfikacja determinantów płynności i retencji zatrudnienia jest zagadnieniem złożonym, o czym świadczy długa lista czynników rozpatrywanych przez badaczy na przestrzeni lat. W literaturze przedmiotu pojawiły się liczne propozycje ich usystematyzowania.

Czynniki warunkujące podjęcie decyzji o zwolnieniu z uwagi na percepcję pracownika dzieli się na dwie grupy¹⁰⁰:

- wypychające (*push factor*),
- przyciągające (*pull factor*)¹⁰¹.

Na pierwszą grupę czynników składają się m.in.: brak satysfakcji z pracy, niespełnione oczekiwania, trudności w pogodzeniu roli rodzinnej i zawodowej, niskie zaangażowanie organizacyjne, niewystarczające wsparcie organizacyjne, praca nieodpowiadająca kwalifikacjom pracownika, konfliktowe relacje interpersonalne, przekonanie o niesprawiedliwym traktowaniu. Drugi zbiór uwzględnia dostępność innych ofert pracy na rynku, wyróżniających się wyższym wynagrodzeniem, bogatszym pakietem świadczeń socjalnych, korzystniejszą lokalizacją, dogodniejszymi godzinami pracy, mniejszym poziomem presji i stresu itd.

Determinanty płynności i retencji zatrudnienia rozpatruje się także przez pryzmat różnych sił motywacyjnych, zwanych również motywami (*motivational forces/turnover motives*)¹⁰². Określają one mechanizm podejmowania decyzji przez jednostkę w odpowiedzi na różne zdarzenia i cechy środowiska. Artykułowane przez pracowników przyczyny zwolnień

⁹⁷ P.W. Hom, T.W. Lee, J.D. Shaw, J.P. Hausknecht, *One Hundred Years...*, *op. cit.*, s. 530.

⁹⁸ T. William Lee, T.C. Burch, T.R. Mitchell, *The Story of Why We Stay: A Review of Job Embeddedness*, „Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior”, 2014, Vol. 1, s. 200.

⁹⁹ T.R. Mitchell, B.C. Holtom, T.W. Lee, C.J. Sablinski, M. Erez, *Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover*, „Academy of Management Journal”, 2001, Vol. 44, No. 6, s. 1115–1118.

¹⁰⁰ J.G. March, H.A. Simon, *Teoria organizacji*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1964, s. 154.

¹⁰¹ Czynniki wypychające i przyciągające odzwierciedlają odpowiednio zidentyfikowaną chęć odejścia z organizacji (*perceived desirability of movement*) oraz postrzeganą łatwość odejścia z organizacji (*perceived ease of movement*), które zostały szerzej omówione w podrozdziale 2.1.

¹⁰² C.P. Maertz, R.W. Griffeth, *Eight Motivational Forces and Voluntary Turnover: A Theoretical Synthesis with Implications for Research*, „Journal of Management”, 2004, Vol. 30, No. 5, s. 667–683.

nie oddają w pełni dynamicznej natury wielorakich psychologicznych motywów odpowiadających za podjęcie decyzji o odejściu z organizacji. Dotyczą jedynie wspomnienia o tym, co się wydarzyło i który czynnik odegrał najistotniejszą rolę w procesie decyzyjnym. Motywy natomiast odzwierciedlają psychologiczny stan w danym momencie, przez co są słusznie oceniane w każdym czasie przed i po podjęciu ostatecznej decyzji¹⁰³.

Wyróżnia się osiem sił motywacyjnych¹⁰⁴:

- Siły uczuciowe obrazują hedonistyczne podejście, mechanizm unikania. Pozytywne lub negatywne reakcje emocjonalne wobec organizacji powodują komfort psychiczny lub dyskomfort związany z członkostwem w niej. Motywują one odpowiednio do pozostawania i większego zaangażowania albo unikania czy rezygnacji z pracy. Siły te odpowiadają za emocjonalne zaangażowanie i ogólną satysfakcję z pracy lub ich brak.
- Siły kalkulacyjne opierają się na zorientowanej na przyszłość racjonalnej kalkulacji prawdopodobieństwa osiągnięcia ważnych celów prywatnych i zawodowych w przypadku pozostania w organizacji. Ocenie podlega także zgodność wykonywanej pracy z systemem wartości jednostki. Jeżeli kalkulacja okaże się korzystna, osoba będzie bardziej zmotywowana do pozostania. W przeciwnym wypadku, jednostka będzie skłonna do rezygnacji z pracy.
- Siły umowne odzwierciedlają zobowiązanie jednostki do pozostania w organizacji w ramach kontraktu psychologicznego, natomiast w przypadku jego naruszenia reakcję w postaci zwolnienia się z pracy¹⁰⁵.
- Siły behawioralne przedstawiają chęć uniknięcia wyraźnych, psychologicznych kosztów odejścia z organizacji, spowodowanych poczynionymi inwestycjami w członkostwo lub przeszłym zachowaniem, które faworyzowało kontynuację zatrudnienia. Wysokie koszty motywują do pozostania, podczas gdy niskie koszty lub zachowania sprzeciwiające się członkostwu motywują do rezygnacji.
- Siły alternatywne odzwierciedlają przekonanie o skuteczności osoby w zakresie uzyskania alternatywnego miejsca pracy. Dostępność atrakcyjniejszych możliwości zatrudnienia stanowi czynnik „przyciągający” pracowników, niezależnie od poczucia satysfakcji lub jej braku w obecnym miejscu pracy. Jeżeli postrzegana, możliwa do uzyskania alternatywa

¹⁰³ S.E. Woo, C.P. Maertz, Jr., *Assessment of Voluntary Turnover in Organizations: Answering the Questions of Why, Who, and How Much*, in: *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection*, N. Schmitt (Ed.), Oxford University Press, New York 2012, s. 578.

¹⁰⁴ C.P. Maertz, R.W. Griffeth, *Eight Motivational...*, *op. cit.*, s. 669.

¹⁰⁵ E.W. Morrison, S.L. Robinson, *When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops*, „Academy of Management Review”, 1997, Vol. 22, No. 1, s. 227.

jest korzystniejsza od bieżących warunków pracy i płacy, pracownik będzie zmotywowany do odejścia. W przypadku przekonania o niewielu lub niskiej jakości dostępnych ofertach pracy zwiększy się jego motywacja do pozostania¹⁰⁶.

- Siły normatywne dotyczą oczekiwań najważniejszych w życiu pracownika osób spoza organizacji – rodziny czy przyjaciół, związanych z pozostaniem lub zwolnieniem się z pracy. Motyw ten występuje, gdy jednostka jest skłonna do spełnienia woli bliskich osób w tym zakresie.
- Siły moralne/etyczne polegają na utrzymaniu spójności pomiędzy zachowaniem a system wartości jednostki w kontekście odejścia z organizacji. Przekonania mogą być sformułowane następująco: „zwalnianie się jest niewłaściwym zachowaniem, stabilność jest cenną cechą” lub w przeciwny sposób „nie ma nic złego w częstym zmienianiu pracy, długi staż pracy w jednym miejscu powoduje stagnację”.
- Siły składowe opisują wpływ poszczególnych składowych (ognisk) zaangażowania (*foci of commitment*). Składowe tworzą pojedyncze jednostki lub grupy, do których pracownik jest przywiązany, np. współpracownicy, przełożeni, podwładni, klienci oraz inne osoby, które tworzą organizację¹⁰⁷. Im bardziej pracownik jest zaangażowany, tym bardziej zależy mu na pozostaniu, chyba, że osoby lub grupy do których jest przywiązany wykazują chęć odejścia z organizacji.

Dodatkowo uwzględnia się jeszcze jedną – dziewiątą siłę określającą przywiązanie do lokalizacji i/lub lokalnej społeczności. Nieodłącznym elementem zmiany pracy wymuszającej przeprowadzkę są rozważania dotyczące nowej lokalizacji, jej infrastruktury i mieszkańców. Jeżeli podjęcie nowego zatrudnienia nie wiąże się ze zmianą miejsca zamieszkania, siła nie będzie zależała od przywiązania do lokalnej społeczności, a od czasu i komfortu dojazdu¹⁰⁸.

Podział z uwagi na kierunek oddziaływania czynników umożliwia wyodrębnienie dwóch ich kategorii, tj. stymulujących pozostanie lub odejście z organizacji. Pierwsza z nich zawiera osiem następujących determinant: dobre perspektywy, przyjazne relacje ze współpracownikami, elastyczne godziny pracy, satysfakcjonujący poziom dodatkowych świadczeń, przyjemny charakter pracy, stabilność zatrudnienia, poprawne relacje

¹⁰⁶ R.D. Bretz, J.W. Boudreau, T.A. Judge, *Job Search Behavior of Employed Managers*, „Personnel Psychology”, 1994, Vol. 47, No. 2, s. 294–296; R.W. Griffeth, D.G. Allen, R.P. Steel, N. Bryan, *The Development of a Multidimensional Measure of Job Market Cognitions: The Employment Opportunity Index (EOI)*, „Journal of Applied Psychology”, 2005, Vol. 90, No. 2, s. 339–341.

¹⁰⁷ A.E. Reichers, *A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment*, „The Academy of Management Review”, 1985, Vol. 10, No. 3, s. 472.

¹⁰⁸ C.P. Maertz Jr, S.L. Boyar, A.W. Pearson, *Extending the 8 Forces Framework of Attachment and Voluntary Turnover*, „Journal of Business and Management”, 2012, Vol. 18, No. 1, s. 22.

z przełożonymi i satysfakcjonujące wynagrodzenie. Druga również składa się z ośmiu determinant. Należą do nich: słabe relacje ze współpracownikami, pozyskanie alternatywnej oferty pracy, brak możliwości osiągnięcia celów zawodowych, trudne relacje z przełożonymi, nieprzyjemny charakter pracy, niskie wynagrodzenie, niezadowolający poziom dodatkowych świadczeń i powody osobiste¹⁰⁹.

Zgodnie z innym podziałem możemy wyodrębnić następujące czynniki warunkujące płynność zatrudnienia¹¹⁰:

- czynniki zewnętrzne – związane z otoczeniem przedsiębiorstwa,
- czynniki wewnętrzne – związane ze środowiskiem pracy,
- czynniki indywidualne – związane z cechami indywidualnymi.

Czynniki o charakterze zewnętrznym odnoszą się zarówno do otoczenia zewnętrznego dalszego – makroekonomicznego, jak i otoczenia zewnętrznego bliższego – określanego jako podmiotowe lub konkurencyjne. Do najważniejszych uwarunkowań makroekonomicznych należą: procesy globalizacji i związane z nimi swobodny przepływ kapitału ludzkiego, emigracja zarobkowa, poziom stopy bezrobocia, wzrost gospodarczy, postęp naukowo-techniczny, sytuacja demograficzna. Determinują one sytuację na rynku pracy. Na podmiotowe uwarunkowania składają się czynniki przyciągające, takie jak wyższe wynagrodzenie oferowane przez inną firmę, bogatszy pakiet świadczeń socjalnych, większa pewność zatrudnienia, pozycja nowego pracodawcy itp.

Za kluczowe czynniki o charakterze wewnętrznym uznaje się: strategię przedsiębiorstwa, strukturę organizacyjną i kulturę organizacji¹¹¹. Determinują one następujące aspekty: zasady wynagradzania personelu, możliwości rozwoju, system motywacyjny, relacje w pracy, narzędzia kontroli i monitorowania efektów pracy, system przywództwa i kierowania, integracja załogi itd. Wśród czynników indywidualnych wyróżnia się trzy grupy: specyficzne cechy osobowości, cele i aspiracje pracowników oraz cechy demograficzno-społeczne jednostki. Do pierwszej zalicza się m.in.: skłonność do ryzyka, samokontrolę, poczucie umiejscowienia kontroli, osobowość proaktywną¹¹². Druga, utożsamiana jest z warunkami stworzonymi przez organizację do realizacji ścieżki kariery jednostki, natomiast na ostatnią składają się takie cechy jak wiek, staż pracy, płeć, stan cywilny itd.

¹⁰⁹ J.D. Westaby, *Behavioral Reasoning Theory: Identifying New Linkages Underlying Intentions and Behavior*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes”, 2005, Vol. 98, No. 2, s. 104.

¹¹⁰ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s. 157.

¹¹¹ A. Poczowski, *Procesy płynności i retencji...*, op. cit., s. 42.

¹¹² *Ibidem*, s. 52.

Podział, który uwzględnia największą liczbę determinant płynności zatrudnienia powstał na podstawie wcześniej przeprowadzonych metaanaliz¹¹³. Jego autorzy wyszczególnili następujące kategorie¹¹⁴:

- indywidualne czynniki demograficzne i osobiste;
- ogólna satysfakcja z pracy, czynniki organizacyjne i związane ze środowiskiem pracy;
- czynniki związane z treścią pracy, motywacja wewnętrzna oraz różne nowe elementy związane z tą kategorią;
- determinanty odnoszące się do innych możliwości zatrudnienia (środowisko zewnętrzne);
- rozpoznanie procesu wycofania się,
- inne zachowanie polegające na wycofaniu¹¹⁵.

Powyższe kategorie determinant płynności zatrudnienia wraz z przypisanymi do nich przykładami zestawiono w tabelicy 1.

¹¹³ Zob. szerzej J.L. Cotton, J.M. Tuttle, *Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research*, „Academy of Management Review”, 1986, Vol. 11, No. 1, s. 55–70; P.W. Hom, R.W. Griffeth, *Employee Turnover*, South-Western College Publishing, Cincinnati 1995, s. 35–50; R.W. Griffeth, P.W. Hom, S. Gaertner, *A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium*, „Journal of Management”, 2000, Vol. 26, No. 3, s. 463–488; A.L. Rubenstein, M.B. Eberly, T.W. Lee, T.R. Mitchell, *Surveying the Forest: A Meta-analysis, Moderator Investigation, and Future-oriented Discussion of the Antecedents of Voluntary Employee Turnover*, „Personnel Psychology”, 2018, Vol. 71, No. 1, s. 23–65.

¹¹⁴ P.W. Hom, D.G. Allen, R.W. Griffeth, *Employee Retention...*, *op. cit.*, s. 47–71.

¹¹⁵ Cztery pierwsze kategorie pochodzą z podziału zaproponowanego przez W.H. Mobleya, R.W. Griffeth i in. Zob. szerzej W.H. Mobley, R.W. Griffeth, H.H. Hand, B.M. Meglino, *Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process*, „Psychological Bulletin”, 1979, Vol. 86, No. 3, s. 496. Natomiast dwie ostatnie są autorstwa P.W. Homa, D.G. Allena i R.W. Griffetha.

Tablica 1. Kategorie determinant płynności zatrudnienia wraz z przykładami według przez P.W. Homa, D.G. Allena i R.W. Griffetha

Kategorie determinant	Przykładowe determinanty należące do danej kategorii
Indywidualne czynniki demograficzne i osobiste	zdolności poznawcze, wykształcenie, szkolenia, stan cywilny, obowiązki rodzinne, krewni, dzieci, wiek, płeć, staż pracy, ugodowość, sumienność, stabilność emocjonalna, tożsamość etniczna/rasa, ekstrawersja, wewnętrzna motywacja, umiejscowienie kontroli (wysokie=zewnętrzne), otwartość na doświadczenia
Ogólna satysfakcja z pracy, czynniki organizacyjne i związane ze środowiskiem pracy	satysfakcja z pracy, zaangażowanie organizacyjne, inne zaangażowanie, spełnienie oczekiwań, wynagrodzenie, satysfakcja z płacy, sprawiedliwość dystrybucyjna/ sprawiedliwość płacowa, dodatkowe nagrody za osiągnięcia, oferowanie nagród, wymiana lider-członek/przywództwo, satysfakcja z nadzoru, komunikacja z kadrą kierowniczą, partycypacja, instrumentalna komunikacja, spójność, integracja, satysfakcja ze współpracowników, rola transparentności, rola dwuznaczności, rola przeciążenia pracą, rola konfliktu, klimat, centralizacja, wsparcie, awanse, satysfakcja z awansu, możliwość awansu, rzeczywisty awans, rzeczywisty awans bez koneksji
Czynniki związane z treścią pracy, motywacja wewnętrzna oraz nowe powiązane z tą kategorią elementy	zakres obowiązków, rutynizacja, satysfakcja z charakterystyki stanowiska pracy, stres związany z pracą/wyczerpanie, wrodzona/ wewnętrzna motywacja, zaangażowanie w pracę, profesjonalizm, kierownicza motywacja, prestiż organizacji, wielkość organizacji, dopasowanie, wpływ pracodawcy na innych, spełnienie oczekiwań, relacje z zespołem/grupą, naruszenie psychologicznego kontraktu, radzenie sobie, zobowiązanie
Determinanty odnoszące się do innych możliwości zatrudnienia (środowisko zewnętrzne)	atrakcyjność i dostępność innych możliwości zatrudnienia, porównanie innych możliwości zatrudnienia do obecnej pracy, prawdopodobieństwo znalezienia innych możliwości zatrudnienia, oczekiwana użyteczność innych możliwości zatrudnienia
Rozpoznanie procesu wycofania	intencja poszukiwania, intencja zwolnienia się z pracy, myśli o zwolnieniu, rozpoznanie procesu wycofania się, oczekiwana użyteczność obecnej pracy, oczekiwana użyteczność poszukiwań, oczekiwana użyteczność zwolnienia się z pracy
Inne zachowanie polegające na wycofaniu	spóźnienia, absencja pracownicza, wydajność, zachowania wskazujące na identyfikowanie się z firmą, proces selektywnej wydajności

Źródło: Opracowanie własne na podstawie P.W. Hom, D.G. Allen, R.W. Griffeth, *Employee Retention and Turnover. Why Employees Stay or Leave*, Routledge, New York 2020, s. 47–67.

1.5. Przyczyny płynności zatrudnienia w świetle badań empirycznych

Przyczyny dobrowolnych zwolnień stanowią sformułowane przez pracowników (ewentualnie przełożonych lub współpracowników) czynniki, których skutkiem jest odejście z organizacji. Mają zatem charakter subiektywny – w ten sposób osoby tłumaczą swoje

zachowanie¹¹⁶. Tradycyjną metodą zbierania informacji o przyczynach dobrowolnych zwolnień są wywiady osobiste przeprowadzone bezpośrednio przed odejściem z pracy danej osoby (*exit interviews*)¹¹⁷. Są one przeprowadzane przez przełożonego, przedstawiciela działu zasobów ludzkich lub podmiotu zewnętrznego. Innymi stosowanymi metodami są ankiety pocztowe i internetowe¹¹⁸. Niekiedy, w przypadku gdy nie jest możliwe zebranie informacji wymienionymi powyżej metodami stosuje się zogniskowane wywiady grupowe, pozwalające na uzyskanie jakościowych danych dotyczących przyczyn zwolnień wśród osób, które pozostały w organizacji.

Trudno jednoznacznie wskazać najlepszą metodę – każda z nich ma swoje zalety i wady. Jej właściwy dobór zależy od celu badania, czasu i budżetu przeznaczanego na jego realizację, specyfiki przedsiębiorstwa itp. Należy także mieć na uwadze, że wybór metody zbierania danych, jak również osoby przeprowadzającej wywiad osobisty ma wpływ na wiarygodność udzielanych przez respondentów odpowiedzi¹¹⁹. Anonimowa forma ankiet internetowych zwiększa prawdopodobieństwo uzyskania rzetelnych danych, jednak może skutkować niskim wskaźnikiem zwrotu, gdyż odchodzący pracownicy nie czują się zobligowani do dostarczania informacji i tym samym pomocy organizacji. Ponadto ich odpowiedzi mogą być krótkie i niekompletne. Z kolei wywiady osobiste umożliwiają gromadzenie szczegółowych danych, trudnych do uzyskania w inny sposób. Taka metoda badania jest jednak procesem czasochłonnym i kosztownym¹²⁰. Dodatkowo z uwagi na brak anonimowości i zaufania wiąże się z ryzykiem otrzymania nieprawdziwych odpowiedzi. Wywiady osobiste stanowią właściwą metodę jedynie w przypadku przeprowadzania ich przez osobę spoza organizacji lub

¹¹⁶ C.P. Maertz, K.R. Kmita, *Integrating Turnover Reasons and Shocks with Turnover Decision Processes*, „Journal of Vocational Behavior”, 2012, Vol. 81, No. 1, s. 28.

¹¹⁷ R.P. Steel, R.W. Griffeth, P.W. Hom, *Practical Retention Policy for the Practical Manager*, „Academy of Management Executive”, 2002, Vol. 16, No. 2, s. 153.

¹¹⁸ J.J. Philips, A.O. Connell, *Managing Employee Retention. A Strategic Accountability Approach*, Butterworth-Heinemann, Amsterdam 2003, s. 117.

¹¹⁹ Badanie polegające na porównaniu przyczyn dobrowolnych zwolnień uzyskanych w różny sposób przeprowadził m.in. J.R. Hinrichs. Porównywał on dane uzyskane z trzech różnych źródeł: 1) exit interviews przeprowadzonych przez kadrę kierowniczą, 2) kwestionariuszy uzupełniających wysłanych z działu personalnego oraz 3) exit interviews przeprowadzonych przez zewnętrznych konsultantów. Dane pochodzące z pierwszego źródła nie były istotnie skorelowane z danymi z drugiego źródła oraz pojawiły się znaczące różnice pomiędzy danymi z pierwszego i trzeciego źródła. Więcej powodów o charakterze negatywnym występowało w wywiadach przeprowadzonych przez niezależnych konsultantów. J.R. Hinrichs uznał, że wywiad na zakończenie współpracy przeprowadzony przez kadrę kierowniczą nie jest skutecznym narzędziem służącym identyfikacji braku satysfakcji pracowników i konfliktów z przełożonymi lub w przypadku stwierdzenia takich przesłanek mogą nie zostać one zaewidencjonowane. Zob. szerzej J.R. Hinrichs, *Measurement of Reasons for Resignation of Professionals: Questionnaire Versus Company and Consultant Exit Interviews*, „Journal of Applied Psychology”, 1975, Vol. 60, No. 4, s. 530–532.

¹²⁰ M. Sidor-Rządkowska, *Zwolnienia pracowników a polityka personalna organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2020, s. 183.

ewentualnie szanowanego, wiarygodnego współpracownika¹²¹. Z kolei zogniskowane wywiady grupowe, oprócz identyfikacji przyczyn zwolnień mogą służyć także poznaniu powodów, dla których pracownicy pozostają w organizacji oraz okoliczności, które mogłyby w ich przypadku skutkować rezygnacją z pracy¹²². Niemniej jednak stanowią one pośrednią metodę zbierania informacji o powodach odejść z organizacji, dlatego też uzyskane w ten sposób dane są mniej wiarygodne niż w przypadku odpowiedzi otrzymanych wprost od zwalnianych się pracowników.

Analiza porównawcza dostępnych wyników badań dotyczących identyfikacji przyczyn dobrowolnych zwolnień z pracy jest problematyczna z powodu różnic metodycznych. Główną trudność stanowi brak powszechnie uznanych i stosowanych kategorii powodów odejść z organizacji. Ponieważ w literaturze przedmiotu można znaleźć liczne klasyfikacje przyczyn zwolnień, w badaniach naukowych stosowane są różne kafeterie odpowiedzi. Niekiedy używane są także pytania otwarte, co dodatkowo utrudnia agregację uzyskanych danych empirycznych. Ponadto w części badań respondenci proszeni są o podanie jednego głównego powodu odejścia z organizacji, a w innych mogą wskazać lub samodzielnie sformułować kilka przyczyn. Dlatego też wielu badaczy dostrzega potrzebę usystematyzowania powodów dobrowolnych zwolnień. Pozwoliłoby to na bezpośrednie zestawianie ze sobą uzyskanych wyników oraz dalszą ich analizę¹²³ (np. przypisanie kategorii przyczyn do procesów decyzyjnych, określenie poszczególnych kategorii przyczyn jako możliwe lub niemożliwe do uniknięcia).

Wśród pozostałych różnic metodycznych, mających zasadniczy wpływ na identyfikację przyczyn zwolnień i tym samym możliwość przeprowadzania analizy porównawczej, należy wymienić metodę pomiaru (np. wywiad bezpośredni, ankieta internetowa) oraz czas realizacji badania (np. wywiad przeprowadzany bezpośrednio przed odejściem z organizacji, ankieta internetowa wypełniana po pewnym czasie od zwolnienia się z pracy¹²⁴). Ponadto w części badań nie uwzględnia się rzeczywistych przypadków dobrowolnych zwolnień, a jedynie potencjalną płynność, tj. intencję odejścia z organizacji. Mając świadomość powyższych ograniczeń zestawiono ze sobą wyniki wybranych badań z zakresu identyfikacji przyczyn fluktuacji kadr¹²⁵. Z uwagi na znaczące różnice pomiędzy poszczególnymi krajami, wynikające

¹²¹ J. Fitz-enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 106.

¹²² J.J. Philips, A.O. Connell, *Managing Employee...*, *op. cit.*, s. 112.

¹²³ S.E. Woo, C.P. Maertz, Jr., *Assessment of Voluntary Turnover...*, *op. cit.*, s. 574.

¹²⁴ Ograniczenia stosowania badań retrospektywnych szerzej omówiono w podrozdziale 3.4.

¹²⁵ Celowo wybrano badania zrealizowane przed 2020 r., aby uniknąć wpływu pandemii COVID-19 na uzyskane wyniki. Miały one służyć porównaniu z wynikami badań własnych w tym zakresie, które mimo, iż były

z sytuacji występującej na rynkach pracy i poziomu zamożności społeczeństw, wyodrębniono wśród nich badania polskie i zagraniczne. Charakterystykę wybranych badań i uzyskane za ich pomocą wyniki przedstawiono w tablicy 2.

W statystyce publicznej badane są powody intencji zmiany pracy, mianowicie w Badaniu aktywności ekonomicznej ludności (BAEL)¹²⁶ respondenci proszeni są o wskazanie przyczyn poszukiwania innej pracy (jeżeli poszukiwali pracy głównej lub dodatkowej w ciągu ostatnich 4 tygodni). Mają do wyboru 9 następujących odpowiedzi:

- obawiam się, że stracę obecną pracę,
- szukam pracy dodatkowej w celu zwiększenia liczby godzin pracy,
- szukam pracy w większym wymiarze czasu,
- szukam pracy w mniejszym wymiarze czasu,
- szukam lepszych warunków finansowych,
- szukam lepszych warunków innych niż finansowe,
- szukam pracy zgodnej z kwalifikacjami,
- szukam stałej pracy,
- inne przyczyny (z możliwością ich sprecyzowania).

W IV kwartale 2019 r. najczęstszą przyczyną poszukiwania pracy w Polsce była chęć poprawy warunków finansowych. Powód ten podało 50,3% ogółu poszukujących innej pracy (95 tys. osób)¹²⁷. Drugą pod względem wielkości grupę stanowiły osoby poszukujące lepszych warunków pracy innych niż finansowe – 18,0% (34 tys. osób), kolejną – osoby poszukujące stałej pracy – 9,0% (17 tys. osób)¹²⁸.

realizowane w trakcie trwania pandemii dotyczyły ostatniego dobrowolnego zwolnienia się z pracy, które nastąpiło w ciągu czterech lat od przeprowadzania wywiadu.

¹²⁶ BAEL prowadzone jest w Polsce kwartalnie od maja 1992 r. i doskonalone zgodnie z zaleceniami Eurostatu. Podstawę prawną badania stanowi coroczne rozporządzenie Rady Ministrów w sprawie programu badań statystycznych statystyki publicznej. BAEL przeprowadzane jest metodą reprezentacyjną. Obserwacja populacji objętej badaniem dokonywana jest poprzez gospodarstwa domowe. Zob. szerzej *Zeszyt metodologiczny. Badanie Aktywności Ekonomicznej Ludności*, GUS, Warszawa 2018.

¹²⁷ *Aktywność ekonomiczna ludności Polski IV kwartał 2019*, GUS, Warszawa 2012, s. 9.

¹²⁸ W informacjach statystycznych publikowane są jedynie 3 główne powody poszukiwania pracy, dlatego też wystąpiono do GUS-u o udostępnienie pozostałych wyników. W piśmie z dnia 24.06.2022 r. od dyrektora departamentu edukacji i komunikacji uzyskano informację, iż inne powody poszukiwania pracy niż opublikowane, wskazywane były przez respondentów znacznie rzadziej, a konkretne wartości nie zostały zaprezentowane ze względu na duże obciążenie tych danych błędem losowym próby (uzyskane po uogólnieniu wyników z próby wartości kształtowały się poniżej 15 tys.). Z uwagi na reprezentacyjną metodę badania BAEL, zalecana jest ostrożność w posługiwaniu się danymi w przypadku wystąpienia liczb niskiego rzędu, mniejszych niż 15 tys. (20 tys. od 2020 r.).

W innych badaniach zrealizowanych na polskim rynku pracy przez A. Dolot¹²⁹ i A. Pochtowskiego¹³⁰ również dominującą przyczynę zwolnień stanowił niski poziom płac, którą podało odpowiednio 44% i 75% badanych. Drugimi pod względem liczebności wskazań odpowiedziami były odpowiednio – brak możliwości rozwoju (41%) oraz możliwość pracy za granicą (43%). Należy zaznaczyć, że duży odsetek odpowiedzi wskazujących na możliwość pracy za granicą jako istotną przyczynę zwolnienia się z pracy w badaniach zrealizowanych przez A. Pochtowskiego mógł wynikać z okresu w jakim przeprowadzono badanie, tj. roku 2008. W tym czasie w Polsce dynamicznie wzrastał poziom emigracji ludności na pobyt stały¹³¹ i czasowy¹³². Było to możliwe dzięki akcesji Polski do struktur Unii Europejskiej w 2004 r. i stopniowej likwidacji barier prawnych w dostępie Polaków do rynków pracy innych krajów UE. Pozostałe przyczyny zidentyfikowane przez A. Dolot obejmowały czynniki wypychające, takie jak: zła atmosfera pracy (28%), brak awansu (27%), niedoceniając (25%)¹³³, natomiast ustalone przez A. Pochtowskiego należały do czynników przyciągających, tj. lepsze warunki budowania ścieżek kariery (30%), pozycja nowego pracodawcy (18%) oraz dogodniejsze godziny pracy (13%)¹³⁴.

Rezultaty badań zrealizowanych na zagranicznych rynkach pracy różnią się od krajowych. Wśród ogółu zgłoszonych przyczyn dobrowolnych zwolnień mniejszy udział mają czynniki finansowe. W badaniach zrealizowanych przez K. Morrella i J. Arnolda¹³⁵ oraz S.K. Parkera i M. Skitmore'a¹³⁶ niski poziom płac nie znalazł się wśród pięciu najczęściej występujących przyczyn zwolnień¹³⁷. Jedynie w badaniu M.A. Campiona stanowił główny powód odejścia z organizacji, ale w tym przypadku wyższe wynagrodzenie i możliwość rozwoju kariery zestawiono we wspólnej kategorii¹³⁸.

¹²⁹ A. Dolot, *Przyczyny odchodzenia pracowników z organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, 2018, t. 5, nr 977, s. 137.

¹³⁰ A. Pochtowski, *Procesy płynności i retencji...*, *op. cit.*, s. 41.

¹³¹ Liczba emigrantów na pobyt stały w latach 2005–2007 wynosiła odpowiednio w tysiącach: 22, 47 oraz 35. Zob. szerzej *Mały rocznik statystyczny Polski 2008*, GUS, Warszawa 2008, tabl. 21 (80), s. 131.

¹³² Liczba emigrantów do krajów UE na pobyt czasowy w latach 2005–2007 wynosiła odpowiednio w tysiącach: 1170, 1550 oraz 1860. E. Marek, *Emigracja zarobkowa Polaków po akcesji do Unii Europejskiej*, „Polityka Społeczna”, 2008, nr 11–12, s. 24.

¹³³ A. Dolot, *Przyczyny odchodzenia...*, *op. cit.*, s. 137.

¹³⁴ A. Pochtowski, *Procesy płynności i retencji...*, *op. cit.*, s. 41.

¹³⁵ K. Morrell, J. Arnold, *Look After They Leap: Illustrating the Value of Retrospective Reports in Employee Turnover*, „The International Journal of Human Resource Management”, 2007, Vol. 18, No. 9, s. 1683–1699.

¹³⁶ S.K. Parker, M. Skitmore, *Project Management Turnover: Causes and Effects on Project Performance*, „International Journal of Project Management”, 2005, Vol. 23, s. 205–214.

¹³⁷ W badaniu przeprowadzonym w Wielkiej Brytanii przez K. Morrella i J. Arnolda niskie wynagrodzenie znalazło się dopiero na 17 miejscu spośród 33 kategorii. Zob. szerzej K. Morrell, J. Arnold, *Look After...*, *op. cit.*, s. 1692.

¹³⁸ M.A. Campion, *Meaning and Measurement...*, *op. cit.*, s. 205.

Tablica 2. Wyniki wybranych badań dotyczących identyfikacji przyczyn płynności zatrudnienia oraz ich charakterystyka

Lp.	Przyczyny płynności zatrudnienia	Próba	Technika pomiaru
1	1. chęć poprawy warunków finansowych (50%) 2. chęć poprawy warunków pracy innych niż finansowe (18%) 3. poszukiwanie stałej pracy (9%) 4. pozostałe przyczyny	50,0 tys. osób (26,1 tys. gospodarstw domowych)	wywiad indywidualny
2	1. moje wynagrodzenie jest za niskie (44%) 2. nie mam możliwości rozwoju, np. udziału w szkoleniu (41%) 3. nie odpowiada mi atmosfera pracy (nieporozumienia, niedomówienia) (28%) 4. nie mam możliwości awansu, a zależy mi na nim (27%) 5. mój szef mnie nie docenia, nie chwali za dobrze wykonaną pracę (25%)	315 respondentów (kandydaci biorący udział w procesach rekrutacji i selekcji realizowanych przez Grupę ATERIMA)	badanie ankietowe
3	1. wyższe wynagrodzenie oferowane przez inną firmę (75%) 2. możliwość pracy za granicą (43%) 3. lepsze warunki budowania ścieżek kariery (30%) 4. pozycja nowego pracodawcy (18%) 5. dogodniejsze godziny pracy (13%)	40 przedsiębiorstw	badanie ankietowe
4	1. zawodowy/osobisty rozwój (17%) 2. przeprowadzka związana z życiem rodzinnym (13%) 3. konflikt ról (brak możliwości sprawowania opieki/niedocenywanie) (6%) 4. oferta pracy, okazja lub awans (6%) 5. brak wsparcia (6%)	352 pielęgniarki (Wielka Brytania)	badanie ankietowe (ankieta pocztowa)
5	1. etyka/uczciwość (4,47) 2. awans (4,43) 3. lepsze możliwości rozwoju kariery (4,13) 4. stagnacja zawodowa/brak rozwoju (3,96) 5. brak możliwości awansu (3,81)	67 menedżerów projektu zatrudnionych w międzynarodowym przedsiębiorstwie lotniczym (USA, Australia)	badanie ankietowe (ankieta internetowa udostępniona na stronie internetowej)
6	1. wyższe wynagrodzenie, możliwość rozwoju kariery (24%) 2. przeprowadzka (10%) 3. brak satysfakcji z nadzoru (10%) 4. brak satysfakcji z warunków pracy (8%) 5. zdrowie (8%)	325 byłych pracowników uniwersytetu (USA)	badanie ankietowe (ankieta pocztowa)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie następujących publikacji: *Aktywność ekonomiczna ludności Polski IV kwartał 2019*, GUS, Warszawa 2012 (1); A. Dolot, *Przyczyny odchodzenia pracowników z organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, 2018, t. 5, nr 977 (2); A. Poczowski, *Procesy płynności i retencji zatrudnienia w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009 (3); K. Morrell, J. Arnold, *Look After They Leap: Illustrating the Value of Retrospective Reports in Employee Turnover*, „The International Journal of Human Resource Management”, 2007, Vol. 18, No. 9 (4); S.K. Parker, M. Skitmore,

Project Management Turnover: Causes and Effects on Project Performance, „International Journal of Project Management”, 2005, Vol. 23; M.A. Campion, *Meaning and Measurement of Turnover: Comparison of Alternative Measures and Recommendations for Research*, „Journal of Applied Psychology”, 1991, Vol. 76, No. 2 (6).

Według badań przeprowadzonych na zagranicznych rynkach pracy na decyzję o odejściu z organizacji większy wpływ niż poziom płac ma możliwość rozwoju. W badaniach K. Morrella i J. Arnolda zawodowy/osobisty rozwój był najczęściej podawaną przyczyną zwolnień (17%), a awans, ujęty we wspólnej kategorii z ofertą pracy i okazją, czwartym w kolejności wskazywanym powodem (6%)¹³⁹. S.K. Parker i M. Skitmore ustalili, że cztery z pięciu najczęściej wymienianych przyczyn były związane z rozwojem zawodowym, mianowicie drugi i trzeci w kolejności powód należał do czynników przyciągających, tj. awans (4,43)¹⁴⁰, lepsze możliwości rozwoju kariery (4,13), a czwarty i piąty – do czynników wypychających, tj. stagnacja zawodowa/brak rozwoju (3,96) oraz brak możliwości awansu (3,81)¹⁴¹. Wyniki uzyskane przez M.A. Campiona wskazują, że możliwość rozwoju kariery była najczęstszym powodem zwolnień, ale jak już wspomniano znajdowała się w tej samej kategorii razem z wyższym wynagrodzeniem¹⁴².

Identyfikacja przyczyn zwolnień jest częstym przedmiotem badań komercyjnych. Na ich podstawie również można zaobserwować dominującą rolę czynników finansowych w podejmowaniu decyzji o zwolnieniu się z pracy w Polsce¹⁴³ i największe znaczenie braku możliwości rozwoju w zamożniejszych krajach¹⁴⁴. Szczególnie jest to widoczne przy porównaniu wyników badań zrealizowanych przez przedsiębiorstwo Randstad w tym samym

¹³⁹ K. Morrell, J. Arnold, *Look After...*, *op. cit.*, s. 1692.

¹⁴⁰ W badaniu respondenci oceniali 13 potencjalnych przyczyn ich odejścia z organizacji w 5-stopniowej skali Likerta. W nawiasach podano wartość średnią ich odpowiedzi.

¹⁴¹ S.K. Parker, M. Skitmore, *Project Management Turnover...*, *op. cit.*, s. 209.

¹⁴² M.A. Campion, *Meaning and Measurement...*, *op. cit.*, s. 205.

¹⁴³ W badaniu przeprowadzonym w trzystu osiemdziesięciu siedmiu przedsiębiorstwach zatrudniających łącznie niemal 200 000 pracowników w II kwartale 2019 r. propozycja wyższego wynagrodzenia była najczęściej podawaną przyczyną zwolnień, którą wskazało 68% respondentów. Zob. szerzej *Rotacja dobrowolna pracowników w Polsce*, Antal, 2019, s. 26, <https://antal.pl/wiedza/raport/rotacja-dobrowolna-pracownikow-w-polsce-2019>, dostęp dnia 26.11.2022 r. W innym badaniu zrealizowanym na grupie 8 700 osób pod koniec 2018 r. poziom wynagrodzenia oraz dodatki pozapłacowe również był najczęściej raportowanym powodem odejścia z organizacji, zgłoszonym przez 73% badanych. Zob. szerzej *Raport płacowy 2019. Trendy na rynku pracy*, Hays, https://www.hays.pl/documents/63327/2210536/Hays_Raport_placowy_2019.pdf, dostęp dnia 18.04.2020 r., s. 13.

¹⁴⁴ W badaniu przeprowadzonym na grupie pięciuset sześćdziesięciu pracowników z różnych branż i krajów najczęstszą przyczyną dobrowolnych zwolnień był brak możliwości rozwoju (27% odpowiedzi). Zob. szerzej A. Kwan, N. Neveras, J. Schwartz, B. Pelster, R. Erickson, S. Szaichler, *Talent 2020: Surveying the Talent Paradox from the Employee Perspective*, Deloitte, 2012, s. 6. Podobny wynik uzyskano w badaniu zrealizowanym w Stanach Zjednoczonych, w którym wzięło udział 34 312 pracowników, którzy w roku 2019 zwolnili się z pracy – najczęściej zgłaszanym powodem ich odejścia był rozwój kariery (20% odpowiedzi). Zob. szerzej *2020 Retention Report*, Work Institute, 2020, s. 13.

okresie na polskim i globalnym rynku pracy¹⁴⁵. W Polsce niskie wynagrodzenie jako powód odejścia z organizacji wskazało 60% respondentów¹⁴⁶, podczas gdy w badaniach przeprowadzonych w 32 krajach (z uwzględnieniem Polski) tę odpowiedź podało 39% ankietowanych¹⁴⁷.

1.6. Konsekwencje płynności zatrudnienia dla organizacji

Konsekwencje płynności zatrudnienia rozpatruje się z perspektywy organizacji, osób zwalnających się z pracy i tych, którzy pozostają w organizacji¹⁴⁸. W szerszym ujęciu uwzględnia się także skutki dla gospodarki krajowej czy światowej. W niniejszej pracy ograniczono się do omówienia konsekwencji zwolnień z punktu widzenia zakładu pracy. Choć mogą mieć one charakter zarówno negatywny, jak i pozytywny, w literaturze przedmiotu zdecydowanie częściej analizuje się ich niekorzystny wpływ na organizację¹⁴⁹. Wynika to ze znacznych kosztów, które płynność zatrudnienia może generować. W zależności od stanowiska pracy oscylują one od 30% do 250% rocznego wynagrodzenia odchodzącej osoby¹⁵⁰.

Negatywne konsekwencje płynności zatrudnienia dla organizacji są zatem rozpatrywane przez pryzmat kosztów z nią związanych. Dzielą się na dwie zasadnicze grupy – kosztów bezpośrednich i pośrednich¹⁵¹. W literaturze przedmiotu stosowane są też inne określenia: koszty materialne i niematerialne¹⁵², finansowe i pozostałe¹⁵³ oraz widoczne i niewidoczne¹⁵⁴. Koszty bezpośrednie stanowią planowane w budżetach organizacji wydatki,

¹⁴⁵ Badania na polskim i globalnym rynku pracy zostały zrealizowane w okresie 12.2018 r. – 01.2019 r. W badaniu krajowym wzięło udział 10 362 respondentów, natomiast w globalnym 215 252 osób z 32 krajów, zatrudnionych w 6 162 przedsiębiorstwach.

¹⁴⁶ *Employer brand research 2019. Raport krajowy Polska*, Randstad, 2019, <https://www.randstad.pl/s3fs-media/pl/public/2021-05/2019-raport-randstad-employer-brand-research-raport-krajowy.pdf>, s. 24, dostęp dnia 30.10.2020 r.

¹⁴⁷ *Employer brand research 2019. Global Report*, Randstad, <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/481927/REBR%20Global%20report%202019.pdf>, s. 25, dostęp dnia 14.03.2020 r.

¹⁴⁸ W.H. Mobley, *Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research*, „Academy of Management Review”, 1982, Vol. 7, No. 1, s. 113.

¹⁴⁹ W.H. Mobley, *Employee Turnover: Causes...*, *op. cit.*, s. 15.

¹⁵⁰ T.R. Mitchell, B.C. Holtom, T.W. Lee, *How to Keep Your Best Employees: Developing an Effective Retention Policy*, „Academy of Management Executive”, 2001, Vol. 15, No. 4, s. 97; W.F. Cascio, *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 35–37; J.J. Philips, A.O. Connell, *Managing Employee...*, *op. cit.*, s. 69.

¹⁵¹ A. Tziner, A. Birati, *Assessing Employee Turnover Costs: A Revised Approach*, „Human Resource Management Review”, 1996, Vol. 6, No. 2, s. 116.

¹⁵² D.G. Allen, P.C. Bryant, J.M. Vardaman, *Retaining Talent: Replacing...*, *op. cit.*, s. 51.

¹⁵³ H.G. Heneman, T.A. Judge, *Staffing Organizations*, *op. cit.*, s. 675.

¹⁵⁴ Terminy widocznych (*green money*) i niewidocznych (*blue money*) kosztów płynności zatrudnienia nawiązują do wystającego ponad powierzchnię fragmentu góry lodowej i jej większej, schowanej w wodzie części. Porównanie obrazuje przeważający udział „ukrytych kosztów” we wszystkich kosztach. Zob. szerzej N.S. Ahlrichs, *Competing for Talent: Key Recruitment and Retention Strategies for Becoming an Employer of Choice*, Davies-Black Publishing, Palo Alto 2000, s. 10–12.

które mają swoje odzwierciedlenie w dokumentach księgowych, np. fakturze za usługi pośrednictwa pracy¹⁵⁵. Są one stosunkowo łatwe do rozpoznania i oszacowania. Do kosztów bezpośrednich zalicza się m.in.: wynagrodzenia za czas pracy menedżera i/lub pracownika działu personalnego związany z rozwiązaniem stosunku pracy, tymczasowe zastępstwo na nieobsadzonym stanowisku w postaci wynagrodzenia za pracę w godzinach nadliczbowych pozostałych pracowników, zużycie materiałów i urządzeń, publikację ogłoszenia o pracę. Koszty pośrednie dotyczą strat powstałych w wyniku utraconych korzyści. Ich identyfikacja i kalkulacja jest trudniejsza niż kosztów bezpośrednich. Jednocześnie mogą one mieć poważniejszy, bardziej szkodliwy wpływ na funkcjonowanie organizacji¹⁵⁶. Przykładami kosztów pośrednich są: utrata klientów, zmniejszenie wydajności pracy, spadek jakości produktów lub usług, opóźnienia w realizacji zamówień, zahamowanie rozwoju, pogorszenie wizerunku przedsiębiorstwa na rynku, a nawet wzrost bezpośredniej konkurencji ze strony byłych pracowników.

Spadek wydajności pracy jest niezwykle trudny do oszacowania, a występuje niemal przy każdej wymianie pracownika na danym stanowisku wskutek zwolnienia. Wśród osób, które podjęły decyzję o odejściu z organizacji obserwuje się spadek zaangażowania w wykonywaną pracę, częstsze spóźnienia i/lub nieobecności¹⁵⁷. Niższe wyniki pracy są też następstwem tymczasowego nieobsadzenia stanowiska, zastępstwa i mniejszej wydajności pracy nowo zatrudnionej osoby w okresie jej wdrażania¹⁵⁸. Ponadto zwolnienie może zakłócić pracę innych osób, jeżeli są one zależne od odchodzącego pracownika lub gdy muszą przejąć część jego obowiązków¹⁵⁹. Dodatkowo pozostali pracownicy poświęcają część swojego czasu pracy na szkolenie nowej osoby oraz nawiązywanie z nią koleżeńską relacji¹⁶⁰. Reasumując, spadek wydajności pracy jest efektem gorszych wyników pracy osoby odchodzącej, brakiem doświadczenia nowo zatrudnionego oraz zakłóceniami pracy pozostałych pracowników¹⁶¹.

Szczególnie dotkliwe konsekwencje mogą mieć dobrowolne zwolnienia osób odgrywających ważne role w rozwojowych przedsięwzięciach organizacji¹⁶². Przykładowo, zwolnienia pracowników naukowych i inżynierów mogą opóźnić lub udaremnić wprowadzenie

¹⁵⁵ N.S. Ahlrichs, *Competing for Talent...*, *op. cit.*, s. 11.

¹⁵⁶ H.G. Heneman, T.A. Judge, *Staffing Organizations*, *op. cit.*, s. 674.

¹⁵⁷ J.G. Rosse, *Relations among Lateness, Absence, and Turnover: Is There a Progression of Withdrawal?*, „Human Relations”, 1988, Vol. 41, No. 7, s. 527.

¹⁵⁸ E. Flamholtz, *Human Resource Accounting*, Dickenson Publishing Company, Encino 1974, s. 41–43.

¹⁵⁹ W.H. Mobley, *Employee Turnover: Causes...*, *op. cit.*, s. 20.

¹⁶⁰ Nawiązywanie koleżeńskich relacji ze współpracownikami jest szczególnie istotne w spójnych grupach. Zob. szerzej R.T. Mowday, L.W. Porter, R.M. Steers, *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, Academic Press, New York 1982, s. 151.

¹⁶¹ P.W. Hom, D.G. Allen, R.W. Griffeth, *Employee Retention...*, *op. cit.*, s. 26.

¹⁶² W.H. Mobley, *Employee Turnover: Causes...*, *op. cit.*, s. 22.

nowych produktów i tym samym osłabić pozycję przedsiębiorstwa na rynku¹⁶³. Osoby z bogatym doświadczeniem i wiedzą, posiadające niezbędne know-how do prowadzenia danej działalności, są skłonne do podejmowania własnych inicjatyw gospodarczych lub wykorzystywania swoich umiejętności w konkurencyjnych organizacjach. Straty wynikające z takich działań mogą być niewspółmiernie wysokie do poniesionych w odpowiednim czasie wydatków na zatrzymanie pracowników¹⁶⁴.

W literaturze przedmiotu negatywne konsekwencje płynności zatrudnienia rozpatrywane są także z uwagi na procesy związane z wymianą pracownika na danym stanowisku, obejmujące odejście, zastąpienie i szkolenie. Negatywne konsekwencje płynności zatrudnienia w podziale na powyższe procesy zestawiono w tabelicy 3.

Tablica 3. Negatywne konsekwencje płynności zatrudnienia w podziale na procesy związane z wymianą pracowników

Proces odejścia
<p>Koszty bezpośrednie obejmujące:</p> <ul style="list-style-type: none"> – wynagrodzenia za czas pracy pracowników działu personalnego, np. przeprowadzenie <i>exit interview</i> – wynagrodzenie za czas pracy menedżera, np. negocjacje w sprawie pozostania w strukturach organizacji – tymczasowe zastąpienie nieobsadzonego stanowiska, np. wynagrodzenie za pracę w godzinach nadliczbowych pozostałych pracowników <p>Koszty pośrednie obejmujące:</p> <ul style="list-style-type: none"> – spadek jakości produktów i/lub usług – opóźnienia w realizacji zamówień – utratę klientów – większą konkurencję na rynku (odchodzący pracownicy tworzą własne przedsiębiorstwa lub przechodzą do konkurencji) – efekt kuli śnieżnej (inni pracownicy decydują się na zwolnienie) – zakłócenia pracy pozostałych pracowników – utratę różnorodności zasobów ludzkich
Proces zastąpienia
<p>Koszty bezpośrednie obejmujące:</p> <ul style="list-style-type: none"> – wynagrodzenie za czas pracy pracowników działu personalnego, np. przeprowadzanie rozmów kwalifikacyjnych – wynagrodzenie za czas pracy przełożonego, np. udział w procesie rekrutacji, wdrożenie w pracę zespołu

¹⁶³ L.R. Gomez-Mejia, D.B. Balkin, G.T. Milkovich, *Rethinking Rewards for Technical Employees*, „Organizational Dynamics”, 1990, Vol. 18, No. 4, s. 62–63.

¹⁶⁴ M. Osiewalska, *Koncepcja analizy dobrowolnej fluktuacji pracowników w organizacji*, w: *Wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi a rozwój przedsiębiorstwa – wybrane uwarunkowania*, pod red. P. Antonowicz, H. Czubasiewicz, A. Antonowicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2019, s. 91.

<ul style="list-style-type: none"> – publikację ogłoszenia o pracę – obsługę pośrednictwa pracy – zachęty wobec kandydatów do zmiany pracy, np. premie, benefity, koszty relokacji – premie dla pracowników za polecenie – testy, ośrodki ocen itd. stosowane podczas selekcji kandydatów – rozmowy telefoniczne i materiały biurowe – tworzenie nowych umów i dokumentacji pracowniczej – badania lekarskie
Proces szkolenia
<p>Koszty bezpośrednie obejmujące:</p> <ul style="list-style-type: none"> – wszelkie szkolenia, instruktaże, praktyki – zużycie materiałów i urządzeń podczas szkoleń – nawiązywanie koleżeńskich relacji w pracy, np. czas pracy pozostałych pracowników – programy mentorskie <p>Koszty pośrednie obejmujące:</p> <ul style="list-style-type: none"> – spadek wydajności pracy (w czasie kiedy nowy pracownik nie osiągnie zakładanego na danym stanowisku poziomu wydajności)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Fitz-enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 106–114; H.G. Heneman, T.A. Judge, *Staffing Organizations*, McGraw-Hill Ryerson, Toronto 2006, s. 674–678; W.F. Cascio, *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 35–56.

Do potencjalnych korzyści z płynności zatrudnienia zalicza się: oszczędności wynikające z niezastępowania odchodzącego pracownika (redukcja nadmiernego zatrudnienia) lub zastąpienia osobą bardziej wydajną; napływ nowych umiejętności, w tym kreatywności; możliwości przemieszczenia lub awansu pozostałych pracowników; sposobność przeorganizowania jednostki¹⁶⁵.

1.7. Zarządzanie płynnością i retencją zatrudnienia w organizacji

Zarządzanie płynnością i retencją zatrudnienia w organizacji jest obecnie jednym z głównych dylematów stojących przed specjalistami ds. zarządzania zasobami ludzkimi, kadrami zarządzającymi i całymi organizacjami¹⁶⁶. Problematyce tej poświęca się dużo uwagi zarówno w publikacjach naukowych¹⁶⁷, jak i raportach opracowywanych przez wiodące firmy

¹⁶⁵ H.G. Heneman, T.A. Judge, *Staffing Organizations*, op. cit., s. 675.

¹⁶⁶ J. Chew, L. Entekin, *Retention Management of Critical (Core) Employees – A Challenging Issue Confronting Organisations in the 21st Century*, „International Business & Economics Research Journal (IBER)”, 2011, Vol. 3, No. 2, s. 19–20; T.W. Lee, P. Hom, M. Eberly, J. Li, *Managing Employee Retention and Turnover with 21st Century Ideas*, „Organizational Dynamics”, 2018, Vol. 47, No. 2, s. 88.

¹⁶⁷ Omawianą problematykę przedstawiono m.in. w następujących książkach: R.W. Griffeth, P.W. Hom, *Retaining Valued Employees*, op. cit.; J.J. Philips, A.O. Connell, *Managing Employee...*, op. cit.; P.W. Hom, D.G. Allen, R.W. Griffeth, *Employee Retention...*, op. cit.; S. Taylor, *Płynność zatrudnienia. Jak zatrzymać...*, op. cit.

doradczyc¹⁶⁸. Znacząco rośnie odsetek menedżerów ds. zarządzania zasobami ludzkimi, którzy w badaniach opinii wskazują fluktuację kadr jako jedno z czołowych wyzwań w zarządzaniu zasobami ludzkimi¹⁶⁹.

Zarządzanie płynnością i retencją zatrudnienia w organizacji odbywa się w czterech następujących fazach¹⁷⁰:

- I. identyfikacja problemu,
- II. planowanie działań zaradczych,
- III. wdrożenie,
- IV. ocena.

Przebieg tego procesu z podziałem na powyższe fazy przedstawiono na rysunku 4.

W ramach fazy I wyróżnia się trzy etapy: analizę płynności zatrudnienia (1), benchmarking (2) oraz ocenę potrzeb (3). Analiza płynności zatrudnienia polega na: pomiarze (a), identyfikacji osób odchodzących z organizacji (b) oraz oszacowaniu kosztów i wyznaczeniu korzyści z niej wynikających (c). Do podstawowych miar służących ocenie płynności zatrudnienia w organizacji zalicza się współczynnik zwolnień oraz jego dekompozycje na miary cząstkowe, w szczególności współczynniki zwolnień dobrowolnych, funkcjonalnych i dysfunkcjonalnych oraz możliwych do uniknięcia i nieuniknionych¹⁷¹. W ten sposób można określić skalę płynności zatrudnienia, na którą organizacja chce (dysfunkcjonalne zwolnienia) i może (możliwe do uniknięcia) oddziaływać i tym samym odpowiedzieć na pytanie, czy zasadne jest wprowadzenie w organizacji metod zwiększających retencję zatrudnienia¹⁷². Działania prewencyjne mające na celu zatrzymanie wartościowych

¹⁶⁸ Do przykładowych raportów poruszających tą problematykę można zaliczyć: A. Kwan, N. Neveras, J. Schwartz, B. Pelster, R. Erickson, S. Szpaichler, *Talent 2020...*, op. cit., *Employer brand research 2019. Global Report*, op. cit.; *Raport płacowy 2019. Trendy na rynku pracy*, op. cit., *Rotacja dobrowolna pracowników w Polsce*, op. cit.

¹⁶⁹ Przykładowo, w 2012 r. 25% menedżerów ds. zarządzania zasobami ludzkimi uważało płynność zatrudnienia za swój główny dylemat, a w 2016 r. już 46%. Zob. szerzej *SHRM Survey Findings: Influencing Workplace Culture Through Employee Recognition and Other Efforts*, Society for Human Resource Management, 2016, s. 4.

¹⁷⁰ D.G. Allen, *Retaining Talent: A Guide to Analyzing and Managing Employee Turnover*, Society for Human Resource Management Foundation, Alexandria 2008, s. 12.

¹⁷¹ W celu właściwej interpretacji zjawiska płynności zatrudnienia w organizacji analizę należy rozszerzyć o inne miary zmiany stanu zasobów ludzkich. Zob. szerzej podrozdział 1.3.

¹⁷² Skala dobrowolnych zwolnień, na którą organizacja chce i może oddziaływać może znacząco różnić się od wielkości wszystkich zwolnień. Potwierdza to badanie przeprowadzone w grupie pielęgniarek zwolnionych z miejskiego szpitala, wśród których współczynnik zwolnień wynosił 14,6%. Mimo, że aż 87,0% stanowiły zwolnienia dobrowolne, tylko 58,0% miało charakter dysfunkcjonalny. Na podstawie *exit interviews* określono, że spośród zwolnień dysfunkcjonalnych 72,0% stanowiły te, których nie można było uniknąć. Ostatecznie zwolnienia, na które zakład pracy chce i może oddziaływać (dobrowolne, dysfunkcjonalne, możliwe do uniknięcia) wyniosły jedynie 1,3%. Zob. szerzej R.W. Griffeth, P.W. Hom, *Retaining Valued Employees*, op. cit., s. 6–7.

pracowników są bowiem podejmowane, gdy w przedsiębiorstwie występuje znacząca liczba zwolnień dobrowolnych, dysfunkcyjnych i możliwych do uniknięcia¹⁷³.

Pomiar, w zależności od wielkości i struktury organizacji, należy prowadzić w podziale na lokalizacje, oddziały, działy, zawody, funkcje, wymiar etatów i inne kategorie, które mogą być istotne dla danego przedsiębiorstwa¹⁷⁴. Takie rozróżnienie pozwoli skierować odpowiednie środki zaradcze do konkretnej grupy osób, w której stwierdzono problem. Metody zwiększania retencji zatrudnienia są zazwyczaj kosztowne, a ich zastosowanie dla całej organizacji w sytuacji, kiedy nie jest to konieczne, stanowi niepotrzebne obciążenie finansowe¹⁷⁵.

Ustalenie, kto zwalnia się z pracy, pozwala precyzyjniej zidentyfikować konsekwencje płynności zatrudnienia dla organizacji¹⁷⁶. W tym celu określa się miejsce w hierarchii organizacyjnej odchodzących osób, poziom ich wydajności oraz staż pracy. Rodzaj podjętych działań będzie zależny od tego, czy zwalniana się pracownicy szeregowi, z niskimi lub przeciętnymi wynikami pracy i niedługim stażem lub osoby zajmujące stanowiska kierownicze, z doskonałymi wynikami pracy oraz wieloletnim stażem pracy. Potrzeba stabilności zatrudnienia rośnie wraz ze stopniem zaawansowania kryteriów określonych dla danego stanowiska w zakresie specjalistycznej wiedzy, unikatowego doświadczenia i rzadkich umiejętności¹⁷⁷.

Wyznaczenie kosztów dobrowolnych zwolnień służy określeniu wagi problemu i zdefiniowaniu celu zarządzania, jak również porównaniu z nakładami potrzebnymi na działania prewencyjne. Takie zestawienie wraz z uwzględnieniem skuteczności metod zwiększających retencję zatrudnienia pozwala na ocenę słuszności ich wdrożenia. Może się bowiem zdarzyć, że koszty związane z realizacją działań prewencyjnych przewyższą koszty dobrowolnych zwolnień¹⁷⁸. W takim przypadku ich zastosowanie byłoby nieuzasadnione.

¹⁷³ D.G. Allen, P.C. Bryant, J.M. Vardaman, *Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies*, „Academy of Management Perspectives”, 2010, Vol. 24, No. 2, s. 50–51; M.A. Abelson, B.D. Baysinger, *Optimal and Dysfunctional Turnover: Toward an Organizational Level Model*, „Academy of Management Review”, 1984, Vol. 9, No. 2, s. 332–333.

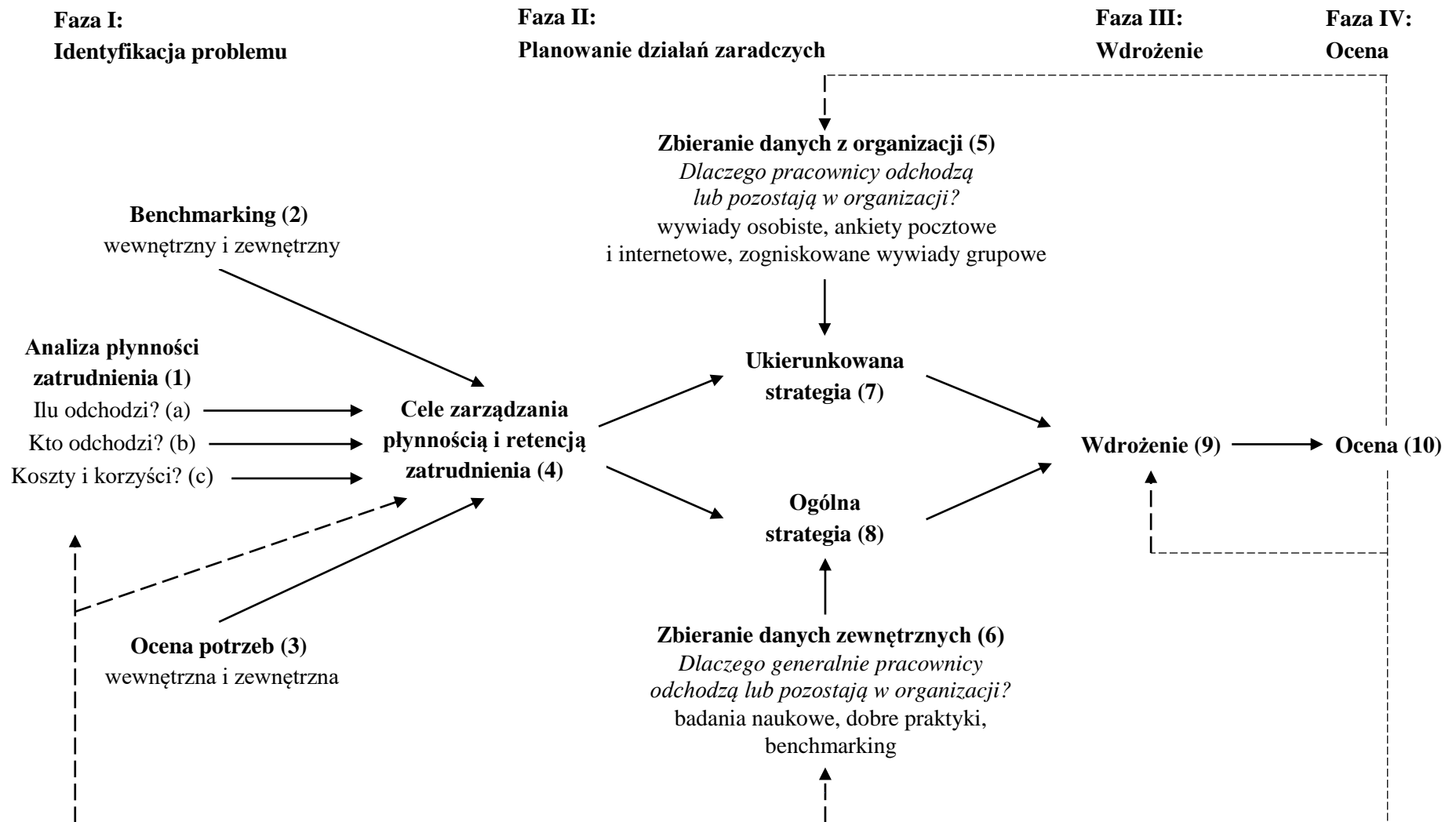
¹⁷⁴ W.H. Mobley, *Employee Turnover: Causes...*, *op. cit.*, s. 41.

¹⁷⁵ D.G. Allen, *Retaining Talent: A Guide...*, *op. cit.*, s. 19.

¹⁷⁶ C.W. Mueller, J.L. Price, *Some Consequences of Turnover: A Work Unit Analysis*, „Human Relations”, 1989, Vol. 42, No. 5, s. 400; A. Sarapata, *Płynność i stabilność kadr*, *op. cit.*, s. 28.

¹⁷⁷ H.G. Heneman, T.A. Judge, *Staffing Organizations*, *op. cit.*, s. 665; S. Taylor, *Płynność zatrudnienia. Jak zatrzymać...*, *op. cit.*, s. 19.

¹⁷⁸ W.F. Cascio, *Kalkulacja kosztów...*, *op. cit.*, s. 56.



Rysunek 4. Fazy zarządzania płynnością i retencją zatrudnienia w organizacji

Źródło: D.G. Allen, *Retaining Talent: A Guide to Analyzing and Managing Employee Turnover*, Society for Human Resource Management Foundation, Alexandria 2008, s. 12.

Benchmarking wewnętrzny sprowadza się do porównywania miar fluktuacji kadr w organizacji pomiędzy jej lokalizacjami, działami, zawodami itd. Pozwala to na podjęcie środków zaradczych we właściwym momencie i skierowanie ich do odpowiedniej grupy osób¹⁷⁹. W ramach benchmarkingu zewnętrznego współczynniki płynności zatrudnienia porównuje się z odpowiednimi danymi dla branży, regionu geograficznego, sektora, zawodu i konkurencyjnych przedsiębiorstw¹⁸⁰. Miary fluktuacji kadr w organizacji wyższe niż uzyskane przez konkurencyjne przedsiębiorstwa lub całą branżę powinny skłonić ją do podjęcia działań ukierunkowanych na zwiększenie retencji zatrudnienia. Współczynniki niższe niż osiągnięte przez podmioty wybrane do porównań będą przyczyniały się do budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa¹⁸¹.

Ocena potrzeb polega na prognozie wielkości popytu i podaży pracy zarówno na wewnętrznym, jak i zewnętrznym rynku pracy. W ramach wewnętrznej oceny potrzeb bada się wpływ planowanych działań organizacji na popyt na pracę. Na przykład, zamierzona ekspansja przedsiębiorstwa zwiększy zapotrzebowanie na pracowników, a planowany outsourcing je zmniejszy¹⁸². Zewnętrzna ocena potrzeb obejmuje trendy w branży i ogólną sytuację na rynku pracy. Przykładowo, oczekiwany rozwój branży zwiększy w przyszłości zapotrzebowanie na pracowników, a osiągnięcie wieku emerytalnego przez wyż demograficzny zmniejszy zasoby pracy.

Faza II obejmuje: wyznaczanie celów (4), zebranie danych pochodzących z organizacji (5) i/lub źródeł zewnętrznych (6) oraz wybór odpowiedniej strategii – ukierunkowanej (7), ogólnej (8) lub obu jednocześnie. Na podstawie informacji uzyskanych z analizy płynności zatrudnienia (1), benchmarkingu (2) oraz oceny potrzeb definiowane są cele zarządzania płynnością i retencją zatrudnienia. Mogą one dotyczyć zarówno specyficznej grupy zawodowej, konkretnego oddziału itp. (np. zmniejszyć współczynnik dobrowolnych zwolnień pracowników produkcyjnych o 6%), jak i całej organizacji (np. zmniejszyć współczynnik

¹⁷⁹ D.G. Allen, P.C. Bryant, J.M. Vardaman, *Retaining Talent: Replacing...*, *op. cit.*, s. 60.

¹⁸⁰ Jednym ze źródeł zewnętrznych danych porównawczych mogą być badania *The Job Openings and Labor Turnover Survey (JOLTS)* przeprowadzane w cyklach miesięcznych przez Amerykańskie Biuro Statystyk Pracy. W opracowaniu znajdują się m.in. współczynniki dobrowolnych zwolnień (*quits rate*) z podziałem na branże, regiony geograficzne i sektory. Zob. szerzej *Job Openings and Labor Turnover Survey*, <https://www.bls.gov/jlt/>, dostęp dnia 30.11.2021 r. W Polsce GUS w publikacji *Pracujący i wynagrodzenia w gospodarce narodowej* podaje jedynie w ujęciu rocznym współczynniki zwolnień z podziałem na sektory i płeć. Zob. szerzej *Pracujący. Zatrudnieni. Wynagrodzenia. Koszty pracy*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/>, dostęp dnia 30.11.2021 r. Niemniej jednak dane udostępniane w statystyce publicznej pozwalają na samodzielne wyznaczenie współczynników dobrowolnych zwolnień w cyklach rocznych według sekcji PKD, województw i sektorów.

¹⁸¹ D.G. Allen, *Retaining Talent: A Guide...*, *op. cit.*, s. 13.

¹⁸² R.P. Steel, R.W. Griffeth, P.W. Hom, *Practical Retention Policy...*, *op. cit.*, s. 152.

dobrowolnych zwolnień o 4%). Wyznaczone cele wraz z zebranymi danymi pochodzącymi z organizacji i/lub źródeł zewnętrznych są podstawą do wyboru odpowiedniej strategii zarządzania płynnością i retencją zatrudnienia

Strategie ukierunkowane odnoszą się do określonej grupy pracowników. Przy ich tworzeniu bazuje się na danych pochodzących w szczególności z wywiadów osobistych, realizowanych bezpośrednio przed odejściem z pracy lub ankiet przeprowadzanych z byłymi pracownikami po zwolnieniu¹⁸³. Metody stosowane w ramach strategii ukierunkowanych mogą przykładowo polegać na wzroście wynagrodzeń dla zatrudnionych w organizacji inżynierów, których brakuje na rynku pracy czy dodatkowych szkoleniach menedżerskich w lokalizacji, gdzie konflikty między pracownikami a przełożonymi skutkują dobrowolnymi zwolnieniami. Ogólne strategie płynności i retencji zatrudnienia są skierowane do całej organizacji lub dużych podsystemów¹⁸⁴. Skuteczne metody służące zatrzymaniu pracowników stosowane w ramach strategii ogólnych można ustalić na podstawie wyników badań naukowych, dobrych praktyk oraz benchmarkingu systemów wynagrodzeń i stosowanych rozwiązań w ramach zarządzania płynnością i retencją zatrudnienia w konkurencyjnych podmiotach. Przykładowo, mogą obejmować one podwyżki wynagrodzeń, poprawę środowiska pracy, zmiany w procesie rekrutacji

Jeśli koszty płynności zatrudnienia w organizacji są umiarkowane, jej rozmiary kształtują się na akceptowalnym poziomie, jak również zwolnienia mają charakter funkcjonalny, w organizacji nie należy podejmować żadnych działań zaradczych, a jedynie monitorować poszczególne miary. W przypadku, gdy koszty płynności są umiarkowane, jej rozmiary kształtują się na akceptowalnym poziomie, ale zwolnienia mają charakter dysfunkcyjny rozważane jest zastosowanie niskobudżetowych, ukierunkowanych strategii. Jeżeli jednak w organizacji stwierdzono nadmierne koszty fluktuacji, wysokie lub rosnące jej rozmiary oraz dysfunkcyjny charakter zwolnień należy rozpatrzyć zarówno strategie skierowane do konkretnej grupy (ukierunkowane), jak i wszystkich pracowników (ogólne). Wybór różnego rodzaju strategii w zależności od kosztów jakie generuje płynność zatrudnienia, jej rozmiarów oraz charakteru przedstawiono w tabelicy 4.

Przebieg fazy wdrożenia zależy od przyjętej strategii zarządzania płynnością i retencją zatrudnienia. Wpływ na skuteczność podjętych działań ma stopień przygotowania do wprowadzanych zmian, ich zrozumienia i akceptacji przez kierownictwo różnych szczebli.

¹⁸³ Więcej informacji na temat narzędzi diagnostycznych służących identyfikacji przyczyn zwolnień znajduje się w podrozdziale 1.5.

¹⁸⁴ *Ibidem*, s. 153.

Dlatego też należy umożliwić swobodną komunikację pomiędzy komórką odpowiedzialną za wdrożenie strategii a kadrami kierowniczą, która pozwoli na przedyskutowanie wszelkich niezrozumiałych i budzących obawy kwestii¹⁸⁵. Ostatnią fazą jest ocena wdrożonej strategii, na podstawie której można określić stopień realizacji celów i zwrot z inwestycji. Jeżeli rezultaty odbiegają od założeń, należy ponownie przeanalizować wcześniejsze etapy i wprowadzić zmiany niezbędne do poprawy wyników, np. redefinicja nierealnych celów, zbieranie nowych danych czy zmiana podejścia wdrożeniowego.

Tablica 4. Rodzaje strategii zarządzania płynnością i retencją zatrudnienia w zależności od kosztów, rozmiarów i funkcjonalności fluktuacji kadr

Koszty płynności zatrudnienia	Rozmiary płynności zatrudnienia	Funkcjonalność płynności zatrudnienia	Strategie
Umiarkowane	akceptowalne	Funkcjonalna	utrzymanie statusu quo i monitorowanie
		dysfunkcjonalna	niskobudżetowe, ukierunkowane strategie
	wysokie lub rosnące	Funkcjonalna	niskobudżetowe, ogólne strategie
		dysfunkcjonalna	niskobudżetowe zarówno ogólne, jak i ukierunkowane strategie
Nadmierne	akceptowalne	Funkcjonalna	zmniejszania kosztów
		dysfunkcjonalna	ukierunkowane strategie
	wysokie lub rosnące	Funkcjonalna	ogólne strategie
		dysfunkcjonalna	ogólne i ukierunkowane strategie

Źródło: D.G. Allen, *Retaining Talent: A Guide to Analyzing and Managing Employee Turnover*, Society for Human Resource Management Foundation, Alexandria 2008, s. 15.

W ramach strategii zarządzania płynnością i retencją zatrudnienia stosuje się różnorodne metody służące zmniejszeniu liczby dobrowolnych zwolnień. Można je podzielić według strategicznych obszarów decyzyjnych związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, obejmujących: rekrutację, selekcję, socjalizację, rozwój, wynagrodzenia, nadzór i budowanie zaangażowania. Wśród metod stosowanych w procesie rekrutacji można wymienić: zapewnienie kandydatom pełnego i zgodnego z rzeczywistością obrazu miejsca zatrudnienia poprzez, np. realistyczne opisy pracy (*realistic job preview, RJP*) czy korzystanie z polecenia pracowników¹⁸⁶. Odpowiednia selekcja umożliwia zatrudnianie osób z większymi predyspozycjami do długotrwałego pozostania w organizacji. Do oszacowania tego

¹⁸⁵ D.G. Allen, *Retaining Talent: A Guide...*, op. cit., s.20.

¹⁸⁶ J.A. Breaugh, M. Starke, *Research on Employee Recruitment: So Many Studies, so Many Remaining Questions*, „Journal of Management”, 2000, Vol. 26, No. 3, s. 412–413, 419.

prawdopodobieństwa wykorzystuje się ocenę dopasowania kandydata do organizacji i stanowiska pracy, a także dane personalne i inne informacje zebrane za pomocą ważonych formularzy aplikacyjnych (*weighted application blank, WAB*)¹⁸⁷. Metody stosowane podczas socjalizacji polegają na zapewnieniu kontaktów z innymi współpracownikami, rzetelnym tłumaczeniu każdego etapu tego procesu, przekazywaniu pozytywnych informacji zwrotnych po okresie adaptacji itp.¹⁸⁸

Jedną ze skutecznych metod zwiększenia retencji jest oferowanie pracownikom możliwości rozwoju, w tym szkoleń oraz uzależnienie bezpłatnego dostępu do nich od trwałości zatrudnienia (wymóg zwrotu kosztów szkolenia jeśli pracownik odejdzie w określonym czasie). W zakresie wynagrodzeń rekomenduje się m.in. sprawiedliwe i uczciwe systemy płac, dostosowanie rodzaju nagrody do indywidualnych potrzeb i preferencji, powiązanie wysokości wynagrodzenia i zasad przyznawania nagród ze stażem pracy¹⁸⁹. Biorąc pod uwagę ważną rolę przełożonych w wielu decyzjach dotyczących zwolnienia się z pracy, zaleca się zapewnienie im szkoleń dotyczących przywództwa, budowania właściwych relacji z podwładnymi, zarządzania płynnością i retencją zatrudnienia, włączenie miar fluktuacji kadr do ocen menedżerów, zwalczanie nadużyć ze strony kadry zarządzającej¹⁹⁰. Wreszcie, zaangażowani pracownicy są bardziej skłonni do pozostania w organizacji, dlatego istotne jest zapewnienie im autonomii, ambitnych celów i różnorodności zadań, docenianie ich pracy oraz wspieranie pracy zespołowej¹⁹¹. Metody stosowane w ramach strategii zarządzania płynnością i retencją zatrudnienia w podziale na obszary decyzyjne dotyczące zasobów ludzkich zestawiono w tabelicy 5.

¹⁸⁷ R.W. Griffeth, P.W. Hom, *Retaining Valued Employees*, *op. cit.*, s. 94–117; J.E. Hunter, R.F. Hunter, *Validity and Utility of Alternative Predictors of Job Performance*, „Psychological Bulletin”, 1984, Vol. 96, No. 1, s. 72–98; A.L. Kristof-Brown, R.D. Zimmerman, E.C. Johnson, *Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person–Job, Person–Organization, Person–Group, and Person–Supervisor Fit*, „Personnel Psychology”, 2005, Vol. 58, No. 2, s. 281–342.

¹⁸⁸ D.G. Allen, *Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover?*, „Journal of Management”, 2006, Vol. 32, No. 2, s. 250; J.D. Kammeyer-Mueller, C.R. Wanberg, *Unwrapping the Organizational Entry Process: Disentangling Multiple Antecedents and Their Pathways to Adjustment*, „Journal of Applied Psychology”, 2003, Vol. 88, No. 5, s. 789–790.

¹⁸⁹ P.W. Hom, R.W. Griffeth, *Employee Turnover*, *op. cit.*, s. 115; R.W. Griffeth, P.W. Hom, *Retaining Valued Employees*, *op. cit.*, s. 179.

¹⁹⁰ K. Aquino, R.W. Griffeth, D.G. Allen, P.W. Hom, *Integrating Justice Constructs into the Turnover Process: a Test of a Referent Cognitions Model*, „Academy of Management Journal”, 1997, Vol. 40, No. 5, s. 1208–1227; B.J. Tepper, *Consequences of Abusive Supervision*, „Academy of Management Journal”, 2000, Vol. 43, No. 2, s. 178–190.

¹⁹¹ R.J. Vance, *Employee Engagement and Commitment: A Guide to Understanding, Measuring and Increasing Engagement in your Organization*, SHRM Foundation, Alexandria 2006, s. 18.

Tablica 5. Metody stosowane w ramach strategii zarządzania płynnością i retencją zatrudnienia w podziale na obszary decyzyjne dotyczące zasobów ludzkich

Obszary decyzyjne	Metody stosowane w zarządzaniu płynnością i retencją zatrudnienia
Rekrutacja	<ul style="list-style-type: none"> – zapewnienie realistycznego opisu pracy – rekrutacja poprzez polecenia pracowników
Selekcja	<ul style="list-style-type: none"> – wykorzystanie danych personalnych i innych informacji pochodzących z ważonych formularzy aplikacyjnych (<i>weighted application blank, WAB</i>) do wyznaczenia prawdopodobieństwa odejścia z organizacji – ocena dopasowania kandydata do organizacji i stanowiska pracy
Socjalizacja	<ul style="list-style-type: none"> – wskazanie doświadczonych pracowników organizacji jako wzorów do naśladowania, mentorów lub trenerów – organizowanie wspólnych zajęć dla nowo zatrudnionych w celu przekazania im niezbędnych informacji – rzetelne tłumaczenie każdego etapu procesu socjalizacji – przekazanie pozytywnych informacji zwrotnych po okresie adaptacji
Rozwój	<ul style="list-style-type: none"> – oferowanie możliwości rozwoju, w tym szkoleń (szczególnie istotne w przypadku niektórych zawodów, które wymagają ciągłej aktualizacji wiedzy) – dostosowanie szkoleń do danego stanowiska i powiązanie możliwości rozwoju ze stałym zatrudnieniem
Wynagrodzenia	<ul style="list-style-type: none"> – stosowanie systemu nagradzania zgodnego ze strategią biznesową i strategią zarządzania zasobami ludzkimi – promowanie sprawiedliwości i uczciwości w decyzjach dotyczących wynagrodzenia – dostosowanie nagród do indywidualnych potrzeb i preferencji pracowników – wyraźne połączenie wybranego składnika wynagrodzeń ze stażem pracy
Nadzór	<ul style="list-style-type: none"> – szkolenie przełożonych i menedżerów na temat: przywództwa, budowania właściwych relacji z podwładnymi, zarządzania płynnością i retencją zatrudnienia – ocena przełożonych i menedżerów uwzględniająca miary płynności zatrudnienia – identyfikacja i eliminacja nadużyć kadry kierowniczej
Budowanie zaangażowania	<ul style="list-style-type: none"> – planowanie pracy w taki sposób, aby zapewnić pracownikom autonomię, różnorodność zadań – wyznaczanie pracownikom ambitnych celów – wspieranie pracy zespołowej – przekazywanie wyrazów uznania pracownikom nt. każdego rodzaju zasług – korzystanie z wewnętrznych zasobów pracy (jeżeli jest to możliwe ze względów strategicznych i praktycznych) – wyjaśnienie, w jaki sposób stanowiska pracy przyczyniają się do realizacji misji organizacji – rozważenie systemu wynagrodzeń opartego na kompetencjach i wydajności

Źródło: D.G. Allen, P.C. Bryant, J.M. Vardaman, *Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies*, „Academy of Management Perspectives”, 2010, Vol. 24, No. 2, s. 57.

2. Wybrane modele płynności zatrudnienia

2.1. Model decyzji o uczestnictwie J.G. Marcha i H.A. Simona

Pierwszy formalny model płynności zatrudnienia, nazwany „decyzją o uczestnictwie” (*decision to participate*), został zaprezentowany przez J.G. Marcha i H.A. Simona w książce „Organizations” wydanej w 1958 r.¹⁹² Jest on częścią szerszej teorii wyznaczającej warunki długoterminowego funkcjonowania organizacji, określanej mianem równowagi organizacyjnej¹⁹³. W kontekście zatrudnienia równowaga rozumiana jest jako stosowanie przez organizację takiego poziomu wynagrodzeń, który skłania pracowników do pozostania w jej strukturach¹⁹⁴. Model „decyzji o uczestnictwie” przedstawia dwa odrębne, ale oddziałujące na siebie mechanizmy: zidentyfikowaną chęć odejścia z organizacji (*perceived desirability of movement*) oraz postrzeganą łatwość odejścia z organizacji (*perceived ease of movement*). Główne czynniki wpływające na zidentyfikowaną chęć odejścia z organizacji zostały przedstawione na rysunku 5, natomiast czynniki oddziałujące na postrzeganą łatwość odejścia z organizacji na rysunku 6.

Zidentyfikowana chęć odejścia z organizacji (1) jest wypadkową poziomu satysfakcji z pracy (2) oraz postrzeganych możliwości przemieszczenia wewnątrz organizacji (3). Na satysfakcję z pracy oddziałują trzy czynniki: zgodność wykonywanej pracy z obrazem samego siebie (4), przewidywalność relacji w pracy (5) oraz możliwość pogodzenia pracy z innymi życiowymi rolami (6). Zgodność wykonywanej pracy z obrazem samego siebie zależy od występowania: rozbieżności pomiędzy rzeczywistymi warunkami zatrudnienia a oczekiwaniami pracownika oraz wewnętrznych konfliktów w ocenie własnej wartości, niezależności i kompetencji. W nawiązaniu do powyższego J.G. March i H.A. Simon postawili kilka hipotez, m.in.:

- Im bardziej organizacja, poprzez stosowane praktyki, szanuje niezależność pracownika, tym mniejszy jest jego konflikt wewnętrzny pomiędzy wykonywaną pracą a obrazem samego siebie.

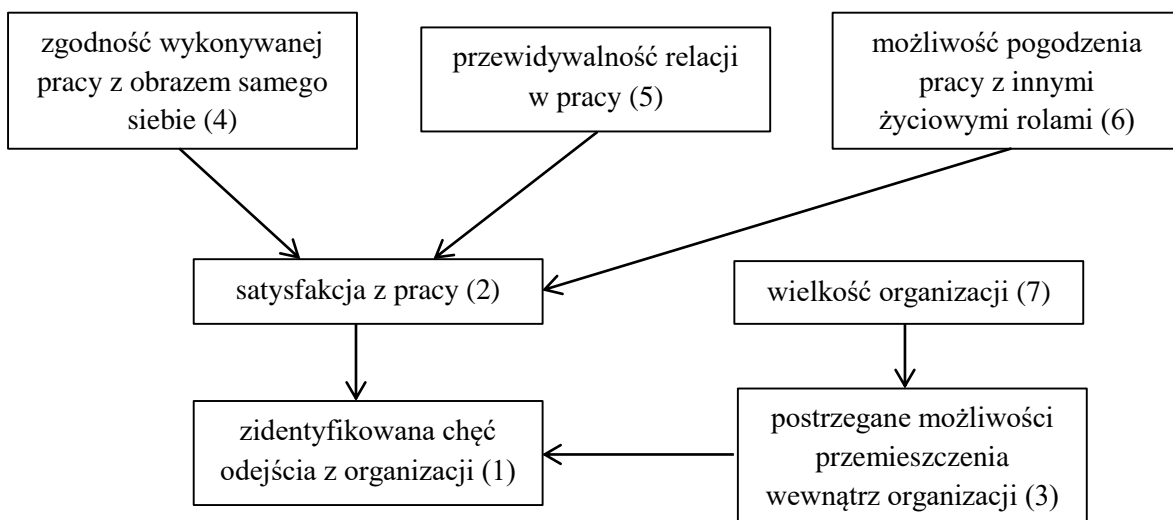
¹⁹² J.G. March, H.A. Simon, *Organizations*, John Wiley, New York 1958. Polskie tłumaczenie książki ukazało się w 1964 r. – J.G. March, H.A. Simon, *Teoria organizacji*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1964.

¹⁹³ W teorii równowagi organizacyjnej wyróżnia się pięć głównych kategorii uczestników: pracownicy, inwestorzy, dostawcy, dystrybutorzy i konsumenci. W modelu „decyzji o uczestnictwie” uczestnik rozumiany jest jako pracownik, a członkostwo jako zatrudnienie. Zob. szerzej J.G. March, H.A. Simon, *Teoria organizacji*, op. cit., s. 147–148.

¹⁹⁴ *Ibidem*, s. 164.

- Im wyższe uznanie za świadczoną pracę (w postaci wynagrodzenia lub pozycji społecznej) oferuje organizacja, tym mniejszy konflikt wewnętrzny osoby pomiędzy wykonywaną pracą a obrazem samego siebie.
- Im wyższy poziom wykształcenia od wymaganego na danym szczeblu zawodowym posiada osoba, tym większy jest jej konflikt wewnętrzny pomiędzy wykonywaną pracą a obrazem samego siebie.

Przewidywalność relacji w pracy odzwierciedla stabilność zatrudnienia, jasność sytuacji w zakresie powierzonych obowiązków, liczbę i stopień skomplikowania zadań do wykonania itp. Możliwość pogodzenia pracy z innymi życiowymi rolami odnosi się głównie do czasu pracy. Problem pojawia się wtedy, gdy poświęcany pracy czas znacząco odbiega od normy ośmiogodzinnego dnia pracy, czterdziestogodzinnego tygodnia pracy, czasu wolnego w niedzielę i świadczenia pracy w godzinach dziennych. Trudność dotyczy także pracowników, których charakter pracy zmusza do częstych wyjazdów służbowych.



Rysunek 5. Główne czynniki wpływające na identyfikację chęci odejścia z organizacji

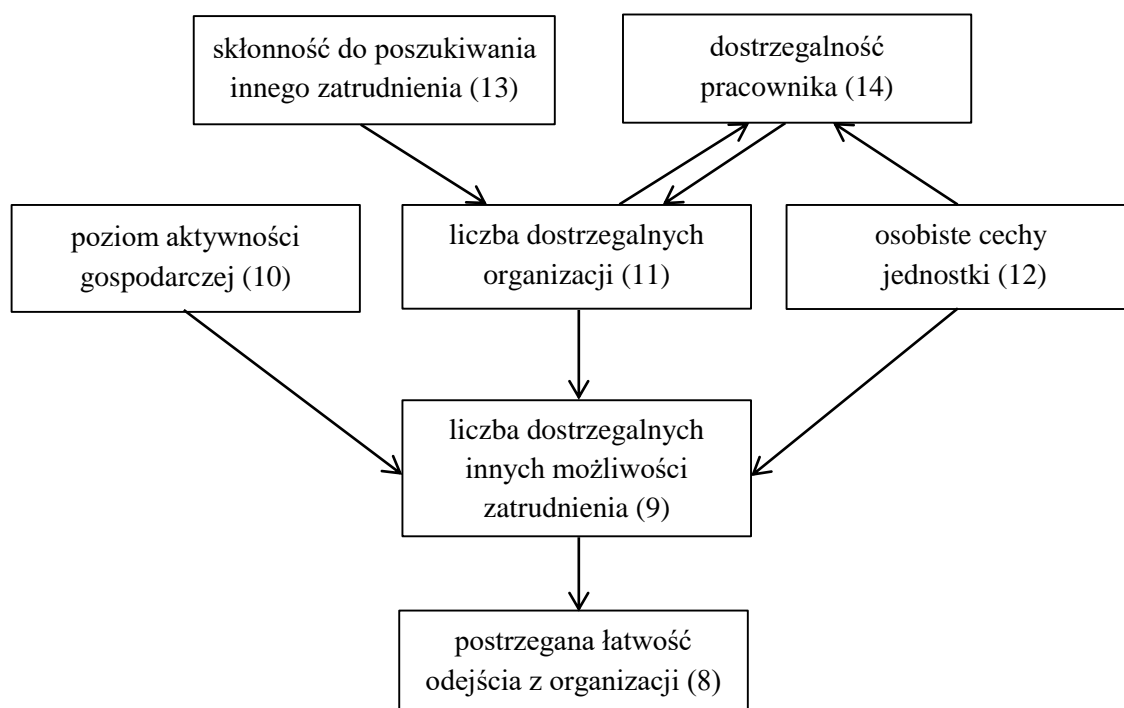
Źródło: J.G. March, H.A. Simon, *Teoria organizacji*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1964, s. 163.

Postrzegane możliwości przemieszczenia w ramach danego zakładu pracy zależą od wielkości organizacji (7). Duże przedsiębiorstwa w większym zakresie umożliwiają ruch wewnętrzny. Dlatego też to samo zjawisko polegające na zmianie stanowiska pracy może mieć inny wymiar w małym i dużym przedsiębiorstwie. W pierwszym przypadku będzie tożsame ze zwolnieniem się z pracy, podczas gdy w drugim może być związane z przemieszczeniem wewnątrz organizacji. Nie oznacza to jednak, że w małych zakładach pracy chęć odejścia z pracy będzie większa. Mniejsze możliwości przemieszczeń mogą być bowiem

kompensowane satysfakcją z pracy, wynikającą z różnorodności obowiązków, łatwości komunikacji i większej decyzyjności w małym przedsiębiorstwie.

Postrzegana łatwość odejścia z organizacji (8) zależy od liczby dostrzegalnych innych możliwości zatrudnienia (9), którą determinują: poziom aktywności gospodarczej (10), liczba dostrzegalnych organizacji (11) oraz osobiste cechy jednostki tj. płeć, wiek, status społeczny, staż pracy i specjalizacja (12). W odniesieniu do tych czynników, J.G. March i H.A. Simon postawili szereg hipotez, m.in.:

- Im większy poziom aktywności gospodarczej jednostki, tym dostrzega ona większą liczbę innych możliwości zatrudnienia.
- Im większą liczbę organizacji na rynku pracy dostrzega jednostka, tym rozpoznaje ona większą liczbę innych możliwości zatrudnienia.
- Im większą liczbę innych możliwości zatrudnienia dostrzega jednostka, tym większa jest jej postrzegana łatwość odejścia z organizacji.
- Zmiana pracy przychodzi najłatwiej osobom młodym, płci męskiej, z wysokim statusem społecznym i krótkim stażem pracy.



Rysunek 6. Główne czynniki wpływające na postrzeganą łatwość odejścia z organizacji

Źródło: J.G. March, H.A. Simon, *Teoria organizacji*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1964, s. 173.

Liczba dostrzegalnych organizacji zależy od skłonności do poszukiwań (13) oraz heterogeniczności osobistych kontaktów. Kandydaci do pracy częściej rozpoznają

przedsiębiorstwa, które cieszą się dobrą reputacją utożsamianą z różnorodnością produktów, możliwościami rozwoju, zróżnicowaniem stanowisk pracy oraz wysoką pozycją społeczną osób w niej zatrudnionych. Według autorów istnieje wzajemna zależność pomiędzy dostrzeganiem organizacji przez jednostkę a dostrzeganiem jednostki przez organizację (14). Proces rozpoznawania rynku pracy jest dwustronny, co oznacza, że nie tylko kandydat szuka zatrudnienia, ale także przedsiębiorstwo stara się o pracowników. Osoba jest tym bardziej widoczna dla organizacji, im wyższe jest jej stanowisko, stopień specjalizacji i liczba posiadanych kontaktów.

Model J.G. Marcha i H.A. Simona stanowił pierwszą próbę usystematyzowania zależności pomiędzy satysfakcją z pracy, uwarunkowaniami rynku pracy, cechami jednostki a decyzją o pozostaniu lub odejściu z organizacji. Przez 35 lat był podstawą badań naukowych dotyczących płynności pracowniczej¹⁹⁵. Na przykład, E.F. Jackofsky i J.W. Slocum zastosowali zidentyfikowaną chęć odejścia z organizacji oraz postrzeganą łatwość odejścia z organizacji w modelu obrazującym zależność pomiędzy wydajnością pracy a zwolnieniami pracowników¹⁹⁶. Natomiast B.O. Pettman dokonał przeglądu badań nad zależnościami określonymi przez J.G. Marcha i H.A. Simona i uzupełnił model o nieuwzględnione w nim czynniki¹⁹⁷. Z założeń koncepcji korzystali także twórcy kolejnych modeli płynności zatrudnienia m.in.: J.L. Price¹⁹⁸, W.H. Mobley¹⁹⁹, T.W. Lee i T.R. Mitchell²⁰⁰. Część hipotez z uwagi na proces globalizacji, zmiany kulturowe, społeczne oraz technologiczne niewątpliwie uległa dezaktualizacji. Niemniej jednak autorzy dokonali pierwszej syntezy zjawiska płynności zatrudnienia, podkreślając jej różnorodność i złożony charakter.

2.2. Model determinantów i pośrednich zmiennych interweniujących płynności zatrudnienia J.L. Price'a

Znaczącą koncepcję teorii płynności zatrudnienia przedstawił J.L. Price w książce „*The Study of Turnover*” wydanej w 1977 r.²⁰¹ Według autora do podstawowych determinantów

¹⁹⁵ T.W. Lee, T.R. Mitchell, L. Wise, S. Fireman, *An Unfolding Model of Voluntary Turnover*, „Academy of Management Journal”, 1996, Vol. 39, No. 1, s. 5.

¹⁹⁶ E.F. Jackofsky, J.W. Slocum, *A Causal Analysis of the Impact of Job Performance on the Voluntary Turnover Process*, „Journal of Occupational Behaviour”, 1987, Vol. 8, No. 3, s. 264; E.F. Jackofsky, *Turnover and Job Performance: An Integrated Process Model*, „Academy of Management Review”, 1984, Vol. 9, No. 1, s. 78.

¹⁹⁷ B.O. Pettman, *Some Factors Influencing Labour Turnover: a Review of Research Literature*, „Industrial Relations Journal”, 1973, Vol. 4, No. 3, 44–45.

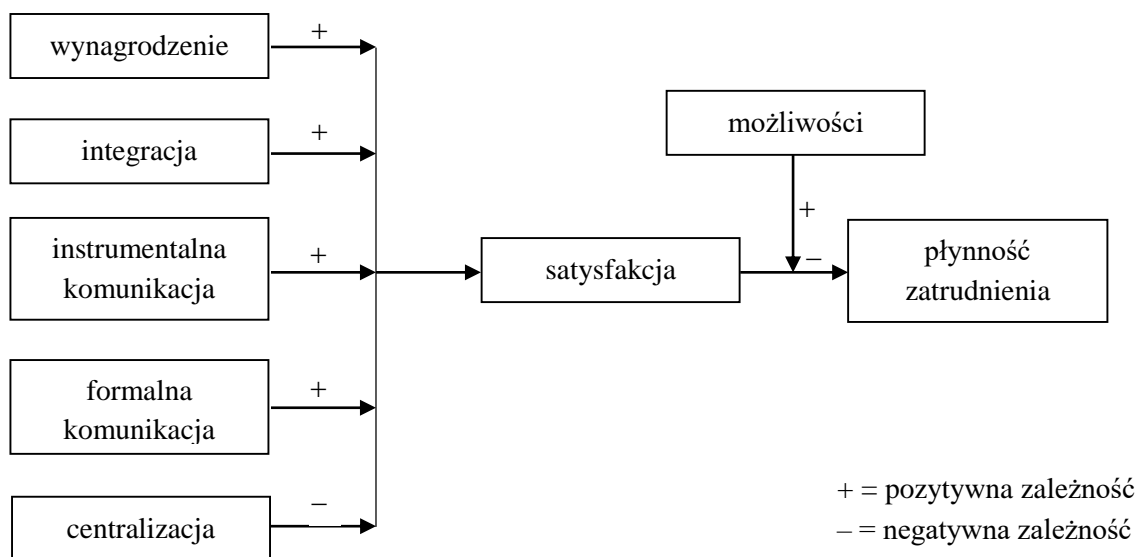
¹⁹⁸ Zob. szerzej podrozdział 2.2.

¹⁹⁹ Zob. szerzej podrozdział 2.3.

²⁰⁰ Zob. szerzej podrozdział 2.6.2.

²⁰¹ J.L. Price, *The Study of Turnover*, *op. cit.*

fluktuacji kadr należą: wynagrodzenie, integracja, instrumentalna komunikacja, formalna komunikacja i centralizacja. Pomiędzy determinantami a płynnością zatrudnienia występują w różnym czasie dwie zmienne interweniujące: satysfakcja z pracy i możliwości. Graficzna postać zależności pomiędzy determinantami, pośrednimi zmiennymi interweniującymi i płynnością zatrudnienia została przedstawiona na rysunku 7.



Rysunek 7. Zależności pomiędzy determinantami, pośrednimi zmiennymi interweniującymi i płynnością zatrudnienia

Źródło: J.L. Price, *The Study of Turnover*, The Iowa State University Press, Ames 1977, s. 84.

Wynagrodzenie, za E. Lawlerem zostało zdefiniowane jako „płaca, dodatki pozapłacowe oraz inne świadczenia posiadające wartość finansową, które organizacja przekazuje pracownikowi w zamian za wykonywaną przez niego pracę”²⁰². Jednocześnie J. Price zwrócił uwagę, że w większości badań uwzględnia się tylko kwotę płacy bezpośrednio otrzymywanej przez jednostkę, z uwagi na zbyt skomplikowane kalkulacje pozostałych elementów tak rozumianego wynagrodzenia. Należy podkreślić, że wysokość wynagrodzenia nie jest równoważna z satysfakcją z wynagrodzenia. Stanowi ona zmienną obiektywną, podczas gdy satysfakcja z wynagrodzenia – subiektywną ocenę. Jednak w większości przypadków wysokie wynagrodzenie będzie determinowało odczuwalną satysfakcję z wynagrodzenia. W konsekwencji, sukcesywny wzrost poziomu wynagrodzeń wpłynie na spadek poziomu płynności zatrudnienia.

²⁰² E.E. Lawler, *Pay and Organizational Effectiveness*, McGraw Hill, New York 1971, s. 1.

Integracja została określona jako uczestnictwo jednostki w grupach pierwotnych²⁰³ (*primary relationships*) i quasi-pierwotnych (*quasi-primary relationships*). W organizacji grupy pierwotne cechują nieformalne, bliskie więzi, natomiast przedrostek quasi odnosi się do bliskich przyjaźni pomiędzy współpracownikami. J.L. Price założył, że sukcesywny wzrost poziomu integracji prowadzi do spadku liczby dobrowolnych zwolnień.

Komunikacja została zdefiniowana jako stopień, w jakim informacje są przekazywane wśród członków społecznego systemu²⁰⁴. Komunikacja instrumentalna obejmuje przede wszystkim wydawanie poleceń, określenie czasu realizacji zadań i ich rozliczenia. W ramach komunikacji formalnej wymiana informacji odbywa się drogą oficjalną. Przykładem takiej komunikacji może być szkolenie nowych pracowników²⁰⁵. Komunikacja instrumentalna i formalna pozwala pracownikom na pełniejszy ogląd ich środowiska pracy, z uwzględnieniem problemów i ograniczeń. To z kolei prowadzi do dostosowania ich oczekiwań do bardziej realistycznego poziomu²⁰⁶. Dlatego też w analizowanej koncepcji założono, że większy udział komunikacji, zarówno instrumentalnej jak i formalnej, wpływa na obniżenie płynności zatrudnienia.

W modelu J.L. Price'a centralizacja jest rozumiana jako stopień, w jakim władza jest skoncentrowana w systemie społecznym. Największy stopień centralizacji ma miejsce w przypadku, kiedy wszystkie uprawnienia decyzyjne są skoncentrowane w rękach jednej osoby. Natomiast najmniejszy stopień centralizacji występuje, gdy władza jest równomiernie rozłożona pomiędzy członków organizacji²⁰⁷. Zgodnie z założeniami modelu, sukcesywny wzrost centralizacji władzy prowadzi do wzrostu płynności zatrudnienia.

Satysfakcja z pracy oznacza stopień, w jakim jednostka pozytywnie, w afektywny sposób odnosi się do członkostwa w systemie społecznym²⁰⁸. Jest ona funkcją pięciu, omówionych wcześniej determinant. Przykładowo, wysokie wynagrodzenie wpływa na odczuwalną satysfakcję z wynagrodzenia. Natomiast satysfakcja (w tym wypadku z płacy) stanowi zmienną łączącą wysokość wynagrodzenia ze zwolnieniem się pracownika. Innymi słowy, satysfakcja pośredniczy pomiędzy determinantami a płynnością zatrudnienia.

²⁰³ Określenie grupa pierwotna jest pojęciem z zakresu socjologii, wprowadzonym przez C.H. Cooleya w 1909 r. W przeciwieństwie do grupy wtórnej, cechuje się: dużą trwałością, zażyłością między członkami, bezpośrednimi interakcjami, niewyspecjalizowanym charakterem kontaktów. Identyfikacja jednostki z grupą pierwotną, ma duże znaczenie dla jej tożsamości. Zob. szerzej P. Sztompka, *Socjologia*, Znak, Kraków 2002, s. 220.

²⁰⁴ J.L. Price, *Handbook of Organizational Measurement*, „International Journal of Manpower”, 1997, Vol. 18, No. 4/5/6, s. 349.

²⁰⁵ J.L. Price, *The Study of Turnover*, *op. cit.*, s. 74.

²⁰⁶ L.W. Porter, R.M. Steers, *Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism*, „Psychological Bulletin”, 1973, Vol. 80, No. 2, s. 153.

²⁰⁷ J.L. Price, *Handbook of Organizational...*, *op. cit.*, s. 449.

²⁰⁸ *Ibidem*, s. 470.

Możliwości zostały zdefiniowane jako dostępność innej roli w środowisku. W większości przypadków będzie to alternatywna możliwość zatrudnienia, ale uwzględniono także wycofanie się z rynku pracy i pozazawodowe zajęcia. Możliwości zawodowe mierzone są różnicą w wielkości popytu na pracę i jej podaży. Zasadnicza hipoteza w przedstawionym modelu mówi, iż brak satysfakcji z pracy prowadzi do zwolnienia się tylko wtedy, gdy prawdopodobieństwo znalezienia innego zatrudnienia jest relatywnie wysokie. Istnieje zatem interakcja między brakiem satysfakcji a możliwościami zmiany pracy²⁰⁹.

Determinanty w modelu J.L.Price'a zostały dobrane na podstawie szerokiego przeglądu literatury z zakresu ekonomii pracy, socjologii i psychologii. Zależności w nim określone zostały wcześniej empirycznie zweryfikowane przez innych badaczy.

2.3. Model przebiegu procesu decyzyjnego płynności zatrudnienia W.H. Mobleya

Istotny wkład w omawianą problematykę wniósł W.H. Mobley, przedstawiając w 1977 r. model procesu decyzyjnego płynności zatrudnienia²¹⁰. Rozwinął w nim rozpoznaną już wówczas relację pomiędzy satysfakcją z pracy a płynnością zatrudnienia²¹¹. Pozytywna korelacja pomiędzy brakiem satysfakcji z pracy a zwolnieniem się z organizacji została potwierdzona m.in. przez takich badaczy jak: A.H. Brayfield i W.H. Crockett²¹², E.A. Locke²¹³ czy L.W. Porter i R.M. Steers²¹⁴. W.H. Mobley przedstawił ową relację jako bardziej złożony proces decyzyjny, wyznaczając zachodzące pomiędzy nimi pośrednie etapy. Graficzną postać modelu zaprezentowano na rysunku 8.

Zaprezentowany model przebiegu procesu decyzyjnego płynności zatrudnienia składa się z dziesięciu etapów. Początkowo jednostka ocenia obecne miejsce pracy (A), czego rezultatem jest emocjonalny stan poczucia satysfakcji z wykonywanej pracy lub jej braku (B). Brak satysfakcji rodzi rozważania o zwolnieniu się z pracy (C) lub przejawia się w innych

²⁰⁹ W.H. Mobley, *Employee Turnover: Causes...*, *op. cit.*, s. 121.

²¹⁰ W.H. Mobley, *Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover*, „Journal of Applied Psychology”, 1977, Vol. 62, No. 2, s. 237–240.

²¹¹ Prowadzone w tamtym czasie badania często odnosiły się nie tylko do samego zwolnienia się z pracy, ale do szerszego pojęcia, mianowicie zachowania polegającego na wycofaniu (*withdrawal behavior*). Uwzględniało ono zarówno odejścia z organizacji, jak i absencje pracowniczą. W badaniach wykazano zależność pomiędzy nieobecnościami a płynnością zatrudnienia, polegającą na wzroście absencji przed ostateczną rezygnacją z pracy. Zob. szerzej R.J. Burke, D.S. Wilcox, *Absenteeism and Turnover Among Female Telephone Operators*, „Personnel Psychology”, 1972, Vol. 25, No. 4, s. 639–648; T.F. Lyons, *Turnover and Absenteeism: a Review of Relationships and Shared Correlates*, „Personnel Psychology”, 1972, Vol. 25, No. 2, s. 271–281.

²¹² A.H. Brayfield, W.H. Crockett, *Employee Attitudes and Employee Performance*, „Psychological Bulletin”, 1955, Vol. 52, No. 5, s. 415.

²¹³ E.A. Locke, *Personnel Attitudes and Motivation*, „Annual Review of Psychology”, 1975, Vol. 26, No. 1, s. 457–480.

²¹⁴ L.W. Porter, R.M. Steers, *Organizational, Work...*, *op. cit.*, s. 167.

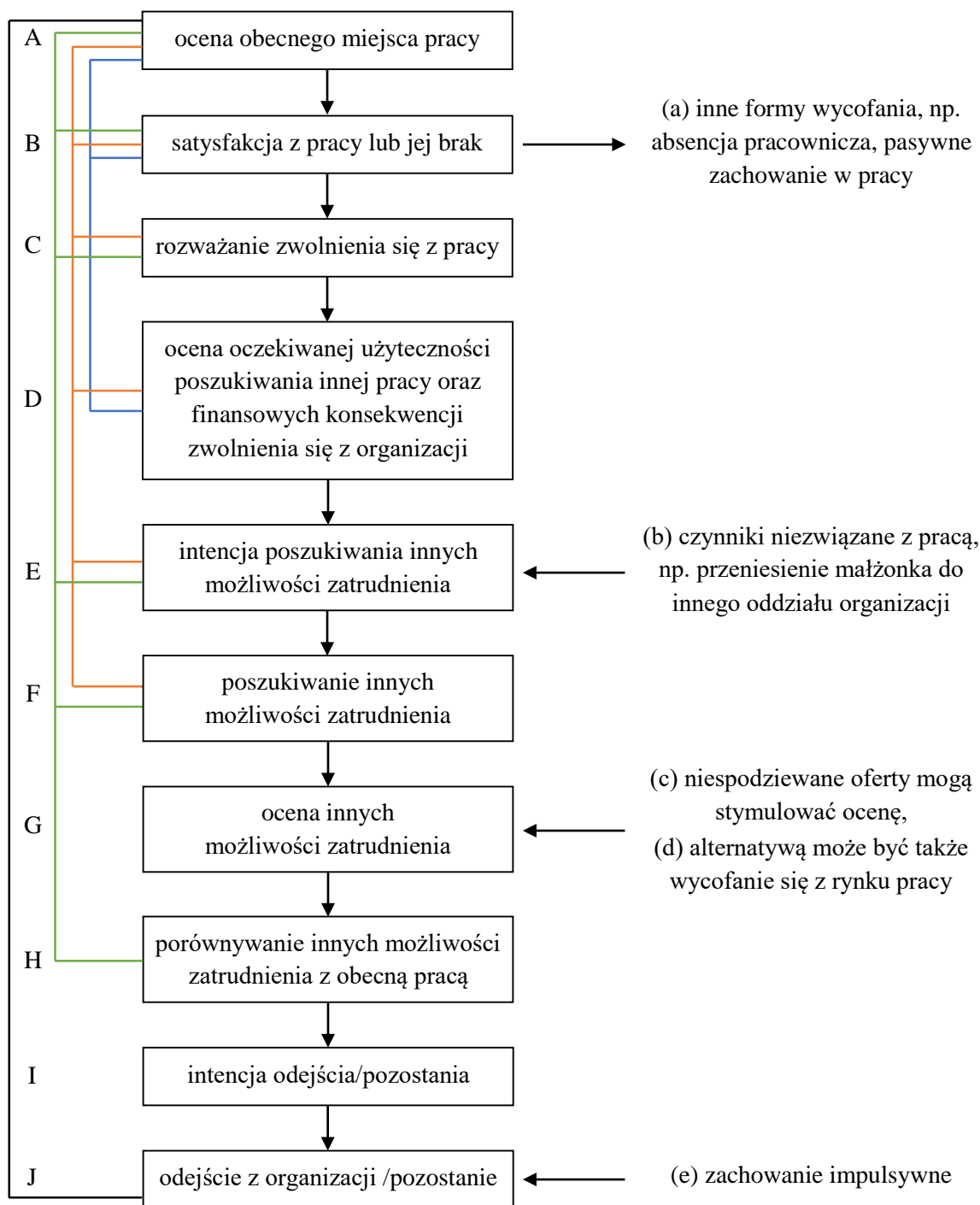
formach wycofania (*withdrawal behavior*), takich jak absencja pracownicza czy zachowanie pasywne w pracy (a). Kolejnym etapem jest ocena oczekiwanej użyteczności poszukiwania innej pracy oraz finansowych konsekwencji zwolnienia się z organizacji (D), na którą składa się analiza możliwości przemieszczenia się w ramach organizacji i/lub znalezienia oferty na rynku pracy oraz kosztów poszukiwania (podróże, czas itp.). Pracownik rozważa także utratę dodatków i przywilejów wynikających ze stażu pracy. Etap ten jest odpowiednikiem postrzeganej łatwości odejścia z organizacji w modelu „decyzji o uczestnictwie” J.G. Marcha i H.A. Simona²¹⁵.

Jeżeli w opinii jednostki koszty zwolnienia się z pracy są wysokie, a oczekiwana użyteczność poszukiwania niska, może ona zrewidować swoje poglądy. Zmieni się wtedy postrzeganie obecnego zatrudnienia wskutek wzrostu odczuwalnej satysfakcji z pracy, zredukowania rozważań o odejściu z organizacji i/lub innych form wycofania. W przypadku kiedy pracownik pozytywnie ocenia oczekiwaną użyteczność poszukiwania nowej pracy i akceptuje koszty zwolnienia się z organizacji, rodzi się intencja poszukiwania innej możliwości zatrudnienia (E). Wpływ na nią mogą mieć też czynniki niezwiązane bezpośrednio z pracą (b), np. przeniesienie małżonka do innego oddziału organizacji lub problemy zdrowotne.

W następnym etapie pracownik rozpoczyna rzeczywiste poszukiwania innych możliwości zatrudnienia (F). W przypadku znalezienia ofert pracy jednostka poddaje je ocenie (G). W analizie uwzględnia ona także całkowite wycofanie się z rynku pracy (d). Ocena odbywa się poprzez porównanie innych możliwości zatrudnienia z obecną pracą (H). Jeżeli alternatywa jest korzystna, pojawia się intencja odejścia (I), a po niej następuje zwolnienie się z pracy (J).

Przedstawione na rysunku 8 pętle wskazują na możliwość powtarzania się poszczególnych etapów procesu. Może zatem dochodzić do ponownej oceny obecnego miejsca pracy, pojawienia się innych form wycofania, zaprzestania rozważania zwolnienia się z pracy, kontynuacji poszukiwań itd. Ponadto W.H. Mobley zauważa, że nie każde zwolnienie z pracy poprzedzone jest subiektywnie racjonalnym procesem decyzyjnym. Odejście z organizacji może mieć charakter impulsywny (e), poprzedzony tylko niektórymi z przedstawionych elementów modelu lub żadnym z nich. Autor wskazuje także na możliwość przebiegu poszczególnych etapów procesu w innej kolejności oraz różny poziom świadomości jednostek dotyczący ich występowania.

²¹⁵ Zob. szerzej podrozdział 2.1.



Rysunek 8. Przebieg procesu decyzyjnego płynności zatrudnienia według W.H. Mobleya

Źródło: W.H. Mobley, *Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover*, „Journal of Applied Psychology”, 1977, Vol. 62, No. 2, s. 238.

Uproszczoną wersję przebiegu procesu decyzyjnego płynności zatrudnienia opracowali W.H. Mobley, S.O. Horner i in.²¹⁶ Założono w niej, że brak satysfakcji z pracy wywołuje

²¹⁶ W.H. Mobley, S.O. Horner, A.T. Hollingsworth, *An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover*, „Journal of Applied Psychology”, 1978, Vol. 63, No. 4, s. 408–414.

rozważania o zwolnieniu, intencję poszukiwania innych możliwości zatrudnienia oraz intencję odejścia z organizacji. Z kolei rozważania o zwolnieniu bezpośrednio wpływają na intencję poszukiwania, a ta na intencję odejścia. Dodatkowo zaproponowano, że prawdopodobieństwo znalezienia akceptowalnej alternatywy pracy oddziałuje na intencje poszukiwania i odejścia. Pierwotne badania walidacyjne modelu dotyczyły jego uproszczonej wersji²¹⁷. Badacze potwierdzili słusność powyższych hipotez za wyjątkiem bezpośredniego wpływu prawdopodobieństwa znalezienia akceptowalnej alternatywy pracy na intencje poszukiwania i odejścia. Większość założeń uproszczonej wersji modelu zostało potwierdzonych również w badaniach przeprowadzonych przez H.E. Millera, R. Katerberga i in.²¹⁸

Badania odnoszące się do pełnej wersji przebiegu procesu decyzyjnego płynności zatrudnienia, chociaż zasadniczo wskazywały na słusność większości zależności, nie potwierdziły niektórych z nich²¹⁹. Pojawiające się rozbieżności w wynikach przyczyniły się do prób uzupełniania modelu o kolejne determinanty²²⁰. W ten sposób powstała rozbudowana wersja autorstwa W.H. Mobleya, R. W. Griffetha i in.²²¹, którą szerzej omówiono w podrozdziale 2.4. Sekwencja elementów procesu decyzyjnego jako jedna ze ścieżek prowadzących do odejścia z organizacji została uwzględniona także w innym – rozwijanym modelu płynności zatrudnienia²²², przedstawionym w podrozdziale 2.6.

²¹⁷ *Ibidem*.

²¹⁸ H.E. Miller, R. Katerberg, C.L. Hulin, *Evaluation of the Mobley, Horner, and Hollingsworth Model of Employee Turnover*, „Journal of Applied Psychology”, 1979, Vol. 64, No. 5, s. 509–517.

²¹⁹ Zob. szerzej P.W. Hom, R.W. Griffeth, C.L. Sellaro, *The Validity of Mobley's (1977) Model of Employee Turnover*, „Organizational Behavior and Human Performance”, 1984, Vol. 34, s. 141–174; T.W. Lee, *How Job Dissatisfaction Leads to Employee Turnover*, „Journal of Business and Psychology”, 1988, Vol. 2, No. 3, s. 263–271; D.R. Laker, *Job Search, Perceptions Of Alternative Employment And Turnover*, „Journal of Applied Business Research”, 1991, Vol. 7, No. 1, s. 6–15.

²²⁰ Zob. szerzej P.W. Hom, F. Caranikas-Walker, G.E. Prussia, R.W. Griffeth, *A Meta-Analytical Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover*, „Journal of Applied Psychology”, 1992, Vol. 77, No. 6, s. 905–906; G. Blau, *Further Exploring the Relationship Between Job Search and Voluntary Individual Turnover*, „Personnel Psychology”, 1993, Vol. 46, No. 2, s. 326; P.W. Hom, R.W. Griffeth, *Structural Equations Modeling Test of a Turnover Theory: Cross-Sectional and Longitudinal Analyses*, „Journal of Applied Psychology”, 1991, Vol. 76, No. 3, s. 361–362.

²²¹ Zob. szerzej W.H. Mobley, R.W. Griffeth, H. H. Hand, B.M. Meglino, *Review and Conceptual Analysis...*, *op. cit.*, s. 493–522.

²²² Zob. szerzej T.W. Lee, T.R. Mitchell, *An Alternative Approach...*, *op. cit.*, s. 51–89.

2.4. Rozbudowany model płynności zatrudnienia W.H. Mobleya, R. W. Griffetha, H.H. Hand i B.M. Meglino

Rozbudowaną wersję modelu płynności zatrudnienia zaprezentowali W. Mobley, R. Griffeth i in. w 1979 r., dokonując syntezy czynników wpływających na proces decyzyjny zwolnienia się z pracy, które pojawiły się we wcześniejszych koncepcjach²²³. Graficzna postać tego modelu została przedstawiona na rysunku 9. Autorzy wyróżnili trzy determinanty odejścia z organizacji: satysfakcję z pracy (1), oczekiwaną użyteczność obecnej pracy (2) oraz oczekiwaną użyteczność innych możliwości zatrudnienia (3), na które oddziałują liczne czynniki organizacyjne (4), indywidualne (5) a także sytuacja na rynku pracy (6). W modelu wymieniono wiele przykładowych czynników (katalog otwarty), ale nie wszystkie zależności zostały wyjaśnione.

Czynniki indywidualne, podzielone na zawodowe i osobiste, tworzą system indywidualnych wartości (7). Te z kolei oddziałują na 3 główne determinanty modelu. Czynniki organizacyjne w głównej mierze kształtują postrzeganie obecnej pracy (8), które to wpływa na poziom satysfakcji z pracy oraz oczekiwania wobec obecnej pracy (10). Oczekiwania te wraz z indywidualnym systemem wartości kształtują oczekiwaną użyteczność obecnej pracy. Sytuacja na rynku pracy wpływa na postrzeganie tegoż rynku (9), co oddziałuje na oczekiwania wobec innych możliwości zatrudnienia (11). Oczekiwania te wraz z indywidualnym systemem wartości kształtują oczekiwaną użyteczność innych możliwości zatrudnienia. Wzajemnie przenikające się trzy główne determinanty modelu, a także nadrzędna rola pozazawodowych wartości, przypuszczenia odnoszące się do prywatnych konsekwencji odejścia, ograniczenia wynikające z umowy o pracę (12), sposób gratyfikacji (13) wpływają na intencję poszukiwania nowej pracy oraz odejścia z organizacji (14). One natomiast prowadzą do zwolnienia się z pracy (17) lub skutkują innymi formami wycofania (15). Dodatkowo, czynniki indywidualne w sposób pośredni wpływają na kilka elementów modeli: postrzeganie obecnej pracy, oczekiwania wobec obecnej pracy, nadrzędną rolę pozazawodowych wartości, postrzeganie rynku pracy, oczekiwania wobec innych możliwości zatrudnienia, gratyfikację. Podobnie jak w koncepcji W.H. Mobleya autorzy uwzględnili zwolnienie się z pracy pod wpływem impulsu z pominięciem wyżej wymienionych elementów modelu (16).

Satysfakcję z pracy zdefiniowano jako afektywną reakcję jednostki na ewaluację jej miejsca pracy. Zależy ona od postrzegania różnych aspektów zatrudnienia w odniesieniu do

²²³ W.H. Mobley, R.W. Griffeth, H. H. Hand, B.M. Meglino, *Review and Conceptual Analysis...*, *op. cit.*, s. 493–522.

indywidualnych wartości człowieka²²⁴. Niektórzy cenią sobie powtarzalność zadań, stałe godziny pracy, brak nadgodzin czy miłą atmosferę pracy. Dla innych ważnymi aspektami są: przywództwo, elastyczne godziny pracy, wynagrodzenie zależne od wyników itp. Dlatego też ujednolicone praktyki i procedury, traktujące jednakowo wszystkich zatrudnionych są nieskuteczne, gdyż nie uwzględniają różnic w wartościach poszczególnych pracowników. Zgodnie z prezentowanym podejściem satysfakcja z pracy jest rozpatrywana z punktu widzenia pracownika, a nie z perspektywy menadżera. Kierownictwo ocenia satysfakcję z pracy podwładnych przez pryzmat formalnych regulacji obowiązujących w sferze zatrudnienia w organizacji. Jednostka jednak nie dostrzega wszystkich starań i działań kierownictwa. Regularna ocena percepcji i systemu wartości pracownika pozwala na kształtowanie satysfakcji z pracy, która służy retencji zatrudnienia. W omawianym modelu satysfakcja z pracy odnosi się jedynie do stanu bieżącego, nie uwzględnia oczekiwań wobec przyszłych warunków zatrudnienia.

Oczekiwana użyteczność obecnej pracy w sposób zasadniczy wpływa na podjęcie decyzji o zwolnieniu się lub pozostaniu w organizacji. Spodziewane korzystne zmiany w obecnym zakładzie pracy mogą powodować, iż pomimo braku satysfakcji i dostępnych innych możliwości zatrudnienia pracownik nie odejdzie z organizacji. Sytuacja taka może wystąpić w przypadku oczekiwanego awansu, wzrostu wynagrodzenia, poprawy warunków pracy lub spodziewanego przemieszczenia. W przeciwnych okolicznościach – odczuwanej satysfakcji, ale oczekiwanych negatywnych zmianach w organizacji, braku perspektywy rozwoju czy możliwości awansu, pracownik może odejść z pracy. Oczekiwana użyteczność obecnego miejsca zatrudnienia, podobnie jak satysfakcja z pracy jest zatem silnie zindywidualizowana. W przeciwieństwie jednak do satysfakcji z pracy jest zorientowana na zdarzenia przyszłe.

Podobny mechanizm działania ma miejsce w przypadku oczekiwanej użyteczności innych możliwości zatrudnienia. Niezadowolony pracownik, który nie dostrzega sposobności zmiany sytuacji w obecnym miejscu zatrudnienia może pozostać w organizacji z powodu braku alternatywy. W odwrotnej sytuacji, zadowolony pracownik z pozytywnymi oczekiwaniami wobec dalszej pracy w tym samym miejscu może odejść z organizacji wskutek atrakcyjniejszej zewnętrznej oferty²²⁵.

²²⁴ E.A. Locke, *What is Job Satisfaction?*, „Organizational Behavior and Human Performance”, 1969, Vol. 4, s. 309–336.

²²⁵ W.H. Mobley, *Employee Turnover: Causes...*, *op. cit.*, s. 129.

Czynnikiem, który niezależnie od trzech przedstawionych determinant wpływa na decyzję o pozostaniu lub odejściu z organizacji jest hierarchia wartości jednostki, rozróżniająca te o charakterze zawodowym i prywatnym. Dla osób, które przedkładają karierę zawodową nad życie osobiste trzy przedstawione determinanty będą miały zasadniczy wpływ na decyzję o odejściu lub pozostaniu w organizacji. Natomiast dla tych, którzy cenią sobie przede wszystkim życie rodzinne, wybór może być warunkowany pozazawodowymi kwestiami pozostającymi bez związku z satysfakcją z pracy i oczekiwaną użytecznością. Większość pracowników uwzględnia jednak zarówno wartości związane z pracą, jak i te od niej niezależne, np. życie rodzinne, styl życia, aspekty religijne, kulturowe, społeczne, a także upodobania geograficzne²²⁶.

Sama satysfakcja z pracy nie jest zatem wystarczającym predyktorem fluktuacji²²⁷. Ważne jest także badanie: oczekiwań pracownika dotyczących jego przyszłości w organizacji, postrzeganej atrakcyjności innych możliwości zatrudnienia oraz hierarchii zawodowych i pozazawodowych wartości.

Mimo, że nie podjęto się badania sprawdzającego wszystkich założeń wynikających z modelu, zweryfikowano część z nich²²⁸. Niektóre elementy zastosowano i przetestowano w innych modelach płynności zatrudnienia²²⁹. W obu przypadkach potwierdzono, że brak satysfakcji w połączeniu z oczekiwaną użytecznością obecnej pracy i innych możliwości są lepszymi predyktorami płynności zatrudnienia niż pojedynczy element braku satysfakcji. Niemniej jednak spora część hipotez postawionych przez autorów nie została sprawdzona, np. nieznanie atrakcyjnej alternatywy prowadzi do innych form wycofania lub do bardziej korzystnej ponownej oceny obecnej pracy²³⁰.

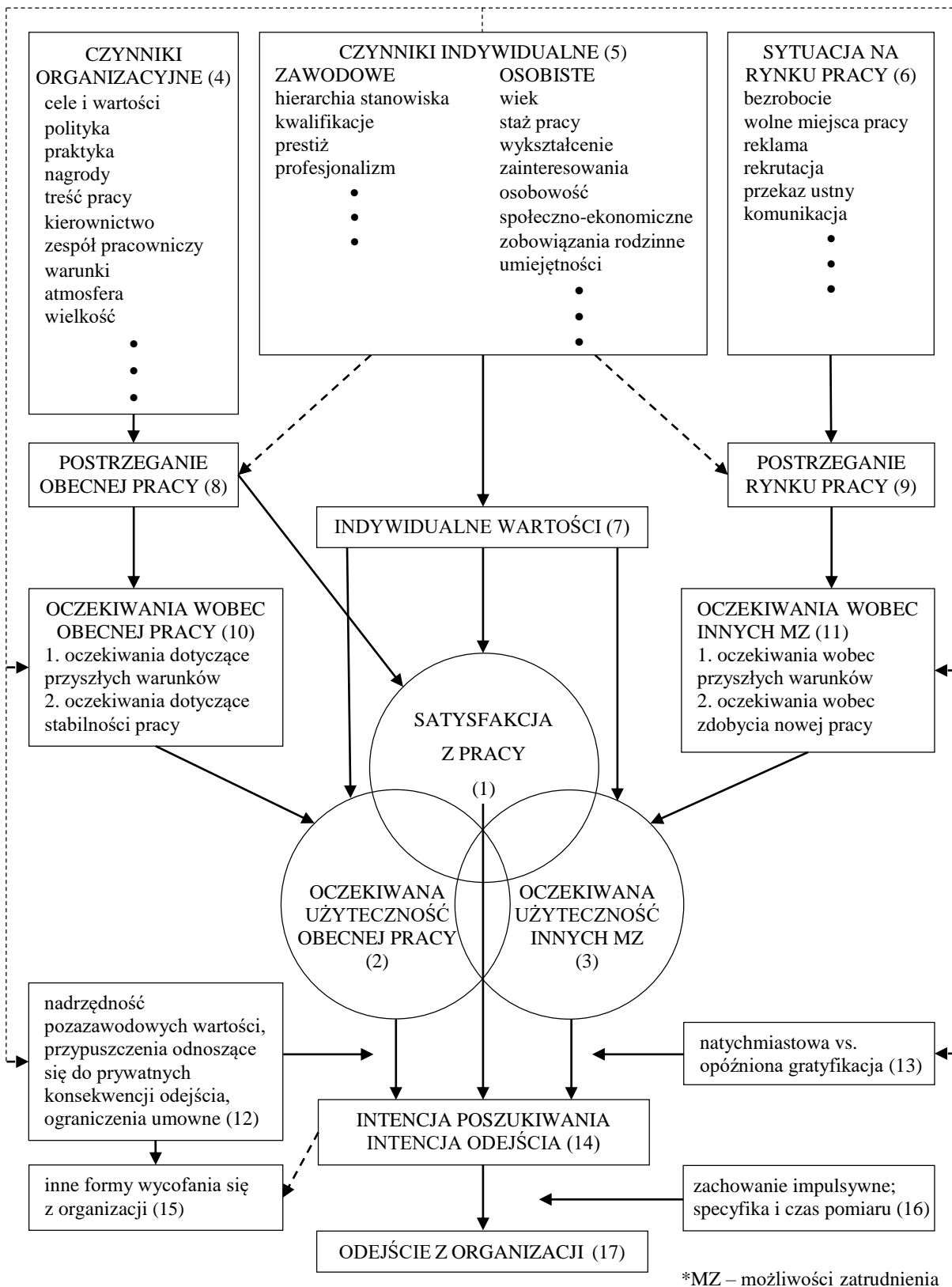
²²⁶ *Ibidem*, s. 130.

²²⁷ P.W. Hom, R.W. Griffeth, *Employee Turnover*, *op. cit.*, s. 65.

²²⁸ Zob. szerzej R.W. Griffeth, P.W. Hom, *A Comparison of Different Conceptualizations of Perceived Alternatives in Turnover Research*, „Journal of Organizational Behavior”, 1988, Vol. 9, No. 2, s. 103–111; C.E. Michaels, P.E. Spector, *Causes of Employee Turnover: A Test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino Model*, „Journal of Applied Psychology”, 1982, Vol. 67, No. 1, s. 53–59; S.J. Motowidlo, G.W. Lawton, *Affective and Cognitive Factors in Soldiers' Reenlistment Decisions*, „Journal of Applied Psychology”, 1984, Vol. 69, No. 1, s. 157–166; S.A. Youngblood, W.H. Mobley, B.M. Meglino, *A Longitudinal Analysis of the Turnover Process*, „Journal of Applied Psychology”, 1983, Vol. 68, No. 3, s. 507–516.

²²⁹ Zob. szerzej H.J. Arnold, D.C. Feldman, *A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover*, „Journal of Applied Psychology”, 1982, Vol. 67, No. 3, s. 350–360.

²³⁰ P.W. Hom, D.G. Allen, R.W. Griffeth, *Employee Retention...*, *op. cit.*, s. 86.



Rysunek 9. Rozbudowany model płynności zatrudnienia W. Mobleya, R. Griffetha, H. Handa i B. Meglino

Źródło: W.H. Mobley, R.W. Griffeth, H.H. Hand, B.M. Meglino, *Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process*, „Psychological Bulletin”, 1979, Vol. 86, No. 3, s. 517.

2.5. Model płynności zatrudnienia R.M. Steersa i R.T. Mowdaya

R.M. Steers i R.T. Mowday z Uniwersytetu Oregonińskiego w 1979 r. przedstawili własny złożony model płynności zatrudnienia²³¹. Jego graficzną postać przedstawiono na rysunku 10. Składa się on z czterech zasadniczych części: oczekiwań zawodowych i wyznawanych wartości²³²(1), afektywnej postawy zawodowej (8), intencji odejścia lub pozostania (11) oraz rzeczywistego zwolnienia lub pozostania w organizacji (14)²³³.

Każda osoba podejmująca pracę, w zależności od wyznawanych wartości i potrzeb w danym czasie, posiada własny zestaw oczekiwań dotyczący charakteru świadczonej pracy, systemu wynagradzania adekwatnego do wyników, relacji interpersonalnych itd.²³⁴ Oczekiwania mogą mieć charakter świadomy lub nieświadomy. Określają one, co w zakresie wykonywanej pracy jest dla jednostki niezbędne, co należy do jej preferencji i bez czego może się obejść²³⁵. Na oczekiwania zawodowe danej osoby i wyznawane przez nią wartości oddziałują trzy czynniki. Pierwszym z nich są cechy indywidualne (2) obejmujące m.in. wykonywany zawód, zajmowane stanowisko, poziom wykształcenia, wiek, staż pracy, zobowiązania rodzinne (stan cywilny, liczba dzieci, wiek najmłodszego dziecka), poziom motywacji, osobowość²³⁶.

Drugim czynnikiem kształtującym oczekiwania zawodowe i wartości jednostki są dostępne informacje o ofertach pracy i organizacji (3), zarówno w chwili podejmowania pracy jak i w trakcie trwania zatrudnienia. Założenie to wywodzi się z koncepcji realistycznego opisu pracy. Zgodnie z nią, autentyczna wiedza o stanowisku pracy i organizacji, łącznie z jej negatywnymi aspektami pozwala na podejmowanie bardziej świadomych wyborów

²³¹ R.M. Steers, R.T. Mowday, *Employee Turnover and Post-Decision Accommodation Processes*, Technical Report No. 22, University of Oregon, Eugene 1979. Skrócona wersja raportu została opublikowana w: R.M. Steers, R.T. Mowday, *Employee Turnover and Post-Decision Accommodation Processes*, in: *Research in Organizational Behavior*, L. L. Cummings, B. M. Staw (Ed.), JAI Press, Greenwich 1981, s. 235–281.

²³² Autorzy zauważają, że model mógłby rozpocząć się w wielu miejscach m.in. charakter pracy, środowisko pracy, czynniki ekonomiczne, rynek pracy. Jako punkt wyjścia przyjęto jednak oczekiwania zawodowe i wyznawane wartości, gdyż to jednostka ostatecznie decyduje o pozostaniu lub odejściu z organizacji.

²³³ P.W. Hom, D.G. Allen, R.W. Griffeth, *Employee Retention...*, *op. cit.*, s. 91.

²³⁴ R.M. Steers, R.T. Mowday, *Employee Turnover and Post-Decision Accommodation Processes*, Technical Report..., *op. cit.*, s. 7.

²³⁵ R.M. Steers, R.T. Mowday, *Employee Turnover and Post-Decision Accommodation Processes*, Technical Report..., *op. cit.*, s. 8.

²³⁶ L.W. Porter, R.M. Steers, *Organizational Work...*, *op. cit.*, s. 164; S.M. Federico, P. Federico, G.W. Lundquist, *Predicting Women's Turnover As a Function of Extent of Met Salary Expectations and Biometric Data*, „Personnel Psychology”, 1976, Vol. 29, s. 565; L.K. Waters, D. Roach, C.W. Waters, *Estimates of Future Tenure, Satisfaction, and Biographical Variables as Predictors of Termination*, „Personnel Psychology”, 1976, Vol. 29, s. 57–60; G.H. Hines, *Achievement Motivation, Occupations, and Labor Turnover in New Zealand*, „Journal of Applied Psychology”, 1973, Vol. 58, No. 3, s. 315–316; R.T. Mowday, L.W. Porter, E.F. Stone, *Employee Characteristics as Predictors of Turnover among Female Clerical Employees in Two Organizations*, „Journal of Vocational Behavior”, 1978, Vol. 12, s. 327.

i rozwijanie zdroworozsądkowych oczekiwań zawodowych. Tym samym łagodzi często doświadczany przez osoby podejmujące pracę realistyczny wstrząs (*reality shock*)²³⁷ oraz pozytywnie wpływa na afektywną postawę zawodową.

Trzeci czynnik wpływający na oczekiwania zawodowe i wartości jednostki stanowią inne możliwości zatrudnienia (4). Im więcej ofert znajduje się na rynku pracy, tym pracownik staje się bardziej wymagający podczas oceny zarówno obecnego, jak i potencjalnego miejsca pracy. Niemniej jednak, większy wpływ na kształtowanie postawy zawodowej wywiera atrakcyjność innych ofert pracy niż ich liczba²³⁸.

Model łączy oczekiwania zawodowe i wyznawane wartości z afektywną postawą zawodową obejmującą: satysfakcję z pracy, zaangażowanie organizacyjne, niepokój i frustrację (8). Poza tym na afektywną postawę zawodową oddziałują dwa dodatkowe czynniki: cechy organizacyjne i doświadczenie (6) oraz poziom wydajności pracy (7). Założenie oddziaływania oczekiwań zawodowych i wyznawanych wartości oraz cech organizacyjnych i doświadczenia na postawę pracownika ponownie nawiązuje do koncepcji realistycznego opisu pracy. Zgodnie z nim, im bardziej doświadczenia pracownika w organizacji są zgodne z jego oczekiwaniami, tym większa jest jego skłonność do zadowolenia i pozostania w organizacji²³⁹. Szczególnie istotna jest zbieżność oczekiwań z rzeczywistością w odniesieniu do otrzymywanego wynagrodzenia za pracę²⁴⁰. Z kolei niski poziom wydajności pracy wzmaga poczucie niezadowolenia, niepokoję i frustracji, co w konsekwencji może prowadzić do rezygnacji z zatrudnienia.

Pomiędzy afektywną postawą zawodową a cechami organizacji i doświadczeniem oraz poziomem wydajności pracy istnieje sprzężenie zwrotne. Negatywny stosunek do pracy zniekształca percepcję działań organizacyjnych, takich jak: decyzje o awansach, podwyżki płac, zachowanie kierownictwa, co znajduje potwierdzenie w teorii atrybucji²⁴¹ i selektywnej

²³⁷ J.P. Wanous, *Organizational Entry: Newcomers Moving From Outside to Inside*, „Psychological Bulletin”, 1977, Vol. 84, No. 4, s. 612.

²³⁸ R.T. Mowday, T.W. McDade, *Linking Behavioral and Attitudinal Commitment: A Longitudinal Analysis of Job Choice and Job Attitudes*, „Academy of Management Proceedings”, 1979, Vol. 1979, No. 1, s. 87.

²³⁹ P.M. Muchinsky, M.L. Tuttle, *Employee Turnover: An Empirical and Methodological Assessment*, „Journal of Vocational Behavior”, 1979, Vol. 14, s. 63–64; L.W. Porter, R.M. Steers, *Organizational, Work..., op. cit.*, s. 170–172.

²⁴⁰ S.M. Federico, P. Federico, G.W. Lundquist, *Predicting Women's Turnover..., op. cit.*, s. 564.

²⁴¹ Teoria atrybucji wyjaśnia w jaki sposób człowiek doszukuje się związków przyczynowo-skutkowych związanych ze swoim zachowaniem lub zachowaniem innych osób. Konsekwencją dokonywania atrybucji jest wyłumaczenie postępowania i cech własnych bądź innych. Podczas tego procesu może pojawić się tzw. błąd poznawczy, który oznacza nieprawidłowe spostrzeżenia względem otaczającej rzeczywistości. Teoria atrybucji to nowe podejście w teorii ujmującej motywację z perspektywy procesu. Zob. szerzej R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017, s. 486–488, 542.

ekspozycji²⁴². Ponadto pesymistyczne nastawienie może prowadzić do dalszego obniżenia poziomu wydajności pracy. Ten degeneracyjny, samonapędzający się mechanizm intensyfikuje intencję zwolnienia się z organizacji.

Negatywne podejście do wykonywanej pracy może stanowić bodziec do podejmowania starań ukierunkowanych na zmianę sytuacji (9). W wielu przypadkach pracownicy przystąpią do działań mających na celu wyeliminowanie tych elementów, które skłaniają ich do odejścia, np. objęcie innego stanowiska pracy wewnątrz organizacji, reorganizacja pracy, zmiana zakresu obowiązków, odpowiedzialności lub systemu wynagradzania, zmuszenie kogoś innego do odejścia. Jeżeli w wyniku podjętych starań środowisko pracy stanie się atrakcyjniejsze, poprawi się afektywna postawa zawodowa. W przeciwnym wypadku, stosunek do pracy pozostanie niezmienny lub ulegnie pogorszeniu.

Afektywna postawa zawodowa wpływa na intencję odejścia lub pozostania w organizacji (11). Spadek satysfakcji z pracy i zaangażowania organizacyjnego oraz nasilenie niepokoju i frustracji zwiększa intencję odejścia z organizacji. Bywa jednak, że pomimo tych okoliczności pracownik nie zamierza ani szukać innych możliwości zatrudnienia ani zmieniać miejsca pracy. Ma to miejsce w przypadkach: tolerowania niesatysfakcjonującej pracy z uwagi na perspektywę rozwoju kariery, braku możliwości przeprowadzki z uwagi na pracę zawodową małżonka, głównych zainteresowań życiowych niezwiązanych z pracą itp. Uwarunkowania odzwierciedlające względy osobiste zostały ujęte w modelu jako wpływ czynników pozazawodowych (10).

Omówiona intencja wpływa na odejście lub pozostanie w organizacji (14) w sposób bezpośredni lub pośredni poprzez inicjowanie procesu poszukiwania atrakcyjniejszych ofert pracy (12). Efektem poszukiwań są inne możliwości zatrudnienia, na które mają wpływ także cechy indywidualne oraz warunki ekonomiczne i rynkowe (5). Indywidualne cechy, takie jak wiek, płeć i zawód, często ograniczają możliwości znalezienia pracy. Jeśli dana osoba nie znajdzie innych możliwości zatrudnienia może wybrać inne sposoby przystosowania (13), pozwalające zmniejszyć niepokój i frustrację wynikające z braku sposobności odejścia. Przejawiają się one absencją w pracy, nadużywaniem używek, sabotażem, niewłaściwym wykonywaniem obowiązków lub zmianą postrzegania swojej roli w organizacji. Podobnie jak

²⁴² Selektowna ekspozycja to teoria psychologiczna, która dotyczy tendencji człowieka do faworyzowania informacji, które wzmocniają jego wcześniej istniejące poglądy. Poprzez unikanie sprzecznych informacji jednostka broni swoich postaw i zachowań. Zob. szerzej W. Hart, D. Albarracín, A.H. Eagly, I. Brechan, M.J. Lindberg, L. Merrill, *Feeling Validated Versus Being Correct: A Meta-Analysis of Selective Exposure to Information*, „Psychological Bulletin”, 2009, Vol. 135, No. 4, s. 556.

w modelu J. G. Marcha i H.A. Simona zwolnienie się z pracy jest wynikiem interakcji intencji odejścia z organizacji oraz innych możliwości zatrudnienia.

R.M. Steers i R.T. Mowday do teorii płynności zatrudnienia wprowadzili nowe determinanty dobrowolnych zwolnień, które uznali i rozwijali kolejni badacze. Jednym z dodatkowych elementów był poziom wydajności pracy. Zagadnienie to zostało w późniejszym okresie rozszerzone przez E.F. Jackofsky'ą, która ustaliła, jaki bezpośredni wpływ wywiera wydajność pracy na różne rodzaje zwolnień oraz pośredni na inne determinanty²⁴³. Innym zaproponowanym elementem były starania jednostki ukierunkowane na zmianę sytuacji, które mogą odwieść ją od odejścia z organizacji. Tym samym autorzy zaprzeczyli teorii W.H. Mobleya zakładającej, że niezadowoleni pracownicy podążają jedynie ścieżką prowadzącą do zwolnienia się z pracy. C.H. Hulin, M. Roznowski i in. wykorzystali i rozbudowali ową koncepcję²⁴⁴. W swoim heurystycznym modelu zdefiniowali specyficzne zmiany zachowania jako jedną z form wycofania (*withdrawal behavior*), będące efektem zaangażowania się w działalność związkową, starań o awans, przeniesienia na inne stanowisko lub degradację²⁴⁵. Nowym elementem był także wpływ czynników pozazawodowych. Okoliczności zwolnień wykraczające poza obszar zawodowy zostały w późniejszym czasie rozszerzone m.in. przez P.W. Homa i A.J. Kinickiego o konflikty ról: praca–rodzina, praca–społeczność, praca–życie prywatne²⁴⁶ oraz T.R. Mitchell, B.C. Holtom i in. o zakorzenienie w społeczności rozumiane jako powiązania, dopasowanie i poświęcenie²⁴⁷.

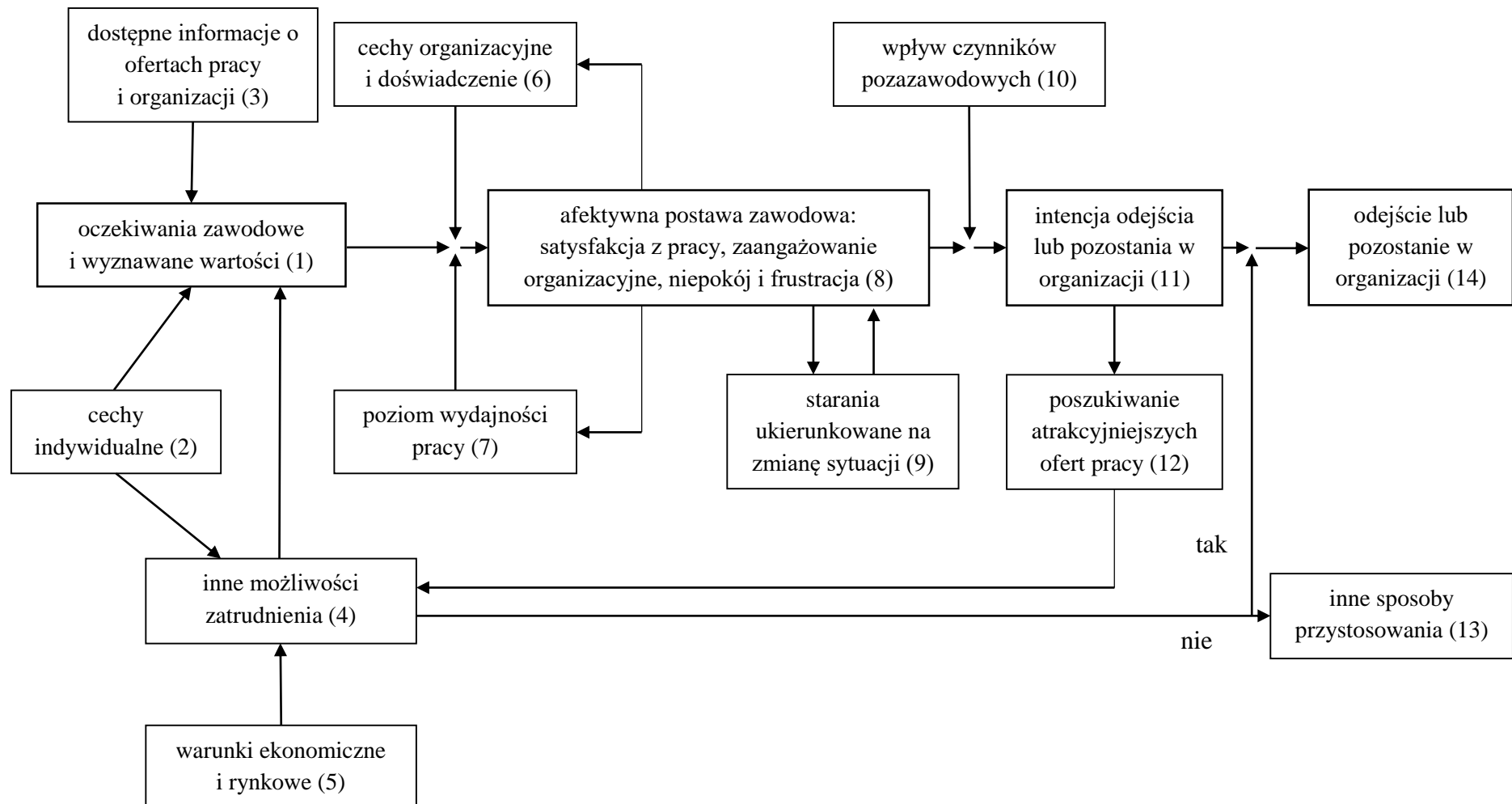
²⁴³ Model E.F. Jackofsky'iej opiera się na dwóch głównych założeniach. W pierwszym przyjęto nieliniową zależność pomiędzy wydajnością pracy a różnymi rodzajami zwolnień: 1) najmniej wydajni pracownicy są odprowadzani przez organizację; 2) pracownicy o wydajności poniżej przeciętnej, ale o akceptowalnym przez organizację poziomie pozostają ze względu na niewielkie inne możliwości zatrudnienia; (3) po przekroczeniu pewnego poziomu wydajności pracy, liczba dobrowolnych zwolnień rośnie z uwagi na lepsze perspektywy na rynku pracy. Drugie założenie przewiduje występowanie interakcji pomiędzy wydajnością pracy a satysfakcją i ich oddziaływaniem na płynność zatrudnienia. Związek między satysfakcją a płynnością jest silniejszy w przypadku osób osiągających dobre wyniki. Dla wydajnych pracowników liczba zwolnień będzie rosła wraz ze wzrostem niezadowolenia z pracy. Zob. szerzej E.F. Jackofsky, *Turnover and Job...*, *op. cit.*, s. 79–80.

²⁴⁴ C.L. Hulin, M. Roznowski, D. Hachiya, *Alternative Opportunities and Withdrawal Decisions: Empirical and Theoretical Discrepancies and an Integration*, „Psychological Bulletin”, 1985, Vol. 97, No. 2, s. 233–250.

²⁴⁵ *Ibidem*, s. 246.

²⁴⁶ Zob. szerzej P.W. Hom, A.J. Kinicki, *Toward a Greater Understanding of How Dissatisfaction Drives Employee Turnover*, „Academy of Management Journal”, 2001, Vol. 44, No. 5, s. 975–987.

²⁴⁷ Powiązania (*links*) określają formalne i/lub nieformalne związki pomiędzy osobą a instytucjami lub innymi osobami. Dopasowanie (*fit*) oznacza postrzeganą przez pracownika zgodność jego osobistych wartości, celów zawodowych i planów z organizacją i jej otoczeniem. Poświęcenie (*sacrifice*) natomiast odzwierciedla utratę psychologicznych korzyści związanych z odejściem z pracy np. relacje ze współpracownikami, ciekawe projekty, dodatkowe świadczenia. Zob. szerzej T.R. Mitchell, B.C. Holtom, T.W. Lee, C.J. Sablinski, M. Erez, *Why People Stay...*, *op. cit.*, s. 1104–1105.



Rysunek 10. Model płynności zatrudnienia R.M. Steersa i R.T. Mowdaya

Źródło: R.M. Steers, R.T. Mowday, *Employee Turnover and Post-Decision Accommodation Processes*, Technical Report No. 22, University of Oregon, Eugene 1979, s. 75.

R.M. Steers i R.T. Mowday wprowadzili do teorii płynności zatrudnienia nowe czynniki. Ich konceptualizacja wymaga jednak dodatkowych wyjaśnień. Autorzy określili wzajemny wpływ poziomu wydajności pracy, cech organizacyjnych i doświadczenia oraz oczekiwań zawodowych i wyznawanych wartości, lecz nie sprecyzowali form tego oddziaływania. Niedopowiedzianą kwestią pozostał także sposób, w jaki interakcja powyższych czynników determinuje afektywną postawę zawodową oraz wpływ pozazawodowych czynników na postawę zawodową decydującą o odejściu z organizacji. Ponadto autorzy nie zdefiniowali cech organizacyjnych oraz wyznawanych wartości – czy obejmują one jedynie wartości zawodowe czy szerszy zakres – uwzględniający także wartości osobiste²⁴⁸.

Model doczekał się zaledwie jednej kompletnej walidacji przeprowadzonej przez T.W. Lee i R.T. Mowdaya, która przyniosła częściowe potwierdzenie jego założeń. Badanie zostało zrealizowane w grupie 445 pracowników wybranej instytucji finansowej na zachodzie Stanów Zjednoczonych. Przeprowadzono je za pomocą ankiety i analizy danych osobowych, określających m.in. wydajność pracy oraz zwolnienia pracowników. Uzyskane wyniki wskazały, iż oczekiwania zawodowe i wartości, afektywna postawa zawodowa, intencja odejścia z organizacji i faktyczne odejście były związane z wieloma, choć nie ze wszystkimi, teoretycznymi determinantami²⁴⁹.

2.6. Rozwijany model płynności zatrudnienia T.W. Lee i T.R. Mitchella

2.6.1. Teoria wyobrażeń L.R. Beacha jako podstawa wyjaśnienia płynności zatrudnienia

W 1994 r. dwóch badaczy z Uniwersytetu Waszyngtońskiego T.W. Lee i T.R. Mitchell przedstawili nowy, rozwijany model płynności zatrudnienia²⁵⁰. Jako podstawę wyjaśnienia zjawiska dobrowolnych zwolnień z pracy przyjęli teorię wyobrażeń (*image theory*) autorstwa L.R. Beacha, która opisuje proces podejmowania decyzji²⁵¹. Zgodnie z nią, decydenci częściej opierają się na ocenie zgodności (*compatibility judgement*) poszczególnych wariantów z różnymi wewnętrznymi wyobrażeniami niż na maksymalizowaniu subiektywnej oczekiwanej

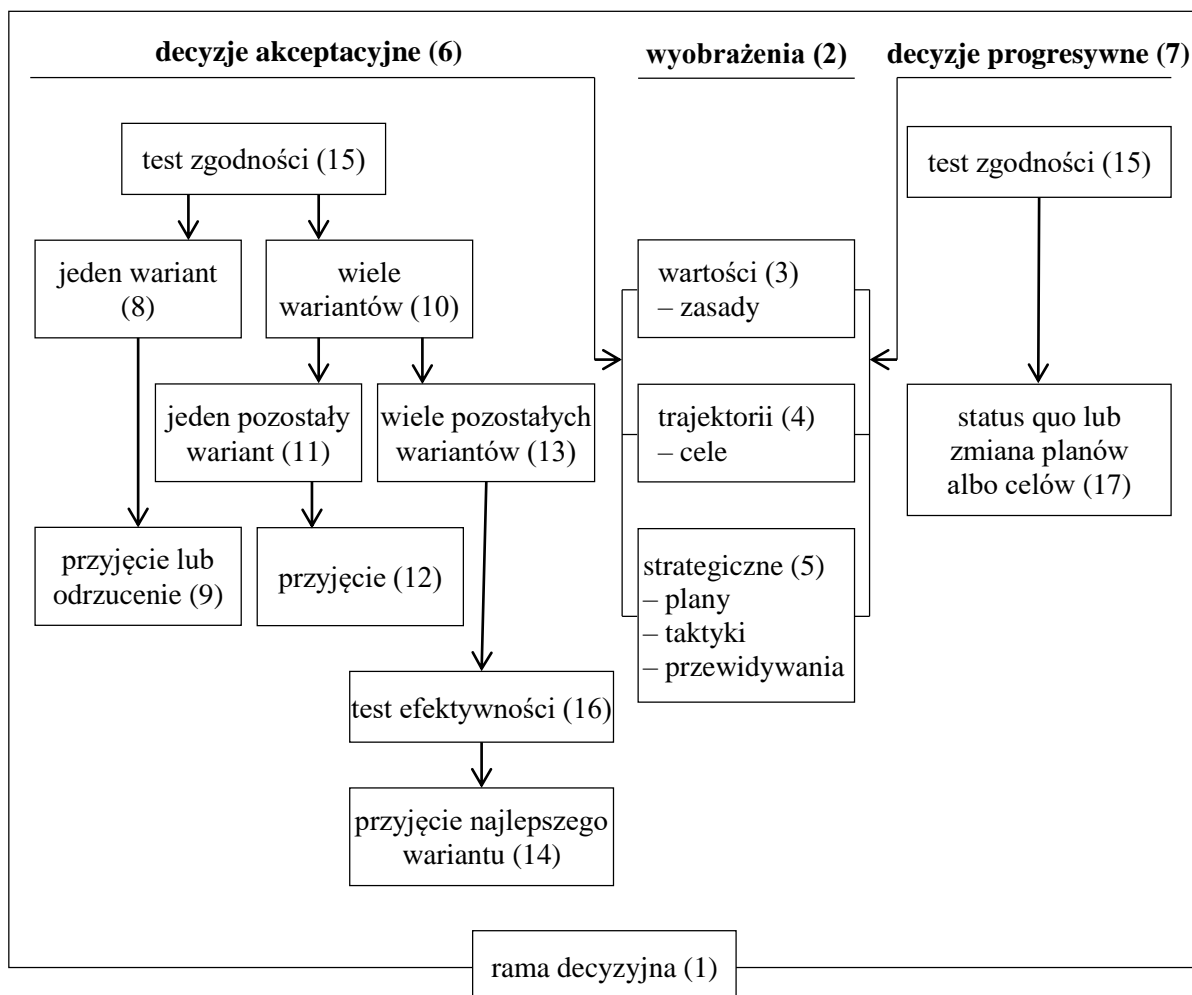
²⁴⁸ P.W. Hom, D.G. Allen, R.W. Griffeth, *Employee Retention...*, *op. cit.*, s. 93.

²⁴⁹ Zob. szerzej T.W. Lee, R.T. Mowday, *Voluntarily Leaving an Organization: An Empirical Investigation of Steers and Mowday's Model of Turnover*, „Academy of Management Journal”, 1987, Vol. 30, No. 4, s. 721–743.

²⁵⁰ T.W. Lee, T.R. Mitchell, *An Alternative Approach...*, *op. cit.*, s. 51–89.

²⁵¹ L.R. Beach, *Image Theory: An Alternative to Normative Decision Theory*, „Advances in Consumer Research”, 1993, Vol. 20, No. 1, s. 235–238.

użyteczności (*subjective expected utility*)²⁵². Tym samym zakwestionowano dotychczasowe podejście, które zakładało podejmowanie decyzji o zwolnieniu głównie w oparciu o racjonalność ekonomiczną. Graficzną postać teorii wyobrażeń przedstawiono na rysunku 11.



Rysunek 11. Teoria wyobrażeń L.R. Beacha

Źródło: L.R. Beach, T. Connolly, *The Psychology of Decision Making: People in Organizations*, SAGE Publications, Thousand Oaks 2005, s. 162.

Proces podejmowania decyzji odbywa się w pewnej ramie decyzyjnej (1), która składa się z trzech wyobrażeń (2) – zasobów wiedzy: wartości (3), trajektorii (4) i strategicznego (5)²⁵³. Decydent wnosi je do określonej sytuacji, aby nadać jej znaczenie. Wyobrażenia te uznane są za istotne w podejmowaniu danej decyzji i wyznaczają standardy na nią wpływające. Wybór konkretnych zasobów wiedzy jest efektem przeszukiwania pamięci i odszukania wśród dotychczasowych doświadczeń cech, które są zbliżone do bieżącego kontekstu sytuacji. Ich

²⁵² P.W. Hom, D.G. Allen, R.W. Griffeth, *Employee Retention...*, op. cit, s. 101.

²⁵³ L.R. Beach, *Image Theory: An Alternative...*, op. cit, s. 235.

rozpoznanie dostarcza informacji o uprzednio wyznaczonych celach i zrealizowanych planach. W przypadku tego samego lub podobnego celu, jednostka wykorzysta wcześniej wdrożony plan lub na jego podstawie stworzy nowy.

Wyobrażenie wartości rozumiane jest jako zbiór zasad decydenta wywodzący się z jego przekonań, wyznawanych reguł postępowania, etyki i moralności. Wyobrażenie to tworzy imperatywy zachowania jednostki i organizacji, do której ona przynależy oraz sztywne kryteria poprawności i moralnej słuszności poszczególnych decyzji²⁵⁴. Określa także cele, które są warte osiągnięcia (np. zmiana pracy pozwoli na wzrost mojego wynagrodzenia, dzięki czemu moje dzieci będą miały lepszy start w życiu), jak również granice jakich nie można przekroczyć (np. wyższego wynagrodzenia nie mogę osiągnąć kosztem pogorszenia relacji z rodziną wskutek poświęcania jej mniej czasu niż dotychczas). Nawet jeśli te zasady są trudne dla decydenta do wyartykułowania, są podstawą podejmowania decyzji, a potencjalne cele i działania nie mogą z nimi kolidować²⁵⁵.

Trajektoria oznacza grupę celów, które pobudzają jednostkę do działania i kierują jej zachowaniem. Tworzy ona wizję przyszłości i wyznacza standardy dla właściwego i niepożądanego zachowania. Cele mogą być zarówno jasno sprecyzowane (np. chcę dostać to konkretne stanowisko pracy) jak i abstrakcyjne (np. chcę odnieść sukces zawodowy)²⁵⁶. Niektóre z nich są podyktowane zasadami stosowanymi przez decydenta (np. zasłużyłem na awans i ten rok to najwyższy czas na jego uzyskanie), a inne wywodzą się z problemów napotkanych w środowisku – chociaż wyobrażenie wartości nadal wpływa na sposób ich rozwiązywania (np. kierownik awansował mniej doświadczoną i utalentowaną osobę, dlatego muszę znaleźć nową pracę; wcześniej jednak pomogę w rekrutacji i przeszkoleniu pracownika na moje stanowisko).

Wyobrażenie strategiczne określa plany działania, które mają prowadzić do osiągnięcia założonych celów. Składają się one z zestawu behawioralnych strategii i taktyk, które według jednostki są skuteczne w radzeniu sobie z warunkami środowiska i napotkanymi ograniczeniami. Poszczególne plany dotyczące różnych celów muszą być skoordynowane, aby nie stały ze sobą w sprzeczności²⁵⁷. Wyobrażenie strategiczne stanowi wizję przyszłości decydenta, ma więc charakter antycypacyjny. Określa przewidywane konsekwencje

²⁵⁴ L.R. Beach, T.R. Mitchell, *Image Theory, the Unifying Perspective*, in: *Decision Making in the Workplace: A Unified Perspective*, L.R. Beach (Ed.), Psychology Press, New York 2014, s. 5.

²⁵⁵ L.R. Beach, T. Connolly, *The Psychology of Decision Making: People in Organizations*, SAGE Publications, Thousand Oaks 2005, s. 161.

²⁵⁶ L.R. Beach, T.R. Mitchell, *Image Theory, the Unifying...*, *op. cit.*, s. 5.

²⁵⁷ L.R. Beach, T. Connolly, *The Psychology of Decision...*, *op. cit.*, s. 162.

zastosowania poszczególnych taktyk podczas wdrażania planu. W wyniku zmiany warunków środowiska wyobrażenie strategiczne może ulec modyfikacji²⁵⁸.

W teorii wyobrażeń wyróżniono dwa rodzaje decyzji – akceptacyjne (6) i progresywne (7). Pierwsze z nich dotyczą dodania nowego celu do wyobrażenia trajektorii, nowego planu do wyobrażenia strategicznego lub, rzadziej, nowej zasady do wyobrażenia wartości. Kryterium przyjęcia nowego celu lub planu jest spełnienie standardów określonych przez elementy składowe wyobrażeń tworzące ramę decyzyjną. Decydent określa ich stopień zgodności ze swoimi zasadami oraz ewentualne sprzeczności z istniejącymi celami i bieżącymi planami.

Decyzje akceptacyjne podejmowane są za pomocą screeningu różnych wariantów (możliwych celów i planów) w świetle istotnych zasad, istniejących celów i bieżących planów. Jeżeli decydent bierze pod uwagę jeden wariant (8), zostanie on przyjęty lub odrzucony (9). W przypadku większej liczby wariantów (10) oraz otrzymania w procesie screeningu tylko jednego (11), zostanie on przyjęty (12). Natomiast jeżeli pozostanie więcej wariantów (13) nastąpi proces wyboru, który wykorzystuje test efektywności (16). W jego wyniku nastąpi przyjęcie najlepszego wariantu (14). Wybór występuje jednak relatywnie rzadko, gdyż większość decyzji dotyczy tylko jednego wariantu²⁵⁹. W związku z tym screening jest zdecydowanie ważniejszym mechanizmem decyzyjnym niż proces wyboru²⁶⁰.

Decyzje progresywne dotyczą oceny, w jakim stopniu zrealizowany plan zbliżył jednostkę do osiągnięcia celu. Opiera się na antycypacyjnym aspekcie planów, które używane są jako scenariusze służące przewidywaniu przyszłości. W przypadku, gdy perspektywa odzwierciedla cele, plan spełnia standardy – będzie kontynuowany. Jeśli jednak w obrazie przyszłości brakuje osiągnięcia celów, plan nie spełnia standardów – zostanie zmodyfikowany lub przyjęty w jego miejsce nowy.

W teorii wyobrażeń istnieją dwa mechanizmy decyzyjne: test zgodności (15) i test efektywności. Pierwszy z nich służy do weryfikacji różnych wariantów decyzji pod kątem ich jakości. Polega na ocenie zgodności między wariantami a standardami zdefiniowanymi przez trzy wyobrażenia. Proces odbywa się szybko i wymaga niewielkiego wysiłku poznawczego. Wariant, który jest zgodny z jednym lub większą liczbą wyobrażeń zostaje zestawiony ze *statu quo* (17). Najczęściej jednostka wybierze pozostanie przy niezmiennym stanie

²⁵⁸ L.R. Beach, *Image Theory: An Alternative ...*, *op. cit.*, s. 235.

²⁵⁹ R. Lipshitz, *Decision Making as Argument-Driven Action*, in: *Decision Making in Action: Models and Methods*, G. A. Klein, J. Orasanu, R. Calderwood, C.E. Zsombok (Eds.), Ablex Publishing Corporation, Norwood 1993, s. 173.

²⁶⁰ T.W. Lee, T.R. Mitchell, *An Alternative Approach ...*, *op. cit.*, s. 57.

rzeczy²⁶¹. Jeżeli w ramach decyzji akceptacyjnych, po etapie screeningu pozostanie wiele wariantów, najlepszy z nich zostanie wybrany w teście efektywności. Może on obejmować wiele różnych strategii, w tym tradycyjne modele decyzyjne, wykorzystujące bardziej racjonalną analizę kosztów i korzyści. Wybór strategii w danej sytuacji zależy od trzech zmiennych: cech wyboru, cech środowiska, w którym wybór jest osadzony oraz cech decydenta²⁶².

2.6.2. Pierwotna wersja rozwijanego modelu płynności zatrudnienia

Zgodnie z rozwijanym modelem płynności zatrudnienia przedstawionym w 1994 r. przez T.W. Lee i T.R. Mitchella, jednostka, w zależności od okoliczności, podąża jedną z czterech ścieżek decyzyjnych prowadzących do zwolnienia się z pracy²⁶³. Ścieżki 1, 2, 3 są inicjowane przez wstrząs, czyli konkretne zdarzenie, które zmusza pracownika do rozpoczęcia rozważań o zwolnieniu się z pracy. Natomiast czwarta odzwierciedla dotychczasowe modele płynności zatrudnienia, zgodnie z którymi przyczynę odejścia z organizacji stanowi brak satysfakcji z pracy. Ścieżki decyzyjne 1, 2 i 4 zostały przedstawione na rysunku 12, natomiast ścieżka 3 na rysunku 13.

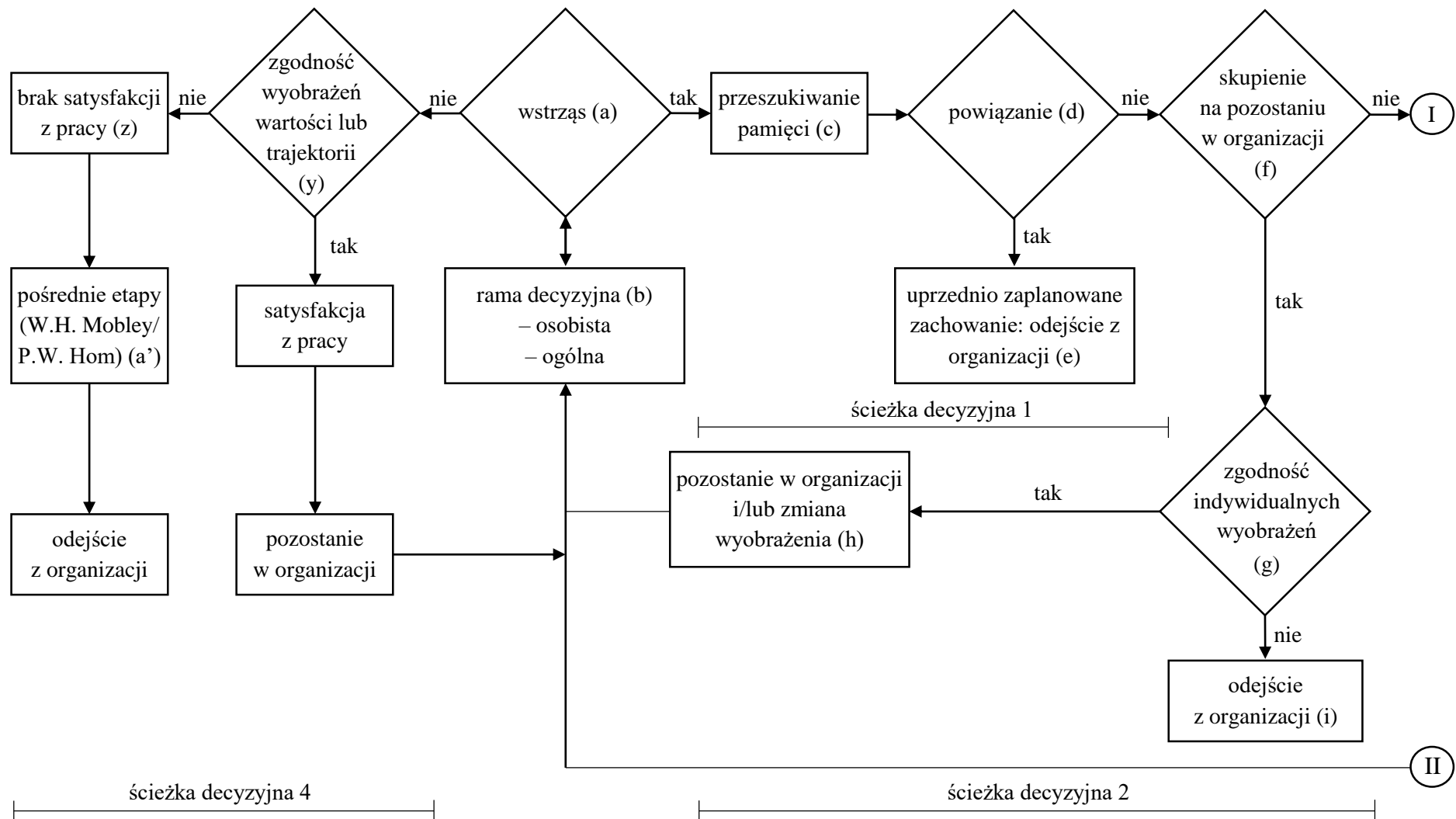
Ścieżkę decyzyjną 1 wywołuje doświadczenie wstrząsu (a) (np. małe przedsiębiorstwo jest przejmowane przez dużą, międzynarodową organizację), dla którego pracownik tworzy ramę decyzyjną (b). W rozwijanym modelu rama decyzyjna obejmuje dwa wymiary – osobisty i ogólny. Pierwszy z nich tworzą m.in. doświadczenia jednostki, jej wiedza, przyjęte schematy działania, natomiast drugi w głównej mierze kultura organizacji²⁶⁴. Cechy osobiste pracownika i jego wcześniejsze przeżycia (np. dotyczące hierarchicznej struktury, ścisłego przestrzegania procedur i anonimowości pracowników w korporacji) mają zasadniczy wpływ na interpretację wstrząsu. Pracownik przeszukuje swoją pamięć (c) w celu ustalenia dla danego kontekstu sytuacji istotnych zasad, wcześniej podjętych decyzji oraz wyuczonych reakcji (np. nigdy nie będę „numerkiem” w korporacji i nie będę brał udziału w wyścigu szczurów). Ponadto zostają przywołane wspomnienia dotyczące oceny słuszności poprzedniego zachowania (zwolnienia lub pozostania w organizacji).

²⁶¹ Badania potwierdzają, że pracownicy wykazują silne preferencje dla zachowania statusu quo. Zob. szerzej L. Coch, J.R.P. French, *Overcoming Resistance to Change*, „Human Relations”, 1948, Vol. 1, No. 4, s. 512–532; P.R. Lawrence, *How to Deal With Resistance to Change*, „Harvard Business Review”, 1969, Vol. 47, No. 1, s. 166–176.

²⁶² J.J.J. Christensen-Szalanski, *Problem Solving Strategies: A Selection Mechanism, Some Implications, and Some Data*, „Organizational Behavior and Human Performance”, 1978, Vol. 22, s. 307.

²⁶³ T.W. Lee, T.R. Mitchell, *An Alternative Approach...*, *op. cit.*, s. 60.

²⁶⁴ L.R. James, L.A. James, D.K. Ashe, *The Meaning of Organizations: The Role of Cognition and Values*, in: *Organizational Climate and Culture*, B. Schneider (Ed.), Jossey-Bass, San Francisco 1990, s. 71.



Rysunek 12. Ścieżki decyzyjne 1, 2 i 4 w rozwijanym modelu płynności zatrudnienia T.W. Lee i T.R. Mitchella

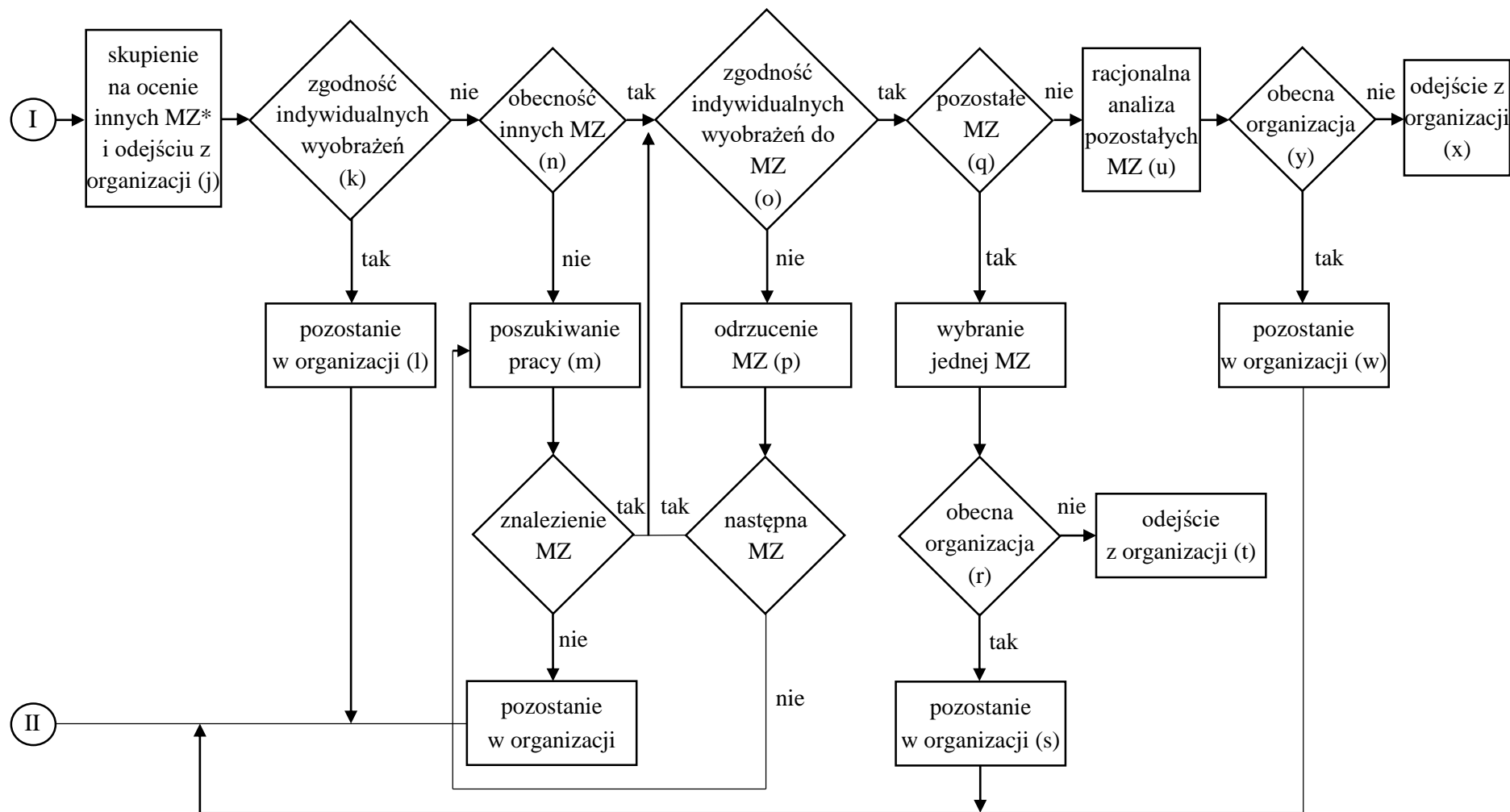
Źródło: T.W. Lee, T.R. Mitchell, *An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover*, „Academy of Management Review”, 1994, Vol. 19, No. 1, s. 62.

Jeśli bieżąca rama decyzyjna jest zbliżona do wcześniejszych doświadczeń oraz uprzednia reakcja w postaci odejścia z pracy została oceniana jako właściwe zachowanie lub jeśli decydent posiada gotową regułę jako odpowiedź na zaistniałą sytuację, nastąpi powiązanie pomiędzy nimi a wstrząsem (d). W takich przypadkach decyzja o zwolnieniu (e) zostaje podjęta niemal automatycznie – jest poprzedzona rozważaniami o niewielkim zakresie lub kontrolowanym przetwarzaniem informacji (np. nie chcę pracować w korporacji, zwalniałem się już z dużych organizacji). Reakcja na wstrząs nie obejmuje oceny satysfakcji z pracy i poszukiwania innych możliwości zatrudnienia. Jeśli nie dojdzie do powiązania wstrząsu z rezultatami przeszukiwania pamięci, rozwinię się inna ścieżka decyzyjna.

Wstrząs, który inicjuje ścieżkę decyzyjną 2 nie prowadzi do odnalezienia w pamięci podobnego doświadczenia, związanej z nim reakcji lub reguły. W związku z brakiem powiązania go z gotowym scenariuszem działania, pracownik rozważa daną sytuację i okoliczności jej wystąpienia, formułuje ramę decyzyjną dla wstrząsu, uwzględniającą dwie możliwości – pozostanie w organizacji lub zwolnienie bez konkretnej zawodowej alternatywy (f). W świetle zaistniałego wstrząsu, jednostka na bazie trzech wyobrażeń (wartości, trajektorii i strategicznego), ocenia swoje zaangażowanie i przywiązanie do zakładu pracy (g)²⁶⁵. Szczególnie istotne są wyznawane wartości i osobiste zasady (wyobrażenie wartości), gdyż to one w głównej mierze decydują o reakcji na wstrząs. Cele i plany odgrywają rolę pomocniczą (wyobrażenia trajektorii i strategiczne) – osąd dotyczy możliwości ich kontynuacji w obliczu nowej sytuacji wywołanej wstrząsem. Jeżeli w obliczu nowej sytuacji wyobrażenia okażą się zgodne, pracownik pozostanie w organizacji (h). W przeciwnym wypadku decydent zmodyfikuje wyobrażenia (h) lub zwolni się z pracy (i).

Ścieżka decyzyjna 3 rozpoczyna się tak samo jak poprzednia – wstrząs wywołuje przeszukiwanie pamięci (c), w wyniku czego nie dochodzi do powiązania go z podobnym doświadczeniem lub gotową regułą (d). Pracownik ponownie konstruuje ramy decyzyjne, za pomocą których interpretuje wstrząs. Jednak w przeciwieństwie do ścieżki decyzyjnej 2, wstrząs i towarzyszące mu okoliczności prowadzą do wyboru pomiędzy jedną lub większą liczbą możliwości zatrudnienia a pozostaniem w obecnym przedsiębiorstwie (j).

²⁶⁵ Zgodność w rozwijanym modelu płynności zatrudnienia odpowiada testowi zgodności w teorii wyobrażeń L.R. Beacha. Zob. szerzej podrozdział 2.6.1.



*MZ – możliwość zatrudnienia

Rysunek 13. Ścieżka decyzyjna 3 w rozwijanym modelu płynności zatrudnienia T.W. Lee i T.R. Mitchella

Źródło: T.W. Lee, T.R. Mitchell, *An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover*, „Academy of Management Review”, 1994, Vol. 19, No. 1, s. 63.

Ścieżka decyzyjna 3 zakłada porównywanie wyobrażeń w znacznie bardziej złożony sposób niż ma to miejsce w przypadku ścieżki 2. Tak samo jak w przypadku poprzedniej ścieżki decyzyjnej, wstrząs jest oceniany pod kątem zgodności z trzema wyobrazeniami (k). Gdy nie wystąpią rozbieżności, pracownik pozostanie na swoim stanowisku (l). Natomiast w przypadku niezgodności wstrząsu z elementami ramy decyzyjnej nastąpi zmiana wyobrażenia lub pojawi się brak satysfakcji z pracy. Może on prowadzić do poszukiwania innych możliwości zatrudnienia (m). Przykładowo pominięcie danej osoby przy podwyżce płac lub awansie (wstrząs) spowoduje zmianę jej celów dotyczących tych aspektów pracy lub skłoni ją do rozważenia odejścia z organizacji. Gdy pojawią się konkretne inne możliwości zatrudnienia (n), ponownie zostaną przywołane wyobrażenia: wartości, trajektorii i strategiczne (o). Zamiast ponownego osądu zaangażowania w obecnym przedsiębiorstwie (jak podczas ścieżki decyzyjnej 2), pracownik skupi się na ocenie zgodności wyobrażeń z danymi, innymi możliwościami zatrudnienia. Oferty pracy, które nie mogą zostać zintegrowane z wartościami, celami i planami zostaną odrzucone (p). Gdy z pozostałych możliwości zatrudnienia (q) zostanie wybrana jedna, decydent porówna korzyści możliwe do uzyskania w przypadku przyjęcia oferty pracy z korzyściami związanymi z pozostaniem w obecnej organizacji (r). Jeżeli będą one większe przy zmianie pracy – pracownik odejdzie (t); w przeciwnym wypadku – pozostanie na dotychczasowym stanowisku (s). Natomiast jeżeli w wyniku oceny zgodności innych możliwości zatrudnienia pozostanie ich więcej niż jedna, jednostka podda je racjonalnej analizie²⁶⁶ (u), uwzględniającej obecną organizację (y) i na tej podstawie podejmuje decyzję o odejściu (x) lub pozostaniu (w).

Bodźcem pobudzającym pracownika do działania podczas rozwijania się ścieżki 4 jest brak satysfakcji z pracy. W przeciwieństwie do wcześniejszych ścieżek, wstrząs nie jest zatem elementem inicjującym odejście z organizacji. W jego następstwie nie nastąpi też ponowna ocena zaangażowania jednostki w obecnym miejscu pracy (ścieżka decyzyjna 2) lub ocena innej możliwości zatrudnienia (ścieżka decyzyjna 3). Ścieżka 4 może przebiegać na dwa sposoby. W pierwszym wariantcie (4a) zwolnienie jest jedynie afektywną reakcją, nie uwzględniającą ani racjonalnej analizy sytuacji ani oceny zgodności wyobrażeń. Tym samym przypomina końcowy etap ścieżki decyzyjnej 2, kiedy to jednostka odchodzi bez rozważenia innych możliwości zatrudnienia.

²⁶⁶ Racjonalna analiza jest tożsama z testem efektywności w teorii wyobrażeń L.R. Beacha. Zob. szerzej podrozdział 2.6.1.

W drugim wariancie (4b) w wyniku różnych zmian zarówno w organizacji, jak i w życiu osobistym pracownika, niektóre elementy zatrudnienia mogą dłużej nie pasować do wyobrażeń wartości lub trajektorii jednostki. Dochodzi do oceny zgodności wyobrażeń z nowymi okolicznościami (y). Jeżeli nie nastąpi zmiana wyobrażeń, pojawi się brak satysfakcji z pracy (z). W tym miejscu rozwijanego modelu wykorzystano wcześniejszą wiedzę teoretyczną i empiryczną, objaśniającą pośrednie etapy prowadzące do odejścia z organizacji (a'). Mianowicie brak satysfakcji prowadzi do zmniejszenia zaangażowania organizacyjnego, podjęcia działań związanych z poszukiwaniem pracy, większej postrzeganej łatwości odejścia z organizacji oraz pojawienia się intencji zwolnienia się z pracy²⁶⁷.

Cztery ścieżki opisują różne procesy decyzyjne prowadzące do dobrowolnego zwolnienia się lub pozostania w organizacji, a każda z nich rozwija się (*unfold*) w czasie. Obrazują one, w jaki sposób pracownicy interpretują swoje środowisko pracy, identyfikują warianty decyzyjne i wdrażają zgodne z wyobrażeniami zachowanie. Ścieżki różnią się między sobą zakresem rozważań. Pierwsza z nich opisuje niemal automatyczny, prosty i oparty na gotowym scenariuszu proces, wobec czego wymaga minimalnych rozważań. Ścieżki decyzyjne 2 i 4a opisują proces bardziej kontrolowany, który koncentruje się na ocenie zgodności wyobrażeń. W porównaniu ze ścieżką decyzyjną 1, ścieżki te wiążą się z większym, ale umiarkowanym zakresem rozważań. Natomiast ścieżki decyzyjne 3 i 4b odzwierciedlają najbardziej rozbudowany i kontrolowany przez pracowników proces, który dodatkowo obejmuje ocenę innych możliwości zatrudnienia. W związku z tym, ścieżki te wymagają obszernego zakresu rozważań. Zestawienie charakterystycznych cech ścieżek przedstawiono w tabelicy 6.

Czas rozwijania się poszczególnych ścieżek jest zróżnicowany. Zależy on od liczby elementów występujących na ścieżkach oraz związanego z nimi zakresu rozważań. Ścieżka 3, w przeciwieństwie do ścieżek 1 i 2, obejmuje poszukiwanie i ocenę innych możliwości zatrudnienia, przez co wymaga większego zakresu rozważań. Dlatego też czas jej przebiegu powinien być dłuższy niż ścieżek 1 i 2. Rozważania wchodzące w skład ścieżek 4a i 4b stopniowo rozwijają się w czasie (sukcesywne narastanie braku satysfakcji z pracy), na skutek czego wymagają dłuższego czasu niż ścieżki 1 i 2. Dodatkowo na czas trwania ścieżek wpływa dostępność informacji na temat poszczególnych ich elementów. Reakcja na wstrząs w postaci gotowego scenariusza działania (ścieżka 1) i ocena zgodności wyobrażeń,

²⁶⁷ W.H. Mobley, *Intermediate Linkages...*, *op. cit.*, s. 238; P.W. Hom, R.W. Griffeth, C.L. Sellaro, *The Validity of Mobley's...*, *op. cit.*, s. 166.

wykorzystująca istniejące zasady, cele i plany (ścieżka 2, 4a) mają charakter wewnętrzny, przez co są niejako gotowe do wykorzystania w procesie podejmowania decyzji. Z kolei ścieżki 3 i 4b wymagają: 1) dostępności ofert pracy na rynku pracy, 2) znalezienia konkretnych ofert zatrudnienia podczas kolejnych poszukiwań pracy oraz 3) złożonej oceny uzyskanych ofert pracy. Mają zatem charakter zewnętrzny, przez co są trudniej dostępne do wykorzystania podczas podejmowania decyzji o pozostaniu lub zwolnieniu się z organizacji.

Tablica 6. Charakterystyka ścieżek decyzyjnych w rozwijanym modelu płynności zatrudnienia T.W. Lee i T.R. Mitchella

Ścieżka	1	2	3	4a	4b
Postawa	realizacja planu	zwolnienie bez planu	zwolnienie dla lepszych możliwości	zwolnienie bez planu	zwolnienie dla lepszych możliwości
Wstrząs	tak	tak	tak	nie	
Rodzaj wstrząsu	+ 0 –	–	+ 0 –	nie dotyczy	
Powiązanie	tak	nie	nie	nie dotyczy	
Ocena zgodności wyobrażeń	nie	tak	tak	tak	
Względne niezadowolenie z pracy	nie	tak	tak	tak	
Poszukiwanie innych możliwości zatrudnienia	nie	nie	tak	nie	tak
Ocena innych możliwości zatrudnienia	nie	nie	tak (ocena zgodności i racjonalna analiza)	nie	tak (ocena zgodności i racjonalna analiza)
Rodzaj decyzji	automatyczna	kontrolowana	kontrolowana	kontrolowana	kontrolowana
Zakres rozważań	minimalny	umiarkowany	obszerny	umiarkowany	obszerny

Źródło: Opracowanie własne na podstawie T.W. Lee, T.R. Mitchell, *An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover*, „Academy of Management Review”, 1994, Vol. 19, No. 1, s. 51–89 oraz T.R. Mitchell, B.C. Holtom, T.W. Lee, *How to Keep Your Best Employees: Developing an Effective Retention Policy*, „Academy of Management Executive”, 2001, Vol. 15, No. 4, s. 100.

2.6.3. Zmodyfikowana wersja rozwijanego modelu płynności zatrudnienia

Pierwsze empiryczne testowanie rozwijanego modelu płynności zatrudnienia przeprowadził T.W. Lee, T.R. Mitchell i in. w 1996 r.²⁶⁸ Grupa badawcza obejmowała 44 pielęgniarki, które z własnej inicjatywy zwolniły się z jednego z pięciu szpitali zlokalizowanych na zachodnim wybrzeżu Stanów Zjednoczonych. Przeprowadzono z nimi nieustrukturyzowane, pogłębione wywiady. Do pięciu ścieżek decyzyjnych przypisano trzydziestu trzech respondentów (do ścieżki 1 – 6 osób, 2 – 6, 3 – 8, 4a – 7, 4b – 6). Chociaż wyniki badań zasadniczo potwierdziły założenia modelu, nieskalsyfikowane przypadki ujawniły pewne niejasności, a tym samym możliwości jego udoskonalenia.

W badaniach wykazano, że do zwolnienia się z pracy prowadzą zróżnicowane procesy podejmowania decyzji o różnym czasie trwania. Niektóre z nich nie są zgodne z tradycyjną koncepcją ścieżki przyczynowej, składającej się z następujących etapów: brak satysfakcji z pracy → poszukiwanie innych możliwości zatrudnienia → pozyskanie ofert pracy i ich ocena → zwolnienie²⁶⁹. W niektórych przypadkach odejście z organizacji nie było poprzedzone wystąpieniem czynnika afektywnego w postaci niezadowolenia z pracy czy niskiego poziomu zaangażowania. Większość pielęgniarek (58%) wskazała na istnienie wstrząsu jako zdarzenia, które było przyczyną zwolnienia się z pracy, a prawie połowa (45%) zrezygnowała ze stanowiska bez posiadania innej możliwości zatrudnienia²⁷⁰. W oparciu o powyższe badania opracowano zmodyfikowaną wersję rozwijanego modelu płynności zatrudnienia, którą T.W. Lee, T.R. Mitchell i in. opublikowali w 1999 r.²⁷¹ Różni się ona od pierwotnej postaci pod względem: scenariuszy, innych wariantów i możliwości zatrudnienia, oferty pracy jako wstrząsu oraz poszukiwań i oceny.

W pierwotnym rozwijanym modelu scenariusze występowały jedynie na ścieżce 1 w postaci powiązania wstrząsu z gotową regułą lub podobnym doświadczeniem, poprzedzonego przeszukiwaniem pamięci. W nowej wersji założono możliwość pojawienia się scenariusza, który nie ma bezpośredniego wpływu na podjęcie decyzji o pozostaniu lub odejściu z organizacji podczas rozwijania się pozostałych ścieżek²⁷². Przykładowo, pracownik identyfikuje scenariusz jako odpowiedź na wstrząs, ale nie decyduje się na jego

²⁶⁸ T.W. Lee, T.R. Mitchell, L. Wise, S. Fireman, *An Unfolding Model...*, *op. cit.*, s. 5–36.

²⁶⁹ W.H. Mobley, *Intermediate Linkages...*, *op. cit.*, s. 238.

²⁷⁰ T.W. Lee, T.R. Mitchell, L. Wise, S. Fireman, *An Unfolding Model...*, *op. cit.*, s. 32.

²⁷¹ T.W. Lee, T.R. Mitchell, B.C. Holtom, L.S. McDaniel, J.W. Hill, *The Unfolding Model...*, *op. cit.*, s. 450–462.

²⁷² W badaniu z 1996 r. T.W. Lee, T.R. Mitchell i in. 4 pielęgniarki spełniały warunki ścieżek 3 lub 4, ale jednocześnie opisały pojawienie się scenariusza, który nie został zrealizowany.

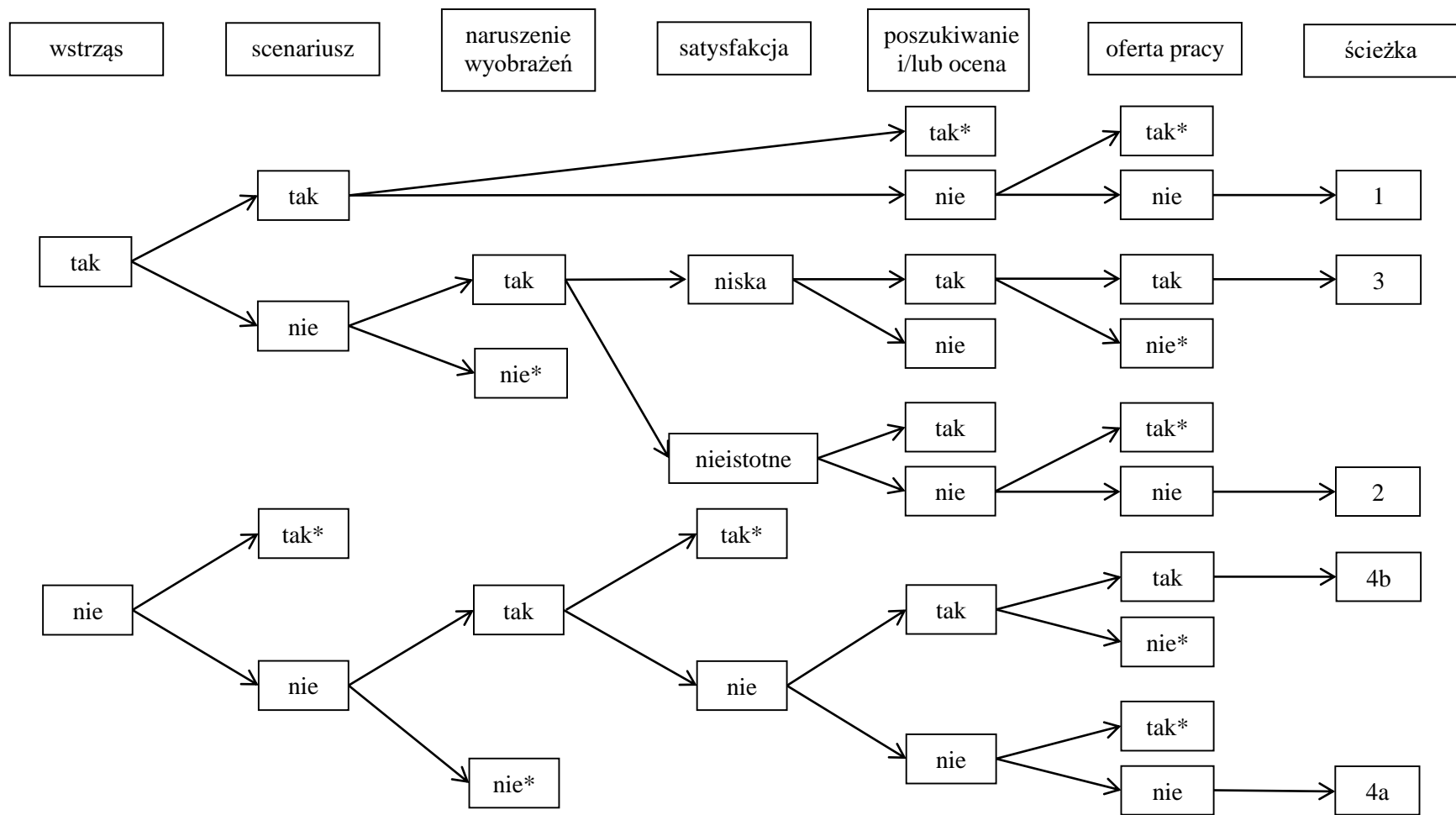
realizację, gdyż koliduje on z innymi scenariuszami lub jego zastosowanie jest zbyt trudne albo niestosowne.

W modelu przedstawionym w 1994 r. alternatywę dla obecnej pracy stanowiły inne możliwości zatrudnienia. Natomiast w wersji z 1999 r. rozszerzono ją o warianty niezwiązane z pracą, takie jak: wcześniejsza emerytura, podjęcie studiów, opieka na dzieckiem czy osobą starszą. Ponadto przyjęto, że alternatywna oferta pracy nie musi być w 100% pewna (*job offer in hand*), aby nastąpiły rozważania na temat zwolnienia się z pracy. Uznano, że wystarczające jest postrzeganie znalezienia pracy jako zdarzenia wysoce prawdopodobnego²⁷³.

Kolejna modyfikacja dotyczyła wystąpienia niespodziewanej oferty pracy jako wstrząsu również podczas rozwijania się ścieżki 1, a nie jak wcześniej jedynie na ścieżce 3. Przykładowo, pracownik może otrzymać niespodziewaną ofertę pracy, rozpoznać scenariusz (np. dostałem już wcześniej ofertę pracy i ją odrzuciłem, czego później żałowałem; jeżeli ponownie otrzymam propozycję, przyjmę ją) i zwolnić się z pracy.

W pierwotnym modelu elementy poszukiwania i ocena musiały wystąpić jednocześnie podczas rozwijania się ścieżek 3 i 4b. Jednak wprowadzone w zmodyfikowanej wersji zmiany spowodowały konieczność rozpatrywania tych elementów osobno. Może się bowiem zdarzyć, że po otrzymaniu niespodziewanej oferty pracy lub wybraniu pozazawodowego zajęcia nie wystąpi proces poszukiwania innej oferty pracy, a jedynie ocena wariantów. Ścieżki 3 lub 4b rozwiną się zatem, gdy nastąpi poszukiwanie lub ocena albo oba elementy łącznie. Graficzną postać zmodyfikowanej wersji rozwijanego modelu płynności zatrudnienia T.W. Lee i T.R. Mitchella przedstawiono na rysunku 14. Różnice pomiędzy pierwotną a zmodyfikowaną wersją modelu zestawiono w tabelicy 7.

²⁷³ Kilka pielęgniarek w badaniu T.W. Lee, T.R. Mitchell i in. z 1996 r. zwolniło się z pracy po etapie poszukiwania innego miejsca pracy, ale bez konkretnej oferty pracy.



Gwiazdka (*) wskazuje proces zwolnienia się z pracy, który nie został uwzględniony w modelu, co daje możliwość jego falsyfikacji.

Rysunek 14. Zmodyfikowana wersja rozwijanego modelu płynności zatrudnienia T.W. Lee i T.R. Mitchella z 1999 r.

Źródło: T.W. Lee, T.R. Mitchell, B.C. Holtom, L.S. McDaniel, J.W. Hill, *The Unfolding Model of Voluntary Turnover: A Replication and Extension*, „Academy of Management Journal”, 1999, Vol. 42, No. 4, s. 451.

Dodatkowo czas przebiegu procesu decyzyjnego podzielono na 2 podokresy, mianowicie czas pomiędzy pojawieniem się pierwszych myśli o zwolnieniu się z pracy a ostateczną decyzją o odejściu (czas 1) oraz czas pomiędzy podjęciem ostatecznej decyzji o zwolnieniu się z pracy a faktycznym odejściem (czas 2). Rozróżnienie tych podokresów jest zasadne z uwagi na rodzaj ich kontroli przez jednostkę. W przypadku czasu 1 ma ona charakter wewnętrzny, a dla czasu 2 zewnętrzny. Pierwszy podokres w dużej mierze znajduje się pod kontrolą osoby, gdyż to ona decyduje o zwolnieniu się z pracy. Natomiast drugi podokres w większym zakresie determinują czynniki zewnętrzne. Zależy on m.in. od: zrealizowania się scenariusza; znalezienia oferty pracy; zobowiązań wobec współpracowników, klientów oraz wynikających z umów czy realizowanych projektów.

Tablica 7. Różnice w wersjach rozwijanego modelu płynności zatrudnienia pochodzących z 1994 r. i 1999 r.

Wersja rozwijanego modelu	Scenariusz	Warianty	Możliwości zatrudnienia	Oferta pracy jako wstrząs	Poszukiwanie i ocena
Pierwotna z 1994 r.	występuje tylko na ścieżce 1	oznaczają inne możliwości zatrudnienia	100% pewności oferty pracy	tylko na ścieżce 3	oba elementy występują jednocześnie
Zmodyfikowana z 1999 r.	możliwość pojawienia na ścieżkach 2, 3 lub 4, ale bez jego realizacji	znaczenie rozszerzone o inne pozazawodowe zajęcia	postrzeganie znalezienia pracy jako wysoce prawdopodobne	możliwość pojawienia się także na ścieżce 1	elementy występują jednocześnie lub osobno

Źródło: Opracowanie własne na podstawie T.W. Lee, T.R. Mitchell, *An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover*, „Academy of Management Review”, 1994, Vol. 19, No. 1, s. 51–89 oraz T.W. Lee, T.R. Mitchell, B.C. Holtom, L.S. McDaniel, J.W. Hill, *The Unfolding Model of Voluntary Turnover: A Replication and Extension*, „Academy of Management Journal”, 1999, Vol. 42, No. 4, s. 450–462.

2.6.4. Wstrząs jako element procesu decyzyjnego płynności zatrudnienia

T.W. Lee i T.R. Mitchell zdefiniowali wstrząs (*shock*) jako konkretne zdarzenie, które skłania pracownika do rozważań na temat obecnego miejsca zatrudnienia i ewentualnego zwolnienia się z pracy²⁷⁴. Jego interpretacja w kluczowych wymiarach obejmujących korzyści, zagrożenia oraz przewidywanie przyszłości, jak również integracja z wyobrazeniami jednostki odbywa się w obrębie utworzonej dla danego zdarzenia ramy decyzyjnej. Wstrząs jest na tyle istotnym zdarzeniem, że nie można go zignorować. Ma on zasadniczy wpływ na podjęcie decyzji o odejściu lub pozostaniu w organizacji.

²⁷⁴ T.W. Lee, T.R. Mitchell, *An Alternative Approach...*, *op. cit.*, s. 60.

Wstrząsem mogą okazać się zdarzenia takie jak: niespodziewana oferta zatrudnienia, przypadek losowy (np. wypadek samochodowy), sprawy rodzinne (np. rozwód), szczęśliwe zrządzenie losu (np. wygrana na loterii). Zaburzają one dotychczasowe postrzeganie miejsca pracy i zmuszają jednostkę do zrewidowania własnych poglądów na temat obecnego zatrudnienia. Czasami pracownicy zaabsorbowani codzienną rutyną życia zawodowego, prywatnego i rodzinnego nie dostrzegają innych, ciekawych możliwości, dopóki jakieś wydarzenie nie wyrwie ich z marazmu²⁷⁵.

T.W. Lee i T.R. Mitchell wyróżnili trzy kategorie wstrząsów:

- a) zdarzenia osobiste, które nie mają związku z wykonywaną pracą, np. zawarcie związku małżeńskiego, urodzenie dziecka, rozwód, otrzymanie spadku;
- b) zdarzenia osobiste, które pozostają w związku z wykonywaną pracą, np. brak awansu i/lub podwyżki, otrzymanie oferty pracy, konflikt z przełożonym, uzyskanie uprawnień zawodowych;
- c) zdarzenia organizacyjne, np. przejęcie, fuzja, restrukturyzacja, skandal²⁷⁶.

Wymienione kategorie zdarzeń mogą w różny sposób oddziaływać na jednostkę. W związku z tym, wstrząsy mogą mieć dla pracownika wydźwięk:

- a) pozytywny,
- b) neutralny,
- c) negatywny.

Według stopnia oczekiwania danego wydarzenia wyróżniamy następujące rodzaje wstrząsów:

- a) oczekiwane,
- b) nieoczekiwane²⁷⁷.

Stopień oczekiwania zdarzenia może mieć zasadniczy wpływ na podjęte przez pracownika działania (np. nieoczekiwane ogłoszenie redukcji zatrudnienia w następnym roku vs oczekiwane otrzymanie kary porządkowej od pracodawcy, po uprzednim ogłoszeniu redukcji zatrudnienia).

²⁷⁵ T.W. Lee, T.R. Mitchell, *An Alternative Approach...*, *op. cit.*, s. 71.

²⁷⁶ W badaniach własnych zdarzenia osobiste, które pozostają w związku z wykonywaną pracą (b) oraz zdarzenia organizacyjne (c) zostały zgrupowane do wspólnej kategorii określanej wstrząsami zawodowymi.

²⁷⁷ W badaniach empirycznych służących ocenie związku wstrząsu z wykonywaną pracą, jego wydźwięku oraz stopnia oczekiwania zamiast powyższych podziałów, stosowano również 5-stopniową skalę Likerta. Zob. szerzej K. Morrell, J. Loan-Clarke, A. Wilkinson, *The Role of Shocks in Employee Turnover*, „British Journal of Management”, 2004, Vol. 15, No. 4, s. 335–349.

Wstrząsy są często przez pracowników określane jako bezpośrednie przyczyny zwolnień. Jednak z uwagi na zasadnicze teoretyczne różnice, pojęcia te powinno rozpatrywać się oddzielnie²⁷⁸. Zarówno wstrząsy, jak i przyczyny dobrowolnych zwolnień związane są z zestawem bodźców, które w pierwszym przypadku prowadzą do rozważań o rezygnacji z pracy (skutkujących zwolnieniem lub pozostaniem w organizacji), a w drugim do rzeczywistego odejścia z organizacji. Wstrząsy związane są z wystąpieniem konkretnego zdarzenia, które jedynie inicjuje pojawienie się myśli o zwolnieniu się z pracy, dlatego też pełnią one rolę bodźca dystalnego²⁷⁹. Natomiast przyczyny są werbalnie wyrażonymi przez pracownika bodźcami skutkującymi odejściem z organizacji²⁸⁰. Stanowią one bodziec proksymalny – w ten sposób osoby tłumaczą swoje zachowanie. Oznacza to, że nawet przy wystąpieniu wstrząsu, który zainicjował rozważania o odejściu, podawana przez pracownika rzeczywista przyczyna odejścia nie musi być związana z tym zdarzeniem (np. wstrząs w postaci niespodziewanej oferty pracy skutkuje pojawieniem się myśli o rezygnacji z pracy, efektem tego zdarzenia jest uświadomienie sobie niskiego poziomu płac i dodatkowych świadczeń w obecnym miejscu zatrudnienia, co stanowi podaną przez pracownika przyczynę odejścia). Innymi słowy, wstrząsy nie zawsze będą tożsame z bezpośrednią przyczyną decyzji o odejściu, szczególnie w przypadku długotrwałego procesu.

Wstrząsy, jak już wspomniano, są konkretnymi, możliwymi do zweryfikowania zdarzeniami (np. zmiana kierownika, nieotrzymanie awansu), podczas gdy przyczyny mogą określać stan umysłu lub związane z nimi uczucia (np. nuda, brak satysfakcji z pracy), przez co są często nieprecyzyjne i enigmatyczne. Zgodnie z rozwijanym modelem płynności zatrudnienia, wstrząs występuje jedynie w trakcie trzech z pięciu procesów decyzyjnych prowadzących do zwolnienia z pracy, natomiast przynajmniej jedną przyczynę zwolnienia można przypisać do każdego z nich. Dodatkowo, wspomnianym trzem z pięciu procesów przypisuje się tylko jeden rodzaj wstrząsu, podczas gdy o zwolnieniu się z pracy może decydować kilka przyczyn²⁸¹.

Mimo, że do teorii płynności zatrudnienia pojęcie wstrząsu wprowadzili T.W. Lee i T.R. Mitchell, na podobne zjawiska już wcześniej zwrócili uwagę inni specjaliści. L.W. Porter i R.M. Steers w publikacji z 1973 r. posłużyli się pojęciem niespełnionych oczekiwań (*unmet*

²⁷⁸ C.P. Maertz, K.R. Kmitta, *Integrating Turnover...*, *op. cit.*, s. 28.

²⁷⁹ J.P. Burton, B.C. Holtom, C.J. Sablinski, T.R. Mitchell, T.W. Lee, *The Buffering Effects of Job Embeddedness on Negative Shocks*, „Journal of Vocational Behavior”, 2010, Vol. 76, No. 1, s. 13–14.

²⁸⁰ C.P. Maertz, K.R. Kmitta, *Integrating Turnover...*, *op. cit.*, s. 28.

²⁸¹ M.A. Campion, *Meaning and Measurement...*, *op. cit.*, s. 209.

expectations), które zwiększają skłonność do odejścia z organizacji²⁸². Niemniej jednak termin ten odnosi się głównie do nowozatrudnionych pracowników, zwolnień we wczesnym okresie zatrudnienia oraz zdarzeń związanych z pracą, podczas gdy wstrząsy dotyczą wszystkich pracowników, zwolnień w całym okresie zatrudnienia i obejmują zarówno zdarzenia zawodowe, jak i osobiste. Dodatkowo spełnione oczekiwania w przeciwieństwie do niespełnionych nie prowadzą do podjęcia działań, natomiast wstrząs każdorazowo prowadzi do mniejszych lub większych rozważań, skutkujących decyzją o pozostaniu lub odejściu z organizacji.

Ponadto W.H. Mobley w modelu przebiegu procesu decyzyjnego płynności zatrudnienia²⁸³ przedstawionym w 1977 r. wyróżnił zachowania impulsywne (*impulsive behavior*) prowadzące do zwolnienia się z pracy²⁸⁴. Choć na pozór termin ten może wydawać się podobny do wstrząsu, autor nie scharakteryzował tegoż zachowania, a jedynie wskazał częstość jego występowania i uwarunkowania jako kierunek dalszych badań. Podobne zjawisko opisał także w 1980 r. D.A. Dauten, który użył terminu spostrzeżenie (*realization*) jako rozpoznanie doświadczenia, stanowiącego główny punkt zwrotny²⁸⁵. Jednakże pojęcie to ma zastosowanie tylko w przypadku zwolnienia się z pracy, podczas gdy wstrząs prowadzi zarówno do podjęcia decyzji o odejściu, jak i pozostaniu w organizacji.

J.G. Rosse i H.E. Miller w modelu cyklu adaptacyjnego opublikowanym w 1984 r. zdefiniowali termin zdarzenia stymulującego (*stimulus event*)²⁸⁶. Z jednej strony jest ono podobne do wstrząsu, gdyż oba muszą zostać zauważone przez pracownika przed wystąpieniem kolejnego elementu modelu. Z drugiej strony znaczenie zdarzenia stymulującego jest zmienne (tzn. waha się od zdarzenia tylko zauważalnego do wstrząsającego), podczas gdy wstrząs jest bardziej specyficzny (tj. niezaprzeczalny, konkretny i bieżący). Ponadto zdarzenie stymulujące aktywuje relatywne niezadowolenie z pracy, w przeciwieństwie do wstrząsu, który wywołuje

²⁸² L.W. Porter, R.M. Steers, *Organizational, Work..., op. cit.*, s. 152.

²⁸³ Zob. szerzej podrozdział 2.3.

²⁸⁴ W.H. Mobley, *Intermediate Linkages..., op. cit.*, s. 239.

²⁸⁵ D.A. Dauten, *Quitting: Knowing When to Leave*, Walter & Company, New York 1980, s. 19.

²⁸⁶ Model cyklu adaptacyjnego zasadniczo odpowiada na pytanie: w jaki sposób zachowują się osoby, które odczuwają brak satysfakcji z pracy? Cykl rozpoczyna zdarzenie stymulujące, które wywołuje relatywne niezadowolenie. Pracownik rozważa i ocenia różne możliwości zachowania. Podejmując działanie bierze pod uwagę m.in.: własne doświadczenia, normy społeczne, ograniczenia środowiskowe. Powtarzalność cyklu zależy od rodzaju bodźca, możliwych reakcji na to zdarzenie oraz sposobu w jaki środowisko zareagowało na uprzednie zachowanie. Zob. szerzej J.G. Rosse, H.E. Miller, *Relationships between Absenteeism and Other Employee Behaviors*, in: *Absenteeism*, P. Godman, R. Atkin (Eds.), Jossey-Bass, San Francisco 1984, s. 207–208, 213.

określone reakcje²⁸⁷. Należy uznać, że pomimo występowania pewnych podobieństw z wcześniej zdefiniowanymi pojęciami, wstrząs jest określeniem bardziej precyzyjnym.

2.6.5. Badania empiryczne dotyczące rozwijanego modelu płynności zatrudnienia

Zespół badaczy składający się z: T.W. Lee, T.R. Mitchella, B.C. Holtoma, L.S. McDaniela i J.W. Hilla w 1999 r. przeprowadził pierwszą empiryczną weryfikację zmodyfikowanej wersji rozwijanego modelu płynności zatrudnienia za pomocą metod ilościowych²⁸⁸. Jej celem było przetestowanie kilku zmian wprowadzonych do modelu, zestawionych w tablicy 7. Wymienieni wyżej specjaliści przy użyciu ustrukturyzowanego kwestionariusza przebadali grupę dwustu dwudziestu dziewięciu pracowników przedsiębiorstw z sektora publicznego, świadczących usługi księgowo, konsultingowe i audytorskie, nazywanych w dalszej części dysertacji księgowymi. Zmagali się oni z wieloma niekorzystnymi zmianami m.in. wzrostem liczby wytoczonych spraw sądowych wiążących się z osobistą odpowiedzialnością finansową pracowników oraz fuzjami zatrudniających ich podmiotów, mającymi zasadniczy wpływ na rozwój kariery zawodowej. Potencjalnie mogły one powodować wstrząsy, naruszenia wyobrażeń i ostatecznie dobrowolne zwolnienia z pracy.

W przytoczonym badaniu sprawdzono 8 poniższych hipotez dotyczących założeń zmodyfikowanej wersji rozwijanego modelu płynności zatrudnienia:

1. Zmodyfikowana wersja rozwijanego modelu płynności zatrudnienia pozwala na klasyfikację większej liczby odchodzących z organizacji do ścieżek niż pierwotna wersja modelu.
- 2a. Czas pomiędzy pojawieniem się pierwszych myśli o zwolnieniu się z pracy a ostateczną decyzją o odejściu (czas 1) oraz czas pomiędzy podjęciem ostatecznej decyzji o zwolnieniu się z pracy a faktycznym odejściem (czas 2) są krótsze na ścieżkach 1, 2 niż na ścieżkach 3, 4a i 4b. Czasy 1 i 2 są także krótsze na ścieżce 3 niż na ścieżce 4b.
- 2b. Czas pomiędzy podjęciem ostatecznej decyzji o zwolnieniu się z pracy a faktycznym odejściem (czas 2) jest krótszy na ścieżce 4a niż na ścieżce 4b. Pomiedzy ścieżkami 1 i 2 nie występują istotne różnice w zakresie czasu 1, a także czasu 2. Natomiast pomiędzy ścieżkami 4a i 4b nie występują istotne różnice w zakresie czasu 1.
- 3a. Na ścieżce 1 najczęściej występują wstrząsy o charakterze osobistym.
- 3b. Na ścieżce 2 najczęściej występują wstrząsy o charakterze negatywnym.

²⁸⁷ Reakcje polegają na powiązaniu wstrząsu z gotową regułą (ścieżka decyzyjna 1) lub na ocenie wyobrażeń (ścieżka decyzyjna 2 i 3). Zob. szerzej podrozdział 2.6.2.

²⁸⁸ T.W. Lee, T.R. Mitchell, B.C. Holtom, L.S. McDaniel, J.W. Hill, *The Unfolding Model...*, *op. cit.*

3c. Na ścieżce 3 najczęściej występują wstrząsy o charakterze organizacyjnym i związane z niespodziewaną ofertą pracy.

4a. Poziom satysfakcji z pracy jest wyższy na ścieżce 3 niż na ścieżkach 2, 4a i 4b.

4b. Poziom satysfakcji z pracy jest negatywnie skorelowany z poziomem naruszenia wartości.

Przywołani autorzy skorzystali z danych sześciu dużych publicznych przedsiębiorstw księgowych. Udostępniły one swoje bazy zawierające łącznie 6000 byłych pracowników, którzy zwolnili się z własnej inicjatywy w latach 1990–1992. Z tej grupy wylosowano próbę liczącą 1470 osób, do których za pośrednictwem poczty, wraz z opłaconymi kopertami zwrotnymi, wysłano kwestionariusz. Otrzymano 301 zwrotnych formularzy (wskaźnik odpowiedzi 20,5%), z czego w dalszej analizie uwzględniono 229, gdyż 72 nie spełniało kryteriów badania (63 osoby zostały zwolnione przez organizację, a 9 osób odeszło na emeryturę). Średni wiek respondentów wynosił 39,9 lat, a przeciętny staż pracy 8,1 lat. Większość badanych stanowili mężczyźni (158 osób), a niespełna połowa (101 osób) posiadała wykształcenie wyższe.

W badaniu potwierdzono hipotezę 1, gdyż przy wykorzystaniu zmodyfikowanej wersji modelu otrzymano większy współczynnik klasyfikacji (92,6%) niż w przypadku jego pierwotnej postaci (62,5%). Łącznie poszczególnym ścieżkom przypisano aż 212 respondentów. Zdecydowana większość badanych podążała schematami ścieżek 3 i 4b (odpowiednio 136 i 55 osób). Do pozostałych ścieżek zaklasyfikowano niewielką liczbę badanych. Mianowicie do ścieżki 1 przypisano 6 osób, do ścieżki 2 – 7 osób, do ścieżki 4a – 8 osób. Uzyskane wyniki badań zostały przedstawione w tabelicy 8.

Założenia modelu dotyczące czasu rozwijania się ścieżek odzwierciedlających poszczególne procesy decyzyjne zostały potwierdzone tylko w wymienionym poniżej zakresie:

- czas 1 był istotnie krótszy na ścieżce 1 niż na ścieżkach 4a i 4b (hipoteza 2a),
 - czas 1 był istotnie krótszy na ścieżce 2 niż na ścieżkach 4a i 4b (hipoteza 2a),
 - czas 1 był istotnie krótszy na ścieżce 3 niż na ścieżce 4b (hipoteza 2a),
 - czas 2 był istotnie krótszy na ścieżce 3 niż na ścieżce 4b (hipoteza 2a),
 - pomiędzy ścieżkami 1 i 2 w zakresie czasu 1 i 2 nie wystąpiły istotne różnice (hipoteza 2b),
 - pomiędzy ścieżkami 4a i 4b w zakresie czasu 1 nie wystąpiły istotne różnice (hipoteza 2b).
- Pozostałe założenia modelu dotyczące czasu okazały się nieistotne statystycznie. Dodatkowo, mimo braku takiej hipotezy, ścieżka 3 również rozwijała się szybciej niż 4a biorąc pod uwagę zarówno czas 1, jak i 2, co w połączeniu z dowiedzionymi założeniami wyartykułowanymi

w hipotezie 2a wskazuje na stopniowy sposób przebiegu procesów decyzyjnych na ścieżkach 4a i 4b.

Tablica 8. Wyniki badania weryfikującego rozwijany model płynności zatrudnienia przeprowadzonego w grupie księgowych przez T.W. Lee, T.R. Mitchella i in.

Ścieżka	Wstrząs	Scenariusz	Naruszenie wyobrażeń	Satysfakcja	Poszukiwanie i/lub ocena	Oferta pracy	Liczba respondentów (odsetek)
ścieżki T.W. Lee i T.R. Mitchella							
1	tak	tak	nieistotne	nieistotne	nie	nie	6 (2,6%)
2	tak	nie	tak	nieistotne	nie	nie	7 (3,1%)
3	tak	nie	tak	niska	tak	tak	136 (59,4%)
4a	nie	nie	tak	niska	nie	nie	8 (3,5%)
4b	nie	nie	tak	niska	tak	tak	55 (24,0%)
suma częściowa							212 (92,6%)
przypadki niezaklasyfikowane							17 (7,4%)
łącznie							229 (100,0%)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie T.W. Lee, T.R. Mitchell, B.C. Holtom, L.S. McDaniel, J.W. Hill, *The Unfolding Model of Voluntary Turnover: A Replication and Extension*, „Academy of Management Journal”, 1999, Vol. 42, No. 4, s. 450–462.

W zakresie przypisania określonego charakteru wstrząsu poszczególnym ścieżkom prawdziwe okazały się hipotezy 3a i 3c. Zgodnie z nimi, na ścieżce 1 najczęściej występowały wstrząsy o charakterze osobistym (w pięciu przypadkach wstrząsy dotyczyły spraw rodzinnych i w jednym fuzji), a na ścieżce 3 przeważały wstrząsy o charakterze organizacyjnym i związane z niespodziewaną ofertą pracy (65 respondentów wskazało wstrząs wynikający z niespodziewanej oferty pracy, 58 osób wstrząs o charakterze organizacyjnym, a 13 przypadków dotyczyło spraw osobistych). Wbrew założeniu sformułowanemu w hipotezie 3b na ścieżce 2 nie występowały najczęściej wstrząsy o charakterze negatywnym (w pięciu przypadkach wstrząsy dotyczyły kwestii zawodowych, m.in. fuzje, przeniesienia i zwolnienia współpracowników, a w dwóch spraw osobistych – problemy rodzinne oraz pozew sądowy).

Założenia dotyczące satysfakcji z pracy (hipoteza 4a) okazały się słuszne tylko częściowo. Poziom satysfakcji z pracy był wyższy na ścieżce 3 niż na ścieżce 4b, natomiast dla ścieżek 2 i 4a różnice nie były istotne statystycznie. Zgodnie z przypuszczeniem sformułowanym w hipotezie 4b korelacje między poziomami satysfakcji z pracy a ośmioma naruszeniami wyobrażeń były statystycznie istotne i ujemne.

D.T. Holt, M.T. Rehg i in. w 2007 r. dokonali weryfikacji założeń rozwijanego modelu w innej, specyficznej grupie, którą stanowili oficerowie sił powietrznych²⁸⁹. Swój wybór uzasadnili znaczącymi różnicami w warunkach pracy pomiędzy żołnierzami zawodowymi a pracownikami cywilnymi w gospodarce, które wpływają na decyzję o zwolnieniu się z pracy. Przede wszystkim osoby zatrudnione w siłach zbrojnych muszą respektować okres pełnienia służby wojskowej, co ogranicza swobodę podejmowania decyzji dotyczącej czasu ewentualnego odejścia. Ponadto niektórzy z góry zakładają, że zakończą służbę po określonym czasie, niezbędnym do uzyskania pewnych świadczeń, np. refundacji opłat za studia. Autorzy badań przypuszczali, że dla żołnierzy zawodowych w procesie decyzyjnym istotne znacznie będzie miał wcześniej ustalony plan odejścia (scenariusz), natomiast rola zarówno poziomu satysfakcji, jak i naruszenia wyobrażeń nie będzie istotna. Dlatego też postawiono hipotezę, która zakładała wystąpienie w badanej grupie zawodowej kilku specyficznych, niezdefiniowanych wcześniej ścieżek.

Za pośrednictwem poczty rozesłano kwestionariusze do grupy czterystu dziewięćdziesięciu trzech oficerów sił powietrznych. W badaniu wzięły udział sto osiemdziesiąt dwie osoby, co przełożyło się na wskaźnik odpowiedzi wynoszący 38,9% (po uwzględnieniu dwudziestu pięciu listów, które nie zostały doręczone do adresatów). Respondenci odchodzili z sił powietrznych średnio w wieku 28,2 lat, a ich przeciętny okres służby wynosił 6,3 lat. Wszyscy badani posiadali wyższe wykształcenie (64 osoby – ukończyły studia licencjackie, a 118 – magisterskie), a ich zdecydowaną większość stanowili mężczyźni (149 osób).

Spśród stu osiemdziesięciu dwóch badanych 86 osób (47,3%) zostało zaklasyfikowanych do jednej z pięciu ścieżek rozwijanego modelu płynności zatrudnienia T.W. Lee i T.R. Mitchella. Najwięcej respondentów przypisano do ścieżki 3 (46 osób). Drugim najczęściej występującym procesem decyzyjnym była ścieżka 4b (32 osoby). Do pozostałych ścieżek przypisano niewielką liczbę badanych, mianowicie do ścieżki 1 – 6 osób, a do ścieżek 2 i 4a po 1 osobie. Autorzy zaproponowali dwie swoiste ścieżki, które pozwoliły na zaklasyfikowanie większego odsetka respondentów. Do nowych ścieżek – 5a i 5b przypisano odpowiednio 46 i 19 osób, co zwiększyło ogólny wskaźnik klasyfikacji do 83,0%. Uzyskane wyniki badania z uwzględnieniem dwóch dodanych do oryginalnego modelu ścieżek przedstawiono w tabelicy 9.

²⁸⁹ D.T. Holt, M.T. Rehg, J.H.S. Lin, J. Miller, *An Application of the Unfolding Model...*, *op. cit.*, s. 35–49.

Pierwsza z zaproponowanych ścieżek obejmowała wystąpienie wstrząsu, wykorzystanie scenariusza, poszukiwanie i ocenę innych możliwości zatrudnienia. Druga również opierała się na zastosowaniu scenariusza, jednak bez elementu wstrząsu oraz poszukiwań i oceny. D.T. Holt, M.T. Rehg i in. potwierdzili tym samym przypuszczenia o istotnej roli planu odejścia, ustalonego przed podjęciem służby (u 39% badanych wystąpił element scenariusza). Wskazali także na potrzebę badania rodzajów scenariuszy, co pomogłoby w określeniu działań zapobiegających zwolnieniom się z pracy.

Tablica 9. Wyniki badania weryfikującego rozwijany model płynności zatrudnienia przeprowadzonego w grupie oficerów wojskowych przez D.T. Holta, M.T. Rehga i in.

Ścieżka	Wstrząs	Scenariusz	Naruszenie wyobrażeń	Satysfakcja	Poszukiwanie i/lub ocena	Oferta pracy	Liczba respondentów (odsetek)
ścieżki T.W. Lee i T.R. Mitchella							
1	tak	tak	nieistotne	nieistotne	nie	nie	6 (7,0%)
2	tak	nie	tak	nieistotne	nie	nie	1 (1,2%)
3	tak	nie	tak	niska	tak	tak	46 (25,3%)
4a	nie	nie	tak	niska	nie	nie	1 (1,2%)
4b	nie	nie	tak	niska	tak	tak	32 (37,2%)
suma częściowa							86 (47,3%)
ścieżki dodane przez D.T. Holta, M.T. Rehga i in.							
5a	tak	tak	nieistotne	nieistotne	tak	nieistotne	46 (25,3%)
5b	nie	tak	nieistotne	nieistotne	nieistotne	nieistotne	19 (10,4%)
suma częściowa							65 (35,7%)
pozostałe przypadki							31 (17,0%)
łącznie							182 (100,0%)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie D.T. Holt, M.T. Rehg, J.H.S. Lin, J. Miller, *An Application of the Unfolding Model to Explain Turnover in a Sample of Military Officers*, „Human Resource Management”, 2007, Vol. 46, No. 1, s. 35–49.

Inne badania polegające na weryfikacji rozwijanego modelu płynności zatrudnienia w 2007 r. przeprowadzili F. Niederman, M. Sumner i in.²⁹⁰ Autorzy przypuszczali, że specyfika pracy w grupie zawodowej informatyków oraz sytuacja na tym rynku pracy determinują występowanie ścieżek decyzyjnych, które nie zostały ujęte w oryginalnym modelu. Według nich, nawet bez wyraźnej przyczyny (braku satysfakcji z pracy, naruszenia wyobrażeń) informatycy regularnie przeglądają oferty pracy w poszukiwaniu atrakcyjniejszych warunków

²⁹⁰ F. Niederman, M. Sumner, C.P. Maertz Jr., *Testing and Extending...*, op. cit., s. 331–347.

zatrudnienia w postaci dużych możliwości rozwoju kariery, wysokich wynagrodzeń i dostępu do innych świadczeń²⁹¹. Takie postępowanie jest uwarunkowane dwoma czynnikami – dużym popytem na pracę tej grupy zawodowej i powszechnym wykorzystywaniem internetowej rekrutacji²⁹² (co umożliwia ograniczenie kosztów ponoszonych przez obie strony uczestniczące w tym procesie).

W związku z powyższym autorzy postawili następujące hipotezy:

1. Dla informatyków można wskazać przynajmniej jedną dodatkową ścieżkę decyzyjną, na której wystąpi poszukiwanie/ocena innych możliwości zatrudnienia i oferta pracy przy jednoczesnej wysokiej satysfakcji z pracy oraz braku naruszenia wyobrażeń.
2. Współczynnik klasyfikacji do ścieżek wyróżnionych przez T.W. Lee i T.R. Mitchella w rozwijanym modelu płynności zatrudnienia dla informatyków będzie mniejszy niż w dotychczasowych badaniach (np. 93% w badaniu T.W. Lee, T.R. Mitchella i in.).

Grupę badawczą stanowili absolwenci prywatnego i publicznego uniwersytetu, zlokalizowanych na Środkowym Zachodzie Stanów Zjednoczonych. Kwestionariusze zostały rozesłane za pośrednictwem poczty do tysiąca siedmiuset osiemdziesięciu osób²⁹³, które w latach 1980–1999 ukończyły zarządzanie systemami informatycznymi. Badacze otrzymali 169 wypełnionych formularzy (wskaźnik odpowiedzi wynosił 10,6%), z czego wykorzystano 124 przypadki, które dotyczyły dobrowolnych zwolnień informatyków. Respondentami w większości byli mężczyźni (69 osób), a ich średni wiek wynosił 37 lat (przedział wiekowy 23–70).

Uzyskane wyniki badań wskazały na wykorzystanie przez informatyków jedynie dwóch z pięciu ścieżek, zdefiniowanych w rozwijanym modelu płynności zatrudnienia, mianowicie 3 i 4b. Przypisano im odpowiednio sześcioro i dziewięcioro respondentów, przez co uzyskano wskaźnik klasyfikacji wynoszący jedynie 12%. Większość badanych, tj. 84 osoby, podążało jedną z trzech nowych ścieżek decyzyjnych. Zidentyfikowane na podstawie przeprowadzonego badania ścieżki określono jako 1a, 1b i 4c²⁹⁴. Wyniki klasyfikacji grupy zawodowej

²⁹¹ *Ibidem*, s. 336.

²⁹² Badanie zostało przeprowadzone latem 2000 r., kiedy to zdalne procesy rekrutacyjne należały do rzadkości, natomiast były szeroko wykorzystywane w branży IT.

²⁹³ Ostatecznie doręczono jedynie 1600 listów. Pozostałe zostały zwrócone do nadawcy z adnotacją „adresat nieznanym”.

²⁹⁴ Ścieżki 1a i 4c mają podobny przebieg odpowiednio do ścieżek 5a i 5b, zidentyfikowanym przez D.T. Holta, M.T. Rehga i in. W procesach decyzyjnych 1a i 5a występują elementy wstrząsu, scenariusza oraz poszukiwania i/lub oceny, natomiast ścieżki 4c i 5b charakteryzują się brakiem wstrząsu oraz realizacją scenariusza. Jednak w procesach 1a i 4c sprecyzowano występowanie bądź brak innych elementów ścieżek, a w przebiegu 5a i 5b uznano je za nieistotne.

informatyków do ścieżek z uwzględnieniem nowo rozpoznanych procesów decyzyjnych zostały przedstawione w tablicy 10.

Tablica 10. Wyniki badania weryfikującego rozwijany model płynności zatrudnienia przeprowadzonego w grupie informatyków przez F. Niedermana, M. Sumner i in.

Ścieżka	Wstrząs	Scenariusz	Naruszenie wyobrażeń	Satysfakcja	Poszukiwanie i/lub ocena	Oferta pracy	Liczba respondentów (odsetek)
ścieżki T.W. Lee i T.R. Mitchella							
1	tak	tak	nieistotne	nieistotne	nie	nie	0 (0%)
2	tak	nie	tak	nieistotne	nie	nie	0 (0%)
3	tak	nie	tak	niska	tak	tak	6 (4,8%)
4a	nie	nie	tak	niska	nie	nie	0 (0%)
4b	nie	nie	tak	niska	tak	tak	9 (7,3%)
suma częściowa							15 (12,1%)
ścieżki dodane przez F. Niedermana, M. Sumner i in.							
1a	tak	tak	tak	niska	tak	tak	55 (44,4%)
1b	tak	tak	nie	wysoka	tak	tak	10 (8,1%)
4c	nie	tak	tak	niska	tak	tak	19 (15,3%)
suma częściowa							84 (67,7%)
pozostałe przypadki							25 (20,2%)
łącznie							124 (100,0%)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie F. Niederman, M. Sumner, C.P. Maertz Jr., *Testing and Extending the Unfolding Model of Voluntary Turnover to IT Professionals*, „Human Resource Management”, 2007, Vol. 46, No. 3, s. 331–347.

Pierwsza ze zidentyfikowanych ścieżek przewiduje wystąpienie negatywnego wstrząsu, naruszenia wyobrażeń i poczucia braku satysfakcji z pracy. Doświadczenia te aktywują scenariusz polegający na poszukiwaniu pracy, która zniwelowałaby te mankamenty. Plan może obejmować przeglądanie ogłoszeń o pracę, skorzystanie z sieci kontaktów, wysyłanie dokumentów rekrutacyjnych i ocenę wszelkich znalezionych ofert. Jeżeli uzyskana propozycja pracy okaże się korzystniejsza od aktualnego stanowiska, pracownik zmieni pracodawcę.

Na drugiej z zaproponowanych przez F. Niedermana, M. Sumner i in. ścieżce pracownik również realizuje scenariusz polegający na przeglądaniu ofert pracy i ich ocenie. Proces ten jest jednak inicjowany wystąpieniem pozytywnego wstrząsu o charakterze zawodowym (np. otrzymaniem niespodziewanej oferty pracy) lub osobistym (np. przeprowadzką). Pracownik pomimo odczuwania satysfakcji z pracy i braku naruszenia wyobrażeń akceptuje ofertę pracy w przypadku atrakcyjniejszych od aktualnego zatrudnienia warunków. Ostatnia ze

zidentyfikowanych ścieżek jest identyczna jak ścieżka 1a, z tym, że nie wstrząs początkuje pojawienie się myśli o zwolnieniu, a poczucie braku satysfakcji z pracy. Poziom satysfakcji z pracy obniża się stopniowo, a osiągnięcie pewnego granicznego progu powoduje aktywację scenariusza²⁹⁵.

Poprzez identyfikację ścieżki 1b oraz uzyskanie współczynnika klasyfikacji wynoszącego 12% potwierdzono obydwie postawione w badaniu hipotezy. Wskazano, że w pierwotnym modelu nie doszacowano liczby różnorodnych, realizowanych w rzeczywistości procesów decyzyjnych prowadzących do zwolnienia się z pracy. Innymi słowy, nie uwzględniono wystarczającej liczby kombinacji pojawienia się poszczególnych elementów modelu determinujących ścieżki. Jednocześnie autorzy badania wskazali na potrzebę potwierdzenia występowania dodanych przez nich procesów decyzyjnych w innych zawodach i ustalenia ewentualnego związku podążania daną ścieżką z uzyskiwanymi wcześniej wynikami pracy²⁹⁶.

F. Niederman, M. Sumner i in. krytycznie ocenili niektóre oryginalne zasady weryfikacji wystąpienia składowych ścieżek. W szczególności zwrócili uwagę na jedno pytanie w kwestionariuszu (Czy zaakceptowana oferta pracy była początkowo niespodziewaną propozycją, o którą nie zabiegałaś/zabiegałeś?), którego odpowiedź była jednocześnie miarą wystąpienia trzech elementów: wstrząsu, scenariusza i oferty pracy. Wyżej wymienieni specjaliści zauważyli także, że pytania sprawdzające wystąpienie naruszenia wyobrażeń w zakresie niespełnionych oczekiwań mogą świadczyć o wystąpieniu wstrząsu. Dodatkowo zakwestionowali sposób weryfikacji elementu satysfakcji z pracy. Polegał on na przypisaniu respondentowi braku satysfakcji z pracy w przypadku wskazania przez niego odpowiedzi 1 (bardzo niezadowolony) lub 2 (niezadowolony) zgodnie z pięciostopniową skalą dla któregośkolwiek z 13 ocenianych aspektów zatrudnienia. Według tej zasady pomiaru aż 80% respondentów odczuwało brak satysfakcji z pracy, natomiast uśredniając wskazania badanych otrzymano wynik wynoszący 3,5.

Weryfikację rozwijanego modelu płynności zatrudnienia w grupie pielęgniarek pracujących w Wielkiej Brytanii przeprowadzili w 2008 r. K. Morrell, J. Loan-Clarke i in.²⁹⁷ Celem badania było sprawdzenie uniwersalnego charakteru modelu poprzez ocenę prawidłowości jego założeń w odmiennej niż pracownicy księgowi grupie zawodowej oraz

²⁹⁵ J.E. Sheridan, M.A. Abelson, *Cusp Catastrophe Model of Employee Turnover*, „Academy of Management Journal”, 1983, Vol. 26, No. 3, s. 419.

²⁹⁶ F. Niederman, M. Sumner, C.P. Maertz Jr., *Testing and Extending...*, *op. cit.*, s. 339.

²⁹⁷ K. Morrell, J. Loan-Clarke, J. Arnold, A. Wilkinson, *Mapping the Decision...*, *op. cit.*, s. 128–150.

w innym niż Stany Zjednoczone kraju. Przeprowadzono je w ośmiu trustach²⁹⁸ funkcjonujących w ramach Brytyjskiej Narodowej Służby Zdrowia (*The United Kingdom's National Health Service*), zróżnicowanych pod względem lokalizacji, wielkości i charakteru (cztery szpitale wiejskie o średniej wielkości; kolejne cztery – miejskie, duże szpitale kliniczne).

Wyżej wymienieni autorzy oprócz klasyfikacji uczestników badania do poszczególnych procesów decyzyjnych sprawdzili hipotezy odzwierciedlające główne założenia modelu, które zostały pierwotnie sformułowane przez T.W. Lee, T.R. Mitchella i in.²⁹⁹:

- 1a. Czas pomiędzy pojawieniem się pierwszych myśli o zwolnieniu się z pracy a podjęciem ostatecznej decyzji o odejściu (czas 1) jest krótszy na ścieżce 3 niż na ścieżce 4b.
- 1b. Czas pomiędzy podjęciem ostatecznej decyzji o odejściu a faktycznym zwolnieniem się z pracy (czas 2) jest krótszy na ścieżce 3 niż na ścieżce 4b.
2. Na ścieżce 3 najczęściej występują wstrząsy o charakterze zawodowym.
- 3a. Poziom satysfakcji z pracy jest wyższy na ścieżce 3 niż na ścieżce 4b.
- 3b. Poziom satysfakcji z pracy jest negatywnie skorelowany z poziomem naruszenia wartości.

Do 1190 wykwalifikowanych, zatrudnionych w pełnym wymiarze czasu pracy pielęgniarek, które w roku bezpośrednio poprzedzającym badanie dobrowolnie zwolniły się z pracy, szpitale za pośrednictwem poczty wysłały kwestionariusz. Otrzymano 368 zwrotnych formularzy, które w celu zachowania poufności były zwracane bezpośrednio autorom badania. Ostatecznie analizie poddano 352 kwestionariuszy (wskaźnik odpowiedzi 30,9%), gdyż szesnaścioro respondentów nie spełniało warunków badania (3 osoby nie były zatrudnione jako pielęgniarki, 10 osób nie zwolniło się z własnej inicjatywy, a w trzech przypadkach brakowało danych). Zdecydowaną większość badanych – 320 osób, stanowiły kobiety. Średni wiek respondenta wynosił 35 lat, a staż pracy z zakładu, z którego nastąpiło zwolnienie – 4,1 lata.

W badaniu uzyskano współczynnik klasyfikacji do ścieżek T.W. Lee i T.R. Mitchella wynoszący 77%. Respondenci najczęściej podążali schematami ścieżek 4b i 3. Przypisano do nich odpowiednio 153 i 115 osób. Do ścieżki 1 zaklasyfikowano dwóch badanych, do ścieżki 4a – jedną osobę, a do ścieżki 2 – żadnej. Pozostałe 81 przypadków zostało określonych jako

²⁹⁸ Trust oznacza duży szpital lub grupę szpitali.

²⁹⁹ T.W. Lee, T.R. Mitchell i in. weryfikowali 8 hipotez dotyczących pięciu procesów decyzyjnych (zob. szerzej hipotezy 1–4b przytoczone na początku niniejszego podrozdziału), natomiast K. Morrell, J. Loan-Clarke i in. sprawdzili jedynie 5 hipotez w części odnoszącej się do ścieżek 3 i 4b. Sprawdzenie wszystkich pierwotnych założeń modelu nie było możliwe z uwagi na nieliczne przypadki przypisane do ścieżek 1, 2 i 4a (odpowiednio 2, 0 i 1 respondentów).

nieskalsyfikowane. Uzyskane wyniki badania przeprowadzonego w grupie pielęgniarek zestawiono w tablicy 11.

Tablica 11. Wyniki badania weryfikującego rozwijany model płynności zatrudnienia przeprowadzonego w grupie pielęgniarek przez K. Morrella, J. Loana-Clarke'a i in.

Ścieżka	Wstrząs	Scenariusz	Naruszenie wyobrażeń	Satysfakcja	Poszukiwanie i/lub ocena	Oferta pracy	Liczba respondentów (odsetek)
ścieżki T.W. Lee i T.R. Mitchella							
1	tak	tak	nieistotne	nieistotne	nie	nie	2 (0,6%)
2	tak	nie	tak	nieistotne	nie	nie	0 (0%)
3	tak	nie	tak	niska	tak	tak	115 (32,7%)
4a	nie	nie	tak	niska	nie	nie	1 (0,3%)
4b	nie	nie	tak	niska	tak	tak	153 (43,5%)
suma częściowa							271 (77,0%)
przypadki niezaklasyfikowane							81 (23,0%)
łącznie							352 (100,0%)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie K. Morrell, J. Loan-Clarke, J. Arnold, A. Wilkinson, *Mapping the Decision to Quit: A Refinement and Test of the Unfolding Model of Voluntary Turnover*, „Applied Psychology: An International Review”, 2008, Vol. 57, No. 1, s. 128–150.

Autorzy weryfikacji rozwijanego modelu w grupie pielęgniarek potwierdzili założenia modelu w następującym zakresie:

- czas 1 jest istotnie krótszy na ścieżce 3 niż na ścieżce 4b (hipoteza 1a),
- na ścieżce 3 najczęściej występują wstrząsy o charakterze zawodowym (hipoteza 2),
- poziom satysfakcji z pracy jest negatywnie skorelowany z poziomem naruszenia wartości (hipoteza 3b).

Dwie pozostałe testowane w badaniu hipotezy nie zostały potwierdzone. Mianowicie czas 2 nie był istotnie krótszy na ścieżce 3 niż na ścieżce 4b (hipoteza 1b), a satysfakcja z pracy nie była istotnie wyższa na ścieżce 3 niż na ścieżce 4b (hipoteza 3a).

K. Morrell, J. Loan-Clarke i in. przyczynę uzyskania niższego wyniku klasyfikacji niż otrzymali w badaniach T.W. Lee, T.R. Mitchella i in. upatrywali w pewnych nieścisłościach definicji elementów ścieżek i/lub ich kombinacji. Przykładowo, scenariusz został różnie określony w publikacjach T.W. Lee, T.R. Mitchella i in., a naruszenie wyobrażeń może stanowić niepotrzebnie rozbudowany sposób wyrażania innych, już odzwierciedlonych

w modelu elementów, takich jak satysfakcja lub jej brak³⁰⁰. Naruszenie wyobrażeń może także w rzeczywistości być wstrząsem, który zmniejsza satysfakcję z pracy³⁰¹. Ponadto uznali, że rozbieżności w wynikach częściowo były spowodowane różnicami występującymi na rynkach pracy obu krajów i specyfiką zawodów (pomimo dużego popytu na pracę księgowych w USA, brytyjskie pielęgniarki pracujące w NHS mogą łatwiej podjąć inną, podobną pracę) oraz wpływem płci i konfliktu ról rodzinnych i zawodowych³⁰² (czynniki niezwiązane z pracą są prawdopodobnie bardziej znaczące dla kobiet).

Ponadto K. Morrell, J. Loan-Clarke i in. przeprowadzili szczegółowe badania w zakresie zjawiska wstrząsów występujących w procesie decyzyjnym zwolnienia się z pracy. Do trzech wymiarów (cech) wstrząsów, zdefiniowanych przez T.W. Lee, T.R. Mitchella i in. (zawodowy – osobisty, negatywny – pozytywny, nieoczekiwany – oczekiwany), dodali dwa kolejne – siłę wpływu (żadna – bardzo duża) oraz zasięg oddziaływania (tylko na daną osobę – na wszystkich pracowników). Badali oni zależności pomiędzy wymienionymi wymiarami wstrząsów, ich jednoznacznością, czasem podejmowania decyzji o zwolnieniu, poziomem satysfakcji pracy, zakresem poszukiwań innych ofert pracy oraz możliwościami uniknięcia dobrowolnego zwolnienia przez organizację. Zweryfikowali oni następujące hipotezy:

- 1a. Oczekiwane wstrząsy częściej są: pozytywne (0,361, $p < 0,001$)³⁰³, osobiste (0,248, $p < 0,001$) i skutkują decyzjami o zwolnieniach niemożliwych do uniknięcia (0,255, $p < 0,001$).
- Ib: Negatywne wstrząsy częściej są: zawodowe (0,489, $p < 0,001$), związane z brakiem satysfakcji z pracy (0,280, $p < 0,001$), zbiorowe (0,254, $p < 0,01$) i skutkują zwolnieniami możliwymi do uniknięcia (0,472, $p < 0,001$).
- Ic: Wstrząsy zawodowe są rzadziej jednoznaczne (0,217, $p < 0,01$), a częściej związane z brakiem satysfakcji z pracy (0,273, $p < 0,001$) i szukaniem innych możliwości zatrudnienia (0,202, $p < 0,01$) oraz skutkują decyzjami o zwolnieniach możliwych do uniknięcia (0,515, $p < 0,001$).
- Id: Wstrząsy, które mają większy wpływ na ostateczną decyzję o zwolnieniu się częściej są jednoznaczne (0,205, $p < 0,01$). Czas pomiędzy pojawieniem się myśli o zwolnieniu się do

³⁰⁰ K. Morrell, J. Loan-Clarke, J. Arnold, A. Wilkinson, *Mapping the Decision...*, *op. cit.*, s. 142

³⁰¹ C.P. Maertz, M.A. Campion, *Profiles in Quitting: Integrating Process and Content Turnover Theory*, „Academy of Management Journal”, 2004, Vol. 47, No. 4, s. 568.

³⁰² C.P. Maertz, R.W. Griffeth, *Eight Motivational...*, *op. cit.*, s. 676.

³⁰³ Przedstawione w nawiasach dane odzwierciedlają uzyskane w badaniu bezwzględne wartości współczynników korelacji Pearsona oraz jednostronne poziomy istotności dla jednego stopnia swobody.

ostatecznego odejścia jest krótszy niż w przypadku wstrząsów mniej wpływowych (0,173, $p < 0,02$).

Ie: Specyficzne wstrząsy częściej są jednoznaczne (0,175, $p < 0,02$) i skutkują decyzjami o zwolnieniach niemożliwych do uniknięcia (0,228, $p < 0,01$).

W wyniku przeprowadzonej analizy klasyfikacji autorzy badania wyróżnili także dwa skupienia wstrząsów. Pierwsze obejmowało wstrząsy, które częściej są: oczekiwane, pozytywne, osobiste, specyficzne i skutkują zwolnieniami niemożliwymi do uniknięcia. Drugie skupienie składało się ze wstrząsów częściej: nieoczekiwanych, negatywnych, zawodowych, zbiorowych i możliwych do uniknięcia.

Autorzy kolejnej weryfikacji rozwijanego modelu płynności zatrudnienia – S.M. Jones, A. Ross i in.³⁰⁴ odnieśli się do wyników uzyskanych przez F. Niedermana, M. Sumner i in. Założyli, że wśród badanych przez nich specjalistów budownictwa (m.in. kosztorysanci budowlani, kierownicy projektów, rzeczoznawcy budowlani) wystąpią te same procesy decyzyjne, które zidentyfikowano w grupie informatyków (tj. ścieżki 1a, 1b, 4c dodane przez F. Niedermana, M. Sumner i in.). Swoje przypuszczenia oparli na zasadniczych, z punktu widzenia podejmowania decyzji o zwolnieniu, cechach charakteryzujących obydwie grupy zawodów. Obejmowały one: duży popyt na pracę (znaczna część studentów jeszcze przed ukończeniem studiów ma zapewnione zatrudnienie); ciągłe kształcenie i doskonalenie umiejętności poprzez uczenie się nowych technologii, praktyk i ustawodawstwa (*lifelong learning*); zorientowanie na projekty i klientów (co wpływa na moment podjęcia decyzji o dobrowolnym zwolnieniu się z pracy).

W przytoczonym badaniu postawiono następujące hipotezy:

1. Współczynnik klasyfikacji w rozwijanym modelu płynności zatrudnienia w grupie specjalistów z branży budowlanej będzie różnił się od wyniku uzyskanego w badaniach T.W. Lee, T.R. Mitchella i in.
2. Liczba badanych zaklasyfikowanych do trzech nowych teoretycznych ścieżek zaproponowanych przez F. Niedermana, M. Sumner i in. będzie znacząca.
3. Zastosowanie zasad klasyfikacji zaproponowanych przez F. Niedermana, M. Sumner i in. zmieni liczbę badanych, którzy doświadczyli braku satysfakcji z pracy i naruszenia wyobrażeń.
4. Wstrząsy mają znaczny wpływ na podjęcie przez pracownika ostatecznej decyzji o zwolnieniu się z pracy.

³⁰⁴ S.M. Jones, A. Ross, B. Sertyesilisik, *Testing the Unfolding Model...*, op. cit., s. 271–285.

Badanie zrealizowano za pomocą ankiety internetowej (*Bristol Online Surveys*) w grupie specjalistów budownictwa, zatrudnionych w Global Construction Consultants Davis Langdon, którzy w ciągu ostatnich czterech lat dobrowolnie zwolnili się z pracy. Z trzystu dwudziestu wysłanych wiadomości e-mail zawierających link do ankiety, otrzymano 104 spełniające kryteria badania zwrotne odpowiedzi (wskaźnik odpowiedzi 36,6%³⁰⁵). Zdecydowaną większość respondentów stanowili mężczyźni (81 osób), co odzwierciedlało strukturę zatrudnienia według płci w branży budowlanej. Połowa osób mieściła się w przedziale wiekowym 30–39. Drugą najliczniejszą grupę, składającą się z 29 respondentów stanowiły osoby między 25 a 29 rokiem życia.

Do pięciu pierwotnych ścieżek rozwijanego modelu zaklasyfikowano jedynie 20 respondentów. Natomiast znaczna liczba badanych – 61 osób została przypisana do trzech ścieżek zidentyfikowanych przez F. Niedermana, M. Sumner i in. Włączenie ich do rozwijanego modelu płynności zatrudnienia zwiększyłoby ogólny wskaźnik klasyfikacji z 19,2% do 77,9%. Tym samym autorzy potwierdzili słuszność hipotez 1 i 2. Dodatkowo zaproponowano rozszerzenie rozwijanego modelu o dwie kolejne ścieżki, mianowicie PP6 (5 osób) i PP7 (6 osób). Podczas obydwu procesów decyzyjnych doświadczany jest wstrząs, realizowany scenariusz, następuje poszukiwanie i ocena innych możliwości zatrudnienia oraz wybór oferty pracy. Różnica polega na tym, że na ścieżce PP6 nie występuje naruszenie wyobrażeń, ale pracownik odczuwa brak satysfakcji z pracy, natomiast na ścieżce PP7 odwrotnie – ma miejsce naruszenie wyobrażeń przy jednoczesnej satysfakcji z pracy. Po uwzględnieniu dodatkowych ścieżek wskaźnik klasyfikacji wzrósł do 88,5%. Wyniki klasyfikacji uwzględniające rozszerzenia zaproponowane przez F. Niedermana, M. Sumner i in. oraz S.M. Jonesa, A. Rossa i in. zostały przedstawione w tablicy 12.

Tablica 12. Wyniki badania weryfikującego rozwijany model płynności zatrudnienia przeprowadzonego w grupie specjalistów budownictwa przez S.M. Jonesa, A. Rossa i in.

Ścieżka	Wstrząs	Scenariusz	Naruszenie wyobrażeń	Satysfakcja	Poszukiwanie i/lub ocena	Oferta pracy	Liczba respondentów (odsetek)
ścieżki T.W. Lee i T.R. Mitchella							
1	tak	tak	nieistotne	nieistotne	nie	nie	0 (0%)
2	tak	nie	tak	nieistotne	nie	nie	1 (1,0%)
3	tak	nie	tak	niska	tak	tak	5 (4,8%)

³⁰⁵ W badaniu uzyskano 117 wypełnionych kwestionariuszy, z których 13 zostało wykluczonych z dalszej analizy. Było to konieczne, gdyż respondenci w poprzednim zakładzie pracy nie byli zatrudnieni jako specjaliści budownictwa.

4a	nie	nie	tak	niska	nie	nie	0 (0%)
4b	nie	Nie	tak	niska	tak	tak	14 (13,5%)
suma częściowa							20 (19,2%)
ścieżki dodane przez F. Niedermana, M. Sumner i in.							
1a	tak	tak	tak	niska	tak	tak	42 (40,4%)
1b	tak	tak	nie	wysoka	tak	tak	5 (4,8%)
4c	nie	tak	tak	niska	tak	tak	14 (13,5%)
suma częściowa							61 (58,7%)
ścieżki dodane przez S.M. Jonesa, A. Rossa i in.							
PP6	tak	tak	nie	niska	tak	tak	5 (4,8%)
PP7	tak	tak	tak	wysoka	tak	tak	6 (5,8%)
suma częściowa							11 (10,6%)
pozostałe przypadki							12 (11,5%)
łącznie							104 (100%)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie S.M. Jones, A. Ross, B. Sertysilisik, *Testing the Unfolding Model of Voluntary Turnover on Construction Professionals*, „Construction Management and Economics”, 2010, Vol. 28, s. 271–285.

W związku z poddaną w wątpliwość zasadą weryfikacji wystąpienia braku satysfakcji podczas procesu decyzyjnego zwalniania się z pracy³⁰⁶ S.M. Jones, A. Ross i in. dodatkowo określili ją w inny sposób. Zaproponowany przez F. Niedermana, M. Sumner i in. sposób, polegający na wyznaczeniu średniej ze wskazań respondentów, zastosowali zarówno dla elementu satysfakcji z pracy, jak i naruszania wyobrażeń³⁰⁷. Przyjęto, że brak satysfakcji lub naruszenie wyobrażeń występują gdy średnia odpowiedzi jest mniejsza bądź równa 2. Sprawdzono jak ten alternatywny sposób wpłynie na klasyfikację badanych do ścieżek w przypadku zmiany dotyczącej tylko elementu satysfakcji z pracy, tylko elementu naruszenia wyobrażeń oraz obu elementów jednocześnie. Zmiana zasady weryfikacji wystąpienia satysfakcji z pracy znacznie ograniczyła liczbę respondentów przypisanych do pięciu oryginalnych ścieżek (z 19% do 1%). Podobne zmniejszenie współczynnika klasyfikacji miało miejsce w przypadku procesów decyzyjnych F. Niedermana, M. Sumner i in. (z 59% do 13%). Jedynie w przypadku ścieżki PP7 udział przypisanych do niej osób wzrósł z 6% do 44%. Zbliżone wyniki uzyskano przy zmianie zasady weryfikacji wystąpienia naruszenia wyobrażeń

³⁰⁶ Metoda weryfikacji wystąpienia elementu satysfakcji z pracy została krytycznie oceniona przez F. Niedermana, M. Sumner i in., co zostało szerzej opisane w niniejszym podrozdziale w części przedstawiającej wyniki badań tych autorów.

³⁰⁷ Oryginalna zasada weryfikacji wystąpienia elementu naruszenia wyobrażeń jest podobna do zastosowanej w przypadku satysfakcji z pracy. Polega ona na rozpoznaniu naruszenia wyobrażeń, jeżeli osoba odpowie 1 (zdecydowanie nie) lub 2 (nie) na jakiegokolwiek z ośmiu pytań z nim związanych.

– współczynnik klasyfikacji uległ zmniejszeniu zarówno w przypadku pięciu oryginalnych ścieżek (z 19% do 3%), jak i dodanych przez F. Niedermana, M. Sumner i in. (z 59% do 13%). Wzrost przypisanych do procesów decyzyjnych respondentów nastąpił jedynie w przypadku ścieżki PP6 (z 5% do 38%).

Zmiana techniki weryfikacji wystąpienia elementu satysfakcji z pracy oraz naruszenia wyobrażeń we wszystkich przypadkach (jedynie dla elementu satysfakcji z pracy, jedynie dla naruszenia wyobrażeń oraz dla obu elementów jednocześnie) skutkowałą zmniejszeniem łącznego współczynnika klasyfikacji (z 89% odpowiednio do 58%, 61% i 56%). S.M. Jones, A. Ross i in. w ten sposób potwierdzili hipotezę 3, jednocześnie stwierdzając, że pierwotne zasady T.W. Lee i T.R. Mitchella zapewniają najwyższy współczynnik klasyfikacji badanych do ścieżek modelu. Szczegółowe wyniki otrzymane poprzez zmianę zasad weryfikacji elementów satysfakcji z pracy i naruszenia wyobrażeń przedstawiono w tablicy 13.

Tablica 13. Wpływ zmian zasady weryfikacji wystąpienia elementów satysfakcji z pracy i naruszenia wyobrażeń na współczynniki klasyfikacji do ścieżek rozwijanego modelu płynności zatrudnienia w badaniu S.M. Jonesa, A. Rossa i in.

Ścieżka	Metoda T.W. Lee i T.R. Mitchella		Zmiana zasady dla satysfakcji z pracy		Zmiana zasady dla naruszenia wyobrażeń		Zmiana zasady dla satysfakcji i naruszenia	
	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
2	1	1%	1	1%	0	0%	0	0%
3	5	5%	0	0%	0	0%	0	0%
4a	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
4b	14	13%	0	0%	3	3%	0	0%
Suma częściowa	20	19%	1	1%	3	3%	0	0%
1a	42	40%	2	2%	8	8%	2	2%
1b	5	5%	10	10%	10	10%	49	47%
4c	14	13%	1	1%	2	2%	0	0%
Suma częściowa	61	59%	13	13%	20	19%	51	49%
PP6	5	5%	0	0%	39	38%	0	0%
PP7	6	6%	46	44%	1	1%	7	7%
Suma częściowa	11	11%	46	44%	40	39%	7	7%
Łącznie	92	89%	60	58%	63	61%	58	56%
Pozostałe przypadki	12	11%	44	42%	41	39%	46	44%

Źródło: S.M. Jones, A. Ross, B. Sertyesilisik, *Testing the Unfolding Model of Voluntary Turnover on Construction Professionals*, „Construction Management and Economics”, 2010, Vol. 28, s. 271–285.

S.M. Jones, A. Ross i in. potwierdzili także, że wstrząs ma duży wpływ na ostateczną decyzję pracownika o zwolnieniu się z pracy (hipoteza 4). Większość respondentów – 74 osoby (81,2%) oceniła wysoko jego znaczenie w procesie decyzyjnym, mianowicie pięćdziesięcioro troje badanych na poziomie 76–100%, a dwadzieścioro jeden w przedziale 51–75%. Ostatecznie autorzy badania skonkludowali, że ścieżki rozwijanego modelu płynności zatrudnienia nie są uniwersalne w zrozumieniu i przewidywaniu procesu zwalniania się z pracy. Niemniej jednak stwierdzili, że w przypadku technicznych grup zawodów proces zwalniania się z pracy przebiega w podobny sposób.

We wszystkich przytoczonych w niniejszym podrozdziale badaniach empirycznych dotyczących weryfikacji rozwijanego modelu płynności zatrudnienia wykorzystano kwestionariusz i zasady klasyfikacji opracowane przez T.W. Lee, T.R. Mitchella i in. Zastosowanie tej samej metody pozwala na zestawienie ze sobą otrzymanych wyników. Niemniej jednak w literaturze można znaleźć wyniki badań, ukierunkowanych na identyfikację ścieżek w inny sposób. Do tego celu wykorzystano odmienny zestaw pytań³⁰⁸, a także dane pochodzące z wywiadów przeprowadzanych bezpośrednio przed odejściem z pracy³⁰⁹.

³⁰⁸ Zob. szerzej D.P. Donnelly, J.J. Quirin, *An Extension of Lee and Mitchell's Unfolding Model of Voluntary Turnover*, „Journal of Organizational Behavior”, 2006, Vol. 27, s. 59–77, A.J. Shipp, S. Furst-Holloway, T.B. Harris, B. Rosen, *Gone Today but Here Tomorrow: Extending the Unfolding Model of Turnover to Consider Boomerang Employees*, „Personnel Psychology”, 2014, Vol. 67, s. 421–462.

³⁰⁹ C.T. Kulik, G. Treuren, P. Bordia, *Shocks and Final Straws: Using Exit-Interview Data to Examine the Unfolding Model's Decision Paths*, „Human Resource Management”, 2012, Vol. 51, No. 1, s. 25–46.

3. Metodyka badań własnych

3.1. Etapy projektowania badań

W ramach każdego badania można wyróżnić następujące etapy: projektowania badania, wykonania badania, analizy wyników oraz opracowania raportu i udostępnienia wyników. Pierwszy z nich obejmuje zespół czynności mających na celu zapewnienie skutecznych metod gromadzenia, analizy i udostępniania informacji tak, aby jak najlepiej zaspokoić określone potrzeby informacyjne³¹⁰. Etap ten jest kluczowy z punktu widzenia jakości badania i przydatności jego wyników. Proces projektowania badań własnych obejmował:

1. wyznaczenie celów badawczych,
2. zdefiniowanie populacji,
3. ustalenie liczebności badanej grupy zawodowej,
4. wybór techniki pomiaru,
5. stworzenie narzędzia badawczego,
6. określenie metody analizy danych.

Badania własne stanowią kontynuację dotychczasowych badań dotyczących rozwijanego modelu płynności zatrudnienia, w których wskazywano na potrzebę weryfikacji jego założeń w innych grupach zawodowych³¹¹. Uzyskane wyniki miały służyć porównaniu z rezultatami badań otrzymanymi we wcześniejszych weryfikacjach modelu T.W. Lee i T.R. Mitchella. Z tego względu projektując badania własne wykorzystano rozwiązania jak najbardziej zbliżone do wcześniej zastosowanych, w szczególności w zakresie definiowania populacji, zastosowanego narzędzia badawczego i metody analizy danych.

Celem głównym niniejszej dysertacji jest weryfikacja prawidłowości założeń rozwijanego modelu płynności zatrudnienia T.W. Lee i T.R. Mitchella w wybranej grupie zawodowej w Polsce oraz jego ewentualna modyfikacja. Cele szczegółowe dotyczą zjawiska wstrząsu – stosunkowo nowego pojęcia, które zostało wprowadzone do teorii płynności zatrudnienia w 1994 r. jako ważny element przebiegu procesów decyzyjnych dobrowolnych zwolnień³¹². Dodatkowym celem dysertacji jest wstępne rozpoznanie innych, istotnych aspektów fluktuacji kadr, które wyznaczałyby kierunki dalszych badań w tym obszarze. Na

³¹⁰ M. Szreder, *Metody i techniki sondażowych badań opinii*, wyd. II zm., Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 37.

³¹¹ T.W. Lee, T.R. Mitchell, L. Wise, S. Fireman, *An Unfolding Model...*, *op. cit.*, s. 32; T.W. Lee, T.R. Mitchell, B.C. Holtom, L.S. McDaniel, J.W. Hill, *The Unfolding Model...*, *op. cit.*, s. 460; F. Niederman, M. Sumner, C.P. Maertz Jr., *Testing and Extending...*, *op. cit.*, s. 339.

³¹² T.W. Lee, T.R. Mitchell, *An Alternative Approach...*, *op. cit.*

podstawie wyznaczonych celów badawczych sformułowano hipotezę główną oraz 6 hipotez szczegółowych.

Populację będącą celem badania³¹³ (*target population*) stanowiły osoby, które w ciągu czterech lat dobrowolnie zwolniły się z pracy. Stworzenie operatu losowania dla tak zdefiniowanej populacji nie było jednak możliwe z powodu braku rejestru wszystkich jednostek zaklasyfikowanych do badania³¹⁴. Dlatego też, podobnie jak we wcześniejszych weryfikacjach rozwijanego modelu płynności zatrudnienia, badanie przeprowadzono w mniejszej grupie. Początkowo założono realizację wywiadów w jednorodnej grupie zawodowej obejmującej byłych pracowników danego zakładu pracy³¹⁵, jednak z uwagi na ograniczenia wynikające z przepisów dotyczących ochrony danych osobowych założenie to zostało zmodyfikowane³¹⁶. Ostatecznie populację badania (*study population*) zdefiniowano jako osoby wykonujące ten sam zawód, zatrudnione w dużym zakładzie pracy, które w ciągu ostatnich czterech lat dobrowolnie zwolniły się z pracy. Założono przeprowadzenie badania w dużej organizacji szczególnie narażonej na występowanie problemu nadmiernych dobrowolnych zwolnień oraz w grupie zawodowej, innej niż dotychczas poddanej weryfikacji założeń rozwijanego modelu, charakteryzującej się dużą płynnością zatrudnienia oraz strategicznie istotnej dla danego podmiotu gospodarczego. Kryteria doboru zarówno podmiotu gospodarczego, jak i grupy zawodowej, które odzwierciedlały powyższe założenia, wyznaczono na podstawie analizy danych wtórnych. Dobór populacji do badania miał zatem charakter celowy i odbywał się dwuetapowo – pierwszy dotyczył zakładu pracy, a drugi zawodu.

W zakresie liczebności populacji przyjęto, że będzie ona zbliżona do tych, które wystąpiły we wcześniej zrealizowanych weryfikacjach modelu. Założono także wykonanie badania pełnego, tj. obejmującego wszystkie jednostki w wybranej grupie zawodowej w danym zakładzie pracy.

³¹³ W literaturze amerykańskiej rozróżnia się populację będącą celem badania (*target population*) od mniejszej populacji, do której badacz ma rzeczywiście dostęp (*study population*). Zob. szerzej M. Szreder, *Metody i techniki...*, op. cit., s. 42–43.

³¹⁴ Obecnie Zakład Ubezpieczeń Społecznych ma dostęp do rejestru pracowników, którzy wypowiedzieli stosunek pracy z własnej inicjatywy. Od stycznia 2019 r. na formularzu ZUS ZWUA dodano bowiem blok V – „Rozwiązanie/Wygaśnięcie stosunku pracy/stosunku służbowego”, w którym płatnik składek podaje m.in. kod wygaśnięcia/trybu rozwiązania stosunku pracy/stosunku służbowego, który obejmuje wypowiedzenie pracownika. Zakład Ubezpieczeń Społecznych nie może jednak udostępnić danych z uwagi na przepisy wynikające z ustawy o ochronie danych osobowych. Ponadto osoby, które wypowiedziały stosunek pracy z własnej inicjatywy nie odzwierciedlają całej populacji badania (zob. szerzej podrozdział 3.3).

³¹⁵ W dotychczasowych badaniach weryfikujących rozwijany model płynności zatrudnienia korzystano z baz byłych pracowników udostępnianych przez zakłady pracy (badania T.W. Lee, T.R. Mitchella i in.; D.T. Holta, M.T. Rehga i in.; K. Morrella, J. Loan-Clarke'a i in.; S.M. Jonesa, A. Rossa i in.) oraz danych przekazanych przez uczelnie (badania F. Niedermana, M. Sumner i in.).

³¹⁶ Zob. szerzej podrozdział 3.6.

Mimo, iż w dotychczasowych weryfikacjach rozwijanego modelu wykorzystywano pośrednie techniki obserwacji w postaci ankiety pocztowej lub internetowej³¹⁷, za optymalny sposób zbierania danych w badaniach własnych uznano wywiad osobisty. Daje on większe niż inne techniki możliwości kontrolowania procesu pomiaru poprzez m.in.: wyjaśnienie wątpliwości i niejasności w czasie wywiadu, większą skuteczność w przekonaniu do wzięcia udziału w badaniu i jego ukończenia, wykrycia przez ankietera odpowiedzi nieścisłych lub wzajemnie sprzecznych³¹⁸.

W związku z charakterem porównawczym badań własnych kwestionariusz wywiadu stworzono w oparciu o ten, który został zastosowany w badaniach T.W. Lee, T.R. Mitchella i in. Oryginalny kwestionariusz został w pewnym stopniu zmodyfikowany z uwagi m.in. na: potrzebę jego adaptacji do kontekstu badania, rozszerzenie badania o inne aspekty płynności zatrudnienia, ograniczenie do pytań służących realizacji celów badań własnych, uwzględnienie wyników przeprowadzonego badania pilotażowego, zastosowanie innej techniki zbierania informacji.

Metodą analizy danych służącą weryfikacji założeń rozwijanego modelu płynności zatrudnienia są zasady klasyfikacji do poszczególnych ścieżek decyzyjnych określone przez T.W. Lee, T.R. Mitchella i in. Do oceny związków pomiędzy wymiarami wstrząsów i ich siły posłużono się analizą związaną z tablicami kontyngencji oraz miarą współzależności w postaci współczynnika V Cramera.

3.2. Cele i hipotezy badawcze

Celem głównym niniejszej dysertacji jest weryfikacja prawidłowości założeń rozwijanego modelu płynności zatrudnienia T.W. Lee i T.R. Mitchella w wybranej grupie zawodowej³¹⁹ w Polsce oraz jego ewentualna modyfikacja. Przyjęto, że słuszne są założenia modelu w zakresie występowania w procesie decyzyjnym prowadzącym do zwolnienia się z pracy wyróżnionych przez autorów elementów, tj. wstrząsu, scenariusza, naruszenia wyobrażeń, braku satysfakcji, poszukiwania i/lub oceny, oferty pracy oraz różnego czasu rozwijania się poszczególnych ścieżek. Przypuszczano jednak, że w wyniku ewolucji uwarunkowań technologicznych, społecznych i gospodarczych funkcjonowania rynku pracy, modyfikacji uległ przebieg procesów decyzyjnych dobrowolnych zwolnień. Oznaczałoby to,

³¹⁷ Por. tablica 19.

³¹⁸ M. Szreder, *Metody i techniki...*, op. cit., s. 159.

³¹⁹ Wybraną grupą zawodową byli pracownicy centrum obsługi telefonicznej zatrudnieni w dużej organizacji. Zob. szerzej podrozdział 4.1.

że założenia twórców modelu w zakresie realizacji procesów decyzyjnych według ścieżek 1, 2, 3, 4a i 4b są nieaktualne. Jednocześnie schematy procesów 3 i 4b, określanych jako tradycyjne³²⁰, nie są tymi, które występują najczęściej. W wyniku identyfikacji procesów prowadzących do dobrowolnych zwolnień w Polsce planowano stworzyć własną, skorygowaną postać rozwijanego modelu, która uwzględniałaby wpływ sytuacji na rynku pracy na przebieg ścieżek decyzyjnych.

W dotychczas przeprowadzonych badaniach weryfikujących prawidłowości założeń rozwijanego modelu uzyskano bardzo zróżnicowane współczynniki klasyfikacji do ścieżek, które wynosiły od 12,1% do 92,6%³²¹. Model w największym zakresie odzwierciedlał rzeczywistość w przypadku badań opublikowanych w 1999 r. przez T.W. Lee, T.R. Mitchella i in. – do pięciu ścieżek przypisano aż 92,6% badanych. Wysoki współczynnik klasyfikacji, wynoszący 77,0%, uzyskali także K. Morrell, J. Loan-Clarke i in. T.W. Lee, T.R. Mitchella i in. weryfikowali model płynności zatrudnienia wśród księgowych, którzy dobrowolnie zwolnili się z pracy w latach 1990–1992, natomiast K. Morrell, J. Loan-Clarke i in. w grupie pielęgniarek, które odeszły z organizacji w latach 2000–2001. Wyniki innych badań, przeprowadzonych w późniejszym okresie, wskazywały na znacznie niższe współczynniki klasyfikacji do 5 oryginalnych ścieżek, mianowicie od 12,1% do 47,3%. W związku z powyższym postawiono następującą hipotezę główną:

Rozwijany model płynności zatrudnienia T.W. Lee i T.R. Mitchella w niewielkim zakresie odzwierciedla rzeczywisty przebieg aktualnych procesów dobrowolnych zwolnień pracowników centrum obsługi telefonicznej w Polsce.

Mimo, iż T.W. Lee, T.R. Mitchell i in. w rozwijanym modelu płynności zatrudnienia wyznaczyli 5 procesów decyzyjnych prowadzących do zwolnienia się z pracy, sama jego konstrukcja teoretycznie pozwala na wyróżnienie sześćdziesięciu czterech ścieżek³²² (wariacja z powtórzeniami $W_2^6 = 2^6$). W badaniach T.W. Lee, T.R. Mitchella i in. oraz K. Morrella, J. Loan-Clarke'a i in., w których uzyskano wysokie współczynniki klasyfikacji nie zidentyfikowano innych niż 5 oryginalnych procesów decyzyjnych. W pozostałych weryfikacjach rozwijanego modelu płynności zatrudnienia, w których uzyskano niskie współczynniki klasyfikacji do ścieżek 1, 2, 3, 4a i 4b, potwierdzono przebieg procesów decyzyjnych prowadzących do dobrowolnych zwolnień według innych, powtarzających się

³²⁰ T.R. Mitchell, T.W. Lee, *The Unfolding Model of Voluntary Turnover and Job Embeddedness: Foundations for a Comprehensive Theory of Attachment*, „Research in Organizational Behavior”, 2001, Vol. 23, s. 229.

³²¹ Zob. szerzej podrozdział 2.6.5 oraz 4.3.

³²² F. Niederman, M. Sumner, C.P. Maertz Jr., *Testing and Extending...*, op. cit., s. 335.

schematów. F. Niederman, M. Sumner i in. w grupie informatyków zidentyfikowali ścieżki 1a, 1b i 4c, a D.T. Holt, M.T. Rehg i in. wśród oficerów sił powietrznych – 5a oraz 5b (zbliżone do procesów 1a i 4c³²³). Badacze S.M. Jones, A. Ross i in. potwierdzili występowanie ścieżek 1a, 1b i 4c w grupie specjalistów budownictwa.

F. Niederman, M. Sumner i in. oraz S.M. Jones, A. Ross i in. uznali, że procesy 1a, 1b i 4c są charakterystyczne dla zawodów technicznych. Z kolei D.T. Holt, M.T. Rehg i in. określili ścieżki 5a i 5b jako typowe w przebiegu dobrowolnych zwolnień w zawodowych siłach zbrojnych. Analiza uwarunkowań funkcjonowania współczesnego rynku pracy oraz porównanie dotychczas przeprowadzonych weryfikacji modelu prowadzą do nieco innych wniosków. Mianowicie można przypuszczać, że to nie tylko specyfika pracy w danej grupie zawodowej i związana z nią sytuacja na rynku pracy determinują występowanie poszczególnych procesów. Zmiany w przebiegu procesów decyzyjnych dobrowolnych zwolnień należy rozpatrywać w szerszym kontekście. Pojawienie się nowych ścieżek decyzyjnych może wynikać z obserwowanych na przestrzeni ostatnich lat przemian technologicznych, społecznych i gospodarczych. W związku z tym procesy 1a, 1b i 4c będą występowały także w innych grupach zawodowych. Na tej podstawie postawiono pierwszą hipotezę szczegółową:

1. Dwie tradycyjne ścieżki decyzyjne T.W. Lee i T.R. Mitchella – 3 i 4b – oraz 3, zidentyfikowane przez F. Niedermana, M. Sumner i in. – 1a, 1b i 4c – w większym zakresie niż 5 oryginalnych ścieżek odzwierciedlają rzeczywisty przebieg procesów zwolnienia się z pracy w grupie pracowników centrum obsługi telefonicznej w Polsce.

W czasie, w którym F. Niederman, M. Sumner i in. prowadzili badania, oferty pracy zamieszczane w Internecie i prowadzenie niektórych etapów selekcji kandydatów do pracy w sposób zdalny były rzadkością, ale szeroko wykorzystywano je wśród informatyków. Obecnie są one powszechnie stosowane. Bieżące śledzenie ofert pracy jest niezwykle proste i nie wymaga poświęcania dużej ilości czasu, np. informacje o nowych ofertach są dostarczane automatycznie do skrzynki poczty elektronicznej po rejestracji w portalach pośrednictwa pracy (serwisach rekrutacyjnych), zdefiniowaniu preferencji zawodowych oraz ustawieniu powiadomień. Wykorzystanie Internetu do realizacji selekcji spowodowało, że przebieg tego procesu jest dla obu stron mniej kosztowny niż jego tradycyjna forma. Ponadto zmiany technologiczne umożliwiają w coraz większym zakresie świadczenie pracy w sposób zdalny. Dzięki temu więcej stanowisk pracy jest dostępnych dla większej liczby kandydatów. Zmiana

³²³ Zob. szerzej podrozdział 2.6.5.

pracodawcy jest mniej problematyczna, gdyż nie wiąże się z koniecznością przeprowadzki. Można przypuszczać, że powyższe udogodnienia spowodowały, że część pracowników regularnie obserwuje oferty pracy, nawet przed pojawieniem się pierwszych myśli o zwolnieniu się z pracy. Odejście z organizacji może zatem wynikać z realizacji scenariusza, polegającego na zmianie aktualnego pracodawcy w przypadku znalezienia atrakcyjniejszego miejsca zatrudnienia.

Globalne zmiany społeczne skutkują większą świadomością pracowników w zakresie konieczności podejmowania działań zmierzających do własnego rozwoju. Zmieniające się warunki funkcjonowania rynku pracy i organizacji przyczyniły się do ewolucji koncepcji karier³²⁴. Poza tradycyjnym modelem kariery opartym na awansie w górę hierarchii organizacji, rozwinęły się nowe koncepcje, takie jak kariera bez granic³²⁵, proteańska³²⁶ (określana także mianem proteuszowej), inteligentna³²⁷ czy spiralna³²⁸. Charakteryzują się one większą odpowiedzialnością jednostki za własną aktywność zawodową³²⁹. Dobrowolne zwolnienie pracownika może zatem wiązać się z zaplanowanym przez niego kolejnym etapem kariery zawodowej i z chęcią zdobywania nowych kwalifikacji poza organizacją³³⁰. Osoba podejmująca pracę może z góry zakładać kilkuletni okres zatrudnienia w danym miejscu. Realizuje ona scenariusz polegający na cyklicznej zmianie pracodawcy stanowiącej szczeble zaplanowanej kariery zawodowej. W związku z tym postawiono drugą hipotezę szczegółową:

³²⁴ Zob. szerzej A. Miś, *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2007.

³²⁵ Kariera bez granic (*boundaryless career*) oznacza przekraczanie przez jednostkę wielu barier podczas rozwoju jej ścieżki zawodowej. Odnosi się do mobilności fizycznej (związanej ze zmianą stanowisk pracy, pracodawców, branż) i mobilności psychologicznej (dotyczącej zdolności jednostki do dokonywania zmian w karierze i jej otwartością na nie). Zob. szerzej S.E. Sullivan, M.B. Arthur, *The Evolution of the Boundaryless Career Concept: Examining Physical and Psychological Mobility*, „Journal of Vocational Behavior”, 2006, Vol. 69, s. 19–29.

³²⁶ Termin kariery typu proteańskiego (*protean career*), tzw. kariery zmiennej pochodzi od antycznego Proteusa, który zmieniał swą postać w zależności od potrzeb osobistych, motywacji i wartości. Zob. szerzej K. Inkson, *Protean and Boundaryless Careers as Metaphors*, „Journal of Vocational Behavior”, 2006, Vol. 69, s. 51–52.

W ramach tej koncepcji osoba samodzielnie kieruje własnym rozwojem, a kryteria sukcesu mają subiektywny (sukces psychologiczny), a nie obiektywny charakter (stanowisko, wynagrodzenie). Zob. szerzej D.T. Hall, *The Protean Career: A Quarter-Century Journey*, „Journal of Vocational Behavior”, 2004, Vol. 65, s. 4.

³²⁷ Koncepcja kariery inteligentnej (*intelligent career*) polega na rozwoju kompetencji jednostki określonych jako *knowing why* (stopień zrozumienia własnych potrzeb, wartości, preferencji zawodowych), *knowing how* (poszerzanie wiedzy, zdobywanie nowych umiejętności) oraz *knowing whom* (wykorzystanie sieci relacji w zakresie otrzymania informacji, protekcji, wsparcia). Zob. szerzej M.B. Arthur, P.H. Claman, R.J. DeFillippi, *Intelligent Enterprise, Intelligent Careers*, „The Academy of Management Executive”, 1995, Vol. 9, No. 4, s. 7–22.

³²⁸ W ramach kariery spiralnej (*spiral career*) jednostka zdobywa doświadczenie zawodowe w wielu obszarach. Osoba często zmienia stanowiska pracy na pokrewne, co pozwala jej wykorzystywać wcześniej zdobytą wiedzę i umiejętności. Zob. szerzej K.R. Brousseau, M.J. Driver, K. Eneroth, R. Larsson, *Career Pandemonium: Realizing Organizations and Individuals*, „Academy of Management Executive”, 1996, Vol. 10, No. 4, s. 57.

³²⁹ A. Jarosik-Michalak, *Cechy kariery tradycyjnej i nowych koncepcji kariery*, „Studia i Prace WNEiZ US”, 2018, t. 52, nr 3, s. 59.

³³⁰ M. Kalinowski, *Zwalnianie pracowników*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. III, pod red. W. Golnau, CeDeWu, Warszawa 2012, s. 404.

2. W grupie pracowników centrum obsługi telefonicznej występują ścieżki decyzyjne, składające się m.in. z elementów poszukiwania/oceny innych możliwości zatrudnienia, oferty pracy i jednocześnie wysokiej satysfakcji z pracy.

Obserwowana w ostatnich latach w Polsce malejąca stopa bezrobocia daje pracownikom większe możliwości w zakresie zmiany zatrudnienia i sprzyja podejmowaniu decyzji o zwolnieniu w sposób impulsywny, bez wcześniejszego etapu poszukiwania i znalezienia oferty pracy. Taki przebieg procesu odzwierciedlają ścieżki 1, 2 i 4a, charakteryzujące się minimalnym (ścieżka 1) lub umiarkowanym (ścieżki 2, 4a) zakresem rozważań. Mimo to można przypuszczać, że zdecydowana większość dobrowolnych zwolnień z pracy wśród pracowników centrum obsługi telefonicznej wynika z racjonalnego procesu podejmowania decyzji, związanego z obszernym zakresem rozważań, etapem poszukiwań i oceny innych możliwości zatrudnienia oraz ofertą pracy. Wynika to z niskiego poziomu płac na rodzimym rynku pracy w stosunku do takich krajów jak USA czy Wielka Brytania (w których dotychczas weryfikowano rozwijany model), a w konsekwencji przeciętnej sytuacji materialnej dużego odsetka polskich gospodarstw domowych³³¹. Niski poziom oszczędności³³² w połączeniu ze zobowiązaniami kredytowymi³³³ sprawiają, że Polacy mogą decydować się na zmianę pracodawcy jedynie w przypadku zagwarantowanego stanowiska pracy w innym miejscu. Z uwagi na gorszą sytuację materialną polskiego społeczeństwa³³⁴ niż w USA i Wielkiej Brytanii należy spodziewać się niewielu przypadków przebiegu procesu zwolnienia się z pracy zgodnego ze ścieżkami 1, 2 i 4a. Na tej podstawie sformułowano trzecią hipotezę szczegółową:

³³¹ W 2019 r. w Polsce według subiektywnej oceny respondentów według subiektywnej oceny respondentów sytuacja materialna gospodarstw domowych była w 44,4% przeciętna, 24,8% raczej dobra, 23,8% dobra, 5,5% raczej zła, 1,5% zła. Zob. szerzej *Budżety gospodarstw domowych w 2019 r.*, GUS, Warszawa 2020, tabl. 67, s. 259.

³³² Stopa oszczędności gospodarstw domowych w Polsce jest jedną z najniższych w Europie. Przykładowo w IV kwartale 2019 r. wynosiła 5,06% (wyższa jedynie niż w Grecji) przy średniej w UE-28 9,97%, a w strefie euro 12,66%. *Household saving rate*, <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/teina500/default/table?lang=en>, dostęp dnia 15.02.2020 r.

³³³ Zgodnie z Badaniem Zasobności Gospodarstw Domowych zrealizowanym w 2016 r. przez Narodowy Bank Polski, we współpracy z GUS-em, 40,5% polskich gospodarstw domowych posiadało zadłużenia. Relatywnie wysokie obciążenie stanowiły kredyty hipoteczne i dotyczyły 13,9% gospodarstw domowych. Natomiast kredyty o innym charakterze, przede wszystkim konsumpcyjne, były zdecydowanie mniejszej wartości, ale częściej zaciągane – dotyczyły 32,9% gospodarstw domowych. *Zasobność gospodarstw domowych w Polsce. Raport z badania 2016 r.*, pod red. P. Bańbuła, Z. Żółkiewski, NBP, Warszawa 2017, s. 5.

³³⁴ Przykładowo PKB na mieszkańca wyrażony w standardzie siły nabywczej (PPS) w 2019 r. wynosił 145% w Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii 107%, a w Polsce 73% średniej Unii Europejskiej. *GDP per capita in PPS*, <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TEC00114/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=388837b6-18d3-422f-8339-fa23f0378454>, dostęp dnia 15.02.2020 r.

3. Trzy oryginalne ścieżki rozwijanego modelu płynności zatrudnienia T.W. Lee i T.R. Mitchella – 1, 2 i 4a – wśród pracowników centrum obsługi telefonicznej występują sporadycznie lub wcale.

Występowanie wstrząsu w procesie decyzyjnym dobrowolnych zwolnień z pracy zostało potwierdzone we wszystkich wcześniejszych weryfikacjach rozwijanego modelu płynności zatrudnienia. Mimo to analiza istoty tego zjawiska nie była dotychczas szerzej podejmowana. Najbardziej szczegółowe badania w zakresie problematyki wstrząsu przeprowadzili K. Morrell, J. Loan-Clarke i in.³³⁵, których wyniki omówiono w podrozdziale 2.6.5. W mniejszym zakresie zagadnieniem tym zajmowali się T.W. Lee, T.R. Mitchella i in.³³⁶ oraz S.M. Jones, A. Ross i in.³³⁷ Jako, że wstrząs jest stosunkowo nowym pojęciem w teorii płynności zatrudnienia, dotychczas w niewielkim stopniu analizowanym, w badaniach własnych poświęcono mu wiele uwagi. W tym obszarze badań zdefiniowano następujące cele szczegółowe:

- identyfikację wstrząsów i przyczyn dobrowolnych zwolnień z pracy oraz weryfikację różnic między tymi pojęciami,
- określenie wpływu wstrząsu na podjęcie ostatecznej decyzji o zwolnieniu się z pracy,
- identyfikację cech wstrząsów o charakterze osobistym i zawodowym, uwzględniających stopień oczekiwania, wydzźwięk, zasięg oddziaływania i możliwość uniknięcia zwolnienia.

Wstrząsy są konkretnymi zdarzeniami, które w procesie decyzyjnym stanowią bodziec dystalny, gdyż inicjują rozważania o zwolnieniu lub pozostaniu w organizacji. Z kolei przyczyny są wyrażonymi przez pracownika bodźcami proksymalnymi, za pomocą których tłumaczą oni swoje zachowanie. Jako, że wstrząs jedynie skutkuje pojawieniem się myśli o zwolnieniu się z pracy, nie zawsze będzie tożsamy z bezpośrednią przyczyną odejścia (np. wstrząs w postaci nagany ze strony przełożonego skłania do poszukiwania innych ofert zatrudnienia, a bezpośrednią przyczyną podaną przez pracownika jest pozyskanie atrakcyjniejszej oferty pracy). Zgodnie z podaną definicją wstrząsy są możliwymi do zweryfikowania zdarzeniami, natomiast przyczyny mogą być formułowane nieprecyzyjnie i enigmatycznie. Ponadto w rozwijanym modelu jeden rodzaj wstrząsu inicjuje zwolnienie się z pracy w przypadku trzech ścieżek decyzyjnych, natomiast przyczynę lub kilka przyczyn

³³⁵ Zob. szerzej K. Morrell, J. Loan-Clarke, A. Wilkinson, *The Role of Shocks...*, op. cit.

³³⁶ Zob. szerzej T.W. Lee, T.R. Mitchell, B.C. Holtom, L.S. McDaniel, J.W. Hill, *The Unfolding Model...*, op. cit.

³³⁷ Zob. szerzej S.M. Jones, A. Ross, B. Sertyesilisik, *Testing the Unfolding Model...*, op. cit.

można przypisać do każdej z nich³³⁸. Weryfikacji powyższych teoretycznych różnic pomiędzy obu pojęciami służyła czwarta hipoteza szczegółowa:

4. Pomiedzy wstrząsem a przyczyną dobrowolnych zwolnień z pracy występują różnice istotne dla procesu podejmowania decyzji o zwolnieniu się z pracy.

Jak już wyjaśniono, wstrząs skłania do rozważań nt. odejścia z organizacji, przez co w procesie decyzyjnym stanowi bodziec dystalny. Niemniej jednak w teorii założono, że wstrząs jest na tyle istotnym zdarzeniem, że nie można go zignorować. Nie tylko inicjuje rozważania o odejściu z organizacji, ale ma też znaczny wpływ na podjęcie ostatecznej decyzji o zwolnieniu. Na potrzebę weryfikacji tego założenia (tj. stopnia wpływu wstrząsu na ostateczną decyzję o zwolnieniu) wskazywali K. Morrell, J. Loan-Clarke i in.³³⁹ oraz S.M. Jones, A. Ross i in.³⁴⁰ W związku z powyższym postawiono piątą hipotezę szczegółową:

5. Wstrząsy w znacznym stopniu wpływają na podjęcie ostatecznej decyzji o zwolnieniu się z pracy.

W badaniu przyjęto, że wpływ wstrząsu na podjęcie ostatecznej decyzji o zwolnieniu należy uznać za znaczny, gdy co najmniej 80% respondentów określi go jako duży lub bardzo duży.

Dobrowolne zwolnienia mogą być inicjowane zarówno przez zdarzenia o charakterze osobistym, jak i zawodowym. Można założyć, że wstrząsy osobiste są zazwyczaj oczekiwane przez jednostkę (ważna, osobista zmiana raczej nie będzie całkowitą niespodzianką), pozytywne (planowane zmiany powinny mieć pozytywny wydźwięk) i specyficzne (osobiste wydarzenia danej osoby raczej nie wpłyną na jej współpracowników). Z kolei wstrząsy zawodowe będą częściej wynikały z nieoczekiwanych, negatywnych zdarzeń oraz oddziaływały na większą grupę osób (charakter zbiorowy). Z punktu widzenia zarządzania płynnością i retencją zatrudnienia szczególnie istotne jest wyróżnienie wstrząsów prowadzących do zwolnień możliwych i niemożliwych do uniknięcia. Dotychczas w literaturze przedmiotu opisano przyczyny płynności zatrudnienia według możliwości oddziaływania przez organizację³⁴¹. Wskazano, że dobrowolne zwolnienia wynikające z osobistych powodów zazwyczaj są niemożliwe do uniknięcia. Można zatem przypuszczać, że także wstrząsy osobiste będą prowadziły do zwolnień, które w mniejszym stopniu są możliwe do uniknięcia niż

³³⁸ Teoretyczne różnice pomiędzy pojęciami wstrząsu i przyczyny dobrowolnego zwolnienia szerzej omówiono w podrozdziale 2.6.4.

³³⁹ K.M. Morrell, J. Loan-Clarke, A.J. Wilkinson, *Organisational Change and Employee Turnover*, „Personnel Review”, 2004, Vol. 33, No. 2, s. 166–167.

³⁴⁰ S.M. Jones, A. Ross, B. Sertysilisik, *Testing the Unfolding Model...*, op. cit., s. 276.

³⁴¹ Zob. szerzej podrozdział 1.2.

w przypadku zdarzeń o charakterze zawodowym. Na tej podstawie sformułowano szóstą hipotezę szczegółową:

6. Wstrząsy osobiste częściej są oczekiwane, pozytywne i specyficzne, a wstrząsy zawodowe częściej są nieoczekiwane, negatywne oraz zbiorowe. Wstrząsy o charakterze osobistym inicjujące dobrowolne zwolnienia są w mniejszym stopniu możliwe do uniknięcia niż gdy są one wywołane przez zdarzenia o podłożu zawodowym.

Celem badań własnych było również wstępne rozpoznanie innych, ważnych aspektów płynności zatrudnienia w organizacji, które wyznaczałyby kierunki dalszych badań nad tymi zagadnieniami. Dotyczyło ono następujących obszarów:

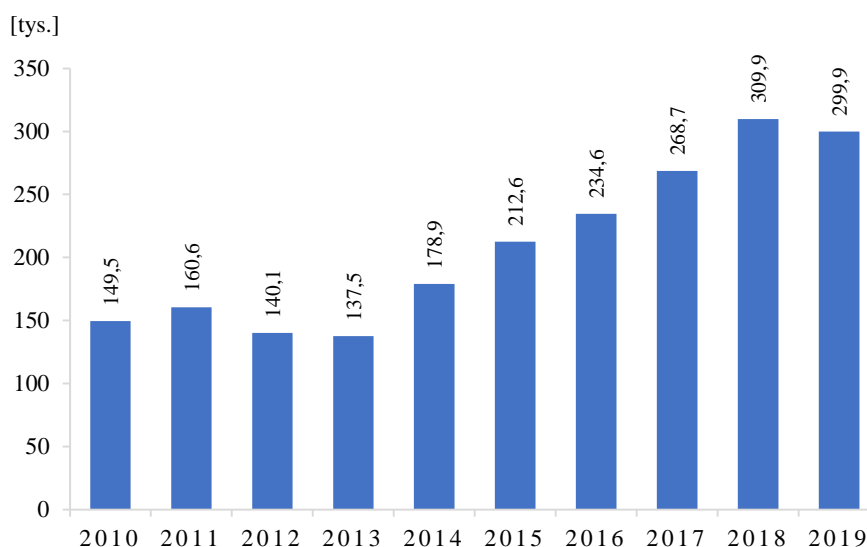
- zjawiska monitorowania rynku pracy przed pojawieniem się pierwszych myśli o zwolnieniu się z pracy;
- działań zapobiegających dobrowolnym zwolnieniom pracowników, które mogą realizować pracodawcy;
- wpływu formy zatrudnienia w zakładzie pracy, z którego nastąpiło zwolnienie na podjęcie decyzji o odejściu z organizacji;
- aspektu społecznego scenariusza (zjawiska tzw. epidemii zwolnień);
- skłonności pracowników do zmiany zawodu;
- ocena skutków zmiany pracy.

3.3. Dobór populacji do badań

Dobór populacji do badania miał charakter celowy i odbywał się dwuetapowo – pierwszy dotyczył podmiotu gospodarczego, a drugi zawodu. W celu wyznaczenia kryteriów doboru przedsiębiorstwa, spełniającego założenia badania, tj. szczególnie narażonego na występowanie problemu nadmiernych dobrowolnych zwolnień, wykorzystano informacje statystyczne GUS-u. Na ich podstawie przeprowadzono analizę dynamiczną w latach 2010–2019 oraz statyczną w roku poprzedzającym badanie, tj. 2019 w zakresie zwolnień z pracy, w szczególności w drodze wypowiedzenia przez pracownika, oraz rejestrowanej stopy bezrobocia. Pozwoliły one na określenie kryteriów doboru przedsiębiorstwa w zakresie sektora własności, rodzaju działalności gospodarczej oraz lokalizacji.

W dekadzie poprzedzającej przeprowadzone badanie liczba zwolnień w drodze wypowiedzenia przez pracownika zwiększyła się ponad dwukrotnie. W 2013 r. zaobserwowano najmniejszą liczebność w analizowanym okresie – 137,5 tys. osób. W kolejnym roku nastąpił

największy – 30% wzrost liczby zwolnień w drodze wypowiedzenia przez pracownika. Od 2013 r. zwolnienia te systematycznie rosły, osiągając największy stan w 2018 r. – 309,9 tys. osób³⁴². Temu wzrostowi towarzyszył spadek stopy bezrobocia rejestrowanego (zob. rysunek 17). Zwolnienia pracowników pełnozatrudnionych w drodze wypowiedzenia przez pracownika zostały przedstawione na rysunku 15.



Rysunek 15. Zwolnienia pracowników pełnozatrudnionych w drodze wypowiedzenia przez pracownika w Polsce w latach 2010–2019 w osobach

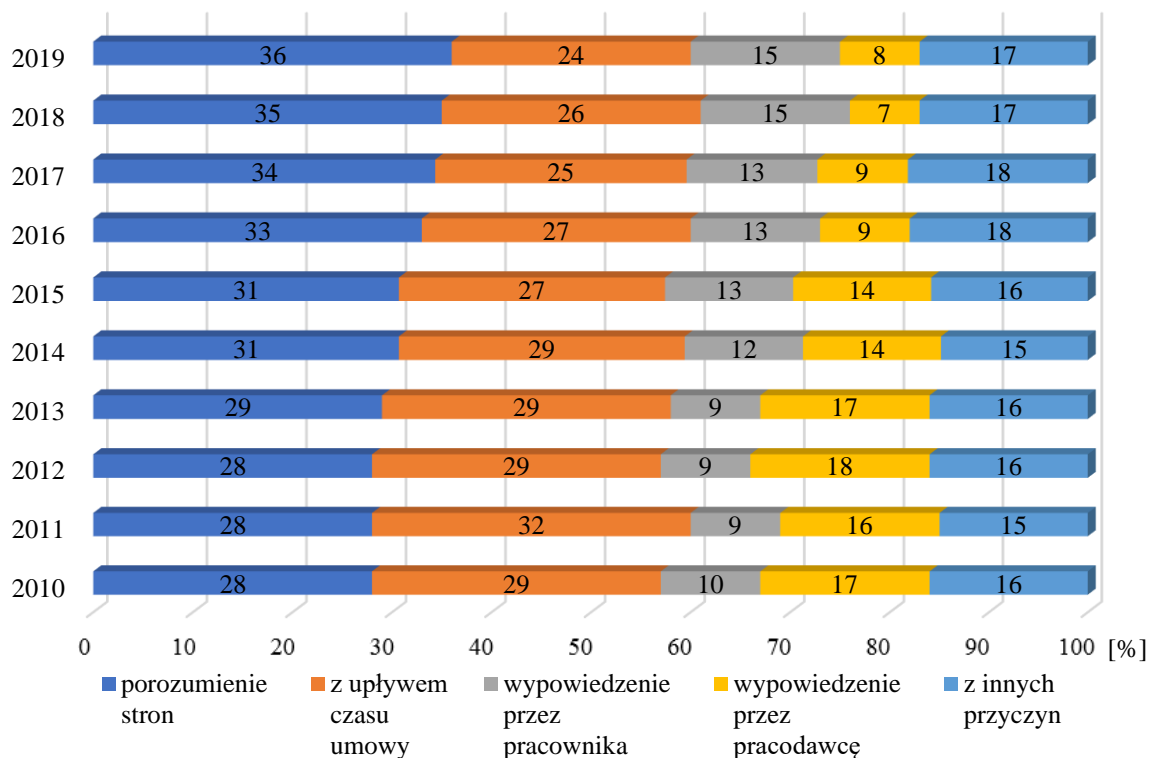
Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Pracujący w gospodarce narodowej w 2010 r.*, GUS, Warszawa 2011 i kolejne wydania tej publikacji zawierające dane statystyczne za lata 2011–2019.

W latach 2010–2019 zaobserwowano w ogólnej liczbie wszystkich zwolnień³⁴³ rosnący udział zwolnień w drodze wypowiedzenia przez pracownika – od 9–10% w latach 2010–2013 do 15% w latach 2018–2019. Równocześnie nastąpił spadek udziału zwolnień w drodze wypowiedzenia przez pracodawcę – z 16–18% w latach 2010–2013 do 7–8% w latach 2018–2019. Tym samym odwróciły się proporcje obserwowane na początku analizowanego okresu, kiedy wypowiedzenia przez pracodawcę blisko dwukrotnie przeważały wypowiedzenia przez pracownika. W omawianym dziesięcioleciu w łącznej liczbie wszystkich zwolnień nastąpił także wzrost udziału rozwiązania stosunku pracy na mocy porozumienia stron i spadek zwolnień z tytułu upływu czasu, na jaki umowa została zawarta. Inne przyczyny zwolnień obejmowały przede wszystkim obiektywne okoliczności, tj. przeniesienie na emeryturę, niezdolność do pracy i rehabilitację, skorzystanie z urlopów wychowawczych. Strukturę

³⁴² *Pracujący w gospodarce narodowej w 2010 r.*, GUS, Warszawa 2011 i kolejne wydania tej publikacji zawierające dane statystyczne za lata 2011–2019.

³⁴³ Podział zwolnień według przyczyny formalnej stosowany przez GUS został omówiony w podrozdziale 1.2.

zwolnień według przyczyn formalnych w Polsce w latach 2010–2019 przedstawiono na rysunku 16.



Rysunek 16. Struktura zwolnień pracowników pełnozatrudnionych według przyczyn formalnych w Polsce w latach 2010–2019 w %

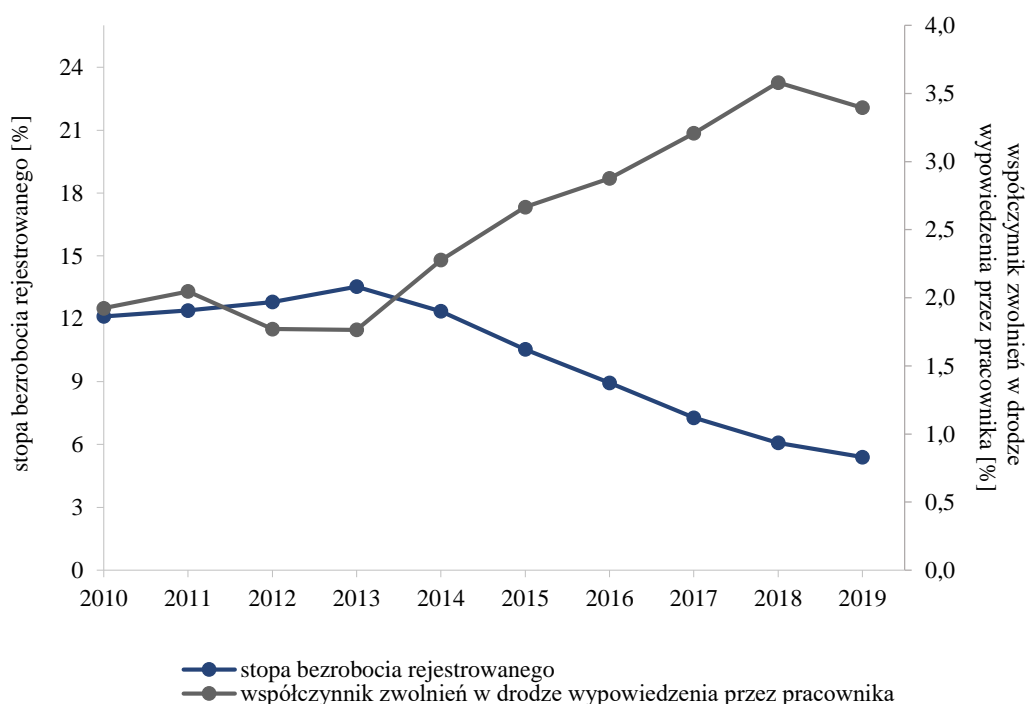
Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Pracujący w gospodarce narodowej w 2010 r.*, GUS, Warszawa 2011 i kolejne wydania tej publikacji zawierające dane statystyczne za lata 2011–2019.

Wzrost udziału zwolnień w drodze wypowiedzenia przez pracownika w ogólnej liczbie wszystkich zwolnień i jego blisko dwukrotna przewaga nad zwolnieniami w drodze wypowiedzenia przez pracodawcę na końcu analizowanego okresu świadczą o umacnianiu się pozycji pracownika na rynku pracy. Większa aktywność w sferze poszukiwania lepszych warunków pracy jest związana z obserwowanym od 2013 r. sukcesywnym spadkiem stopy bezrobocia. Jeżeli bowiem relatywnie łatwo jest podjąć zatrudnienie w innym miejscu, pracownicy zwalniają się częściej³⁴⁴, a stopa bezrobocia niemal we wszystkich warunkach jest najdokładniejszym pojedynczym predyktorem płynności zatrudnienia³⁴⁵.

³⁴⁴ R.G. Ehrenberg, R.S. Smith, *Modern Labor Economics: Theory and Public Policy*, Prentice Hall, Boston 2012, s. 348.

³⁴⁵ J.G. March, H.A. Simon, *Organizations*, op. cit, s. 100.

Stopę bezrobocia rejestrowanego³⁴⁶ zestawiono ze współczynnikiem zwolnień w drodze wypowiedzenia przez pracownika. Obliczono go analogicznie do sposobu określania współczynnika zwolnień stosowanego w statystyce publicznej, tj. jako stosunek liczby zwolnień pracowników pełnozatrudnionych w drodze wypowiedzenia przez pracownika w danym roku do liczby pełnozatrudnionych według stanu w dniu 31 grudnia z roku poprzedzającego badany. Pomiędzy współczynnikiem zwolnień w drodze wypowiedzenia przez pracownika a stopą bezrobocia stwierdzono negatywną korelację. Obliczona miara rośnie wraz ze spadkiem stopy bezrobocia i maleje wraz z jej wzrostem. Wyznaczony współczynnik korelacji według Pearsona wyniósł $-0,97$, co oznacza bardzo silny związek między cechami. Stopę bezrobocia rejestrowanego i współczynnik zwolnień w drodze wypowiedzenia przez pracownika przedstawiono na rysunku 17.

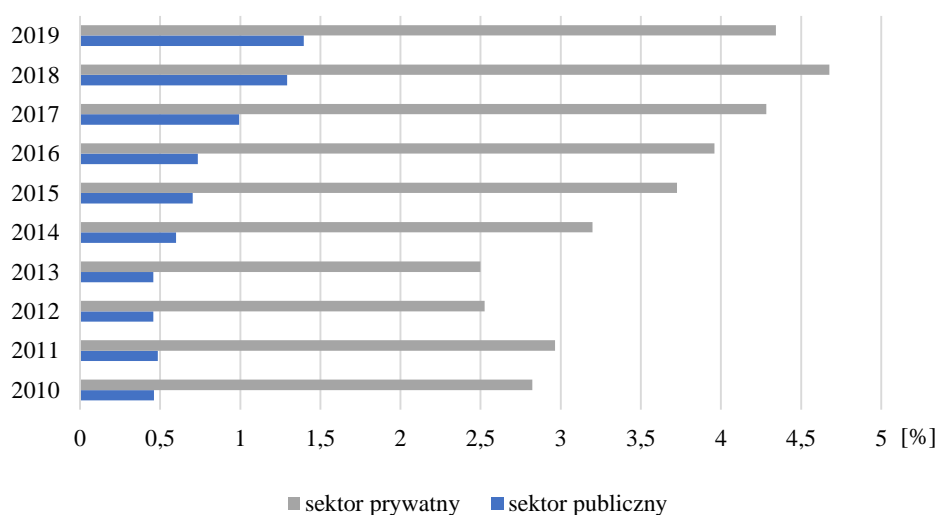


Rysunek 17. Stopa bezrobocia rejestrowanego oraz współczynnik zwolnień w drodze wypowiedzenia przez pracownika w Polsce w latach 2010–2019 w %

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Pracujący w gospodarce narodowej w 2010 r.*, GUS, Warszawa 2011 i kolejne wydania tej publikacji zawierające dane statystyczne za lata 2011–2019 oraz *Stopa bezrobocia rejestrowanego w latach 1990–2021*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/stopa-bezrobocia-rejestrowanego-w-latach-1990-2021,4,1.html>, dostęp dnia 04.01.2022 r.

³⁴⁶ Stopa bezrobocia rejestrowanego stanowi udział zarejestrowanych bezrobotnych w cywilnej ludności aktywnej zawodowo (bez pracowników jednostek budżetowych prowadzących działalność w zakresie obrony narodowej i bezpieczeństwa publicznego). Dane pochodzą z powiatowych urzędów pracy i publikowane są co miesiąc. Zob. szerzej *Zeszyt metodologiczny. Statystyka...*, op. cit.

Współczynnik zwolnień w drodze wypowiedzenia przez pracownika w sektorze publicznym w latach 2010–2019 wahał się od 0,5 (lata od 2010 do 2013) do 1,4% (rok 2019), natomiast w sektorze prywatnym od 2,5% (lata 2012, 2013) do 4,7% (rok 2018). W obydwu sektorach od 2013 r. wystąpił trend wzrostowy miary natężenia zwolnień w drodze wypowiedzenia przez pracownika, który wystąpił równocześnie ze spadkiem stopy bezrobocia. Zdecydowanie większe wartości współczynników wystąpiły w sektorze prywatnym, ale różnice pomiędzy sektorami uległy zmniejszeniu. W latach 2010 i 2011 współczynnik zwolnień w drodze wypowiedzenia przez pracownika w sektorze prywatnym był ponad 6 razy większy niż w sektorze publicznym, podczas gdy w 2019 r. jedynie 3 krotnie większy. Współczynnik zwolnień w drodze wypowiedzenia przez pracownika w obydwu sektorach w latach 2010–2019 przedstawiono na rysunku 18.

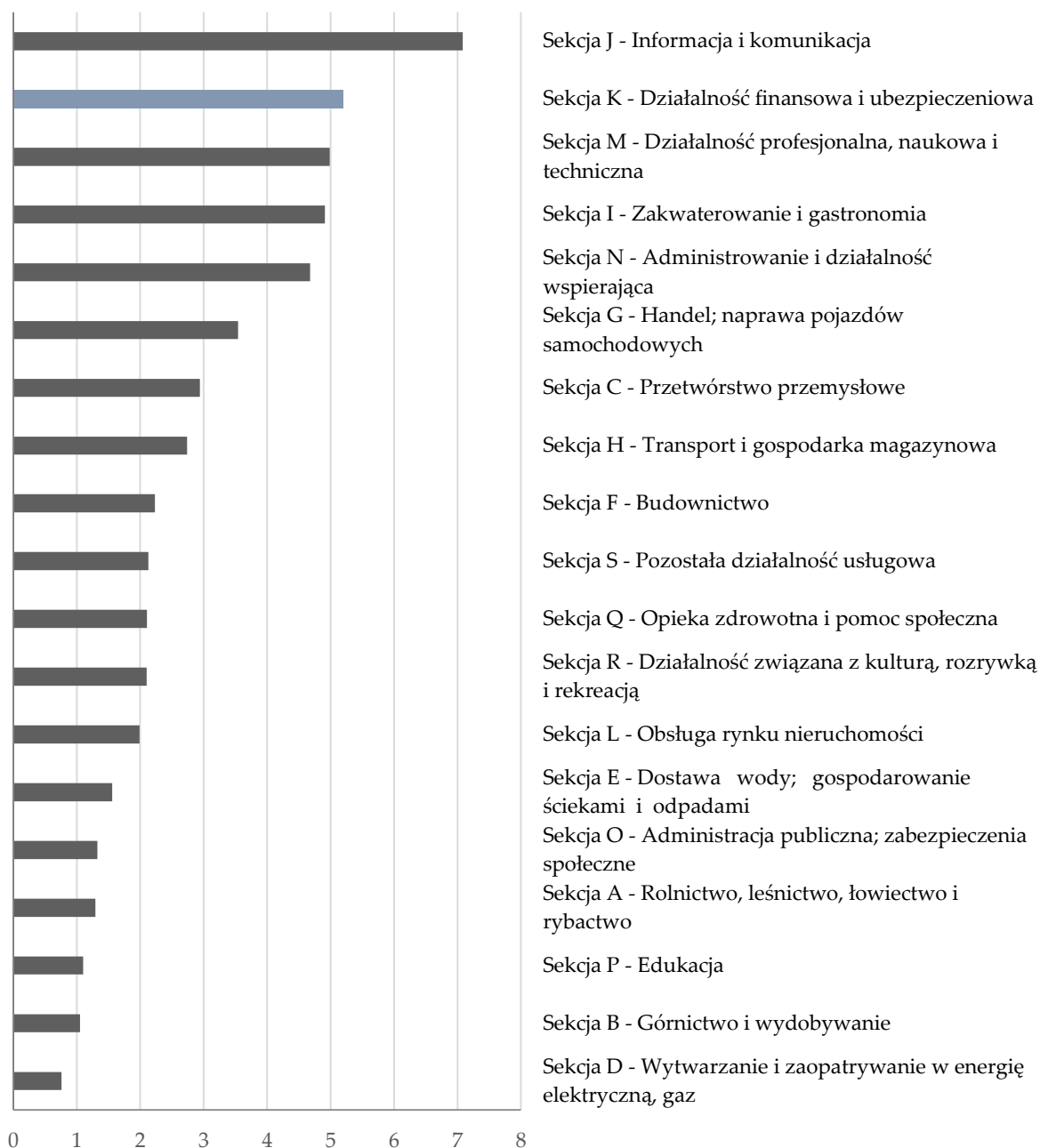


Rysunek 18. Współczynnik zwolnień pracowników pełnozatrudnionych w drodze wypowiedzenia przez pracownika według sektorów w Polsce w latach 2010–2019 w %

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Pracujący w gospodarce narodowej w 2010 r.*, GUS, Warszawa 2011 i kolejne wydania tej publikacji zawierające dane statystyczne za lata 2011–2019.

Rodzaje działalności, w których fluktuacja kadr ma największe natężenie zostały ustalone poprzez określenie współczynników zwolnień w drodze wypowiedzenia przez pracownika dla poszczególnych sekcji Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) w roku poprzedzającym badanie, tj. 2019. Wyznaczone wartości znacząco różniły się w poszczególnych sekcjach i wahały się od 0,8% do 7,1%. Najwyższe współczynniki zwolnień w drodze wypowiedzenia przez pracownika odnotowano w następujących sekcjach PKD: informacja i komunikacja – 7,1%, działalność finansowa i ubezpieczeniowa – 5,2%, działalność profesjonalna, naukowa i techniczna – 5,1%, zakwaterowanie i gastronomia – 4,9%.

Współczynniki zwolnień w drodze wypowiedzenia przez pracownika według sekcji PKD w roku 2019 przedstawiono na rysunku 19.



Rysunek 19. Współczynnik zwolnień w drodze wypowiedzenia przez pracownika według sekcji PKD w Polsce w 2019 r. w %

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Pracujący w gospodarce narodowej w 2018 r.*, GUS, 2019, tablica 2(16); *Pracujący w gospodarce narodowej w 2019 r.*, GUS, 2020, tablica 5(21).

Wyznaczone współczynniki zwolnień w drodze wypowiedzenia przez pracownika nie uwzględniają wszystkich dobrowolnych zwolnień w rozumieniu stosowanym w niniejszej

dysertacji³⁴⁷. Po pierwsze, odnoszą się one jedynie do pełnozatrudnionych w ramach stosunku pracy w jednostkach o liczbie pracujących powyżej 9 osób³⁴⁸. Po drugie, dotyczą tylko przypadków zwolnień w drodze wypowiedzenia przez pracownika. W rzeczywistości dobrowolne zwolnienia obejmują część innych formalnych sposobów rozwiązania stosunku pracy, w szczególności na mocy porozumienia stron. Rozwiązanie umowy na mocy porozumienia stron w roku 2019 miało największy udział w strukturze zwolnień według przyczyny formalnej (zob. rysunek 16). W tej grupie znajdują się zarówno zwolnienia inicjowane przez pracownika (dobrowolne), jak i te inicjowane przez pracodawcę. Ostatecznie jednak strony za obopólną zgodą rozwiązują na uzgodnionych warunkach obowiązującą je umowę. Niestety na podstawie informacji statystycznych GUS nie jest możliwe określenie udziału dobrowolnych zwolnień w rozwiązaniu stosunku pracy na mocy porozumienia stron. Podobna sytuacja ma miejsce w przypadku rozwiązania stosunku pracy z upływem czasu, na jaki umowa została zawarta. Brak chęci kontynuacji zatrudnienia może wynikać również z inicjatywy pracownika. Należy zatem pamiętać, że wartości współczynników dobrowolnych zwolnień w rzeczywistości mają większe rozmiary niż wartości współczynników zwolnień w drodze wypowiedzenia przez pracownika.

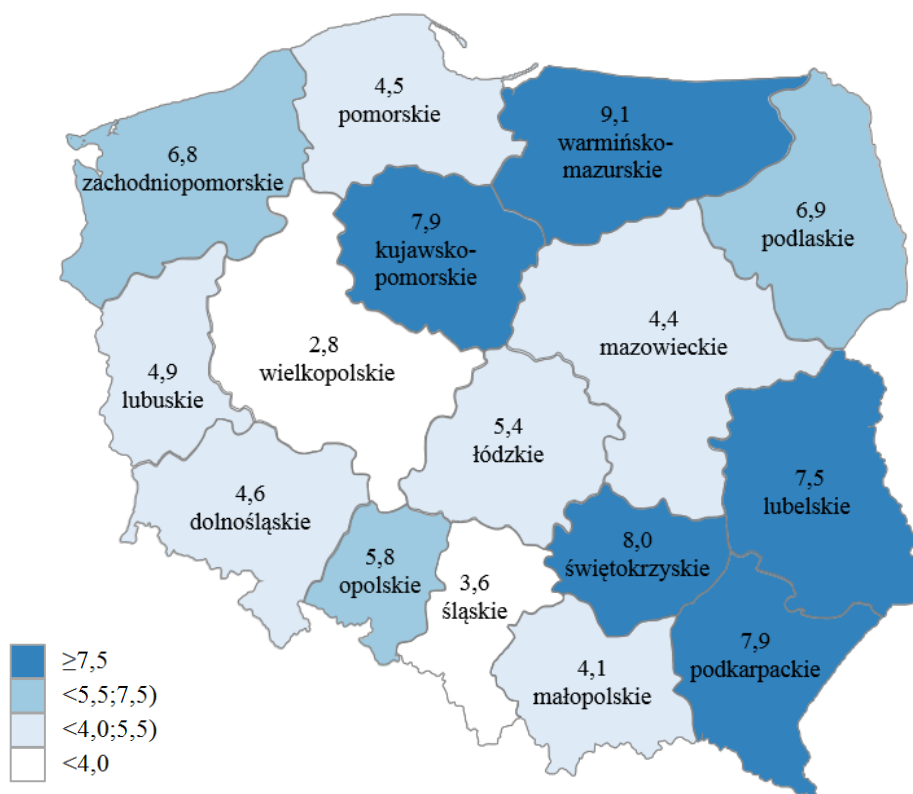
Z uwagi na silny związek wielkości zwolnień w drodze wypowiedzenia przez pracownika ze stopą bezrobocia rejestrowanego, wybór przedsiębiorstwa zawężono ze względu na miejsce prowadzenia przez niego działalności gospodarczej. Mianowicie ograniczono się do województw, w których występuje stosunkowo niska stopa bezrobocia. W tym celu województwa podzielono według stanu stopy bezrobocia rejestrowanego z grudnia 2019 r. na 4 grupy [%]:

- I. równo lub więcej niż 7,5;
- II. z przedziału $<5,5;7,5$);
- III. z przedziału $<4,0;5,5$);
- IV. poniżej 4.

Przyjęto, że obszarem właściwym do realizacji badania będą województwa należące do III i IV grupy, tj. ze stopą bezrobocia mniejszą niż 5,5%. Stopę bezrobocia rejestrowanego w województwach według stanu w końcu grudnia 2019 r. przedstawiono na rysunku 20.

³⁴⁷ Pojęcie dobrowolnych zwolnień jest tożsame z płynnością zatrudnienia i zostało zdefiniowane w podrozdziale 1.1.

³⁴⁸ Dane dotyczące zwolnień publikowane w informacjach statystycznych „Pracujący w gospodarce narodowej”, na podstawie których wyznaczono współczynniki pochodzą ze sprawozdania Z-06. Nie uwzględniają one jednostek o liczbie pracujących do 9 osób. Raportowane w nim zwolnienia odnoszą się do pracowników pełnozatrudnionych w głównym miejscu pracy.



Rysunek 20. Stopa bezrobocia rejestrowanego według województw w Polsce w końcu grudnia 2019 r. w %

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Bezrobotni zarejestrowani i stopa bezrobocia. Stan w końcu grudnia 2019 r.*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/bezrobotni-zarejestrowani-i-stop-a-bezrobocia-stan-w-koncu-grudnia-2019-r-,2,89.html>, dostęp dnia 04.05.2020 r.

W wyniku przeprowadzonej analizy przyjęto kryteria dotyczące wyboru podmiotu do badań w następującym zakresie:

- sektora własności – **sektor prywatny**;
- rodzaju działalności gospodarczej – **główny zakres działalności gospodarczej mieszczący się w jednej z czterech sekcji PKD: informacja i komunikacja, działalność finansowa i ubezpieczeniowa, działalność profesjonalna, naukowa i techniczna, zakwaterowanie i gastronomia**;
- lokalizacji – **województwo o stopie bezrobocia poniżej 5,5%**.

Po etapie wyboru podmiotu gospodarczego do badań następowała weryfikacja zatrudnionych w nich grup zawodowych. W celu spełnienia założeń badania w zakresie wyboru zawodu charakteryzującego się dużą płynnością zatrudnienia sprawdzano czy jest on deficytowym w danej lokalizacji, tj. popyt na pracę przewyższa podaż pracy. Wykorzystano do tego wyniki badań Monitoringu zawodów deficytowych i nadwyżkowych 2019 oraz Barometru zawodów 2019.

MZDiN prowadzony jest przez powiatowe i wojewódzkie urzędy pracy oraz Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej na mocy zapisów ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy³⁴⁹. W badaniu wykorzystuje się dane pochodzące m.in. z: systemów informatycznych stosowanych w urzędach pracy (Syriusz), Systemu Informacji Oświatowej (SIO MEN), badań ofert pracy podmiotów publicznych (zamieszczanych w Biuletynie Informacji Publicznej) oraz ofert upowszechnianych za pośrednictwem serwisów rekrutacyjnych w Internecie, badań GUS-u (BAEL, popytu na pracę), badań kwestionariuszowych przedsiębiorstw na lokalnym rynku pracy³⁵⁰. Barometr zawodów stanowi uzupełnienie badania MZDiN, w którym poprzez dyskusje grupowe (metoda panelu ekspertów) uwzględnia się jakościowe informacje o lokalnych rynkach pracy³⁵¹.

Jednym z elementów powyższych badań jest krótkookresowa (jednoroczna) prognoza w zakresie³⁵²:

- zawodów deficytowych, w których nie powinno być trudności ze znalezieniem pracy, gdyż zapotrzebowanie pracodawców będzie duże, a podaż pracowników o odpowiednich kwalifikacjach niewielka,
- zawodów zrównoważonych, w których liczba ofert pracy będzie zbliżona do liczby osób zdolnych do podjęcia zatrudnienia w danym zawodzie (podaż i popyt zrównoważą się),
- zawodów nadwyżkowych, w których znalezienie pracy może być trudniejsze ze względu na niskie zapotrzebowanie i/lub nadmierną liczbę kandydatów spełniających wymagania pracodawców.

Grupy zawodowe weryfikowano także pod względem ich znaczenia w realizacji strategicznych celów jednostki. Analiza ta miała charakter indywidualny. Ostatecznie przyjęto następujące kryteria dotyczące wyboru grupy zawodowej do badań:

- **deficytowa w danej lokalizacji,**
- **strategicznie istotna dla danego przedsiębiorstwa.**

³⁴⁹ Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, *op. cit.*

³⁵⁰ Badanie MZDiN jest realizowane w oparciu o zalecenia metodyczne prowadzenia monitoringu zawodów deficytowych i nadwyżkowych na lokalnym rynku pracy przekazane przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej. Metodologia przygotowana została przez Instytut Nauk Społeczno-Ekonomicznych z Łodzi, w ramach projektu współfinansowanego ze środków UE w ramach EFS „Opracowanie nowych zaleceń metodycznych prowadzenia monitoringu zawodów deficytowych i nadwyżkowych na lokalnym rynku pracy”. Zob. szerzej Instytut Nauk Społeczno-Ekonomicznych, *Nowa metodologia prowadzenia monitoringu zawodów deficytowych i nadwyżkowych na lokalnym rynku pracy*, Drukarnia Cyfrowa i Wydawnictwo „Piktor”, Łódź 2012.

³⁵¹ *Barometr zawodów 2019*, Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie, Kraków 2020, s. 7.

³⁵² *Ibidem*, s. 8.

3.4. Budowa narzędzia badawczego

Kwestionariusz zastosowany przez T.W. Lee, T.R. Mitchella i in.³⁵³ został podzielony na 12 następujących sekcji:

- I. wydarzenie inicjujące zwolnienie (11 pytań);
- II. ostateczna decyzja (2 pytania);
- III. czasy pomiędzy pierwszymi myślami o zwolnieniu się, ostateczną decyzją o zwolnieniu się i faktycznym zwolnieniem się (2 pytania);
- IV. ocena możliwych decyzji przed zwolnieniem się z pracy (9 pytań);
- V. poszukiwanie pracy przed zwolnieniem się (jeśli dotyczy) (3 pytania);
- VI. osobiste i zawodowe wartości oraz cele (4 pytania);
- VII. oczekiwania dotyczące celów i wartości (4 pytania);
- VIII. okoliczności związane z ostateczną decyzją i zwolnieniem się z pracy (3 pytania);
- IX. charakter środowiska pracy (15 pytań);
- X. skutki prawnej odpowiedzialności (12 pytań);
- XI. pytania demograficzne i opinie na temat wykonywanego zawodu (13 pytań);
- XII. kontynuacja kwestionariusza (opcjonalnie).

Część obligatoryjna zawierała 78 pytań, z czego 64 stanowiły pytania zamknięte, a 14 otwarte. Pewne elementy kwestionariusza zastosowanego w badaniach własnych zmieniono z uwagi na:

1. adaptację oryginalnego kwestionariusza do kontekstu badania,
2. dotychczasową krytykę pewnych elementów badania,
3. rozszerzenie badania o dodatkowe aspekty płynności zatrudnienia,
4. ograniczenie kwestionariusza do pytań, które służyły realizacji celów badań własnych,
5. przyjętych założeń badań własnych,
6. uwzględnienie wyników przeprowadzonego badania pilotażowego,
7. zastosowanie innej techniki zbierania danych.

Kwestionariusz zastosowany do badań własnych stanowi załącznik do niniejszej rozprawy.

Zmiany kontekstowe wynikały z objęcia badaniami innej grupy zawodowej oraz uwarunkowań polskiego rynku pracy (punkt 1 przyczyn zmian). W kwestionariuszu autorstwa T.W. Lee, T.R. Mitchella i in. ocena satysfakcji uwzględniała m.in. czynniki adekwatne do zawodu księgowego pracującego w warunkach amerykańskiego rynku pracy w postaci: pozyskiwania nowych klientów i presji konkurencyjnej. W badaniach własnych zastąpiono je

³⁵³ T.W. Lee, T.R. Mitchell, B.C. Holtom, L.S. McDaniel, J.W. Hill, *The Unfolding Model...*, op. cit.

innymi czynnikami o bardziej uniwersalnym charakterze, tj. atmosferą w pracy oraz wyposażeniem niezbędnym do pracy. Ponadto sekcja X badania z 1999 r., która odnosiła się do skutków prawnej odpowiedzialności w zawodzie księgowego w warunkach rynku pracy w Stanach Zjednoczonych została całkowicie pominięta. Było to możliwe, gdyż większość pytań zawartych w tej części nie służyło weryfikacji wystąpienia elementów rozwijanego modelu płynności zatrudnienia³⁵⁴ (punkt 4 przyczyn zmian). Pominięcie tej sekcji spowodowało skrócenie kwestionariusza o 12 pytań.

Z uwagi na specyfikę polskiego rynku pracy do kwestionariusza dodano pytania o formę zatrudnienia w zakładzie, z którego nastąpiło zwolnienie (pytanie nr 41)³⁵⁵ oraz jej wpływ na decyzję o odejściu z pracy (pytanie nr 42) (punkt 1 i 3 przyczyn zmian). Podstawową formą zatrudnienia w Polsce jest umowa o pracę, jednak czasami zastępuje się ją umowami cywilnoprawnymi lub samozatrudnieniem, pomimo formalnego zakazu takich praktyk, zawartego w Kodeksie pracy³⁵⁶. Stosunek pracy wiąże się z większą ochroną trwałości zatrudnienia oraz szeregiem uprawnień pracowniczych. Z tego względu zastosowana przez organizację inna forma zatrudnienia może stanowić bezpośrednią przyczynę zwolnienia się z pracy lub istotny czynnik w podejmowaniu decyzji o odejściu.

W pierwotnym kwestionariuszu, w pytaniach dotyczących wymiarów wstrząsu: nieoczekiwany/oczekiwany, negatywny/pozytywny, zawodowy/osobisty zastosowano skalę dychotomiczną, a w badaniach własnych użyto 5-stopniową skalę Likerta oraz 5-stopniową skalę porządkową (punkt 2 przyczyn zmian). Pozwoliło to na zastąpienie ośmiu pytań trzema oraz dokładniejszą analizę cech wstrząsów. Część kwestionariusza poświęcona wydarzeniu inicjującemu zwolnienie rozszerzono o dwa dodatkowe pytania, zaczerpnięte z badań przeprowadzonych przez K.M. Morrella, J. Loana-Clarke'a i in.³⁵⁷ (punkt 3 przyczyn zmian). Odnosiły się one do wpływu opisanego zdarzenia na ostateczną decyzję o zwolnieniu się z pracy (pytanie nr 9) i zasięgu jego oddziaływania (pytanie nr 10). W obydwu pytaniach zastosowano 5-stopniową skalę odpowiedzi.

³⁵⁴ Tylko jedno pytanie z dwunastu zawartych w sekcji X kwestionariusza miało na celu weryfikację elementu modelu. Dotyczyło ono sporu prawnego, który mógłby wywołać wstrząs. Pytanie jednak nie miało charakteru uniwersalnego i w niektórych innych badaniach rozwijanego modelu płynności zatrudnienia zostało pominięte, np. K. Morrell, J. Loan-Clarke, J. Arnold, A. Wilkinson, *Mapping the Decision...*, *op. cit.*; S.M. Jones, A. Ross, B. Sertysilisik, *Testing the Unfolding Model...*, *op. cit.*

³⁵⁵ Podana w nawiasach numeracja pytań pochodzi z kwestionariusza wywiadu badań własnych, który stanowi załącznik niniejszej pracy.

³⁵⁶ Niedopuszczalne jest zastąpienie umowy o pracę umową cywilnoprawną przy zachowaniu warunków wykonywania pracy określonego rodzaju na rzecz pracodawcy i pod jego kierownictwem oraz w miejscu i czasie wyznaczonym przez pracodawcę. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy, t.j. Dz.U. z 2022 r. poz. 1510, art. 22 § 1².

³⁵⁷ K. Morrell, J. Loan-Clarke, A. Wilkinson, *The Role of Shocks...*, *op. cit.*, s. 341.

Pierwsze z dodanych pytań służy weryfikacji założenia dotyczącego znacznego wpływu wstrząsu na podjęcie ostatecznej decyzji o zwolnieniu. Zgodnie z teorią, wstrząs jest na tyle istotnym zdarzeniem, że jednostka nie może go zignorować. Mimo, iż stanowi bodziec dystalny, tj. inicjuje rozważania o zwolnieniu się z pracy, często stanowi bezpośrednią przyczynę zwolnienia i odgrywa ważną rolę w procesie decyzyjnym odchodzenia z pracy. Ponadto określenie stopnia wpływu wstrząsu jest pomocne w weryfikacji innych, nieuwzględnionych w modelu ścieżek. Przykładowo, ścieżka decyzyjna 3 mogłaby przebiegać w dwojaki sposób. W pierwszym wariantcie wystąpienie wstrząsu prowadzi do pobieżnych poszukiwań innych możliwości zatrudnienia, w wyniku których pracownik natrafia na bardzo atrakcyjną ofertę, co skłania go do zwolnienia (osoba podaje atrakcyjniejszą ofertę jako przyczynę zwolnienia). Gdyby jednak nie znalazł satysfakcjonującej go alternatywy byłby skłonny do pozostania w organizacji. W drugim przypadku wstrząs jest na tyle istotny, że prowadzi do niemal natychmiastowej decyzji o zwolnieniu się z pracy. Jednakże sytuacja finansowa pracownika nie pozwala mu odejść bez znalezienia innej możliwości zatrudnienia. Dopiero po uzyskaniu oferty pracy bez wahania zmienia pracodawcę (osoba podaje wstrząs jako przyczynę odejścia). Obydwie sytuacje zostałyby zaklasyfikowane jako ścieżka decyzyjna 3. Niemniej jednak występują pomiędzy nimi zasadnicze różnice, implikujące odmienne skutki dla organizacji. Odpowiedź na pytanie o znaczenie wstrząsu w kontekście ogólnej decyzji o zwolnieniu się z pracy mogłaby służyć rozdzieleniu tych przypadków. W pierwszym wariantcie pracownicy powinni nisko ocenić znaczenie wstrząsu, w drugim wysoko.

Drugie pytanie zostało dodane do kwestionariusza w celu zbadania kolejnego wymiaru wstrząsu, tj. stopnia, w jakim jest on specyficzny – nie wpływa na innych współpracowników lub ma zbiorowy charakter, czyli dotyczy większej grupy osób. Określenie zasięgu oddziaływania wstrząsu, szczególnie tego o charakterze zawodowym, jest istotne przy tworzeniu metod stosowanych w ramach strategii zarządzania płynnością i retencją zatrudnienia.

Oprócz powyższych zmian, w części odnoszącej się do inicjującego zwolnienie wydarzenia, zmieniono kolejność pytań. Prośbę o samodzielne opisanie zdarzenia (pytanie nr 5) umieszczono przed szczegółowymi pytaniami na jego temat. Miało to na celu uzyskanie niezależnych odpowiedzi i niesugerowanie się wcześniej wskazanymi wymiarami wstrząsu. Różnice pomiędzy pytaniami uwzględnionymi w badaniach T.W. Lee, T.R. Mitchella i in. a pytaniami wykorzystanymi w badaniach własnych w części kwestionariusza dotyczącej inicjującego zwolnienie wydarzenia zestawiono w tablicy 14.

Tablica 14. Różnice pomiędzy pytaniami uwzględnionymi w badaniach T.W. Lee, T.R. Mitchella i in. a pytaniami wykorzystanymi w badaniach własnych w części dotyczącej inicjującego zwolnienie wydarzenia

T.W. Lee, T.R. Mitchell i in.	Badania własne
Czy jakieś konkretne zdarzenie spowodowało, że zaczęłaś/zacząłeś myśleć o zwolnieniu się z pracy?	Czy jakieś konkretne zdarzenie spowodowało, że zaczęłaś/zacząłeś myśleć o zwolnieniu się z pracy (np. niespodziewana oferta pracy, nieotrzymanie podwyżki i/lub awansu, zmiana przełożonego, obciążenie nowymi obowiązkami, przeprowadzka, zmiana stanu cywilnego)? (pytanie nr 4)
Opisz krótko to zdarzenie. – po pytaniach dotyczących wymiarów wstrząsu	Opisz krótko to zdarzenie. (pytanie nr 5) – przed pytaniami dotyczącymi wymiarów wstrząsu
Czy zdarzenie było oczekiwane? – skala dychotomiczna Czy zdarzenie było nieoczekiwane? – skala dychotomiczna	W jakim stopniu opisane zdarzenie było przez Ciebie nieoczekiwane lub oczekiwane? (pytanie nr 6) – 5-stopniowa skala Likerta
Czy zdarzenie miało charakter pozytywny? – skala dychotomiczna Czy zdarzenie miało charakter negatywny? – skala dychotomiczna Czy zdarzenie miało charakter neutralny (ani pozytywny ani negatywny)? – skala dychotomiczna	W jaki stopniu opisane zdarzenie było negatywnym lub pozytywnym doświadczeniem? (pytanie nr 7) – 5-stopniowa skala Likerta
Czy zdarzenie miało charakter osobisty (niezwiązany z pracą)? – skala dychotomiczna Czy zdarzenie miało charakter czysto zawodowy? – skala dychotomiczna Czy zdarzenie miało charakter częściowo osobisty i częściowo zawodowy? – skala dychotomiczna	Jakich spraw dotyczyło opisane zdarzenie – zawodowych czy osobistych? (pytanie nr 8) – 5-stopniowa skala porządkowa
—	Jaki wpływ na ostateczną decyzję o zwolnieniu się z pracy miało opisane zdarzenie? (pytanie nr 9) – 5-stopniowa skala porządkowa
—	Na jakie osoby w pracy miało wpływ opisane zdarzenie? (pytanie nr 10) – 5-stopniowa skala porządkowa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie oryginalnej wersji kwestionariusza zastosowanej przez T.W. Lee, T.R. Mitchella i in. oraz kwestionariusza wykorzystanego w badaniach własnych.

W części kwestionariusza poświęconej ocenie możliwych decyzji przed zwolnieniem się z pracy w czterech pytaniach skalę dychotomiczną ponownie zastąpiono 5-stopniową skalą (punkt 2 przyczyn zmian). Zmiana ta dotyczyła: wystąpienia oceny innych ofert pracy (pytanie

nr 17), wpływu dostępności ofert na rynku pracy na decyzję o zwolnieniu się (pytanie nr 18), rozważania pozazawodowych zajęć (pytanie nr 19) oraz oceny prawdopodobieństwa znalezienia nowej pracy (pytanie nr 23). W tej części zrezygnowano także z dwóch pytań zadawanych w przypadku twierdzącej odpowiedzi dotyczącej pozazawodowych zajęć. Pierwsze z nich miało na celu doprecyzowanie rozważanej, niezwiązanej z pracą alternatywy, natomiast drugie dotyczyło finansowej niezależności. Pytania te nie służyły weryfikacji wystąpienia elementów rozwijanego modelu płynności (punkt 4 przyczyn zmian). Ponadto badaniami objęto osoby pracujące, w związku z czym nawet jeżeli rozważały one podjęcie pozazawodowych zajęć, faktycznie zdecydowały się na wykonywanie pracy zawodowej. Z tych względów pytania uszczegóławiające pozazawodową alternatywę były bezcelowe.

Pytania nr 2 i 3 zawarte w kwestionariuszu wynikały z przyjętych założeń badań własnych (punkt 5 przyczyn zmian). Ograniczono je do ostatniego, dobrowolnego zwolnienia się z pracy, które miało miejsce nie wcześniej niż przed czterema laty, licząc do dnia przeprowadzenia wywiadu. Dodatkowo zapytano respondentów, czy dokładnie pamiętają powód i okoliczności zwolnienia się z pracy. W przypadku udzielenia jednej negatywnej odpowiedzi na powyższe pytania osoba nie była kwalifikowana do udziału w badaniu. Mimo, iż badania retrospektywne nad ważnymi zjawiskami zachodzącymi w organizacjach są powszechnie stosowane w zarządzaniu strategicznym i teorii organizacji³⁵⁸ posiadają poważne ograniczenia. Badani mogą mieć problemy z dokładnym przypomnieniem sobie danego momentu z przeszłości. Niewłaściwe przywołanie z pamięci konkretnego wydarzenia wynika m.in. z: mechanizmów związanych z racjonalizacją zachowań, stosowania nadmiernych uproszczeń, błędnych atrybucji post hoc i zwykłych zaników pamięci³⁵⁹. Dlatego też nie należy prosić respondentów o przypomnienie sobie faktów z odległej przeszłości³⁶⁰.

Kwestionariusz rozszerzono o pytanie dotyczące przeglądania ofert pracy jeszcze przed pojawieniem się pierwszych myśli o odejściu (pytanie nr 16). Było to związane z dodatkowym celem badań własnych, tj. poznaniem zjawiska monitorowania rynku pracy poprzedzającym myśli o zwolnieniu (punkt 3 przyczyn zmian). Badania uzupełniono o ten aspekt, gdyż na rynku pracy obserwowany jest wzrost udziału serwisów rekrutacyjnych i mediów społecznościowych w procesie poszukiwania pracy. Według badania przeprowadzonego przez instytut badawczy

³⁵⁸ C.C. Miller, L.B. Cardinal, W.H. Glick, *Retrospective Reports in Organizational Research: A Reexamination of Recent Evidence*, „Academy of Management Journal”, 1997, Vol. 40, No. 1, s. 189.

³⁵⁹ B.R. Golden, *The Past is the Past—Or is it? The Use of Retrospective Accounts as Indicators or Past Strategy*, „Academy of Management Journal”, 1992, Vol. 35, No. 4, s. 849, 855; G.P. Huber, D.J. Power, *Retrospective Reports of Strategic-level Managers: Guidelines for Increasing their Accuracy*, „Strategic Management Journal”, 1985, Vol. 6, s. 173.

³⁶⁰ C.C. Miller, L.B. Cardinal, W.H. Glick, *Retrospective Reports...*, *op. cit.*, s. 201.

Randstad portale pośrednictwa pracy (np. monster, pracuj.pl, olx.pl, gratkapraca.pl, praca.pl) w 2000 r. były najpopularniejszym kanałem wykorzystywanym do poszukiwania pracy, który posłużył 50% pracowników rozglądających się za nowym zatrudnieniem. W tym samym czasie z pomocy mediów społecznościowych (np. facebook, instagram, twitter, snapchat) skorzystało 19% badanych³⁶¹. Serwisy rekrutacyjne umożliwiają ustawienie powiadomień, dzięki którym można na bieżąco śledzić oferty pracy dotyczące określonych stanowisk, specjalizacji bądź lokalizacji. Z kolei użytkownicy mediów społecznościowych mogą obserwować profile poszczególnych firm, a także należeć do grup powiązanych z interesującą branżą, gdzie również pojawiają się oferty pracy. Można zatem przypuszczać, że część osób cyklicznie śledzi ogłoszenia o pracę bez sprecyzowanego zamiaru zmiany pracy. Nawet w sytuacji niepewności na rynku pracy, spowodowanej pandemią COVID-19, 12% pracujących aktywnie poszukiwało nowej pracy, a 41% rozglądało się za nią³⁶². W przypadku natrafienia na atrakcyjną ofertę zatrudnienia, przyciągającą wysokimi wynagrodzeniami, możliwościami rozwoju zawodowego lub innymi ważnymi dla kandydata czynnikami, są oni skłonni do zmiany pracodawcy.

Dodatkowo kwestionariusz uzupełniono o pytanie, czy zwolnienie się z pracy było związane ze zmianą zawodu, którego celem było poznanie skłonności pracowników w tym zakresie. Współcześnie coraz więcej osób decyduje się na zmianę zawodu. Wynika to z dynamicznych przeobrażeń na rynku pracy, które wymuszają na pracownikach ciągłe dostosowywanie się do nowych warunków nie tylko w postaci podnoszenia swoich kwalifikacji, ale także zdobywania nowych. Jednym z powodów tych zmian jest postęp technologiczny, który przyczynia się zarówno do likwidacji wielu miejsc pracy oraz modyfikacji sposobu wykonywania szeregu czynności na licznych stanowiskach, jak również tworzenia się nowych zawodów³⁶³ (nieintencjonalny charakter zmiany zawodu). Zmiany na rynku pracy wynikają także z przemian pokoleniowych oraz ewolucji koncepcji kariery. W tradycyjnym modelu kariery tranzytę z edukacji na rynek pracy ujmowano jako proces jednorazowy³⁶⁴. Obecnie podejście to ulega przeobrażeniu. W szczególności młodzi ludzie

³⁶¹ *Employer brand research 2020. Raport krajowy Polska.*, Randstad, 2020, <https://info.randstad.pl/randstad-employer-brand-2020>, s. 31, dostęp dnia 16.02.2021 r.

³⁶² Dane pochodzą z badania zrealizowanego w grupie 1001 osób pracujących w IV kwartale 2020 r., kiedy to Polska zmagala się z drugą falą pandemii COVID-19. Zob. szerzej *Monitor Rynku Pracy. Wyniki 42 edycji badania*, Randstad, 2021, https://info.randstad.pl/monitor-ryнку-pracy-42-i?&referral_domain=www.google.comNa <https://www.google.com/>, s. 23, dostęp dnia 22.04.2021 r.

³⁶³ Zob. szerzej D.H. Autor, *Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation*, „Journal of Economic Perspectives”, 2015, Vol. 29, No. 3, s. 3–30.

³⁶⁴ R. Tomaszewska-Lipiec, *Zmiany pokoleniowe a rozwój kariery zawodowej*, w: *Przedsiębiorczość i Zarządzanie. Szkoła - studia - doskonalenie zawodowe: problemy, propozycje, inspiracje*, pod red. Ł. Sułkowski,

(przedstawiciele pokoleń Y, Z), szukając pracy spełniającej ich oczekiwania zawodowe, ale również pozwalającej na realizację osobistych planów, są bardziej skłonni do zmiany zawodu niż wcześniejsze pokolenia (intencjonalny charakter zmiany zawodu).

Celem głębszego poznania elementu scenariusza w rozwijanym modelu, badania własne uzupełniono o aspekt społeczny gotowej reguły działania (punkt 3 przyczyn zmian). Posłużono się pytaniem zastosowanym w badaniu przeprowadzonym przez K. Morrella, J. Loana-Clarke'a i in.³⁶⁵, w którym respondent miał określić, czy na podjęcie decyzji o rezygnacji z pracy wpłynęło odejście innej osoby lub osób (pytanie nr 33). Pozwoli to na weryfikację występowania zjawiska określanego w literaturze przedmiotu mianem tzw. epidemii zwolnień³⁶⁶ (*turnover contagion*) lub efektem kuli śnieżnej³⁶⁷, kiedy to odejście jednego pracownika pociąga za sobą rezygnację z pracy kolejnych osób. W tym przypadku zastosowano 5-stopniową skalę Likerta.

W części kwestionariusza dotyczącej charakteru środowiska pracy zdecydowano się na pozostawienie pytania o to, czy poprzedni zakład pracy mógł podjąć działania, które skutkowałyby pozostaniem w organizacji (pytanie nr 34) mimo, iż nie weryfikowało ono wystąpienia żadnego elementu modelu. Pytanie ma jednak inny, ważny cel, mianowicie służyć do określenia rodzaju zwolnienia – możliwego lub niemożliwego do uniknięcia (punkt 3 przyczyn zmian). Dodatkowo badanych poproszono o wymienienie działań zapobiegawczych, jakie poprzedni zakład pracy mógł podjąć (pytanie nr 35, punkt 3 przyczyn zmian). Uzasadnienie powyższych decyzji jest dwojakie. Po pierwsze, ocena możliwości uniknięcia zwolnień i sprecyzowanie, w jaki sposób można przeciwdziałać dysfunkcyjnym zwolnieniom są ważnymi aspektami zarządzania płynnością i retencją zatrudnienia³⁶⁸. Po drugie, ocena możliwości uniknięcia odejść pracowników prowadzi do głębszego poznania istoty elementu wstrząsu w modelu, jak również różnych ścieżek decyzyjnych. Na przykład, wskazanie możliwości uniknięcia odejścia z pracy wraz z wystąpieniem osobistego, specyficznego wstrząsu sugerowałoby, że wydarzenie to częściowo wpłynęło na decyzję o zwolnieniu, ale nie było warunkiem wystarczającym. W takiej sytuacji kierownictwo miało

D. Nawrat-Wyras, M. Klimka-Kołyso, Społeczna Akademia Nauk, Łódź - Warszawa 2018, t. XIX, z. 8, cz. 3, s. 122.

³⁶⁵ K. Morrell, J. Loan-Clarke, J. Arnold, A. Wilkinson, *Mapping the Decision...*, *op. cit.*, s. 136.

³⁶⁶ W. Felps, T.R. Mitchell, D.R. Hekman, T.W. Lee, B.C. Holtom, W.S. Harman, *Turnover Contagion: How Coworkers' Job Embeddedness and Job Search Behaviors Influence Quitting*, „Academy of Management Journal”, 2009, Vol. 52, No. 3, s. 546.

³⁶⁷ D. Krackhardt, L.W. Porter, *The Snowball Effect: Turnover Embedded in Communication Networks*, „Journal of Applied Psychology”, 1986, Vol. 71, No. 1, s. 50.

³⁶⁸ M.A. Abelson, *Examination of Avoidable...*, *op. cit.*, s. 385; D.R. Dalton, D.M. Krackhardt, L.W. Porter, *Functional Turnover...*, *op. cit.*, s. 717, 720; R.W. Griffeth, P.W. Hom, *Retaining Valued Employees*, *op. cit.*, s. 6.

możliwość podjęcia stosownych działań, aby nie dopuścić do zwolnienia. Gdyby jednak możliwość uniknięcia odejścia z pracy została oceniona nisko, znaczenie osobistego, specyficznego wstrząsu w podjęciu decyzji o zwolnieniu byłoby wyższe. W takim przypadku interwencja kadry zarządzającej okazałaby się bezcelowa. Ustalenie rodzaju zwolnienia może przyczynić się do usunięcia jednego z ograniczeń modelu w obecnym kształcie, które polega na identyfikacji elementów modelu bez możliwości oceny ich znaczenia w podjęciu ostatecznej decyzji o zwolnieniu. Stanowi także wskazówkę dla kierownictwa przy podejmowaniu decyzji o podjęciu działań prewencyjnych bądź ich zaniechaniu.

Kwestionariusz wykorzystany do badań własnych rozszerzono o dwa pytania otwarte dotyczące przyczyn odejścia z pracy (punkt 3 przyczyn zmian). W pierwszym poproszono badanych o podanie jednego głównego powodu zwolnienia się z pracy (pytanie nr 38), w drugim o wymienienie innych ważnych przyczyn tej decyzji (pytanie nr 39). Zdarza się bowiem, że na ostateczną decyzję o odejściu wpływa kumulacja różnych okoliczności³⁶⁹. Powyższe pytania mają na celu identyfikację przyczyn zwolnień, która jest istotną częścią badań nad płynnością zatrudnienia³⁷⁰. Mimo, że w tego rodzaju badaniach często używana jest kafeteria odpowiedzi, dotychczas nie wypracowano uniwersalnych kategorii przyczyn zwolnień pozwalających na porównywanie wyników³⁷¹. Ponadto w literaturze przedmiotu forma ta jest krytykowana z uwagi na niejednoznaczne sformułowania (np. „brak satysfakcji z wynagrodzenia”, które może odnosić się zarówno do „braku dodatkowych świadczeń”, jak i „braku podwyżki”) lub nierozstrzygające odpowiedzi (np. „inne”)³⁷². Dlatego też w pytaniach dotyczących przyczyn zwolnień zamiast kafeterii odpowiedzi zdecydowano się na swobodną formę wypowiedzi respondenta.

W kwestionariuszu znalazło się dodatkowo pytanie odnośnie oceny skutków zmiany pracy (pytanie nr 45, punkt 3 przyczyn zmian). Osoby dobrowolnie zwalnijące się z pracy bez wątplenia oczekują w nowym miejscu poprawy warunków zatrudnienia. Mimo to, zmiana pracodawcy nawet w takich okolicznościach może wiązać się z negatywnymi konsekwencjami. Ten aspekt jest często pomijany w badaniach nad płynnością zatrudnienia, które głównie skupiają się na niekorzystnych skutkach zwolnień pracowników dotyczących organizacji. Respondenci mogą negatywnie oceniać zmianę pracodawcy z uwagi na stres pojawiający się w procesie adaptacji w nowym środowisku pracy, utratę uprawnień związanych ze stażem

³⁶⁹ M.A. Campion, *Meaning and Measurement...*, *op. cit.*, s. 209.

³⁷⁰ P.W. Hom, D.G. Allen, R.W. Griffeth, *Employee Retention...*, *op. cit.*, s. 47; S. Taylor, *Płynność zatrudnienia. Jak zatrzymać...*, *op. cit.*, s. 70; W.H. Mobley, *Employee Turnover: Causes...*, *op. cit.*, s. 77.

³⁷¹ C.P. Maertz, K.R. Kmita, *Integrating Turnover...*, *op. cit.*, s. 27.

³⁷² S.E. Woo, C.P. Maertz, Jr., *Assessment of Voluntary Turnover...*, *op. cit.*, s. 574.

pracy w zakładzie, z którego nastąpiło zwolnienie, koszty relokacji, szkodliwy wpływ na karierę zawodową małżonka lub relacje w rodzinie³⁷³. Wszystkie pytania i realizowane za ich pomocą cele stanowiące rozszerzenie badań własnych w stosunku do badań T.W. Lee, T.R. Mitchella i in. przedstawiono w tablicy 15.

Tablica 15. Pytania i realizowane za ich pomocą cele stanowiące rozszerzenie badań własnych w stosunku do badań T.W. Lee, T.R. Mitchella i in.

Cel	Pytanie
weryfikacja udziału w badaniu	Czy w ciągu 4 ostatnich lat dobrowolnie zwolniłeś/ zwolniłaś się z pracy (z własnej inicjatywy)? (pytanie nr 2) Czy dokładnie pamiętasz powód i okoliczności zwolnienia się z pracy? (pytanie nr 3)
poznanie znaczenia wpływu wstrząsu w podjęciu decyzji o zwolnieniu się z pracy	Jaki wpływ na ostateczną decyzję o zwolnieniu się z pracy miało opisane zdarzenie? (pytanie nr 9)
określenie wymiaru wstrząsu: specyficzny vs zbiorowy	Na jakie osoby w pracy miało wpływ opisane zdarzenie? (pytanie nr 10)
poznanie zjawiska monitorowania ryнку pracy przed pojawieniem się pierwszych myśli o zwolnieniu się z pracy	Jak często, przed pojawieniem się pierwszych myśli o zwolnieniu się z pracy, przeglądałaś/przeglądałeś oferty pracy (np. otrzymywałaś/otrzymywałeś i sprawdzałaś/sprawdzałeś oferty z portali pracy)? (pytanie nr 16)
poznanie aspektu społecznego scenariusza	Na moją decyzję o odejściu z pracy miało wpływ zwolnienie się innego pracownika/pracowników. (pytanie nr 33)
wyznaczenie działań zapobiegających zwolnieniom pracowników	Wymień działania zapobiegawcze, jakie Twój poprzedni zakład pracy mógł podjąć. (pytanie nr 35)
identyfikacja przyczyn zwolnień	Podaj jeden główny powód zwolnienia się z pracy. (pytanie nr 38) Wymień inne ważne powody zwolnienia się z pracy. (pytanie nr 39)
zbadanie wpływu formy zatrudnienia na decyzję o zwolnieniu się z pracy	Jaka była forma zatrudnienia w zakładzie, z którego się zwolniłaś/zwolniłeś? (pytanie nr 41) Jaki wpływ na ostateczną decyzję o zwolnieniu się z pracy miała forma zatrudnienia? (pytanie nr 42)
poznanie skłonności w zakresie zmiany zawodu	Czy zwolnienie się z pracy było związane ze zmianą zawodu? (pytanie nr 44)
ocena skutków zmiany pracy	Czy zwolnienie się z pracy oceniasz jako negatywną czy pozytywną zmianę? (pytanie nr 45)

Źródło: Opracowanie własne.

³⁷³ P.W. Hom, D.G. Allen, R.W. Griffeth, *Employee Retention...*, op. cit., s. 18–21.

Przed przystąpieniem do badań właściwych zrealizowano badania pilotażowe. Wyniki badań wstępnych zostały uwzględnione w badaniu właściwym poprzez wprowadzenie kilku zmian w kwestionariuszu (punkt 6 przyczyn zmian). Zostały one przedstawione w tablicy 16. Pytanie nr 4 dotyczące konkretnego zdarzenia, którego wystąpienie skutkowało pojawieniem się myśli o zwolnieniu się z pracy, uzupełniono podanymi w nawiasie kilkoma przykładami, tj. niespodziewana oferta pracy, nieotrzymanie podwyżki i/lub awansu, zmiana przełożonego, obciążenie nowymi obowiązkami, przeprowadzka, zmiana stanu cywilnego. Korekta ta wynikała z odpowiedzi udzielonej przez jednego z respondentów, który wskazał na brak takiego zdarzenia mimo, że wymienił je w pytaniu nr 38 dotyczącym głównego powodu odejścia z pracy. Kolejna modyfikacja polegała na dodaniu w pytaniach nr 14, 15 i 43 wymagających podania czasu dodatkowej informacji w polu odpowiedzi o następującej treści: „*PAMIĘTAJ o wskazaniu jednostki [miesiące, tygodnie lub dni]*”. Jedna z badanych osób uzupełniła bowiem powyższe pytania liczbami bez określenia jednostek czasu.

W oryginalnym kwestionariuszu T.W. Lee, T.R. Mitchella i in. respondentów najpierw pytano o liczbę ofert pracy znalezionych przed zwolnieniem się, możliwych do zaakceptowania (pytanie nr 26), a następnie o liczbę wszystkich pozyskanych ofert (pytanie nr 25). W taki sposób sformułowane pytania okazały się niepoprawnie odbierane przez respondentów biorących udział w badaniach pilotażowych, gdyż w dwóch przypadkach liczba wskazań w pytaniu nr 26 przewyższała liczbę podaną w pytaniu nr 25. W związku z powyższym zmieniono ich kolejność. Dodatkowo przereformowano brzmienie pytania nr 30, co wynikało ze zgłoszonego przez cztery osoby problemu ze rozumieniem jego treści. Pytanie nr 40 o stanowisko pracy respondenta w zakładzie, z którego się zwolnił, doprecyzowano prosząc o podanie nazwy zajmowanego stanowiska pracy. Korekta ta wynikała ze zbyt ogólnych odpowiedzi udzielonych przez dwóch respondentów, którzy zamiast nazwy stanowiska pracy podali rodzaj stanowiska pracy (specjalista, kierownik).

W badaniu przeprowadzonym przez T.W. Lee, T.R. Mitchella i in. respondenci wypełniali kwestionariusz w wersji papierowej, natomiast w badaniach własnych w formie elektronicznej. W obydwu badaniach nie każdy respondent udzielał odpowiedzi na wszystkie zawarte w kwestionariuszu pytania. W wersji papierowej badany miał jednak do nich wgląd i sam poprzez wskazówki zawarte w kwestionariuszu decydował o przejściu do poszczególnych pytań czy sekcji. W narzędziu badawczym zastosowanym w badaniach własnych, odbywało się to w sposób automatyczny. Przykładowo, udzielając negatywnej odpowiedzi na pytanie nr 4 respondent od razu przechodził do pytania nr 12. Numeracja pytań oraz polecenia związane z przejściem do konkretnego pytania czy sekcji (umieszczone

w załączniku) nie były dla badanego widoczne. Inna technika zbierania danych wymusiła nieco odmienny układ sekcji (punkt 7 przyczyn zmian). Podział na sekcje nie wynikał z poruszanej tematyki, jak w oryginalnym badaniu, a był konsekwencją udzielonych odpowiedzi na pytania, od których uzależnione było przejście do kolejnej części kwestionariusza. W celu uproszczenia narzędzia badawczego zrezygnowano także z tytułów poszczególnych sekcji użytych przez T.W. Lee, T.R. Mitchella i in.

Tablica 16. Zmiany wprowadzone w pierwotnym kwestionariuszu wykorzystanym do badań własnych na podstawie wyników badania pilotażowego

Nr pytania	Zmiana	Badanie pilotażowe	Badanie właściwe
4	dodanie w nawiasie przykładów zdarzeń	Czy jakieś konkretne zdarzenie spowodowało, że zaczęłaś/zacząłeś myśleć o zwolnieniu się z pracy?	Czy jakieś konkretne zdarzenie spowodowało, że zaczęłaś/zacząłeś myśleć o zwolnieniu się z pracy (np. niespodziewana oferta pracy, nieotrzymanie podwyżki i/lub awansu, zmiana przełożonego, obciążenie nowymi obowiązkami, przeprowadzka, zmiana stanu cywilnego)?
14, 15, 43	dodanie dodatkowej informacji w polu odpowiedzi	—	PAMIĘTAJ o wskazaniu jednostki [miesiące, tygodnie lub dni].
25, 26	zmiana kolejności	Ile ofert pracy, które znalazłaś/znalazłeś zanim zwolniłaś/zwolniłeś się z pracy byłabyś/byłbyś w stanie zaakceptować? Ile wszystkich ofert pracy udało Ci się pozyskać, zanim zwolniłaś/zwolniłeś się z pracy?	Ile ofert pracy znalazłaś/znalazłeś zanim zwolniłaś/zwolniłeś się z pracy? Ile z tych znalezionych ofert pracy byłabyś/byłbyś w stanie zaakceptować?
30	przeredagowanie pytania	Kiedy zwolniłem/ zwolniłam się z pracy, wydawało mi się oczywiste, że muszę natychmiast podjąć decyzję o pozostaniu w niej lub odejściu.	Okoliczności mojego zwolnienia się z pracy były dla mnie na tyle oczywiste (były punktem zwrotnym), że w tamtym czasie mogłam/mogłem podjąć tylko decyzję o odejściu.
40	doprecyzowanie pytania	Podaj stanowisko pracy w zakładzie, z którego się zwolniłaś/zwolniłeś.	Podaj nazwę zajmowanego stanowiska pracy w zakładzie, z którego się zwolniłaś/zwolniłeś.

Źródło: Opracowanie własne.

W części zawierającej pytania demograficzne i opinie na temat wykonywanego zawodu, pytania otwarte dotyczące wieku i wykształcenia respondenta zastąpiono pytaniami

zamkniętymi. Kafeteria odpowiedzi obejmowała odpowiednio osiem przedziałów wiekowych (pytanie nr 47) oraz pięć poziomów wykształcenia (pytanie nr 48), zgodnych z terminologią stosowaną przez GUS³⁷⁴. Zrezygnowano także z pytań dotyczących: wskazania okresu zatrudnienia w zakładzie, z którego nastąpiło zwolnienie z dokładnością do miesiąca; liczby i wieku osób na utrzymaniu; zatrudnienia małżonka oraz opinii nt. wykonywanego zawodu (obejmowała ona cztery zagadnienia: zmianę postrzegania zawodu podczas kariery zawodowej, wypełnianie misji publicznej, rozwijanie się w dobrym kierunku, rekomendację zawodu jako ścieżki kariery zawodowej). Powyższe pytania nie zostały uwzględnione w kwestionariuszu zastosowanym do badań własnych, gdyż nie służyły realizacji przyjętych celów (punkt 4 przyczyn zmian).

3.5. Metoda analizy danych

Klasyfikacja do poszczególnych procesów decyzyjnych dobrowolnych zwolnień została przeprowadzona według zasad określonych przez autorów pierwszej weryfikacji zmodyfikowanej wersji rozwijanego modelu płynności zatrudnienia – T.W. Lee, T.R. Mitchella i in.³⁷⁵ Polegają one na weryfikacji występowania poszczególnych elementów ścieżek decyzyjnych, tj. wstrząsu, scenariusza, naruszenia wyobrażeń, braku satysfakcji, poszukiwania i/lub oceny oraz oferty pracy. Szczegółowe zasady identyfikacji składowych procesów decyzyjnych w zależności od udzielonych przez respondentów odpowiedzi na pytania zamieszczone w kwestionariuszu wykorzystanym do badań własnych zostały przedstawione w tablicy 17. Dany element był rozpoznawany na ścieżce w przypadku spełnienia przynajmniej jednego z kryteriów ujętych w tej tablicy. W zależności od wystąpienia lub nie poszczególnych składowych ścieżek następowała klasyfikacja do określonych procesów decyzyjnych.

Tablica 17. Kryteria występowania poszczególnych elementów ścieżek decyzyjnych w rozwijanym modelu płynności zatrudnienia T.W. Lee i T.R. Mitchella

Element modelu	Kryteria warunkujące wystąpienie elementu modelu
Wstrząs	– twierdząca odpowiedź na pytanie nr 4 – twierdząca odpowiedź na pytanie nr 22 – opis zdarzenia w pytaniu nr 5
Scenariusz	– twierdząca odpowiedź na pytanie nr 22 – odpowiedź 4 (raczej tak) lub 5 (zdecydowanie tak) na pytanie nr 31

³⁷⁴ W badaniach własnych zastosowano klasyfikację, którą posłużono się podczas Narodowego Spisu Powszechnego Ludności i Mieszkań 2011. Zob. szerzej *Ludność. Stan i struktura demograficzno-społeczna. Narodowy Spis Powszechny Ludności i Mieszkań 2011*, GUS, Warszawa 2013, s. 36–37.

³⁷⁵ T.W. Lee, T.R. Mitchell, B.C. Holtom, L.S. McDaniel, J.W. Hill, *The Unfolding Model...*, op. cit., s. 461.

	<ul style="list-style-type: none"> – odpowiedź 4 (raczej tak) lub 5 (zdecydowanie tak) na pytanie nr 32 – odpowiedź 4 (raczej tak) lub 5 (zdecydowanie tak) na pytanie nr 33
Naruszenie wyobrażeń	<ul style="list-style-type: none"> – odpowiedź 1 (niezgodny) lub 2 (w niewielkim stopniu zgodny) na przynajmniej jeden komponent w pytaniu nr 27 – odpowiedź 1 (zdecydowanie nie) lub 2 (nie) na przynajmniej jeden komponent w pytaniu nr 28 – odpowiedź 1 (zdecydowanie nie) lub 2 (nie) na przynajmniej jeden komponent w pytaniu nr 29
Brak satysfakcji	<ul style="list-style-type: none"> – odpowiedź 1 (bardzo niezadowolony) lub 2 (niezadowolony) na przynajmniej jeden komponent w pytaniu nr 36 – odpowiedź 1 (bardzo niezadowolony) lub 2 (niezadowolony) na przynajmniej jeden komponent w pytaniu nr 37
Poszukiwania	<ul style="list-style-type: none"> – twierdząca odpowiedź na pytanie nr 20 – odpowiedź 4 (wysoko) lub 5 (bardzo wysoko) na pytanie nr 23 – odpowiedź 4 (duży) lub 5 (bardzo duży) na pytanie nr 24
Ocena	<ul style="list-style-type: none"> – odpowiedź 4 (raczej tak) lub 5 (zdecydowanie tak) na pytanie nr 17 – odpowiedź 4 (raczej tak) lub 5 (zdecydowanie tak) na pytanie nr 18 – odpowiedź 4 (raczej tak) lub 5 (zdecydowanie tak) na pytanie nr 19
Oferta pracy	<ul style="list-style-type: none"> – twierdząca odpowiedź na pytanie nr 11 – twierdząca odpowiedź na pytanie nr 20 – twierdząca odpowiedź na pytanie nr 21 – twierdząca odpowiedź na pytanie nr 22 – odpowiedź większa lub równa jeden na pytanie nr 25 – odpowiedź większa lub równa jeden na pytanie nr 26

Źródło: Opracowanie własne na podstawie T.W. Lee, T.R. Mitchell, B.C. Holtom, L.S. McDaniel, J.W. Hill, *The Unfolding Model of Voluntary Turnover: A Replication and Extension*, „Academy of Management Journal”, 1999, Vol. 42, No. 4.

Do weryfikacji szóstej hipotezy szczegółowej, polegającej na ocenie współzależności pomiędzy cechami wstrząsów, wykorzystano tablice kontyngencji i współczynnik V Cramera. Związki pomiędzy grupami wstrząsów według ich powiązania z wykonywaną pracą a stopniem oczekiwania, wydźwiękiem, zasięgiem oddziaływania oraz możliwością uniknięcia dobrowolnego zwolnienia przez organizację wyznaczono na podstawie analizy tablic krzyżowych. Siłę związku pomiędzy nimi określono na podstawie miary współzależności w postaci współczynnika V Cramera.

Tablice kontyngencji, określane także mianem krzyżowych, wielodzielczych lub niezależności, przedstawiają łączny rozkład dwóch zmiennych, z których każda może mieć dowolną liczbę wariantów. Jeśli warianty zmiennej X oznaczmy przez x_1, x_2, \dots, x_k , a warianty zmiennej Y przez y_1, y_2, \dots, y_l , gdzie k i l są odpowiednio liczbą wariantów zmiennych X i Y , to tablicę kontyngencji można przedstawić jak w tablicy 18. W boczku tablicy znajdują się warianty zmiennej X , a w główce warianty zmiennej Y . Wielkości n_{ij} ($i = 1, 2, \dots,$

k oraz $j = 1, 2, \dots, l$) są zaobserwowanymi liczebnościami empirycznymi, odnoszącymi się do par zmiennych (x_i, y_j). Sumując wiersze i kolumny macierzy liczebności empirycznych, otrzymuje się liczebności brzegowe, które oznaczają się odpowiednio $n_{i.}$ oraz $n_{.j}$ ³⁷⁶.

Tablica 18. Schemat tablicy kontyngencji

Zmienna X	Zmienna Y				$n_{i.}$
	y_1	y_2	...	y_l	
x_1	n_{11}	n_{12}	...	n_{1l}	$n_{1.}$
x_2	n_{21}	n_{22}	...	n_{2l}	$n_{2.}$
...
x_k	n_{k1}	n_{k2}	...	n_{kl}	$n_{k.}$
$n_{.j}$	$n_{.1}$	$n_{.2}$...	$n_{.l}$	n

Źródło: Opracowanie własne.

Do analizy zależności pomiędzy zmiennymi X i Y wykorzystuje się statystykę χ^2 . W tym celu dla każdego pola tablicy oblicza się liczebności teoretyczne (\hat{n}_{ij}), tj. takie liczby jednostek, których należałoby oczekiwać, gdyby cechy były niezależne. Otrzymujemy je mnożąc sumę wiersza ($n_{i.}$) przez sumę kolumny ($n_{.j}$) i dzieląc uzyskany iloczyn przez liczebność próby (n). Liczebności teoretyczne nie powinny być zbyt małe – zwykle przyjmuje się $\hat{n}_{ij} \geq 5$. Statystyka χ^2 pokazuje odchylenie zaobserwowanych liczebności dla wyodrębnionych klas obu cech (n_{ij}) od liczebności teoretycznych (\hat{n}_{ij}). Oblicza się ją według wzoru:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^l \frac{(n_{ij} - \hat{n}_{ij})^2}{\hat{n}_{ij}} = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^l \frac{n_{ij}^2}{\hat{n}_{ij}} - n$$

gdzie:

n_{ij} – zaobserwowane liczebności empiryczne,

\hat{n}_{ij} – liczebności teoretyczne (oczekiwane),

n – liczebność próby.

Statystyka χ^2 przyjmuje nieujemne wartości z przedziału $\langle 0; n \cdot \sqrt{(k-1) \cdot (l-1)} \rangle$. Jest ona równa zero, gdy liczebności teoretyczne są takie same, jak liczebności empiryczne, natomiast górna granica, jaką może przyjąć, zależy od liczebności badanej zbiorowości (n) oraz liczby wierszy (k) i kolumn (l). Na podstawie statystyki χ^2 oblicza się miary współzależności,

³⁷⁶ A. Balicki, W. Makać, *Metody wnioskowania statystycznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000, s. 227–230.

zwane współczynnikami kontyngencji. Do najczęściej omawianych w literaturze należą współczynniki: T Czuprowa, V Cramera i kontyngencji C Pearsona³⁷⁷. Mogą być one stosowane, gdy obie cechy są jakościowe, gdy jedna jest ilościowa, a druga jakościowa, a także wtedy gdy obie cechy są ilościowe. Współczynniki te są miarami unormowanymi, należącymi do przedziału $\langle 0;1 \rangle$. Uwzględniają one rozmiary tablicy oraz liczbę obserwacji. Ich wartość równa 0 świadczy o niezależności cech, a im bardziej oddala się od 0, tym związek jest silniejszy, czyli badane cechy są z sobą skojarzone³⁷⁸. W badaniach własnych posłużono się współczynnikiem V Cramera, który wyrażony jest wzorem:

$$V = \sqrt{\frac{\chi^2}{n \cdot \min(k - 1; l - 1)}}$$

gdzie:

χ^2 – wynik testu niezależności chi-kwadrat,

n – liczebność próby,

k – liczba wierszy w tablicy kontyngencji,

l – liczba kolumn w tablicy kontyngencji.

3.6. Przebieg badań

Przed przystąpieniem do badań właściwych zrealizowano badanie pilotażowe. W celu sprawdzenia poprawnego rozumienia pytań ujętych w kwestionariuszu przez szerokie grono respondentów, dobrano niejednorodną grupę badawczą. Składała się ona z ośmiu osób, różniących się wiekiem, poziomem wykształcenia oraz zajmowanym stanowiskiem pracy. Wśród badanych znaleźli się przedstawiciele następujących zawodów: koordynator serwisu kurierskiego, asystent ds. księgowości, monter stolarskiego wyposażenia wewnątrz, młodszy specjalista ds. weryfikacji kredytowej, stażysta w dziale audytu finansowego, księgowa a także zajmujący stanowisko specjalisty i kierownika. Przeprowadzone badanie pilotażowe stanowiło podstawę do wprowadzenia kilku zmian w kwestionariuszu³⁷⁹.

Początkowo próbowano we własnym zakresie znaleźć podmiot gospodarczy i grupę zawodową do badań. W tym celu do przedsiębiorstw, spełniających wyznaczone w podrozdziale 3.3 kryteria, wysłano zaproszenie do udziału w badaniu. W toku rozmów z przedstawicielami różnych podmiotów gospodarczych zidentyfikowano dwie zasadnicze

³⁷⁷ W. Makać, D. Urbanek-Krzysztofiak, *Metody opisu statystycznego*, wyd. II, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2020, s. 155.

³⁷⁸ *Ibidem*, s. 154–155.

³⁷⁹ Zob. szerzej podrozdział 3.4.

przeszkody w realizacji badania w sposób spełniający wszystkie jego pierwotne założenia. Pierwsza z nich dotyczyła przeprowadzenia wywiadów w jednorodnej grupie zawodowej obejmującej byłych pracowników danego zakładu pracy. Obowiązujące przepisy prawa, wynikające z ustawy o ochronie danych osobowych³⁸⁰, nie pozwalały zakładom pracy na udostępnianie danych osób, które dobrowolnie zwolniły się z pracy. Niezbędne byłoby uzyskanie przez pracodawcę od każdego z byłych pracowników zgody na przekazanie jego danych. Z uwagi na to ograniczenie, ostatecznie zdecydowano się na przeprowadzenie badania w jednorodnej grupie zawodowej, zatrudnionej w jednym dużym przedsiębiorstwie bez względu na stanowisko pracy, z którego nastąpiło zwolnienie.

Druga napotkana przeszkoda miała związek z przeprowadzeniem badań w formie wywiadów bezpośrednich. Trwająca na świecie pandemia COVID-19 spowodowała, że przedsiębiorstwa ograniczyły bezpośrednie kontakty międzyludzkie do niezbędnego minimum lub wręcz je uniemożliwiły. Ponadto zgodnie z zaleceniami sanitarno-epidemiologicznymi wielu pracowników świadczyło pracę w sposób zdalny. W związku z powyższym, zakłady pracy nie wyrażały zgody na przeprowadzanie wywiadów bezpośrednich z uwagi na udział osób trzecich albo też nie było to możliwe z powodu nieobecności wielu pracowników na terenie jednostki organizacyjnej. W tym czasie powszechnie stosowano dwie techniki zbierania danych – CAWI (*computer-assisted web interview*) i CATI (*computer-assisted telephone interview*) oraz ich hybrydową formę. Nie były to jednak optymalne techniki w odniesieniu do planowanego badania. Ankieta internetowa budziła obawy dotyczące zarówno otrzymania niskiego wskaźnika odpowiedzi, jak i wiarygodności pozyskanych w ten sposób danych. Natomiast przy zastosowaniu CATI problematyczne byłoby udostępnienie przez zakład pracy bazy telefonicznej, gdyż wymagałoby to uprzedniego uzyskania zgody od pracowników.

W związku z trudnościami w znalezieniu grupy zawodowej do badań we własnym zakresie, rozpoczęto poszukiwania wyspecjalizowanego podmiotu, który podjąłby się realizacji projektu. Do potencjalnych usługodawców wysłano zapytanie ofertowe, w którym precyzyjnie opisano warunki badania. Określono w nim m.in.: definicję grupy badawczej, jej liczebność, preferowaną technikę zbierania danych, kryteria dotyczące wyboru przedsiębiorstwa i zawodu. Na podstawie rozmów z potencjalnymi wykonawcami badania, podczas których weryfikowano spełnienie założeń badawczych w proponowanych zakładach pracy i zawodach, wyłoniono przedsiębiorstwo do realizacji projektu. Zdecydowano się na podjęcie współpracy z firmą Omnibus z Łodzi ze względu na możliwość realizacji wywiadów bezpośrednich w jednym

³⁸⁰ Ustawa z dnia 10 maja 2018 r. o ochronie danych osobowych, t.j. Dz.U. z 2019 r. poz. 1781.

z komercyjnych banków przy pełnej aprobachie jego kadry zarządzającej. Do dyrekcji badanego podmiotu wystosowano formalne zaproszenie do udziału w badaniu, które zawierało krótką jego charakterystykę oraz zobowiązanie do przesłania syntezy uzyskanych wyników po ich opracowaniu. Wskazano, że rezultaty badania będą służyły jako użyteczne narzędzie kształtowania strategii zarządzania płynnością zatrudnienia.

Otrzymane z firmy Omnibus informacje o wielkości zatrudnienia w proponowanym do badania podmiocie gospodarczym i występującej w nim płynności zatrudnienia zweryfikowano bezpośrednio u kierowniczki Działu Kadr komercyjnego banku. Wybrana do badania jednorodna grupa zawodowa, obejmowała pracowników centrum obsługi telefonicznej, zatrudnionych w trzech działach: windykacji, obsługi klienta i marketingu. Wielkość zatrudnienia w powyższych komórkach organizacyjnych wynosiło odpowiednio 300, 203 i 120 osób. Liczba pracowników, którzy zostali zatrudnieni w ciągu ostatnich czterech lat i nie była to ich pierwsza praca kształtowała się następująco: w dziale windykacji – 110, obsługi klienta – 80, marketingu – 45 osób.

Kadra zarządzająca aktywnie zachęcała pracowników do udziału w projekcie. Początkowo wystosowano na firmowe adresy e-mail pracowników trzech wspomnianych działów wiadomość informującą, że w danym terminie na terenie zakładu odbędzie się badanie dotyczące ostatniego dobrowolnego zwolnienia się z pracy. Jednocześnie poproszono pracowników, którzy w ciągu ostatnich czterech lat z własnej inicjatywy zwolnili się z pracy o wzięcie w nim udziału, zapewniając im pełną anonimowość. W odpowiedzi adresaci wiadomości deklarowali chęć lub odmowę udziału w badaniu. Pozwoliło to na etapie przygotowań do realizacji badania oszacować liczbę możliwych do uzyskania zwrotnych kwestionariuszy.

Z podmiotem, w którym przeprowadzono badanie ustalono szczegółowe warunki jego realizacji. Z uwagi na stan pandemii kwestią szczególnej rangi było bezpieczeństwo. Zakład pracy zastrzegł sobie, aby wywiady przeprowadzane były w reżimie sanitarnym przez jedną, tą samą osobę, w wyznaczonym miejscu i czasie bliżej sprecyzowanym przez kierowników działów. W związku z tym ankietarka została zobowiązana do zachowywania bezpiecznych odległości, noszenia maseczki i dezynfekowania rąk po każdym uczestniku. Ze względów bezpieczeństwa badany podmiot udostępnił do realizacji wywiadów specjalne pomieszczenie. Było to rozwiązanie korzystne także z punktu widzenia rzetelności wyników, gdyż pozwalało pracownikom na oderwanie się od codziennych obowiązków oraz przeprowadzenie wywiadu w skupieniu, bez zbędnych przerw i zakłóceń. Kierownicy poszczególnych działów wskazali godziny popołudniowe jako najbardziej dogodny czas na realizację badania. Uzyskano jednak

zgodę na przeprowadzanie wywiadów także w godzinach przedpołudniowych, gdyż część osób pracowała jedynie na pierwsze zmiany. Badanie miało mieć charakter pełny, dlatego też konieczne było dotarcie do każdego pracownika z wybranej do badania grupy zawodowej. W przypadku braku bezpośredniego kontaktu z daną osobą w okresie przeprowadzania badania (np. z powodu nieobecności spowodowanej urlopem lub zwolnieniem lekarskim) i wcześniejszą deklaracją udziału, ankieterka wysyłała prośbę o wypełnienie kwestionariusza na wcześniej podany adres e-mail.

Dla usprawnienia procesu zbierania danych i późniejszego opracowywania wyników zdecydowano się na przeprowadzenie wywiadów bezpośrednich wspomaganych komputerowo. Dzięki temu autorka rozprawy w czasie rzeczywistym miała dostęp do odpowiedzi respondentów. Uzgodniono, że jednocześnie w badaniu może brać udział dwóch respondentów, co było spowodowane prośbą zakładu pracy o możliwie szybką realizację prac. Sposób rejestrowania odpowiedzi w postaci samodzielnego uzupełniania kwestionariusza przez respondentów na tabletach umożliwiał przeprowadzanie wywiadów parami bez uszczerbku na jakości badania.

Ustalenia między autorką badania a podmiotem je realizującym obejmowały także sposób kontrolowania procesu zbierania danych i wiarygodności uzyskanych wyników. Ankieterkę zobowiązano do prowadzenia ewidencji uczestników badania zawierającej ich imię i nazwisko oraz numer telefonu. W przypadku odmowy podania numeru telefonu dopuszczono wskazanie adresu e-mail. Zezwolono także na udział w badaniu osób, które nie wyrażają zgody na podanie żadnej formy kontaktu, ale na poziomie nieprzekraczającym 20%. Kwestionariusz rozpoczynał się od podania numeru wskazanego przez ankietera. Pod tym samym numerem ankieterka w prowadzonej przez siebie ewidencji zapisywała imię i nazwisko badanej osoby oraz dane do kontaktu. Zarówno ankieterka, jak i autorka badania w zaplanowanych na przeprowadzenie wywiadów dniach, były zobligowane do poinformowania właścicielkę podmiotu realizującego projekt o liczbie wypełnionych przez respondentów kwestionariuszy. Umożliwiało to bieżące kontrolowanie przebiegu prac. Po ukończeniu badania podmiot Omnibus został zobowiązany do przesłania pełnej listy respondentów, aby autorka mogła skontaktować się z wybranymi osobami w celu weryfikacji prawidłowości przeprowadzonych wywiadów.

Z ankieterką starannie omówiono wszystkie pytania zawarte w kwestionariuszu, upewniając się, że są one zrozumiałe. Dodatkowo w formie pisemnej wystosowano następujące uwagi techniczne dotyczące badania:

1. Proszę zwrócić uwagę, aby respondenci po wypełnieniu kwestionariusza zapisali ankietę. Na ostatniej stronie pojawia się nagłówek „Dziękujemy za udział w badaniu” i poniżej widnieje przycisk PRZEŚLIJ. Dopiero po kliknięciu na przycisk PRZEŚLIJ ankietę zostanie zapisana (nie jest zapisywana w trakcie uzupełniania). Następnie musi pojawić się nagłówek „Twoja odpowiedź została zapisana”.
2. W pierwszym pytaniu respondent proszony jest o podanie numeru ankiety (Jest to „nasza” numeracja, która ma na celu weryfikację rzetelności przeprowadzenia badania). Proszę ten numer ankiety stosować we własnej ewidencji i uzupełnić ją o imię i nazwisko respondenta, nr telefonu lub ewentualnie adres e-mail (w przypadku przesyłania linku do wypełnienia kwestionariusza pocztą elektroniczną – adres e-mail).
3. Respondent może poprawić swoją odpowiedź używając przycisku WSTECZ (użycie przycisku WSTECZ nie spowoduje utraty udzielonych wcześniej odpowiedzi).
4. Respondent musi odpowiedzieć na wszystkie pytania (nie ma możliwości przejścia do następnej strony bez udzielenia odpowiedzi na wcześniejsze pytania).
5. W prawym dolnym rogu znajduje się pasek postępu. Kwestionariusz składa się z 11 stron, ale strony mają różną liczbę pytań.
6. Liczba pytań będzie różna dla poszczególnych respondentów (w zależności od filtrów – wcześniejszych odpowiedzi). Nie każdy respondent będzie wypełniał 11 stron kwestionariusza.

Z uwagi na wysoką zależność wiarygodności odpowiedzi od stopnia ich anonimowości³⁸¹, poczyniono starania, aby uczestnicy badania mieli świadomość wyłącznie naukowego wykorzystania wyników. Respondentów zapewniono o anonimowości zarówno na etapie przygotowań do badania (w wiadomości e-mail otrzymanej od pracodawcy), jak i bezpośrednio przed przystąpieniem do wywiadu (przekaz ustny od ankieterki i informacja w nagłówku kwestionariusza ankiety). Ankieterka rozpoczynała wywiad od wyjaśnienia celu badania, polegającego na wzbogacaniu dotychczasowej wiedzy na temat dobrowolnych zwolnień pracowników, poinformowania o orientacyjnym czasie potrzebnym na wypełnienie kwestionariusza oraz prośby o udzielanie rzetelnych odpowiedzi.

Badanie zostało zrealizowane w ciągu piętnastu dni w okresie od 30.07.2020 r. do 24.08.2020 r. Liczba dziennie przeprowadzonych wywiadów wahała się od pięciu (05.08.2022 r.) do dwudziestu dwóch (24.08.2022 r.). Badanie było realizowane w różnych godzinach – od 08:30 do 19:30. Średni czas przeprowadzania wywiadu wyniósł 20 minut. Wszystkie wywiady

³⁸¹ J. Apanowicz, *Metodologia ogólna*, Wydawnictwo Bernardinum, Gdynia 2002, s. 87.

zostały przeprowadzone w formie bezpośredniej, nie otrzymano ani jednego wypełnionego kwestionariusza poprzez link wysłany na adres e-mail pracownika. W badaniu wzięło udział 160 osób, co przekłada się na wskaźnik odpowiedzi wynoszący 68%. Jego wysoka wartość w dużej mierze wynika z poparcia badania przez kadrę kierowniczą, co przejawiało się m.in. przyzwoleniem na przeprowadzanie wywiadów podczas czasu pracy.

Zdecydowana większość uczestników badania wyraziła zgodę na kontakt z autorką badania po przeprowadzeniu wywiadu w celu jego weryfikacji. Swoją numer telefonu podało 121 osób, a adres e-mail dwanaścioro respondentów. Odmowa dotyczyła 16,9% respondentów, w związku z czym nie przekraczała uzgodnionego między wykonawcą badania a autorką 20% progu. Autorka badania skontaktowała się z dziesięcioma losowo wybranymi respondentami i potwierdziła ich udział w wywiadach. O rzetelność przebiegu badania zadbano zatem na każdym etapie jego realizacji: przygotowując ankietkę do przeprowadzenia wywiadów, monitorując bieżący przebieg prac oraz weryfikując udzielone odpowiedzi.

Reasumując, badania przeprowadzono, zgodnie z założeniami, w innej grupie zawodowej niż dotychczas poddane weryfikacji założeń rozwijanego modelu płynności zatrudnienia. Są one drugą, obok badań S.M. Jonesa, A. Rossa i in., weryfikacją modelu w sektorze prywatnym³⁸². Liczebność pracowników centrum obsługi telefonicznej (160) jest zbliżona do innych badanych grup zawodowych (w innych badaniach liczba respondentów wynosiła od 104 do 352). Badania własne różnią się od pozostałych weryfikacji modelu zastosowaną techniką pomiaru, gdyż zamiast pośrednich technik obserwacji w postaci ankiety pocztowej lub internetowej, wykorzystano w nich wywiady osobiste wspomagane komputerowo. Wyróżniają się także najwyższym współczynnikiem odpowiedzi wynoszącym 68,1% (w innych badaniach uzyskano wartości od 10,6 % do 38,9%). Charakterystykę badań własnych na tle dotychczas przeprowadzonych weryfikacji rozwijanego modelu płynności zatrudnienia zestawiono odpowiednio w tablicy 19.

³⁸² W badaniu F. Niedermana, M. Sumner i in. kwestionariusze wysyłano do absolwentów uczelni i nie określono, w jakim sektorze byli oni zatrudnieni.

Tablica 19. Charakterystyka dotychczasowych badań weryfikujących rozwijany model płynności zatrudnienia T.W. Lee i T.R. Mitchella

Lp.	Autorzy badania	Rok publikacji badań	Kraj w którym zrealizowano badanie	Badana grupa zawodowa	Sektor	Technika pomiaru	Liczebność badanej grupy zawodowej	Wskaźnik odpowiedzi
1	T.W. Lee, T.R. Mitchell i in.	1999	USA	księgowi	publiczny	ankieta pocztowa	229	20,5%
2	D.T. Holt, M.T. Rehg i in.	2007	USA	oficerowie sił powietrznych	publiczny	ankieta pocztowa	182	38,9%
3	F. Niederman, M. Sumner i in.	2007	USA	informatycy	bd	ankieta pocztowa	124	10,6%
4	K. Morrell, J. Loan-Clarke i in.	2008	Wielka Brytania	pielęgniarki	publiczny	ankieta pocztowa	352	30,9%
5	S.M. Jones, A. Ross i in.	2010	Wielka Brytania	specjaliści budownictwa	prywatny	ankieta internetowa	104	36,6%
6	badania własne	2022	Polska	pracownicy centrum obsługi telefonicznej	prywatny	wywiad osobisty wspomagany komputerowo	160	68,1%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych (6) oraz następujących publikacji: T.W. Lee, T.R. Mitchell, B.C. Holtom, L.S. McDaniel, J.W. Hill, The Unfolding Model of Voluntary Turnover: A Replication and Extension, „Academy of Management Journal”, 1999, Vol. 42, No. 4, s. 450–462 (1); D.T. Holt, M.T. Rehg, J.H.S. Lin, J. Miller, An Application of the Unfolding Model to Explain Turnover in a Sample of Military Officers, „Human Resource Management”, 2007, Vol. 46, No. 1, s. 35–49 (2); F. Niederman, M. Sumner, C.P. Maertz Jr., Testing and Extending the Unfolding Model of Voluntary Turnover to IT Professionals, „Human Resource Management”, 2007, Vol. 46, No. 3, s. 331–347 (3); K. Morrell, J. Loan-Clarke, J. Arnold, A. Wilkinson, Mapping the Decision to Quit: A Refinement and Test of the Unfolding Model of Voluntary Turnover, „Applied Psychology: An International Review”, 2008, Vol. 57, No. 1, s. 128–150 (4); S.M. Jones, A. Ross, B. Sertesilisik, Testing the Unfolding Model of Voluntary Turnover on Construction Professionals, „Construction Management and Economics”, 2010, Vol. 28, s. 271–285 (5).

4. Wyniki badań własnych płynności zatrudnienia w grupie pracowników centrum obsługi telefonicznej

4.1. Weryfikacja dobranej do badań populacji

Badanie przeprowadzono w jednym z komercyjnych banków, którego Centrum Operacji zlokalizowane jest na terenie Łodzi. Wybrany podmiot do badania spełniał kryteria określone w podrozdziale 3.3 w zakresie sektora własności, rodzaju działalności gospodarczej i lokalizacji. Działalność banków mieści się w sekcji K PKD – działalność finansowa i ubezpieczeniowa; w dziale 64 – finansowa działalność usługowa, z wyłączeniem ubezpieczeń i funduszy emerytalnych; w podklasie 64.19.Z – pozostałe pośrednictwo pieniężne³⁸³. Natomiast Łódź³⁸⁴ jest siedzibą władz województwa łódzkiego, w którym to stopa bezrobocia w końcu grudnia 2019 r. wyniosła 5,4%³⁸⁵.

Jednorodną grupę zawodową stanowili pracownicy centrum obsługi telefonicznej, nazywani także pracownikami *call center* (kod zawodu 422201)³⁸⁶. Nie była ona dotychczas przedmiotem weryfikacji rozwijanego modelu płynności zatrudnienia. Pracownik centrum obsługi telefonicznej jest zawodem o charakterze usługowym, którego celem pracy jest kompleksowa telefoniczna obsługa klienta. W centrach obsługi telefonicznej z uwagi na różne obszary prowadzonych usług występują zróżnicowane zadania zawodowe. W przypadku specjalizacji sprzedażowej główne zadania pracownika polegają na aktywnej sprzedaży usług i/lub produktów, przeprowadzaniu badań ankietowych i badań metodą CATI. Jeśli obszarem działań centrum są usługi windykacyjne, to do zadań pracownika należy rozpoznanie sytuacji dłużnika, przypominanie o konieczności regulowania płatności, informowanie o karach

³⁸³ Podklasa ta obejmuje m.in. działalność związaną z przyjmowaniem depozytów i udzielaniem kredytów, w takich formach jak: pożyczki, zastawy hipoteczne, karty kredytowe itp. przez instytucje finansowe inne niż bank centralny, np. banki, kasy oszczędnościowe, towarzystwa kredytowe.

³⁸⁴ W Łodzi, kojarzonej dawniej głównie z przemysłem włókienniczym i filmowym, obecnie z uwagi na dogodną lokalizację, infrastrukturę transportową, strefy ekonomiczne, potencjał edukacyjny (13 uczelni wyższych w województwie łódzkim) rozwija się sektor usług. Powstające nowoczesne powierzchnie biurowe w większości dedykowane są dwóm branżom: nowoczesnych usług dla biznesu (SSC/BPO) oraz finansowo-ubezpieczeniowej. Antal, *Łódź miastem nowych inwestycji*, https://profly-uploads.s3.eu-west-1.amazonaws.com/uploads/landing_page_image/image/134769/fc577b2e3bf57b04b6d983679cb05e7f.pdf, dostęp dnia 10.06.2020 r.

³⁸⁵ *Bezrobotni zarejestrowani i stopa bezrobocia. Stan w końcu grudnia 2019 r.*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/bezrobotni-zarejestrowani-i-stop-a-bezrobocia-stand-w-koncu-grudnia-2019-r-,2,89.html>, dostęp dnia 04.05.2020 r.

³⁸⁶ W dysertacji posłużono się nazewnictwem zgodnym z klasyfikacją zawodów i specjalności, którą stosuje się w zakresie m.in. prowadzenia badań, analiz, prognoz i innych opracowań dotyczących rynku pracy. Zob. szerzej Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 7 sierpnia 2014 r. w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej stosowania, t.j. Dz.U. z 2018 r. poz. 227.

i konsekwencjach, wyznaczanie harmonogramów spłat³⁸⁷. W analizowanym przypadku pracownicy byli zatrudnieni w tzw. wewnętrznym *call center*, czyli w komórce organizacyjnej rodzimej instytucji powołanej do obsługi telefonicznej klientów własnej firmy.

Do głównych zadań zawodowych pracownika centrum obsługi telefonicznej należą³⁸⁸:

- nawiązywanie kontaktu z klientem poprzez rozmowę telefoniczną (pozyskiwanie klientów),
- prowadzenie rozmowy telefonicznej zgodnie z procedurami wymaganymi przez daną instytucję,
- udzielanie informacji o usługach/ofertach/produktach,
- promowanie firmy, jej produktów i usług,
- prowadzenie sprzedaży usług/produktów zgodnie z procedurą,
- wykonywanie badań ankietowych,
- prowadzenie negocjacji z klientem,
- informowanie o statusach realizowania zleceń/zamówień,
- przyjmowanie zgłoszeń o nagłych zdarzeniach oraz reklamacji produktów/usług,
- telefoniczne obsługiwane zgłoszeń i reklamacji,
- dokumentowanie przebiegu usługi, rejestrowanie przebiegu wykonywanych zadań,
- aktualizowanie baz danych klientów.

Pracownik centrum obsługi telefonicznej powinien mieć wykształcenie co najmniej średnie o kierunku ogólnym³⁸⁹. W analizowanym przypadku wymagane było wykształcenie wyższe, chętnie o kierunku związanym z bankowością. Osoba rozpoczynająca pracę w centrum obsługi telefonicznej odbywa szereg szkoleń obejmujących m.in. merytorykę branżową, doskonalenie umiejętności komunikacji z klientem, techniki sprzedaży, sposoby radzenia sobie ze stresem, obsługę tzw. klientów trudnych, techniki negocjacyjne, pokonywanie obiekcji klienta, etykę rozmowy telefonicznej, wykorzystanie głosu w skutecznej obsłudze klienta, techniczną obsługę aplikacji komputerowych charakterystycznych dla danej firmy³⁹⁰. W przypadku pracowników bankowego centrum obsługi telefonicznej ważnym aspektem szkolenia jest nabycie wiedzy i umiejętności w zakresie przestrzegania tajemnicy bankowej.

³⁸⁷ Wyszukiwarka opisów zawodów, https://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci/wyszukiwarka-opisow-zawodow/-/klasyfikacja_zawodow/zawod/422201?_jobclassificationportlet_WAR_nnkportlet_backUrl=https%3A%2F%2Fpsz.praca.gov.pl%2Frynek-pracy%2Fbazy-dany, dostęp dnia 20.04.2020 r.

³⁸⁸ *Ibidem*.

³⁸⁹ *Ibidem*.

³⁹⁰ *Ibidem*.

Do oceny popytu na pracowników centrum obsługi telefonicznej w badanej lokalizacji posłużono się wynikami badania Monitoringu zawodów deficytowych i nadwyżkowych oraz Barometru zawodów. Zgodnie z badaniem MZDiN 2019 na rynku pracy województwa łódzkiego najwięcej ofert pracy zamieszczanych w Internecie dotyczyło stanowiska doradcy klienta. Wśród 30 najczęściej publikowanych ogłoszeń występowały także pracownicy obsługi klienta instytucji finansowej i specjaliści bankowości³⁹¹. Analizując historyczne oferty pracy zamieszczane przez badany podmiot gospodarczy uznano, że wymienione stanowiska pracy w dużej mierze odzwierciedlają grupę pracowników centrum obsługi telefonicznej. Ogłoszenia dotyczyły bowiem takich stanowisk jak młodszy doradca klienta czy specjalista bankowości, a kluczowe zadania obejmowały obsługę telefoniczną, np. nawiązywanie i utrzymywanie kontaktu telefonicznego z klientem banku, telefoniczną windykację należności.

Wyniki badania Barometr zawodów pozwoliły ocenić popyt na pracę badanej grupy zawodowej w województwie łódzkim. Zgodnie z nim pracownicy telefonicznej i elektronicznej obsługi klienta, ankieterzy, teleankieterzy w 2019 r. w Łodzi stanowili zawód deficytowy. Z uwagi na specyfikę badania Barometr zawodów, Klasyfikacja Zawodów i Specjalności (KZiS) została ograniczona do 167 grup zawodów³⁹². Odzwierciedlają one grupy zawodów, które funkcjonują w świadomości pracodawców, osób poszukujących pracy, pośredników pracy i innych osób zainteresowanych rynkiem pracy. Grupa 124 – pracownicy telefonicznej i elektronicznej obsługi klienta, ankieterzy, teleankieterzy zawiera w sobie 10 zawodów z KZiS, wśród których występują pracownicy centrów obsługi telefonicznej³⁹³. Relacja między podażą pracy a popytem na pracę w tej grupie zawodowej w województwie łódzkim w 2019 r. została przedstawiona na rysunku 21.

Pracownicy centrum obsługi telefonicznej stanowią strategicznie istotną grupę zawodową w działalności finansowej i ubezpieczeniowej, a w szczególności w bankach. W ostatnich latach w sektorze bankowym obserwowane są zmiany zarówno w stanie, jak i strukturze zatrudnienia. Mimo, że ogólna liczba pracowników zmniejsza się, rośnie udział osób zatrudnionych w centralach banków. W ciągu dekady poprzedzającej przeprowadzone badanie liczba zatrudnionych w sektorze bankowym spadła z 176916 w końcu roku 2010 do 156887 w końcu roku 2019. Jednocześnie w tym samym okresie zatrudnienie w centralach

³⁹¹ *Monitoring zawodów nadwyżkowych i deficytowych – 2019 rok województwo łódzkie*, Wojewódzki Urząd Pracy w Łodzi, Łódź 2020.

³⁹² *Barometr zawodów 2019*, *op. cit.*, s. 8–9.

³⁹³ *Ibidem*, s. 47.

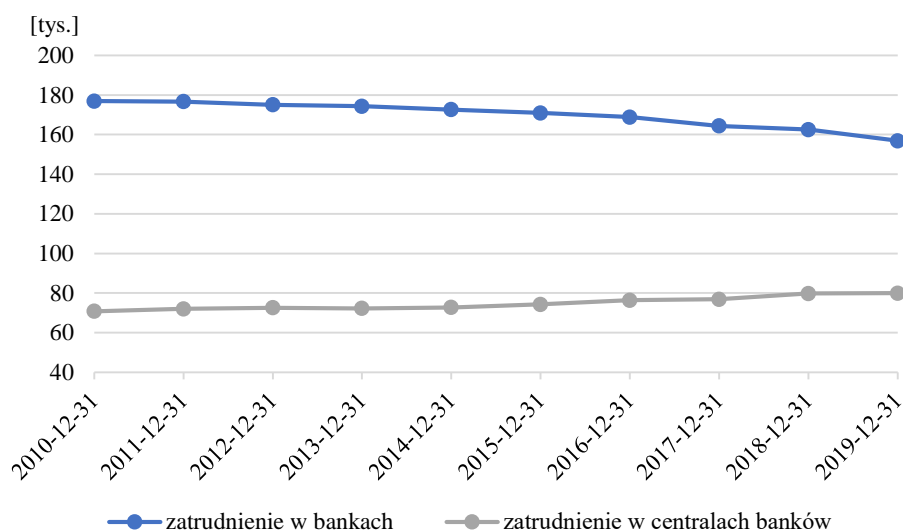
banków wzrosło z 70806 do 79980³⁹⁴. Zatrudnienie w sektorze bankowym w Polsce w latach 2010–2019 przedstawiono na rysunku 22.



Rysunek 21. Relacje między podażą pracy a popytem na pracę w zakresie pracowników telefonicznej i elektronicznej obsługi klienta, ankieterów, teleankieterów w województwie łódzkim w 2019 r.

Źródło: Barometr zawodów, prognoza zapotrzebowania na pracowników, https://barometrzwodow.pl/modul/prognozy-na-mapach-wyniki?map_type=province&map_details=provinces&province%5B%5D=5&profession%5B%5D=250&year%5B%5D=2019&relation=1, dostęp dnia 04.03.2020 r.

³⁹⁴ Dane miesięczne sektora bankowego, https://www.knf.gov.pl/?articleId=56224&p_id=18, dostęp dnia 28.06.2020 r.



Rysunek 22. Zatrudnienie w sektorze bankowym w Polsce w latach 2010–2019 w tysiącach osób

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Dane miesięczne sektora bankowego*, https://www.knf.gov.pl/?articleId=56224&p_id=18, dostęp dnia 28.06.2020 r.

Spadek zatrudnienia w sektorze bankowym wynika przede wszystkim z dwóch czynników: jego konsolidacji oraz rozwoju nowych technologii w obszarze usług bankowych. Podczas fuzji i przejęć przeorganizowaniu podlegają m.in. sieci placówek operacyjnych. W wyniku tego procesu likwidowane są te, w których obszary działania pokrywają się, co wymusza redukcję zatrudnienia³⁹⁵. Jednocześnie banki systematycznie zwiększają zakres e-usług bankowych i umożliwiają korzystanie z kanałów samoobsługowych, tj. bankowości internetowej, aplikacji mobilnych, bankomatów i wpłatomatów czy stanowisk samoobsługowych w oddziałach. Wzrost liczby klientów banków korzystających z elektronicznych kanałów dostępu³⁹⁶ zmniejsza zapotrzebowanie na pracowników w placówkach obsługi klienta. Niemniej jednak kontakt z pracownikiem banku w wielu obszarach nadal pozostaje niezastąpiony, np. przy sprzedaży produktów czy windykacji należności. Obecnie, przy zmniejszającej się liczbie placówek obsługi klienta, odbywa się on głównie telefonicznie poprzez centra obsługi telefonicznej³⁹⁷.

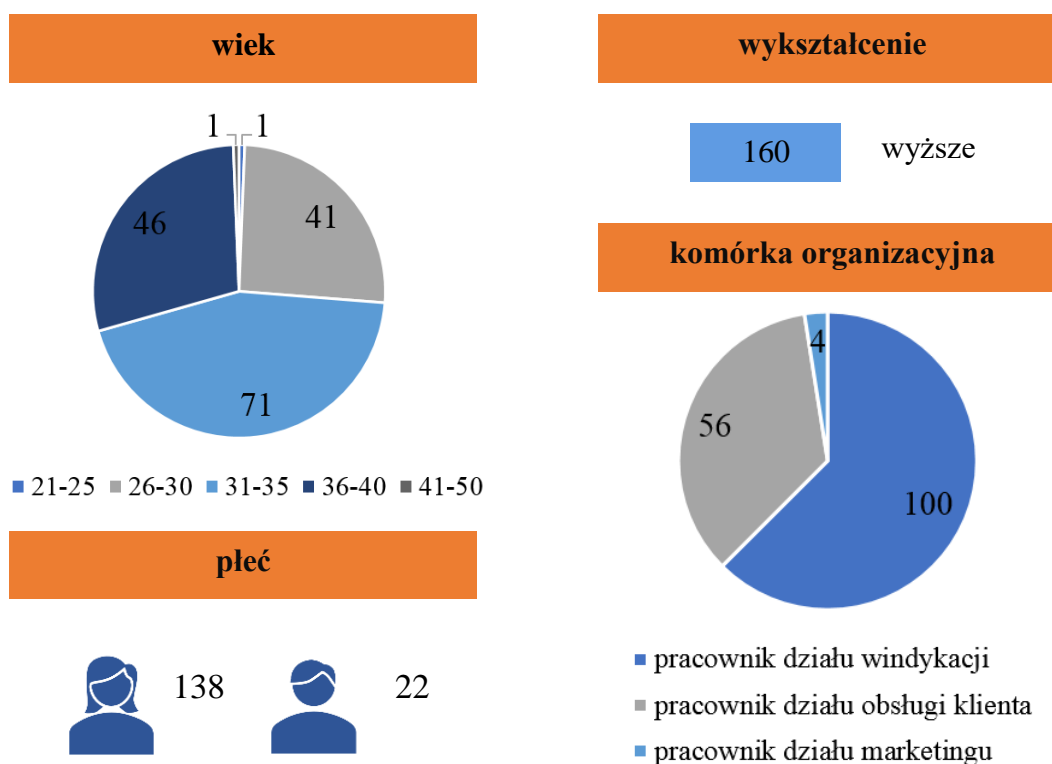
³⁹⁵ Zgodnie z danymi Banku Światowego liczba placówek bankowych w Polsce, począwszy od roku 2012, systematycznie maleje. Liczba oddziałów w przeliczeniu na 100 tys. dorosłych mieszkańców spadła z 33,96 w 2012 r. do 28,95 w 2019 r. *Commercial bank branches (per 100,000 adults) - Poland*, https://data.worldbank.org/indicator/FB.CBK.BRCH.P5?contextual=default&end=2020&locations=PL&start=2005&type=s_haded&view=chart, dostęp dnia 08.07.2020 r.

³⁹⁶ *Informacja na temat sytuacji sektora bankowego*, Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa 2020, s. 9.

³⁹⁷ Funkcje, które realizowane były w zlikwidowanych w wyniku restrukturyzacji placówkach operacyjnych przejmowane są przez centralę lub tworzone podmioty. M. Capiga, *Centrala banku – placówka operacyjna: uwarunkowania i kierunki zmian*, „Bank i Kredyt”, 2003, t. 38, nr 5, s. 78.

4.2. Charakterystyka badanej grupy zawodowej

Badania przeprowadzono wśród stu sześćdziesięciorga pracowników centrum obsługi telefonicznej. Większość respondentów – 138 osób (86,3%) stanowiły kobiety. Najliczniejszą grupę – siedemdziesięcioro jeden badanych (44,4%) tworzyły osoby z przedziału wiekowego 31–35 lat. Następne dwie grupy stanowili respondenci pomiędzy 36 a 40 rokiem życia – 46 osób (28,8%) oraz pomiędzy 26 a 30 rokiem życia – czterdziestu jeden badanych (25,6%). Wszyscy uczestnicy badania posiadali wykształcenie wyższe. Większość respondentów była zatrudniona w dziale windykacji – 100 osób (62,5%) oraz obsługi klienta – pięćdziesięcioro sześciu badanych (35,0%). Pozostałe 4 osoby (2,5%) pracowały w dziale marketingu. Strukturę badanej grupy zawodowej według wieku, płci, wykształcenia i komórki organizacyjnej zobrazowano na rysunku 23.

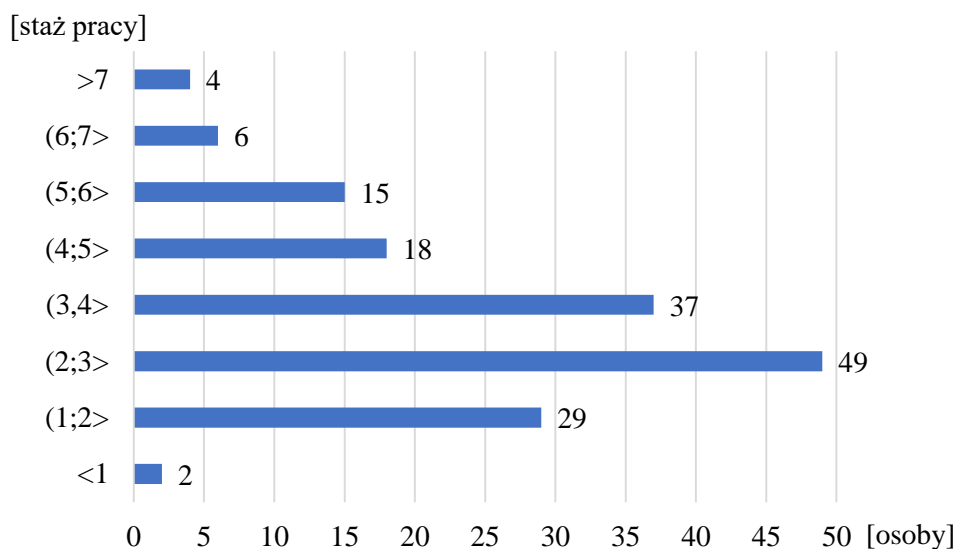


Rysunek 23. Struktura uczestników badań własnych według wieku, płci, wykształcenia i komórki organizacyjnej w osobach

Źródło: Wyniki badań własnych.

Respondenci posiadali różny staż pracy w zakładzie, z którego nastąpiło zwolnienie. Średnio wynosił on 3,71 lat. Najliczniejsza grupa – 49 osób (30,6%) była zatrudniona u poprzedniego pracodawcy dłużej niż 2, ale równo lub krócej niż 3 lata. Kolejne dwie grupy

posiadały staż pracy w przedziale powyżej trzech do czterech lat włącznie – trzydzieścioro siedmioro respondentów (23,1%) oraz powyżej roku, ale równo lub krócej niż 2 lata – 29 osób (18,1%). Strukturę uczestników badań własnych według stażu pracy w pierwotnym zakładzie przedstawiono na rysunku 24.

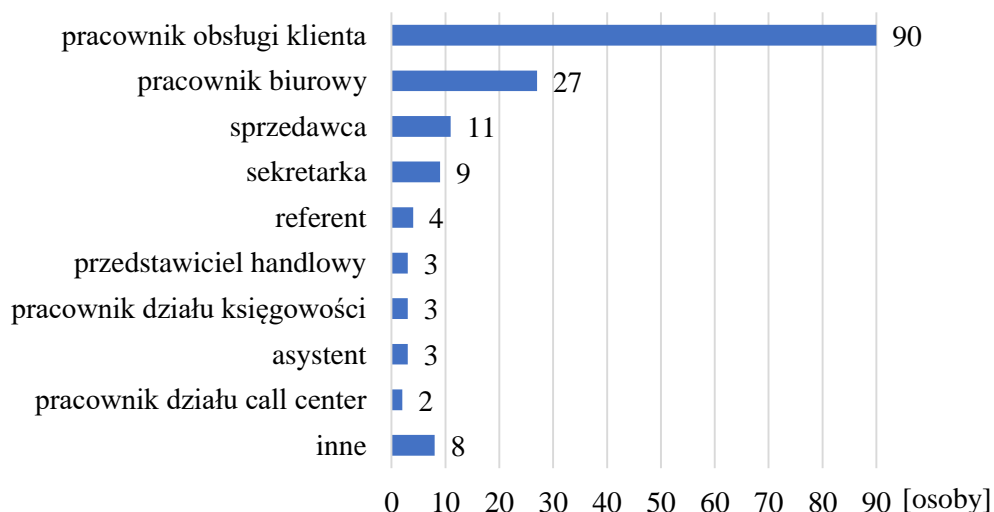


Rysunek 24. Struktura uczestników badań własnych według stażu pracy w pierwotnym zakładzie w osobach

Źródło: Wyniki badań własnych.

Osoby biorące udział w badaniu zajmowały różne stanowiska pracy w zakładzie, z którego dobrowolnie odeszli. Większość badanych – 90 osób (56,3%), stanowili pracownicy obsługi klienta. Kolejne grupy zawodowe obejmowały: dwadzieścioro siedmioro pracowników biurowych (16,9%), jedenaścioro sprzedawców (6,9%) oraz 9 sekretarek (5,6%). Struktura uczestników badań własnych według stanowiska pracy zajmowanego w zakładzie, z którego nastąpiło dobrowolne zwolnienie została przedstawiona na rysunku 25.

Czas pomiędzy przeprowadzeniem wywiadu a odejściem z organizacji dla większości badanych – stu osób (62,5%) wynosił powyżej trzech lat, ale nie więcej niż 4. Kolejnych pięćdziesięcioro jeden respondentów (31,9%) wskazało na przedział czasowy od dwóch do trzech lat włącznie, natomiast w przypadku dziewięciu (5,6%) osób był to okres powyżej jednego roku, ale nie więcej niż 2 lata.



Rysunek 25. Struktura uczestników badań własnych według stanowiska pracy zajmowanego w zakładzie, z którego nastąpiło zwolnienie w osobach

Źródło: Wyniki badań własnych.

4.3. Weryfikacja rozwijanego modelu płynności zatrudnienia

W badanej grupie pracowników centrum obsługi telefonicznej sześćdziesięcioro dziewięcioro respondentów (43,1%) doświadczyło różnego rodzaju wstrząsu. W procesie zwolnienia się z pracy potwierdzono wystąpienie elementu scenariusza u stu dwudziestu trzech osób (76,9%) oraz naruszenia wyobrażeń u stu trzydziestu dziewięciu (86,9%). Jednocześnie sto czterdzieścioro pięcioro ankietowanych (90,6%) w zakładzie, z którego odeszło odczuwało brak satysfakcji z pracy. Wszyscy badani przed ostatecznym odejściem poszukiwali i/lub oceniali inne warianty zatrudnienia oraz posiadali ofertę pracy. Częstość występowania poszczególnych elementów modelu w badaniach własnych zestawiono w tabelicy 20.

Tablica 20. Elementy modelu płynności zatrudnienia T.W. Lee i T.R. Mitchella w badaniach własnych według częstości występowania

Element modelu	Wstrząs	Scenariusz	Naruszenie wyobrażeń	Brak satysfakcji	Poszukiwanie i/lub ocena	Oferta pracy
częstość występowania (odsetek)	69 (43,1%)	123 (76,9%)	139 (86,9%)	145 (90,6%)	160 (100%)	160 (100%)

Źródło: Wyniki badań własnych.

Spośród stu sześćdziesięciorga badanych jedynie 29 osób (18,1%) przypisano do dwóch z pięciu oryginalnych procesów, mianowicie dwanaścioro respondentów (7,5%) zaklasyfikowano do ścieżki 3, a siedemnaścioro (10,6%) do ścieżki 4b. Wśród pracowników

centrum obsługi telefonicznej nie wystąpiły ścieżki decyzyjne 1, 2 i 4a. Powyższe wyniki pozwoliły na potwierdzenie założeń modelu T.W. Lee i T.R. Mitchella w zakresie występowania wyróżnionych w procesie decyzyjnym elementów. Z kolei nieprawdziwe okazały się założenia rozwijanego modelu w odniesieniu do przebiegu dobrowolnych zwolnień według pięciu schematów oraz najczęstszego występowania ścieżek 3 i 4b. W związku z otrzymanym niskim współczynnikiem klasyfikacji do oryginalnej wersji modelu oraz brakiem przebiegu procesów decyzyjnych 1, 2 i 4a nie było możliwe zweryfikowanie założonych przez T.W. Lee, T.R. Mitchella i in. różnic dotyczących czasu rozwijania się poszczególnych ścieżek³⁹⁸. Na tej podstawie hipotezę główną, jak i trzecią szczegółową uznano za prawdziwe. Głosiły one, że rozwijany model płynności zatrudnienia T.W. Lee i T.R. Mitchella w niewielkim zakresie odzwierciedla rzeczywisty przebieg aktualnych procesów dobrowolnych zwolnień pracowników centrum obsługi telefonicznej w Polsce, a trzy oryginalne ścieżki – 1, 2 i 4a – w badanej grupie zawodowej występują sporadycznie lub wcale.

W wyniku przeprowadzonych badań zidentyfikowano łącznie 9 różnych procesów decyzyjnych prowadzących do zwolnienia się z pracy. Oprócz oryginalnych ścieżek 3 i 4b wystąpiły 3 procesy decyzyjne dodane przez F. Niedermana, M. Sumner i in. – 1a, 1b i 4c. Były one realizowane przez sto jedenaścioro badanych (69,4%). Najwięcej respondentów – 73 osoby (45,6%) – podążało schematem ścieżki 4c. U trzydziścioro badanych (18,8%) proces zwolnienia się z pracy przebiegał według ścieżek 1a, a u ośmiu kolejnych osób (5,0%) zgodnie ze ścieżką 1b. Łącznie do dwóch tradycyjnych ścieżek T.W. Lee i T.R. Mitchella – 3 i 4b – oraz trzech, zidentyfikowanych przez F. Niedermana, M. Sumner i in. ścieżek – 1a, 1b i 4c – przypisano 140 osób. Współczynnik klasyfikacji do ścieżek 3, 4b, 1a, 1b i 4c wyniósł 87,5% i był znacznie wyższy niż w przypadku oryginalnej postaci modelu zbudowanej ze ścieżek 1, 2, 3, 4a i 4b (18,1%). Stwierdzenie to pozwala na pozytywną weryfikację pierwszej hipotezy szczegółowej, a więc dwie tradycyjne ścieżki T.W. Lee i T.R. Mitchella – 3 i 4b oraz 3, zidentyfikowane przez F. Niedermana, M. Sumner i in. – 1a, 1b i 4c – w większym zakresie niż 5 oryginalnych ścieżek odzwierciedlają rzeczywisty przebieg procesów zwolnienia się z pracy w grupie pracowników centrum obsługi telefonicznej w Polsce.

Wśród zidentyfikowanych procesów wystąpiły także niektóre ścieżki rozpoznane przez S.M. Jonesa, A. Rossa i in., tj. PP6 i PP7, do których przypisano odpowiednio pięścioro (3,1%) i siedmioro (4,4%) pracowników. Do siedmiu ścieżek, zidentyfikowanych na podstawie wcześniejszych badań (3, 4b, 1a, 1b, 4c, PP6 i PP7), łącznie zaklasyfikowano sto pięćdziesiąt

³⁹⁸ Oryginalne hipotezy dotyczące różnic w czasie rozwijania się poszczególnych procesów decyzyjnych zostały przywołane w podrozdziale 2.6.5 w części opisującej badania T.W. Lee, T.R. Mitchella i in.

dwie osoby (95,0%). Tym samym ośmioro respondentów nie przypisano do żadnej ze zdefiniowanych dotychczas ścieżek. Wśród nich wyróżniono dwa nowe procesy decyzyjne, nazwane ścieżkami 3b i 4i. Do pierwszej przypisano siedmioro respondentów (4,4%), do drugiej jedną osobę (0,6%). Ścieżki miały taki sam przebieg w zakresie: braku elementów scenariusza i naruszenia wyobrażeń, niskiej satysfakcji z pracy oraz wystąpienia poszukiwania i/lub oceny oraz oferty pracy. Ścieżka 3b, w przeciwieństwie do 4i, została zainicjowana przez wstrząs. Częstość występowania poszczególnych procesów decyzyjnych ustaloną na podstawie wyników badań własnych zestawiono w tablicy 21.

Tablica 21. Wyniki badań własnych weryfikujących rozwijany model płynności zatrudnienia w grupie pracowników centrum obsługi telefonicznej

Ścieżka	Wstrząs	Scenariusz	Naruszenie wyobrażeń	Satysfakcja	Poszukiwanie i/lub ocena	Oferta pracy	Liczba respondentów (odsetek)
ścieżki T.W. Lee i T.R. Mitchella							
1	tak	tak	nieistotne	nieistotne	nie	nie	0 (0%)
2	tak	nie	tak	nieistotne	nie	nie	0 (0%)
3	tak	nie	tak	niska	tak	tak	12 (7,5%)
4a	nie	nie	tak	niska	nie	nie	0 (0%)
4b	nie	nie	tak	niska	tak	tak	17 (10,6%)
suma częściowa							29 (18,1%)
ścieżki dodane przez F. Niedermana, M. Sumner i in.							
1a	tak	tak	tak	niska	tak	tak	30 (18,8%)
1b	tak	tak	nie	wysoka	tak	tak	8 (5,0%)
4c	nie	tak	tak	niska	tak	tak	73 (45,6%)
suma częściowa							111 (69,4%)
ścieżki dodane przez S.M. Jonesa, A. Rossa i in.							
PP6	tak	tak	nie	niska	tak	tak	5 (3,1%)
PP7	tak	tak	tak	wysoka	tak	tak	7 (4,4%)
suma częściowa							12 (7,5%)
pozostałe ścieżki							
3b	tak	nie	nie	niska	tak	tak	7 (4,4%)
4i	nie	nie	nie	niska	tak	tak	1 (0,6%)
suma częściowa							8 (5,0%)
łącznie							160 (100%)

Źródło: Wyniki badań własnych.

W badanej grupie zawodowej zidentyfikowano dwie ścieżki decyzyjne – 1b i PP7, charakteryzujące się poszukiwaniem i/lub ocenianiem ofert pracy, znalezieniem atrakcyjniejszej alternatywy zatrudnienia i zwolnieniem się, pomimo odczuwania wysokiej satysfakcji z pracy. W świetle powyższych wyników należy uznać drugą hipotezę szczegółową za prawdziwą. Zgodnie z nią w grupie pracowników centrum obsługi telefonicznej występują ścieżki decyzyjne, składające się m.in. z elementów poszukiwania i/lub oceny innych możliwości zatrudnienia, oferty pracy i jednocześnie wysokiej satysfakcji z pracy.

Jednym z założeń rozwijanego modelu płynności zatrudnienia był różny czas trwania poszczególnych procesów decyzyjnych prowadzących do zwolnienia się z pracy. Jak już wyjaśniono, z uwagi na niski współczynnik klasyfikacji do oryginalnej wersji modelu, jak również brak procesów 1, 2 i 4a nie było możliwe zweryfikowanie postawionych przez T.W. Lee, T.R. Mitchella i in. hipotez dotyczących różnic w czasie rozwijania się pięciu wyróżnionych przez nich ścieżek. Niemniej jednak dla zidentyfikowanych procesów w grupie pracowników centrum obsługi telefonicznej określono średnie czasy ich przebiegu. Wyznaczono także czasy dwóch podokresów, wyszczególnionych w procesie decyzyjnym przez T.W. Lee, T.R. Mitchella i in., mianowicie czasu pierwszego – trwającego od pojawienia się pierwszych myśli o zwolnieniu do podjęcia decyzji o zwolnieniu oraz czasu drugiego – pomiędzy podjęciem decyzji o zwolnieniu a rzeczywistym zwolnieniem. Zestawienie czasów przebiegu procesów decyzyjnych dla poszczególnych ścieżek wraz z podziałem na 2 podokresy przedstawiono w tablicy 22.

Tablica 22. Czasy przebiegu procesów decyzyjnych prowadzących do dobrowolnego zwolnienia się z pracy w grupie pracowników centrum obsługi telefonicznej z podziałem na podokresy w miesiącach

Ścieżka	3	4b	1a	1b	4c	PP6	PP7	3b	4i	Średni czas
Czas 1	5,8	3,8	4,9	5,5	4,9	6,0	6,3	4,3	6,0	5,3
Czas 2	1,8	2,3	2,3	1,7	1,9	1,6	2,0	1,3	2,0	1,9
Łączny czas	7,6	6,1	7,2	7,2	6,8	7,6	8,3	5,6	8,0	7,2

Źródło: Wyniki badań własnych.

Proces dobrowolnego zwalniania się z pracy w grupie pracowników centrum obsługi telefonicznej był długotrwały – realizowany średnio w okresie 7,2 miesiąca. Czas pomiędzy pojawieniem się pierwszych myśli o zwolnieniu do podjęcia decyzji o zwolnieniu był znacząco dłuższy niż czas pomiędzy podjęciem decyzji o zwolnieniu a rzeczywistym zwolnieniem.

Pierwszy przedział czasu wyniósł średnio 5,3 miesiąca (od 3,8 miesiąca dla ścieżki 4b do 6,3 miesiąca dla ścieżki PP7), a drugi 1,9 miesiąca (od 1,3 miesiąca dla ścieżki 3b do 2,3 miesiąca dla ścieżki 4b i 1a).

Ustalony przebieg procesów decyzyjnych wśród pracowników centrum obsługi telefonicznej jest najbardziej zbliżony do uzyskanego w grupie zawodowej informatyków w badaniu F. Niedermana, M. Sumner i in. W obydwu weryfikacjach otrzymano niskie współczynniki klasyfikacji do pięciu oryginalnych ścieżek modelu (odpowiednio 18,1% i 12,1%), a respondentów przypisano jedynie do dwóch z pięciu procesów decyzyjnych – 3 i 4b (odpowiednio 7,5% i 10,6% oraz 4,8% i 7,3%). Ponadto w badaniach własnych oraz F. Niedermana, M. Sumner i in. największy udział w przebiegu procesów decyzyjnych dobrowolnych zwolnień miały ścieżki 1a i 4c (odpowiednio 18,8% i 45,6% oraz 44,4% i 15,3%). Elementem różnicującym badania własne w stosunku do innych weryfikacji jest występowanie w każdym zidentyfikowanym procesie decyzyjnym elementu poszukiwania i/lub oceny oraz oferty pracy. Świadczy to o racjonalności ekonomicznej w podejmowaniu decyzji o zmianie zatrudnienia. Pracownicy odchodzą z organizacji w przypadku zagwarantowanego innego miejsca pracy.

Na podstawie wyników badań własnych potwierdzono występowanie, zidentyfikowanych w innych weryfikacjach rozwijanego modelu, ścieżek 1a, 1b i 4c. Wśród pracowników centrum obsługi telefonicznej nie rozpoznano procesów przebiegających według schematów 1, 2 i 4a. Wyniki w tym zakresie są zbliżone do dotychczasowych weryfikacji, gdyż ścieżki te w innych grupach zawodowych występowały marginalnie lub wcale. W związku z powyższym zasadna jest modyfikacja rozwijanego modelu T.W. Lee i T.R. Mitchella. W proponowanej, skorygowanej wersji rozwijanego modelu płynności zatrudnienia brano pod uwagę ścieżki, których udział w grupie pracowników centrum obsługi telefonicznej był równy bądź większy niż 5% (przyjęta granica błędu). W ostatecznej postaci modelu uwzględniono procesy decyzyjne 1a, 1b, 3, 4b i 4c. W większym zakresie niż pierwotna wersja odzwierciedla ona rzeczywisty przebieg procesów decyzyjnych zwolnienia się z pracy obserwowany w obecnej sytuacji na rynku pracy. Pozwala bowiem na klasyfikację większej liczby pracowników niż w przypadku pięciu oryginalnych ścieżek, mianowicie w badaniach własnych 87,5% badanych zamiast 18,1%, D.T. Holta, M.T. Rehga i in. 78,6% zamiast 47,3%, F. Niedermana, M. Sumner i in. 79,8% zamiast 12,1%, S.M. Jones, A. Ross i in. 76,9% zamiast 19,2%. Porównanie wyników dotychczasowych badań weryfikujących rozwijany model płynności zatrudnienia według oryginalnej oraz proponowanej, skorygowanej wersji

zestawiono w tablicy 23. Graficzną postać adaptacji rozwijanego modelu płynności zatrudnienia do obecnych warunków panujących na rynku pracy przedstawiono na rysunku 26.

Tablica 23. Wyniki dotychczasowych badań weryfikujących rozwijany model płynności zatrudnienia T.W. Lee i T.R. Mitchella według oryginalnej oraz skorygowanej wersji

Ścieżka	T.W. Lee, T.R. Mitchell i in. (1999)	D.T. Holt, M.T. Rehg i in. (2007)	F. Niederman, M. Sumner i in. (2007)	K. Morrell, J. Loan-Clarke i in. (2008)	S.M. Jones, A. Ross i in. (2010)	Badania własne (2022)
oryginalna wersja modelu						
1	6 (2,6%)	6 (7,0%)	0 (0%)	2 (0,6%)	0 (0%)	0 (0%)
2	7 (3,1%)	1 (1,2%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (1,0%)	0 (0%)
3	136 (59,4%)	46 (25,3%)	6 (4,8%)	115 (32,7%)	5 (4,8%)	12 (7,5%)
4a	8 (3,5%)	1 (1,2%)	0 (0%)	1 (0,3%)	0 (0%)	0 (0%)
4b	55 (24,0%)	32 (37,2%)	9 (7,3%)	153 (43,5%)	14 (13,5%)	17 (10,6%)
Współczynnik klasyfikacji	212 (92,6%)	86 (47,3%)	15 (12,1%)	271 (77,0%)	20 (19,2%)	29 (18,1%)
skorygowana postać modelu						
1a	b.d.	46 (25,3%)	55 (44,4%)	b.d.	42 (40,4%)	30 (18,8%)
1b	b.d.	19 (10,4%)	10 (8,1%)	b.d.	5 (4,8%)	8 (5,0%)
3	136 (59,4%)	46 (25,3%)	6 (4,8%)	115 (32,7%)	5 (4,8%)	12 (7,5%)
4b	55 (24,0%)	32 (37,2%)	9 (7,3%)	153 (43,5%)	14 (13,5%)	17 (10,6%)
4c	b.d.	b.d.	19 (15,3%)	b.d.	14 (13,5%)	73 (45,6%)
Współczynnik klasyfikacji	191 (83,4%)	143 (78,6%)	99 (79,8%)	268 (76,1%)	80 (76,9%)	140 (87,5%)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych oraz następujących publikacji: T.W. Lee, T.R. Mitchell, B.C. Holtom, L.S. McDaniel, J.W. Hill, *The Unfolding Model of Voluntary Turnover: A Replication and Extension*, „Academy of Management Journal”, 1999, Vol. 42, No. 4, s. 450–462; D.T. Holt, M.T. Rehg, J.H.S. Lin, J. Miller, *An Application of the Unfolding Model to Explain Turnover in a Sample of Military Officers*, „Human Resource Management”, 2007, Vol. 46, No. 1, s. 35–49; F. Niederman, M. Sumner, C.P. Maertz Jr., *Testing and Extending the Unfolding Model of Voluntary Turnover to IT Professionals*, „Human Resource Management”, 2007, Vol. 46, No. 3, s. 331–347; K. Morrell, J. Loan-Clarke, J. Arnold, A. Wilkinson, *Mapping the Decision to Quit: A Refinement and Test of the Unfolding Model of Voluntary Turnover*, „Applied Psychology: An International Review”, 2008, Vol. 57, No. 1, s. 128–150; S.M. Jones, A. Ross, B. Sertyesilisik, *Testing the Unfolding Model of Voluntary Turnover on Construction Professionals*, „Construction Management and Economics”, 2010, Vol. 28, s. 271–285.

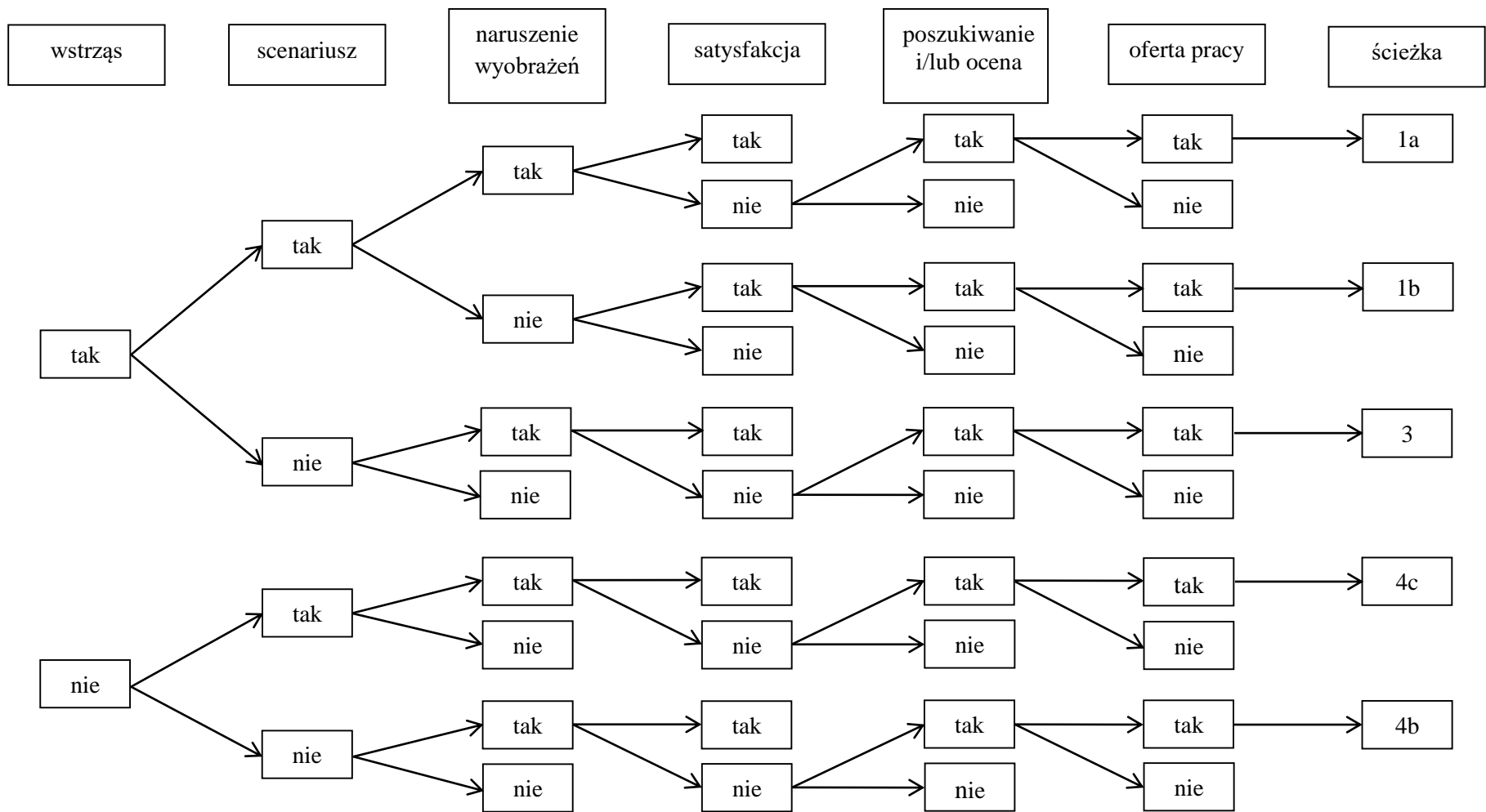
W świetle wyników badań własnych oraz nowych koncepcji teoretycznych w zakresie zarządzania przez pracowników własnymi karierami zawodowymi należy uznać, że znaczny odsetek pracowników realizuje scenariusze polegające na zmianie pracy:

1. w przypadku znalezienia korzystniejszej oferty pracy (pracownik nie jest lojalny wobec pracodawcy, dlatego jeżeli pozyska atrakcyjniejszą ofertę zatrudnienia skorzysta z niej, nawet w przypadku odczuwania satysfakcji z pracy)
i/lub
2. po z góry ustalonym okresie (dłuższe zatrudnienie w tym samym miejscu oznaczałoby stagnację, dlatego pracownik zwalnia się z pracy, traktując zmianę organizacji jako kolejny szczebel rozwoju kariery zawodowej).

Świadczy o tym częste występowanie podczas przebiegu procesów decyzyjnych dobrowolnych zwolnień scenariusza (76,9%), każdorazowe elementy poszukiwania i/lub oceny oraz oferty pracy (100%), jak również świadomość pracowników o konieczności samodzielnego zarządzania własną karierą zawodową³⁹⁹. Scenariusze mogą zostać aktywowane poprzez wstrząs (1a, 1b, PP6, PP7) lub nie (4c).

W celu zapobieżenia realizacji powyższych scenariuszy organizacja może podjąć wiele różnych działań nastawionych głównie na możliwość rozwoju zawodowego w ramach własnych struktur. Pracodawca powinien przede wszystkim stale monitorować zarówno sytuację na rynku pracy, jak również warunki zatrudnienia w konkurencyjnych podmiotach gospodarczych. Pozwoli to na tworzenie optymalnych warunków pracy i systemów płac, adekwatnych do stosowanych w innych przedsiębiorstwach. Organizacja może także przeciwdziałać zwolnieniom wynikającym z realizacji tego rodzaju scenariuszy poprzez oferowanie dostępu do szkoleń, realnych możliwości awansu oraz precyzyjne ustalenie z pracownikami ścieżek karier w ramach jej struktur. Podejmowanie tego typu działań powinno wyprzedzać poczucie braku realizacji własnych celów przez jednostkę, skutkujących rozpoczęciem procesu zwolnienia się z pracy. Ponadto pracodawca może zachęcać do pozostania w organizacji poprzez uzależnianie dodatków do wynagrodzenia i benefitów pozapłacowych od stażu pracy.

³⁹⁹ O realizacji tego rodzaju scenariusza świadczy także potwierdzone w badanej grupie zawodowej zjawisko monitorowania rynku pracy przed pojawieniem się pierwszych myśli o odejściu z organizacji. Szczegółowe wyniki badań własnych w tym zakresie zostały omówione w podrozdziale 4.6.



Rysunek 26. Adaptacja rozwijanego modelu płynności zatrudnienia T.W. Lee i T.R. Mitchella do aktualnych warunków na rynku pracy

Źródło: Wyniki badań własnych.

Menedżerowie powinni komunikować się z pracownikami w sprawie ich sytuacji zawodowej w sposób otwarty i szczerzy. Jednocześnie należy uwydatniać korzyści wynikające z zatrudnienia i pozostania w organizacji. Jednym z przykładów takich działań jest zamieszczanie w witrynie internetowej przedsiębiorstwa zestawienia kluczowych atutów pracy w danym podmiocie. W szczególności warto podkreślić te walory, które wyróżniają pracodawcę na tle konkurencyjnych jednostek. Podniesienie takich argumentów oraz uświadomienie niepewności w zakresie oczekiwanych warunków zatrudnienia w innej organizacji może wywołać awersję do ryzyka wynikającego ze zwolnienia się z pracy. Takie działanie będzie szczególnie skuteczne w przypadku realizacji schematów ścieżek, na których pracownicy odczuwają satysfakcję z pracy (1b, PP7).

Zgodnie z uzyskanymi wynikami dotyczącymi czasu przebiegu poszczególnych procesów, kadra zarządzająca ma średnio 7,2 miesiąca na podjęcie niezbędnych działań zapobiegających dobrowolnym zwolnieniom (o ile mają one charakter dysfunkcyjny, możliwy do uniknięcia). Niemniej jednak skuteczniejsze wydaje się wdrożenie środków zaradczych przez pracodawcę w pierwszym podokresie (trwającym średnio 5,3 miesiąca), kiedy to pracownik jedynie rozważa możliwość zwolnienia się z pracy. Po podjęciu decyzji o odejściu z organizacji przekonanie danej osoby do zaniechania zaplanowanego działania będzie już znacznie trudniejsze.

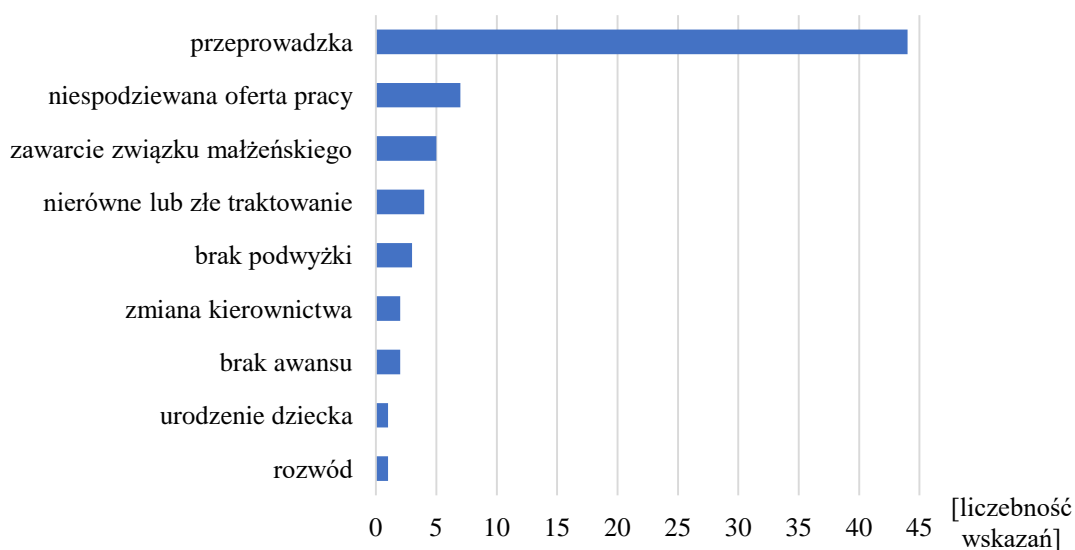
4.4. Identyfikacja wstrząsów i przyczyn płynności zatrudnienia

Wstrząsy wymienione przez uczestników badań można podzielić na 9 rodzajów. Najczęściej występującym wstrząsem była przeprowadzka, którą zgłosiło 44 osoby. Drugim pod względem liczby wskazań wstrząsem, podanym przez siedmioro respondentów, była niespodziewana oferta pracy⁴⁰⁰. W badanej grupie zawodowej wystąpiło także 5 wstrząsów dotyczących zawarcia związku małżeńskiego⁴⁰¹ oraz 5 nierównego lub złego traktowania. Kolejne rodzaje wstrząsów obejmowały negatywne zdarzenia w miejscu pracy, takie jak: brak podwyżki (3 odpowiedzi), zmiana kierownictwa (dwie odpowiedzi), brak awansu (dwie

⁴⁰⁰ W pięciu przypadkach wystąpiła ona w zestawieniu z czynnikami wypychającymi, spowodowanymi: niskim wynagrodzeniem (respondenci 3, 86), brakiem podwyżek (respondent 54) oraz brakiem możliwości rozwoju (respondenci 73, 153), które zostały zadeklarowane jako główne powody zwolnienia. Pozostałe dwa przypadki związane były z czynnikami przyciągającymi – „pojawiła się propozycja pracy i szkoda by było nie skorzystać” (respondent 15) oraz „trafiła się ciekawsza oferta” (respondent 28).

⁴⁰¹ Dla trzech osób wiązało się to z przeprowadzką (respondenci 39, 94, 129). W dwóch pozostałych przypadkach zawarcie związku małżeńskiego spowodowało chęć zmiany sytuacji zawodowej – „chęć stabilizacji zawodowej”, „chęć pracy w innym zawodzie” (respondent 70) oraz „wyszłam za mąż i chciałam więcej zarabiać” (respondent 154).

odpowiedzi). Zidentyfikowano również dwa pojedyncze przypadki wstrząsów o charakterze osobistym – urodzenie dziecka i rozwód⁴⁰². Rodzaje wstrząsów zidentyfikowanych w badanej grupie zawodowej według liczebności wskazań przedstawiono na rysunku 27.



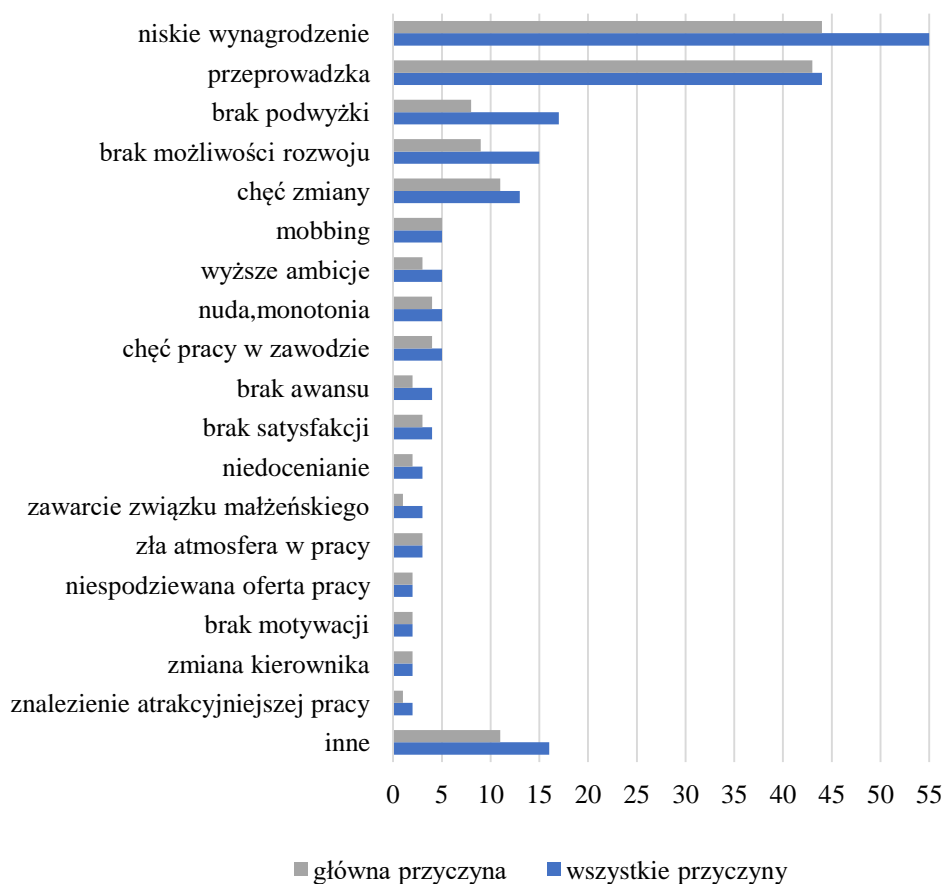
Rysunek 27. Rodzaje wstrząsów zarejestrowanych na podstawie badań własnych według liczebności wskazań

Źródło: Wyniki badań własnych.

Przyczyny dobrowolnych zwolnień pracowników rozpatrywano w dwóch wariantach. Pierwszy uwzględniał analizę jedynie podanego głównego powodu odejścia z organizacji, natomiast drugi – wszystkich wskazanych przez respondentów przyczyn (głównej i innych, ważnych przyczyn). Przyczyny zwolnień wymienione przez respondentów podzielono na 19 rodzajów. Najczęstszą główną przyczyną dobrowolnych zwolnień z pracy było niskie wynagrodzenie (44 odpowiedzi). Drugim pod względem liczby wskazań powodem była przeprowadzka (43 odpowiedzi). Na kolejne 3 główne przyczyny składały się: chęć zmiany (11 odpowiedzi), brak możliwości rozwoju (9 odpowiedzi) oraz brak podwyżki (8 odpowiedzi). Biorąc pod uwagę wszystkie przyczyny zwolnień, również najczęstszym powodem było niskie wynagrodzenie, a drugim pod względem liczby wskazań – przeprowadzka. W tym przypadku różnica między pierwszą a drugą w kolejności przyczyną była większa – zarejestrowano odpowiednio 55 i 44 odpowiedzi. Przy uwzględnieniu wszystkich powodów zwolnień, 3 następne odpowiedzi obejmowały: brak podwyżki (17 odpowiedzi), brak możliwości rozwoju (15 odpowiedzi) oraz chęć zmiany (13 odpowiedzi). W kategorii „inne” zgrupowano

⁴⁰² Urodzenie dziecka spowodowało chęć rozwijania się „pełną parą w pracy” (respondent 38), natomiast rozwód wymusił potrzebę „bardziej stabilnej pracy i wynagrodzenia” (respondent 109).

pojedyncze przypadki powodów zwolnień, np. niepewna sytuacja firmy, ciekawość, wypalenie, zbyt duże obciążenie psychiczne. Uzyskane w badanej grupie zawodowej wyniki, z podziałem na główne i wszystkie zarejestrowane przyczyny zwolnień, przedstawiono na rysunku 28.



Rysunek 28. Główne i wszystkie przyczyny dobrowolnych zwolnień z pracy zarejestrowane na podstawie badań własnych według liczebności wskazań

Źródło: Wyniki badań własnych.

Większość respondentów – 109 osób, podało tylko jedną przyczynę zwolnienia się z pracy. Inny ważny powód odejścia z organizacji został wskazany przez czterdzieścioro dziewięścioro badanych⁴⁰³. Tylko jedna osoba, obok głównej przyczyny zwolnienia, podała dwie dodatkowe⁴⁰⁴. Jeden z badanych udzielił nieprecyzyjnej odpowiedzi, wskazując występowanie kilku przyczyn, ale bez ich precyzowania („kilka powodów się na to złożyło”). W dwóch sytuacjach podany inny ważny powód zwolnienia nie został uznany jako odrębna,

⁴⁰³ Trzech badanych (respondent 2, 22, 154) zamiast jednego, głównego powodu zwolnienia się z pracy, podało dwie odpowiedzi. W tych przypadkach za główną przyczynę uznano ich pierwszą odpowiedź, a drugą zaliczono do innych ważnych powodów.

⁴⁰⁴ Respondent 26 przyczynę główną określił jako „brak możliwości realizacji celów”, a do innych, ważnych powodów zaliczył „brak podwyżek”, „pracę trzymianową”.

inna przyczyna, gdyż w jednym przypadku stanowił dopowiedzenie głównego powodu⁴⁰⁵, a w drugim był tożsamy z nim⁴⁰⁶. Czasami wymieniona główna przyczyna nie była sformułowana w jednoznaczny sposób, przez co sprawiała trudności interpretacyjne. Podane przez respondentów inne, ważne powody pozwoliły na lepsze jej zrozumienie⁴⁰⁷.

Wśród pracowników centrum obsługi telefonicznej w dwóch analizowanych wariantach najczęściej występujące przyczyny dobrowolnych zwolnień z pracy związane były z czynnikami finansowymi. Biorąc pod uwagę jedynie główny powód, bezpośrednio kwestie finansowe, tj. niskie wynagrodzenie i brak podwyżki, dotyczyły pięćdziesięciu dwóch odpowiedzi (32,5%), natomiast po uwzględnieniu wszystkich przyczyn – siedemdziesięciu dwóch odpowiedzi (35,1%). Należy jednak uznać, że rzeczywisty udział czynników finansowych w podejmowaniu decyzji o odejściu jest większy niż wskazany powyżej. Niektóre inne przyczyny są bowiem w sposób pośredni związane z kwestią finansową, np. atrakcyjniejsza oferta pracy może oznaczać wyższe wynagrodzenie w innej organizacji, a niedoceniaanie – oczekiwanie przez pracownika wzrostu płacy lub otrzymania premii.

Uzyskane wyniki w zakresie identyfikacji przyczyn dobrowolnych zwolnień są zgodne z rezultatami innych, tego rodzaju badań przeprowadzonych w Polsce. W podrozdziale 1.5 omówiono wyniki wybranych badań dotyczących powodów płynności zatrudnienia pochodzących zarówno z polskiego, jak i zagranicznego rynku pracy. Według nich najczęściej występującą przyczyną dobrowolnych zwolnień na rodzimym rynku są czynniki finansowe, natomiast na rynkach zachodnich brak możliwości rozwoju. Można założyć, że różnice w uzyskanych wynikach pomiędzy krajami, wynikają w dużej mierze z odmiennego poziomu zamożności społeczeństw. W związku ze stosunkowo niskim poziomem płac w Polsce oraz przeciętną sytuacją materialną znacznej liczby polskich gospodarstw domowych na tle krajów zachodnich⁴⁰⁸, wysokość wynagrodzenia jest dla Polaków najważniejszym aspektem zatrudnienia, determinującym decyzję o zwolnieniu się z pracy. Z kolei w przypadku zamożniejszych społeczeństw w wymienianych przyczynach odchodzenia z organizacji obserwuje się większy odsetek odpowiedzi związanych z czynnikami pozapłacowymi.

⁴⁰⁵ Respondent 27 określił główną przyczynę jako „brak perspektyw”, a inny ważny powód – „za 20 lat obudziłabym się w tym samym miejscu”.

⁴⁰⁶ Respondent 93 określił główną przyczynę jako „brak podwyżek”, a inny ważny powód – „stagnacja w pensji”.

⁴⁰⁷ Jako przykłady można wymienić: 1) Respondent 11 określił główną przyczynę jako „ napięta atmosfera w pracy”, a inny, ważny powód – „zbyt duże wymagania a zbyt mała pensja”. Dodatkowy powód sugeruje, że napięta atmosfera wynikała z przeciążenia obowiązkami zawodowymi przy jednoczesnym braku odpowiedniej gratyfikacji. 2) Respondent 105 określił główną przyczynę w następujący sposób „praca nie spełnia moich oczekiwań”, a inny, ważny powód – „niska pensja”, co wskazuje, że pracownik miał na myśli oczekiwania finansowe. 3) Respondent 143 określił główną przyczynę jako „brak doceniania”, a inny, ważny powód – „niska pensja”, co sugeruje, że pracownik oczekiwał doceniania w postaci podwyżki czy premii, a nie słów uznania.

⁴⁰⁸ Kwestia zamożności polskiego społeczeństwa została szerzej omówiona w podrozdziale 3.2.

Wysokość otrzymywanego wynagrodzenia zasadniczo zabezpiecza podstawowe potrzeby pracowników, dlatego też większy wpływ na decyzję o odejściu z organizacji niż poziom płac mają potrzeby wyższego rzędu, jaką jest m.in. możliwość rozwoju⁴⁰⁹.

Większość podanych wstrząsów (55 wskazań) było tożsamych z wymienionymi powodami dobrowolnych zwolnień z pracy. Niemniej jednak, zgodnie z założeniami teoretycznymi⁴¹⁰ wystąpiły także rozbieżności pomiędzy nimi, tj. nie każdy wstrząs był równoważny z przyczyną. Różnice wystąpiły w czternastu następujących przypadkach:

- wstrząsowi polegającemu na niespodziewanej ofercie pracy towarzyszyły następujące przyczyny: niskie wynagrodzenie (respondenci 3, 86), brak podwyżki (respondent 54) oraz brak możliwości rozwoju (respondenci 73, 153);
- przy wstrząsie, którym było urodzenie dziecka, podaną przyczynę stanowiło znalezienie atrakcyjniejszej pracy (respondent 38);
- przy wstrząsie polegającym na zawarciu związku małżeńskiego, przyczynę określono jako przeprowadzka do Łodzi (respondent 39), chęć stabilizacji zawodowej i pracy w innym zawodzie (respondent 70), niskie wynagrodzenie (respondent 154) oraz sprawy osobiste (respondent 94);
- przy wstrząsie określonym jako przeprowadzka, wśród przyczyn wymieniono niskie wynagrodzenie (respondenci 92, 95) oraz ogólną sytuację (respondent 113);
- przy wstrząsie polegającym na rozwodzie, wymienioną przyczyną było niskie wynagrodzenie (respondent 109).

Wskazane przez respondentów w badaniach własnych wstrząsy, zgodnie z definicją, dotyczyły konkretnych zdarzeń, np. przeprowadzka, niespodziewana oferta pracy, brak awansu, zmiana kierownika. Podane przyczyny zwolnień, tak jak teoretycznie założono, bywały sformułowane w sposób enigmatyczny, np. „ogólna sytuacja”, „przestała mi odpowiadać ta praca”, „praca nie spełnia moich oczekiwań”, „kilka powodów się na to złożyło”. Powody odejść z organizacji odzwierciedlały także stan umysłu, odczucia i potrzeby pracownika, np. „nuda”, „ciekawość”, „praca zbyt mnie obciążała psychicznie”, „chęć zmiany”. Ponadto, zgodnie z założeniami teoretycznymi, respondenci podawali jeden rodzaj wstrząsu⁴¹¹, ale jedną lub więcej przyczyn zwolnienia się z pracy. W świetle powyższych

⁴⁰⁹ Zob. szerzej B. Poduska, *Money, Marriage, and Maslow's Hierarchy of Needs*, „American Behavioral Scientist”, 1992, Vol. 35, No. 6, s. 756–770.

⁴¹⁰ Różnice teoretyczne pomiędzy wstrząsami a przyczynami dobrowolnych zwolnień zostały omówione w podrozdziale 2.6.4.

⁴¹¹ W dwóch przypadkach respondenci wskazali dwa zdarzenia – zamążpójście i przeprowadzka. Należy jednak uznać, że w takiej sytuacji wstrząsem było zdarzenie pierwotne – zawarcie związku małżeńskiego, a przeprowadzka jego konsekwencją.

wyników czwartą hipotezę szczegółową należy uznać za prawdziwą. Zgodnie z nią pomiędzy wstrząsem a przyczyną dobrowolnych zwolnień z pracy występują różnice istotne dla procesu podejmowania decyzji o zwolnieniu się z pracy.

4.5. Istota wstrząsu w procesie decyzyjnym płynności zatrudnienia

Występowanie wstrząsu w procesie decyzyjnym zwolnienia się z pracy zostało zidentyfikowane u sześćdziesięciorga dziewięciorga pracowników centrum obsługi telefonicznej. Zjawisko to było rozpoznawane poprzez bezpośrednie wskazanie przez respondenta zdarzenia (pytanie nr 4 i 5) lub poprzez odpowiedź twierdzącą na pytanie dotyczące niespodziewanej oferty pracy (pytanie nr 22)⁴¹². Pierwszy przypadek obejmował sześćdziesięcioro czworo badanych, natomiast drugi 5 osób. Wymiary wstrząsów ustalano tylko wtedy, gdy respondent sam uznał, że miały one miejsce. W związku z powyższym piątą i szóstą hipotezę szczegółową weryfikowano na podstawie odpowiedzi udzielonych przez 64 osoby.

Wśród badanych dominowała odpowiedź opisująca wpływ wstrząsu na ostateczną decyzję o zwolnieniu jako bardzo duży. Podało ją pięćdziesięcioro dwoje badanych (81,2%). Druga pod względem liczby wskazań odpowiedź dotyczyła dużego wpływu wstrząsu na podjęcie decyzji o zwolnieniu. W trakcie wywiadów zaznaczyło ją dziewięcioro respondentów (14,1%). Dwie osoby (3,1%) wskazały na średni wpływ wstrząsu, a jedna na żaden (1,6%). Odpowiedzi respondentów opisujące wstrząs jako duży lub bardzo duży stanowiły 95,3% wszystkich wskazań i przekraczały przyjętą granicę 80%. W związku z tym za prawdziwe należy uznać stwierdzenie o znacznym wpływie wstrząsu na podjęcie ostatecznej decyzji o zwolnieniu (piąta hipoteza szczegółowa). Powyższe wyniki są spójne z rezultatami badań uzyskanymi przez K. Morrella, J. Loan-Clarke'a i in. oraz S.M. Jonesa, A. Rossa i in. W pierwszym przypadku znaczny wpływ wstrząsu na podjęcie ostatecznej decyzji o zwolnieniu potwierdzono u 80,6% badanych⁴¹³, a w drugim u 81,2% respondentów⁴¹⁴.

W celu identyfikacji cech wstrząsów o charakterze osobistym i zawodowym, uwzględniających stopień oczekiwania, wydzźwięk, zasięg oddziaływania i możliwość

⁴¹² Zob. szerzej podrozdział 3.5.

⁴¹³ W badaniu K. Morrella, J. Loan-Clarke'a i in. 71 osób (45,8%) określiło wpływ wstrząsu jako bardzo duży (*overwhelming influence*), natomiast 54 osoby (34,8%) jako duży (*main influence*). Zob. szerzej K.M. Morrell, J. Loan-Clarke, A.J. Wilkinson, *Organisational Change...*, *op. cit.*, s. 169.

⁴¹⁴ S.M. Jones, A. Ross i in. prosili respondentów o procentowe określenie wpływu wstrząsu na podjęcie ostatecznej decyzji o odejściu z organizacji. Najwięcej badanych – 53 osoby (58,2%) – wskazały przedział 76–100%, a dwudziestu jeden respondentów (23,0%) – przedział 51–75%. Zob. szerzej S.M. Jones, A. Ross, B. Sertysilisik, *Testing the Unfolding Model...*, *op. cit.*, s. 281.

uniknięcia zwolnienia, w pierwszej kolejności wstrząsy podzielono na 3 grupy według ich związku z wykonywaną pracą zawodową. W ten sposób wyróżniono 3 rodzaje wstrząsów:

- osobiste – zawierające odpowiedzi respondentów „głównie osobistych, częściowo zawodowych” (4) oraz „tylko osobistych” (5);
- mieszane – zawierające odpowiedzi respondentów „jednych i drugich” (3);
- zawodowe – zawierające odpowiedzi respondentów „tylko zawodowych” (1) oraz „głównie zawodowych, częściowo osobistych” (2).

W analizowanym przypadku wystąpiło 36 wstrząsów osobistych, 15 mieszanych oraz 13 zawodowych.

Cechy wstrząsów, z uwagi na małe liczebności, zgrupowano w następujący sposób:

- stopień oczekiwania: nieoczekiwany (odpowiedzi 1, 2), nieokreślony (odpowiedź 3) i oczekiwany (odpowiedzi 4, 5);
- wydźwięk: negatywny (odpowiedzi 1, 2), neutralny (odpowiedź 3), pozytywny (odpowiedzi 4, 5);
- zasięg oddziaływania – specyficzny (odpowiedź 1) i zbiorowy (odpowiedzi 2, 3, 4, 5)⁴¹⁵;
- możliwość uniknięcia zwolnienia – nieuniknione (odpowiedzi 1) i możliwe do uniknięcia (odpowiedzi 2, 3, 4, 5)⁴¹⁶.

Rozkład odpowiedzi respondentów dotyczących cech: stopnia oczekiwania, wydźwięku i zasięgu oddziaływania wstrząsów według ich rodzajów przedstawiono odpowiednio w tablicach 24, 25 i 26. Natomiast wskazania badanych dotyczące możliwości uniknięcia zwolnienia według rodzajów wstrząsów zestawiono w tablicy 27.

Zgodnie z uzyskanymi wynikami wstrząsy osobiste w większym stopniu miały oczekiwany charakter niż wstrząsy zawodowe. Mianowicie oczekiwany charakter zdarzenia dotyczył dwudziestu przypadków wstrząsów osobistych (55,6%) oraz dwóch wstrząsów zawodowych (15,4%). Z kolei wstrząsy zawodowe w porównaniu ze wstrząsami osobistymi były w większym stopniu nieoczekiwane. Wstrząsy zawodowe zostały czterokrotnie (30,8%) uznane za zdarzenie nieoczekiwane. W przypadku wstrząsów osobistych żaden z respondentów nie wskazał na nieoczekiwany charakter zdarzenia. Należy przy tym

⁴¹⁵ Do kategorii wstrząsów zbiorowych zaliczono następujące odpowiedzi: „na mnie i na wielu innych pracowników” (2), „na średnią grupę pracowników” (3), „na większość pracowników” (4), „na wszystkich pracowników” (5).

⁴¹⁶ Do kategorii wstrząsów, które inicjowały zwolnienia możliwe do uniknięcia, oprócz pozytywnych odpowiedzi „raczej tak” (4), „zdecydowanie tak” (5), zaliczono także wskazania charakteryzujące się większym stopniem niezdecydowania – „raczej nie” (2), „trudno powiedzieć” (3). Wynika to z faktu, iż część respondentów w tym przypadku na pytanie otwarte dotyczącym określenia działań, w wyniku których osoba nie zdecydowałaby się na zwolnienie z pracy, wymieniło je. Zob. szerzej podrozdział 4.6.

zaznaczyć, że znaczna liczba osób nie określiła stopnia oczekiwania – odpowiedź „trudno powiedzieć” w przypadku wstrząsów osobistych podało szesnaścioro respondentów (44,4%), a w odniesieniu do wstrząsach zawodowych siedmioro badanych (53,8%).

Wstrząsy osobiste w porównaniu do wstrząsów zawodowych miały tę cechę, iż większość pracowników oceniła je jako zdarzenia pozytywne. W zdecydowanej większości wstrząsów osobistych – trzydziestu pięciu przypadkach (97,2%) – respondenci zadeklarowali pozytywny wydźwięk zdarzenia. Pozytywny charakter wstrząsów zawodowych ograniczał się do trzech przypadków (23,1%). Jednocześnie wstrząsy zawodowe w większym stopniu niż wstrząsy osobiste miały charakter negatywny. Respondenci ocenili wstrząsy zawodowe jako negatywne w dziewięciu przypadkach (69,2%). Negatywny charakter wstrząsu osobistego dotyczył tylko jednej osoby (2,8%).

Wstrząsy osobiste w odniesieniu do wstrząsów zawodowych były w większym zakresie zdarzeniami specyficznymi, tj. dotyczącymi tylko danej osoby. Mianowicie aż 35 wszystkich wstrząsów osobistych (97,2%) miało specyficzny charakter. Wśród wstrząsów zawodowych taką odpowiedź zaznaczyło pięcioro badanych (38,5%). Wstrząsy zawodowe miały większy zasięg oddziaływania niż wstrząsy osobiste. Zbiorowy charakter zdarzenia dotyczył ośmiu przypadków wstrząsów zawodowych (61,6%).

Wstrząsy osobiste cechowały się mniejszą możliwością uniknięcia zwolnienia poprzez podjęcie odpowiednich działań przez zakład pracy niż wstrząsy zawodowe. Na zdecydowany brak możliwości uniknięcia zwolnienia wskazało dwadzieścioro sześcioro respondentów (72,2%) deklarujących wstrząsy osobiste, podczas gdy w przypadku wstrząsów zawodowych były to 3 odpowiedzi (23,1%). Zdarzenia zawodowe okazały się bardziej podatne na możliwość oddziaływania przez organizacje. Wstrząsy zawodowe prowadziły do zwolnień możliwych do uniknięcia w przypadku dziesięciorga badanych (76,9%). Odejścia z organizacji zostały uznane za możliwe do uniknięcia przez dziesięciorga respondentów (27,8%), którzy doświadczyli wstrząsu osobistego.

Tablica 24. Tablica kontyngencji przedstawiająca rozkład odpowiedzi dotyczących stopnia oczekiwania wstrząsów według ich rodzajów

			Stopień oczekiwania			Ogółem
			nieoczek.	nieokreśl.	oczekiw.	
Rodzaj wstrząsu	osobisty	liczebność	0	16	20	36
		% z rodzaj wstrząsu	0,0	44,4	55,6	100,0
		% z stopień oczekiwania	0,0	53,3	66,7	56,3
	mieszany	liczebność	0	7	8	15
		% z rodzaj wstrząsu	0,0	46,7	53,3	100,0
		% z stopień oczekiwania	0,0	23,3	26,7	23,4
	zawodowy	liczebność	4	7	2	13
		% z rodzaj wstrząsu	30,8	53,8	15,4	100,0
		% z stopień oczekiwania	100,0	23,3	6,7	20,3
Ogółem	liczebność	4	30	30	64	
	% z rodzaj wstrząsu	6,3	46,9	46,9	100,0	
	% z stopień oczekiwania	100,0	100,0	100,0	100,0	

Źródło: Wyniki badań własnych opracowane w programie IBM SPSS Statistics.

Tablica 25. Tablica kontyngencji przedstawiająca rozkład odpowiedzi dotyczących wydźwięku wstrząsów według ich rodzajów

			Wydźwięk			Ogółem
			negatywny	neutralny	pozytywny	
Rodzaj wstrząsu	osobisty	liczebność	1	0	35	36
		% z rodzaj wstrząsu	2,8	0,0	97,2	100,0
		% z wydźwięk	10,0	0,0	66,0	56,3
	mieszany	liczebność	0	0	15	15
		% z rodzaj wstrząsu	0,0	0,0	100,0	100,0
		% z wydźwięk	0,0	0,0	28,3	23,4
	zawodowy	liczebność	9	1	3	13
		% z rodzaj wstrząsu	69,2	7,7	23,1	100,0
		% z wydźwięk	90,0	100,0	5,7	20,3
Ogółem	liczebność	10	1	53	64	
	% z rodzaj wstrząsu	15,6	1,6	82,8	100,0	
	% z wydźwięk	100,0	100,0	100,0	100,0	

Źródło: Wyniki badań własnych opracowane w programie IBM SPSS Statistics.

Tablica 26. Tablica kontyngencji przedstawiająca rozkład odpowiedzi dotyczących zasięgu oddziaływania wstrząsów według ich rodzajów

			Zasięg oddziaływania		Ogółem
			specyficzny	zbiorowy	
Rodzaj wstrząsu	osobisty	liczebność	35	1	36
		% z rodzaj wstrząsu	97,2	2,8	100,0
		% z zakres oddziaływania	63,6	11,1	56,3
	mieszany	liczebność	15	0	15
		% z rodzaj wstrząsu	100,0	0,0	100,0
		% z zakres oddziaływania	27,3	0,0	23,4
	zawodowy	liczebność	5	8	13
		% z rodzaj wstrząsu	38,5	61,5	100,0
		% z zakres oddziaływania	9,1	88,9	20,3
Ogółem	liczebność	55	9	64	
	% z rodzaj wstrząsu	85,9	14,1	100,0	
	% z zakres oddziaływania	100,0	100,0	100,0	

Źródło: Wyniki badań własnych opracowane w programie IBM SPSS Statistics.

Tablica 27. Tablica kontyngencji przedstawiająca rozkład odpowiedzi dotyczących możliwości uniknięcia zwolnienia według rodzajów wstrząsów

			Możliwość uniknięcia zwolnienia		Ogółem
			nieuniknione	możliwe do unik.	
Rodzaj wstrząsu	osobisty	liczebność	26	10	36
		% z rodzaj wstrząsu	72,2	27,8	100,0
		% z możliwość uniknięcia	66,7	40,0	56,3
	mieszany	liczebność	10	5	15
		% z rodzaj wstrząsu	66,7	33,3	100,0
		% z możliwość uniknięcia	25,6	20,0	23,4
	zawodowy	liczebność	3	10	13
		% z rodzaj wstrząsu	23,1	76,9	100,0
		% z możliwość uniknięcia	7,7	40,0	20,3
Ogółem	liczebność	39	25	64	
	% z rodzaj wstrząsu	60,9	39,1	100,0	
	% z możliwość uniknięcia	100,0	100,0	100,0	

Źródło: Wyniki badań własnych opracowane w programie IBM SPSS Statistics.

Siłę związku między wyznaczonymi rodzajami wstrząsów a poszczególnymi cechami wyznaczono w oparciu o miarę współzależności w postaci współczynnika V Cramera. Stosunkowo silny związek wykazano w przypadku zasięgu oddziaływania oraz wydźwięku.

Wartości współczynników V Cramera wynosiły odpowiednio 0,690 ($p < 0,001$) oraz 0,566 ($p < 0,001$). Siła zależności pomiędzy rodzajami wstrząsów a stopniem oczekiwania oraz możliwościami uniknięcia zwolnienia przez organizację była umiarkowana. Wartości współczynników V Cramera wynosiły odpowiednio 0,389 ($p < 0,001$) oraz 0,395⁴¹⁷ ($p = 0,007$)⁴¹⁸.

W świetle powyższych wyników należy uznać szóstą hipotezę szczegółową za prawdziwą. Zgodnie z nią, wstrząsy osobiste częściej są oczekiwane, pozytywne oraz specyficzne, natomiast zawodowe częściej są nieoczekiwane, negatywne i zbiorowe. Ponadto organizacja ma mniejsze możliwości uniknięcia dobrowolnych zwolnień inicjowanych przez wstrząsy o charakterze osobistym niż wstrząsy o charakterze zawodowym.

Uzyskane wyniki w grupie wstrząsów o charakterze mieszanym są zbliżone do tych, otrzymanych w przypadku wstrząsów osobistych. Analizując odpowiedzi respondentów opisujące konkretne zdarzenia ustalono, że wszystkie wstrząsy określone jako mieszane dotyczyły przeprowadzki. Jest to szczególny przypadek zdarzenia, który w istocie może mieć mieszany charakter, tj. łączyć w sobie cele osobiste i zawodowe. Tym niemniej przeprowadzka na ogół jest zdarzeniem oczekiwanym, pozytywnym oraz specyficznym, który wiąże się ze zwolnieniem niemożliwym do uniknięcia. W ten sposób należy tłumaczyć podobieństwo uzyskanych wyników w obydwu rodzajach wstrząsów.

Mimo, iż wstrząsy osobiste częściej niż zawodowe inicjują zwolnienia niemożliwe do uniknięcia, organizacja może w pewnym zakresie oddziaływać także na takie przypadki. Przewidywanie tego rodzaju zdarzeń jest jednak trudne z uwagi na fakt, iż dotyczą one prywatnych planów pracowników, jak również zdarzeń losowych (np. choroba pracownika lub członka rodziny, otrzymanie spadku). Niemniej jednak powtarzalność pewnych zdarzeń w określonych grupach osób pozwala na opracowanie działań umożliwiających szybkie reagowanie w razie ich wystąpienia. Przykładowo, jeżeli większość pracowników stanowią młode osoby można spodziewać się wstrząsów takich jak: przeprowadzka, zawarcie związku małżeńskiego czy narodziny dziecka. Działania zaradcze mogłyby dotyczyć możliwości zmniejszenia etatu, pracy zdalnej czy elastycznych godzin pracy.

W większym stopniu pracodawca może przewidywać i kontrolować wstrząsy o charakterze zawodowym. Kadra zarządzająca planując działania, które mogłyby być

⁴¹⁷ Mimo, iż dane z uwagi na małe liczebności zostały zgrupowane, nie w każdym przypadku został spełniony warunek dotyczący liczebności teoretycznych ($\hat{n}_{ij} \geq 5$).

⁴¹⁸ Wyznaczone zależności byłyby istotne statystycznie dla poziomu istotności 0,05. Należy jednak pamiętać, że badana próba jest nielosowa.

odebrane przez pracowników jako negatywne, np. fuzja, zmiana systemu czasu pracy, brak rocznych premii, powinna mieć świadomość, że mogą one inicjować pojawienie się myśli o odejściu z organizacji. Jednocześnie oddziałują one na znaczną liczbę osób, dlatego też ważne jest odpowiednie przygotowanie pracowników na tego rodzaju zdarzenia. Obejmuje ono m.in. wy tłumaczenie celu wdrażanych zmian, zapoznanie z ich planowanym przebiegiem, poinformowanie o konsekwencjach i umożliwienie uzyskania wyjaśnień w przypadku jakichkolwiek niejasności.

Jeżeli na rynku pracy występuje małe bezrobocie i/lub obserwowany jest duży popyt na pracę w danej grupie zawodowej można spodziewać się pozytywnych wstrząsów zawodowych w postaci niespodziewanej oferty pracy. W takim przypadku kierownictwo mogłoby przedstawić pracownikowi kontrofertę. Należy jednak wykazać ostrożność w takim działaniu, gdyż może ono prowadzić do dysfunkcyjnych zachowań, polegających na notorycznym pozyskiwaniu przez pracowników alternatywnych ofert w celu otrzymania wyższego wynagrodzenia. Dlatego też zastosowanie środka zaradczego w postaci kontroferty powinno zostać poprzedzone dokładną oceną pod kątem jego korzyści i zagrożeń.

4.6. Pozostałe aspekty płynności zatrudnienia i dalsze kierunki badań

Jednym z badanych aspektów fluktuacji kadr było zjawisko monitorowania rynku pracy, polegające na przeglądaniu ofert zatrudnienia przed pojawieniem się pierwszych myśli o odejściu z organizacji. Może ono sprowadzać się do odbierania i sprawdzania wiadomości wysyłanych pocztą elektroniczną przez serwisy rekrutacyjne czy przeglądania ofert pracy zamieszczanych w mediach społecznościowych na profilach poszczególnych firm lub grupach branżowych.

Przed podjęciem badań przyjęto, że część osób cyklicznie śledzi ogłoszenia o pracę, nawet bez sprecyzowanego zamiaru odejścia z organizacji. Zjawisko monitorowania rynku pracy w badanej grupie zawodowej miało jednak znacznie większe rozmiary niż zakładano. Zgodnie z wynikami badań własnych wszyscy respondenci, jeszcze przed pojawieniem się pierwszych myśli o odejściu z organizacji, przeglądali oferty pracy. Bardzo często robiło to trzydzieścioro dziewięcioro badanych (24,4%), często – osiemdziesiąt dwie osoby (51,3%). Na średnią częstotliwość przeglądania ofert pracy wskazało trzydzieścioro dwoje respondentów (20,0%), a rzadką – siedmioro badanych (4,4%).

Uzyskane wyniki są zgodne ze współczesnym podejściem do rozwoju kariery zawodowej. Zastąpiło ono tradycyjny model kariery, polegający na osiągnięciu kolejnych szczebli rozwoju w danej organizacji, co nierzadko oznaczało zatrudnienie w jednym

przedsiębiorstwie przez cały okres aktywności zawodowej jednostki. Według nowych koncepcji kariery⁴¹⁹ pracownik charakteryzuje się ograniczoną lojalnością wobec organizacji, mobilnością oraz samodzielnością w podejmowaniu decyzji dotyczących własnego rozwoju zawodowego. W związku z tym jednostka regularnie podejmuje działania, mające na celu poprawę jej warunków pracy i płacy oraz zapewnienie możliwości rozwoju. Ponadto śledzeniu ofert zatrudnienia sprzyja powszechna dostępność i łatwość użytkowania takich narzędzi jak serwisy rekrutacyjne czy media społecznościowe. Sprawiają one, że bieżące przeglądanie ogłoszeń o pracę jest niezwykle proste i nie wymaga poświęcania dużej ilości czasu.

W świetle powyższych ustaleń zasadne jest stosowanie w zakładzie pracy odpowiednich praktyk w ramach zarządzania karierą przez organizację, np. doradztwa zawodowego przez bezpośrednich przełożonych lub pracowników działów zasobów ludzkich, warsztatów kariery zawodowej, formalnej edukacji dotyczącej rozwoju kariery, specjalnych programów umożliwiających realizację kariery zawodowej czy przygotowujących do odejścia na emeryturę. Ich celem jest łączenie zarówno strategicznych planów przedsiębiorstwa, jak i indywidualnych potrzeb pracowników. W dodatku, aby ograniczyć regularne monitorowanie ofert zatrudnienia przez pracowników, organizacja może blokować dostęp do serwisów rekrutacyjnych i uniemożliwiać korzystanie z prywatnej skrzynki poczty elektronicznej podczas godzin pracy. Takie działanie może jednak spowodować negatywne skutki, gdyż nie przyczynia się do tworzenia kultury wzajemnego zaufania i otwartości.

Kolejnym z badanych aspektów płynności zatrudnienia w grupie pracowników centrum obsługi telefonicznej było ustalenie działań zapobiegających dobrowolnym zwolnieniom. Na pytanie, czy poprzedni zakład pracy mógł podjąć działania, w wyniku których osoba nie zdecydowałaby się na zwolnienie z pracy, pięćdziesięcioro jeden respondentów podało odpowiedź „zdecydowanie nie”, a dwadzieścioro dwoje badanych „raczej nie”. Na zdecydowaną możliwość przeciwdziałania odejściom z organizacji wskazało jedynie 6 osób, a osiemnaścioro respondentów podało odpowiedź „raczej tak”. Najwięcej badanych – 63 osoby – nie podało jednoznacznej odpowiedzi, wybierając opcję „trudno powiedzieć”. Wśród tych respondentów w pytaniu otwartym dotyczącym sprecyzowania działań zapobiegawczych wymieniło je dwadzieścioro badanych. Na tej podstawie należy uznać, iż w analizowanej grupie zawodowej wystąpiły 73 (45,6%) przypadki zwolnień niemożliwych do uniknięcia oraz 44 (27,5%) możliwych do uniknięcia.

⁴¹⁹ Współczesne koncepcje rozwoju kariery, takie jak: kariera bez granic, proteańska, inteligentna czy spiralna zostały szerzej omówione w podrozdziale 3.2.

Łącznie czterdzieścioro czworo badanych podało 47 działań (3 osoby wymieniły po 2 działania). Zdecydowanie najczęściej pojawiająca się odpowiedź, którą podało trzydzieścioro czworo respondentów, dotyczyła wzrostu wynagrodzeń. Drugim pod względem liczby wskazań działaniem, wymienionym przez pięścioro badanych, było docenianie. Kolejne odpowiedzi dotyczyły otrzymania awansu (4 wskazania) oraz poprawy atmosfery w pracy (2 wskazania). Pozostałe 2 środki zaradcze obejmowały zmianę stanowiska i zainteresowanie wykonywaną pracą. Reasumując, większość wymienianych przez uczestników badań działań zapobiegających płynności zatrudnienia dotyczyło doceniania pracowników w postaci środków zachęty, obejmujących podwyżkę wynagrodzenia czy awans. Należy zatem stwierdzić, że przyczyną dobrowolnych, możliwych do uniknięcia zwolnień był brak stosowania przez pracodawcę odpowiednich narzędzi motywacji pracowników. W takiej sytuacji skutecznym rozwiązaniem byłoby wykorzystanie kryterium wyników do różnicowania wynagrodzeń. Pozwoliłoby ono na ograniczenie przede wszystkim dobrowolnych zwolnień wysoko wydajnych pracowników, tj. przypadków szczególnie dysfunkcyjnej płynności zatrudnienia⁴²⁰.

Przed przystąpieniem do badań przyjęto, że wymienione przez respondentów działania zapobiegające płynności zatrudnienia będą bezpośrednio odnosiły się do podanych przyczyn zwolnień. W zdecydowanej większości przypadków działania prewencyjne korespondowały ze wskazanymi przez uczestników badania powodami odejścia z organizacji, np. wzrost wynagrodzeń dotyczył niskich płac i braku podwyżki, otrzymanie awansu – braku awansu oraz braku możliwości rozwoju, poprawa atmosfery w pracy – złej atmosfery w pracy. Jedynie w kilku przypadkach działania nie były wprost powiązane z przyczynami zwolnień, np. wzrost wynagrodzenia – nuda, docenienie – wypalenie zawodowe. Zakład pracy może zatem ustalić zakres działań, mających na celu ograniczenie skali płynności zatrudnienia na podstawie zebranych informacji nt. powodów fluktuacji kadr. Dlatego też powinien prowadzić badania zwalniających się osób, np. w formie wywiadów osobistych przeprowadzonych bezpośrednio przed odejściem z organizacji danego pracownika⁴²¹. Należy przy tym mieć na uwadze, że stosowane przez pracodawcę działania mogą okazać się skuteczne jedynie w przypadku zwolnień możliwych do uniknięcia (w badanej grupie zawodowej wynosiły one 27,5%).

⁴²⁰ Szerzej o motywowaniu pracowników do osiągania wysokich wyników pracy za pomocą wynagrodzeń traktuje W. Golnau, *Motywacyjne kształtowanie wynagrodzeń za pracę. Teoria i wnioski dla praktyki*, CeDeWu, Warszawa 2021.

⁴²¹ Metody badań przyczyn dobrowolnych zwolnień z pracy szerzej omówiono w podrozdziale 1.5.

Innym, badanym zagadnieniem było znaczenie formy zatrudnienia w zakładzie, z którego nastąpiło zwolnienie dla podjęcia ostatecznej decyzji o zwolnieniu. Wśród badanych w poprzednim miejscu pracy wystąpiły dwie formy zatrudnienia, w tym 137 osób było zatrudnionych w ramach umowy o pracę, a dwadzieścioro troje respondentów na podstawie umowy cywilnoprawnej. Zgodnie z oczekiwaniami dla osób zatrudnionych w oparciu o umowy cywilnoprawne forma zatrudnienia miała znaczący wpływ na podjęcie decyzji o zwolnieniu się z pracy – dwadzieścia dwie osoby określiły go jako bardzo duży, a jedna jako duży. W przypadku zatrudnienia w ramach umowy o pracę dla większości badanych – stu dwudziestu pięciu osób – forma zatrudnienia w zakładzie pracy, z którego nastąpiło zwolnienie, nie miała żadnego znaczenia. Pozostali respondenci określili jej wpływ jako niewielki (3 odpowiedzi), średni (5 odpowiedzi) oraz duży (4 odpowiedzi). Na podstawie współczynnika V Cramera wykazano silną zależność pomiędzy formą zatrudnienia a podjęciem ostatecznej decyzji o zwolnieniu się z pracy ($V_C=0,979$, $p<0,001$)⁴²².

Należy założyć, że większość osób z uwagi na ochronę trwałości zatrudnienia oraz szereg uprawnień pracowniczych preferuje zatrudnienie w oparciu o umowę o pracę. Pracodawcy powinni być świadomi, że zawieranie umów cywilnoprawnych może stanowić istotny czynnik w podejmowaniu decyzji o odejściu z organizacji. W celu zapobieżenia płynności zatrudnienia wynikającej z tej przyczyny należałoby stosować zatrudnienie w ramach stosunku pracy lub inne, wspólnie ustalone, korzystne dla obu stron formy współpracy.

Dodatkowym badanym zagadnieniem płynności zatrudnienia był społeczny charakter realizowanego przez pracowników scenariusza polegającego na zwolnieniu się z pracy, jeżeli z organizacji odejdzie inna osoba (zjawisko tzw. epidemii zwolnień). W badanej grupie zawodowej spodziewano się wystąpienia takich przypadków oraz powiązania ich z przyczynami zwolnień, zaliczanymi do czynników wypychających. Wśród pracowników centrum obsługi telefonicznej wpływ odejścia z organizacji współpracownika na decyzję o zwolnieniu potwierdzono w czternastu przypadkach (8,8%), mianowicie jedna osoba w trakcie wywiadu wybrała odpowiedź „zdecydowanie tak”, a trzynaścioro „raczej tak”. Dla większości osób decyzja o zwolnieniu nie była związana z odejściem z organizacji innych pracowników – sto dwadzieścioro dwoje respondentów na to pytanie odpowiedziało „zdecydowanie nie”, a trzynastu „raczej nie”. Odpowiedź neutralną zaznaczyło jedenaścioro badanych. Wśród respondentów, którzy wskazali wpływ zwolnienia się współpracownika na ich decyzję, w większości znalazły się przyczyny zaliczane do czynników wypychających,

⁴²² Wyznaczona zależność byłaby istotna statystycznie dla poziomu istotności 0,001. Należy jednak pamiętać, że badana próba jest nielosowa.

m.in. brak możliwości rozwoju (3 odpowiedzi), niskie wynagrodzenie (3 odpowiedzi), mobbing (3 odpowiedzi), zmiana kierownictwa (jedna odpowiedź), brak podwyżek (jedna odpowiedź). Kadra kierownicza powinna mieć świadomość, że zwolnienie jednego pracownika może skutkować rezygnacją z pracy kolejnych osób. Szczególną uwagę należy zwrócić na przypadki odejść z organizacji spowodowane czynnikami wypychającymi.

Kolejnym badanym aspektem płynności zatrudnienia była skłonność pracowników do zmiany zawodu. W badanej grupie zawodowej aż w stu pięćdziesięciu sześciu (97,5%) przypadkach zmiana pracodawcy wiązała się jednocześnie z podjęciem pracy w nowym zawodzie. W wyniku takich zjawisk jak przemiany pokoleniowe, ewolucja poglądów na temat kariery i rozwój technologii, w ostatnich latach można zaobserwować nie tylko wzrost mobilności pracowników pomiędzy pracodawcami, ale również skłonności do zmiany zawodu. W związku z tym, założono, iż w badanej grupie zawodowej wystąpią przypadki zmiany zawodu u nowego pracodawcy. Bardzo wysoki odsetek występowania tego zjawiska wynikał ze stosunkowo niskich kwalifikacji wymaganych na stanowiskach pracy zarówno w zakładzie z którego nastąpiło zwolnienie⁴²³, jak i w nowym miejscu pracy. Przeprowadzone badania pozwoliły na określenie skali zmiany zawodu związanej ze zmianą pracodawcy, ale nieznanym jest charakter takiej decyzji, tj. intencjonalny lub nieintencjonalny. Podjęcie pracy w nowym zawodzie może bowiem wynikać z osobistych potrzeb lub dynamicznych przemian na współczesnym rynku pracy (np. likwidacja pewnych stanowisk pracy i tworzenie innych). Organizacje mogą stwarzać swoim pracownikom możliwości przekwalifikowania i pracy na innych stanowiskach w obrębie własnych struktur. Takie działania będą oddziaływały zarówno na intencjonalny i nieintencjonalny charakter zmiany zawodu. W pierwszym przypadku będą stanowiły etap rozwoju kariery oraz zapobiegały monotonii i wypaleniu zawodowemu, a w drugim – możliwość kontynuacji zatrudnienia pomimo likwidacji dotychczasowego stanowiska pracy.

Pracownik decydując się na zmianę pracodawcy z pewnością oczekuje poprawy dotychczasowych warunków pracy i płacy. Niemniej jednak konfrontacja z rzeczywistością w nowym miejscu zatrudnienia może niekiedy budzić uczucie rozczarowania. Przystępując do badań spodziewano się uzyskania wyników, które świadczyłyby o pewnym zakresie negatywnej oceny zmiany pracodawcy, wskazującej na błędną decyzję o zwolnieniu z pracy. W badanej grupie zawodowej 156 osób oceniło zmianę pracodawcy jako zdecydowanie pozytywną, a pozostałych czworo badanych – w pewnym stopniu pozytywną. Tym samym, nie

⁴²³ Stanowiska pracy, z których nastąpiło zwolnienie w badanej grupie zawodowej zostały przedstawione w podrozdziale 4.2.

potwierdziły się przyjęte w tym zakresie założenia. Należy jednak mieć na uwadze, że ludzie wykazują tendencję do racjonalizacji swojego zachowania, tj. uzasadnienia w sposób korzystny dla siebie podjętych decyzji. Wyjaśnienia te jednak nie zawsze odpowiadają rzeczywistości⁴²⁴.

Wstępnie rozpoznane prawidłowości w zakresie przedstawionych w niniejszym podrozdziale zagadnień płynności zatrudnienia mogą stanowić załączek dalszych badań. Szczególnie ważne wydaje się: poznanie zakresu i częstości monitorowania rynku pracy przez pracowników, wyznaczenie skali fluktuacji kadr możliwej i niemożliwej do uniknięcia, ustalenie zależności pomiędzy płynnością zatrudnienia a wydajnością pracy, identyfikacja przyczyn odejść z organizacji wywołujących tzw. epidemię zwolnień, określenie skali skłonności do zmiany zawodu w innych grupach zawodowych, wyróżnienie intencjonalnych i nieintencjonalnych zmian zawodu w konsekwencji zwolnienia się i podjęcia pracy w innym zakładzie.

⁴²⁴ Racjonalizacja jest jednym z mechanizmów obronnych ludzkiej psychiki. Zob. szerzej A. Freud, *Ego i mechanizmy obronne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

Zakończenie

Płynność zatrudnienia jest zagadnieniem zajmującym ważne miejsce w literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości. Wiąże się z wieloma problemami natury ekonomicznej, organizacyjnej, socjologicznej i psychologicznej. Fluktuacja kadr w organizacji nabiera obecnie szczególnego znaczenia, ponieważ XXI wiek to era mobilnego, wymagającego i świadomego własnego rozwoju pracownika. Dla organizacji zbyt duża płynność zatrudnienia wiąże się z szeregiem negatywnych i kosztownych konsekwencji, m.in.: zmniejszeniem wydajności pracy, utratą klientów, spadkiem jakości produktów lub usług, zahamowaniem rozwoju, pogorszeniem wizerunku przedsiębiorstwa na rynku, a nawet wzrostem bezpośredniej konkurencji ze strony byłych pracowników. Dlatego też pracodawcy powinni podejmować działania, które pozwolą na kontrolowanie nadmiernej, dysfunkcjonalnej fluktuacji kadr. Identyfikacja i zrozumienie procesów decyzyjnych prowadzących do dobrowolnych zwolnień są niezbędne do tworzenia skutecznych strategii zarządzania płynnością i retencją zatrudnienia w organizacji. Odpowiednie sterowanie tymi procesami może stanowić źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, gdyż utrzymanie stałego trzonu załogi umożliwia pokonywanie wyzwań, które niesie za sobą nieustannie zmieniające się otoczenie organizacji.

Na podstawie otrzymanych wyników badań własnych ustalono, że do odejścia z organizacji prowadzą zróżnicowane procesy decyzyjne, w skład których mogą wchodzić następujące elementy: wstrząs, scenariusz, naruszenie wyobrażeń, brak satysfakcji, poszukiwanie i/lub ocena oraz oferta pracy. Wymienione składowe rozwijanego modelu płynności zatrudnienia wśród pracowników centrum obsługi telefonicznej występowały z następującą częstością: wstrząs – 69 (43,1%), scenariusz – 123 (76,9%), naruszenie wyobrażeń – 139 (86,9%), brak satysfakcji – 145 (90,6%), poszukiwanie i/lub ocena – 160 (100%), oferta pracy – 160 (100%).

Uzyskane wyniki badań własnych wskazują, że w następstwie przemian technologicznych, społecznych i ekonomicznych przebieg procesów decyzyjnych prowadzących do odejścia z organizacji uległ modyfikacji w stosunku do oryginalnej postaci rozwijanego modelu płynności zatrudnienia. Tym samym za prawdziwą należy uznać hipotezę główną, zgodnie z którą model T.W. Lee i T.R. Mitchella w niewielkim zakresie odzwierciedla rzeczywisty przebieg aktualnych procesów decyzyjnych dobrowolnych zwolnień pracowników centrum obsługi telefonicznej w Polsce. Jedynie 29 osób (18,1%) ze stu sześćdziesięciorga badanych przypisano do dwóch z pięciu oryginalnych procesów, mianowicie dwanaścioro (7,5%) do ścieżki 3, a siedemnaścioro (10,6%) do ścieżki 4b. Jednocześnie żaden z uczestników

badania nie zwolnił się zgodnie ze schematem ścieżek decyzyjnych 1, 2 i 4a. Za prawdziwą należy uznać więc trzecią hipotezę szczegółową, która głosi, że 3 oryginalne ścieżki rozwijanego modelu płynności zatrudnienia T.W. Lee i T.R. Mitchella – 1, 2 i 4a – wśród pracowników centrum obsługi telefonicznej występują sporadycznie lub wcale.

W badanej grupie zawodowej zidentyfikowano łącznie 9 różnych ścieżek decyzyjnych. Najczęściej występujące procesy poza dwoma oryginalnymi ścieżkami – 3 i 4b – przebiegały według ustaleń F. Niedermana, M. Sumner i in., określonych jako ścieżki – 1a, 1b i 4c. Zidentyfikowano je odpowiednio u trzydziestu (18,8%), ośmiu (5,0%) oraz siedemdziesięciu trzech osób (45,6%). Do pięciu wyżej wymienionych ścieżek zaklasyfikowano sto czterdzieścioro respondentów (87,5%). Na tej podstawie uznano pierwszą hipotezę szczegółową za prawdziwą. Zgodnie z nią dwie tradycyjne ścieżki decyzyjne T.W. Lee i T.R. Mitchella – 3 i 4b – oraz 3 zidentyfikowane przez F. Niedermana, M. Sumner i in. – 1a, 1b i 4c – w większym zakresie niż 5 oryginalnych ścieżek odzwierciedlają rzeczywisty przebieg procesów zwolnienia się z pracy w grupie pracowników centrum obsługi telefonicznej w Polsce.

Wśród pozostałych ścieżek zidentyfikowanych w badanej grupie zawodowej znalazły się procesy wskazane przez S.M. Jonesa, A. Rossa i in., mianowicie PP6 i PP7. Zaliczono do nich odpowiednio pięcioro (3,1%) i siedmioro pracowników (4,4%). Na podstawie badań własnych wyróżniono także 2 nowe procesy decyzyjne, nazwane ścieżkami 3b i 4i. Do pierwszej zaklasyfikowano siedmioro respondentów (4,4%), a do drugiej jedną osobę (0,6%). Ścieżki te miały taki sam przebieg w zakresie: braku elementów scenariusza i naruszenia wyobrażeń, niskiej satysfakcji z pracy oraz wystąpienia poszukiwania i/lub oceny oraz oferty pracy. Ścieżka 3b była jednak, w przeciwieństwie do 4i, inicjowana przez wstrząs.

W badanej grupie zawodowej zidentyfikowano dwie ścieżki decyzyjne, na których osoby poszukiwały i/lub oceniały inne możliwości zatrudnienia mimo odczuwania wysokiej satysfakcji z pracy. Po znalezieniu atrakcyjniejszej oferty zatrudnienia odchodziły z organizacji. Taki przebieg dobrowolnych zwolnień odzwierciedlały ścieżki 1b i PP7. Wyniki te pozwalają uznać drugą hipotezę szczegółową za prawdziwą. Głosi ona, że wśród pracowników centrum obsługi telefonicznej występują ścieżki decyzyjne, składające się m.in. z elementów poszukiwania i/lub oceny innych możliwości zatrudnienia, oferty pracy i jednocześnie wysokiej satysfakcji z pracy.

Wyniki badań własnych są najbardziej zbliżone do uzyskanych przez F. Niedermana, M. Sumner i in. W obydwu weryfikacjach otrzymano niskie współczynniki klasyfikacji do pięciu oryginalnych ścieżek rozwijanego modelu płynności zatrudnienia (odpowiednio 18,1%

i 12,1%), a badanych zaklasyfikowano jedynie do dwóch z pięciu procesów decyzyjnych – 3 i 4b (odpowiednio 7,5% i 10,6% oraz 4,8% i 7,3%). Dodatkowo badania własne, podobnie jak F. Niedermana, M. Sumner i in. wykazały, że większość procesów decyzyjnych przebiegała według ścieżek 1a i 4c (odpowiednio 18,8 i 45,6% oraz 44,4% i 15,3%). Wyniki badań w grupie pracowników centrum obsługi telefonicznej wyróżniały się na tle wcześniejszych weryfikacji rozwijanego modelu wystąpieniem elementu poszukiwania i/lub oceny oraz oferty pracy na wszystkich zidentyfikowanych ścieżkach decyzyjnych. Wynika to z mniejszej zamożności polskiego społeczeństwa w porównaniu do amerykańskiego i brytyjskiego (gdzie dotychczas prowadzono tego rodzaju badania). Niski poziom oszczędności i zobowiązania kredytowe nie pozwalają Polakom na pozostawanie bez pracy. Raczej podejmują oni decyzję o zwolnieniu, mając zagwarantowane inne miejsce zatrudnienia. Oznacza to, że odchodzenie z pracy wiąże się z obszernym zakresem rozważań, a decyzja jest kontrolowana przez jednostkę (w odróżnieniu od automatycznych decyzji, charakterystycznych dla ścieżki 1).

Przeprowadzone badania własne oraz analiza porównawcza dotychczasowych wyników badań weryfikujących rozwijany model płynności zatrudnienia pozwoliły na adaptację jego oryginalnej wersji do aktualnej sytuacji na rynku pracy. Skorygowana postać modelu uwzględnia 5 zidentyfikowanych procesów decyzyjnych: 1a, 1b, 3, 4b i 4c. Pozwala ona na klasyfikację większego odsetka pracowników niż 5 oryginalnych ścieżek zarówno w badaniach własnych (87,5% zamiast 18,1%), jak również innych specjalistów: D.T. Holta, M.T. Rehga i in. (78,6% zamiast 47,3%), F. Niedermana, M. Sumner i in. (79,8% zamiast 12,1%) oraz S.M. Jones, A. Ross i in. (76,9% zamiast 19,2%).

Kadra zarządzająca powinna mieć świadomość, że nie tylko brak satysfakcji z pracy prowadzi do podjęcia decyzji o odejściu z organizacji, tak jak zakładano w większości wcześniejszych modeli płynności zatrudnienia. Proces decyzyjny może także zostać zainicjowany przez konkretne zdarzenie (wstrząs) i/lub być konsekwencją realizacji gotowej reguły działania (scenariusza). Ponadto część pracowników odchodzi z organizacji pomimo poczucia satysfakcji z pracy (ścieżki 1b, PP7).

Obecnie na rynku pracy można zaobserwować realizację przez pracowników scenariuszy polegających na zmianie zatrudnienia:

- w przypadku znalezienia korzystniejszej oferty pracy (zmiana pracy wynika z chęci poprawy warunków pracy i płacy)
- i/lub
- po z góry ustalonym okresie (cykliczna zmiana pracodawcy wynika z zaplanowanego kolejnego etapu kariery zawodowej).

Takie postępowanie jest zgodne z nowymi koncepcjami kariery, takimi jak: kariera bez granic, proteańska, inteligentna czy spiralna. Według nich pracownicy są świadomi konieczności podejmowania samodzielnych działań zmierzających do własnego rozwoju. Dlatego cechują się mniejszą lojalnością wobec pracodawcy niż miało to miejsce w tradycyjnym podejściu do rozwoju kariery, opartym na awansie w górę hierarchii organizacji.

W celu przeciwdziałania nadmiernej fluktuacji kadr, w szczególności wynikającej z realizacji powyższych scenariuszy, pracodawca może podjąć wiele różnych działań. Powinien on stale monitorować sytuację na rynku pracy, przede wszystkim poziom stopy bezrobocia, jak również warunki zatrudnienia w podobnych podmiotach gospodarczych. Pozwala to na tworzenie optymalnych warunków pracy i systemów płac, konkurencyjnych w stosunku do stosowanych w innych przedsiębiorstwach. Działania pracodawcy mające na celu uniknięcie realizacji wyżej opisanych scenariuszy powinny być ukierunkowane na stwarzanie możliwości rozwoju zawodowego pracownikom w ramach własnych struktur, np. otrzymania awansu, dostępu do szkoleń. Organizacja może także zachęcać do pozostania w niej poprzez uzależnianie dodatków do wynagrodzenia i benefitów pozapłacowych od stażu pracy. Dobrą praktyką jest podkreślanie przez zakład pracy korzyści wynikających z zatrudnienia i pozostania w nim. Może się to odbywać poprzez zamieszczanie na stronie internetowej przedsiębiorstwa zestawienia kluczowych atutów pracy, w szczególności tych, które wyróżniają pracodawcę na tle konkurencyjnych podmiotów. Podniesienie takich argumentów oraz uświadomienie niepewności w zakresie oczekiwanych warunków zatrudnienia w innej organizacji może budzić awersję do zmiany pracy. Takie działanie będzie szczególnie skuteczne w przypadku przebiegu ścieżek decyzyjnych, na których pracownicy odczuwają satysfakcję z pracy (1b, PP7).

Zgodnie z uzyskanymi wynikami w zakresie czasu przebiegu poszczególnych ścieżek decyzyjnych, kadra zarządzająca ma średnio 7,2 miesiąca na podjęcie niezbędnych działań zapobiegających fluktuacji kadr. Niemniej jednak skuteczniejsze wydaje się ich wdrożenie w pierwszym wyróżnionym w procesie podokresie, kiedy to pracownik jedynie rozważa możliwość zwolnienia się z pracy (czasie pomiędzy pojawieniem się pierwszych myśli o zwolnieniu do podjęcia decyzji o zwolnieniu). W badanej grupie zawodowej wynosił on średnio 5,3 miesiąca. Zapobieżenie płynności zatrudnienia w drugim podokresie, gdy pracownik zdecydował już o odejściu z organizacji (czasie pomiędzy podjęciem decyzji o zwolnieniu a rzeczywistym zwolnieniem), będzie znacznie trudniejsze. Wśród pracowników centrum obsługi telefonicznej wynosił on średnio 1,9 miesiąca. Z perspektywy zarządzania

procesami płynności i retencji zatrudnienia w organizacji znacząco dłuższy czas trwania pierwszego podokresu niż drugiego jest zjawiskiem korzystnym.

W badaniach własnych zidentyfikowano 9 rodzajów wstrząsów: przeprowadzka, niespodziewana oferta pracy, zawarcie związku małżeńskiego, nierówne lub złe traktowanie, brak podwyżki, zmiana kierownictwa, brak awansu, urodzenie dziecka i rozwód. Przyczyny dobrowolnych zwolnień pracowników rozpatrywano w dwóch wariantach, uwzględniając jedynie główny powód odejścia z organizacji oraz wszystkie wskazane przez respondentów przyczyny (główny powód wraz z innymi, ważnymi powodami). Łącznie wśród pracowników centrum obsługi telefonicznej zidentyfikowano 19 rodzajów przyczyn zwolnień, w tym: niskie wynagrodzenie, przeprowadzka, brak podwyżki, brak możliwości rozwoju, chęć zmiany, mobbing, wyższe ambicje, nuda/monotonia, brak awansu, brak satysfakcji, niedocenianie, niespodziewana oferta pracy. W obydwu analizowanych wariantach najczęściej występujące powody dobrowolnych zwolnień z pracy związane były z czynnikami finansowymi. W przypadku uwzględnienia jedynie głównych przyczyn, wskazania bezpośrednio dotyczące kwestii finansowych, tj. niskie wynagrodzenie i brak podwyżki, dotyczyły pięćdziesięciu dwóch odpowiedzi (32,5%). Natomiast biorąc pod uwagę wszystkie powody zwolnień, zarejestrowano siedemdziesiąt dwie tego rodzaju odpowiedzi (35,1%). Należy jednak uznać, że rzeczywisty udział czynników finansowych w podejmowaniu decyzji o odejściu z organizacji jest jeszcze większy. Niektóre inne przyczyny są bowiem w sposób pośredni związane z kwestią finansową, np. niedocenianie może oznaczać oczekiwanie przez pracownika wzrostu płacy lub otrzymania premii, a niespodziewana oferta pracy – wyższe wynagrodzenie w innym zakładzie pracy. Uzyskane wyniki w zakresie identyfikacji czynników finansowych jako dominujących przyczyn dobrowolnych zwolnień są zgodne z rezultatami innych, tego rodzaju badań przeprowadzonych w Polsce.

Wskazane przez respondentów w badaniach własnych wstrząsy, zgodnie z założeniami teoretycznymi, dotyczyły konkretnych zdarzeń, natomiast wymieniane przyczyny zwolnień odzwierciedlały stan umysłu, odczucia i potrzeby pracownika. Bywały także sformułowane w sposób enigmatyczny. Ponadto respondenci podawali jeden rodzaj wstrząsu, ale jedną lub więcej przyczyn zwolnienia się z pracy. Wyniki badań pozwoliły na potwierdzenie założeń teoretycznych dotyczących różnic między pojęciami wstrząsu a przyczyny zwolnienia się z pracy. Tym samym czwartą hipotezę szczegółową należy uznać za prawdziwą. Zgodnie z nią pomiędzy wstrząsem a przyczyną dobrowolnych zwolnień z pracy występują różnice istotne dla procesu podejmowania decyzji o zwolnieniu się z pracy.

Na podstawie wyników badań własnych potwierdzono również założenia teoretyczne dotyczące znacznego wpływu wstrząsu na podjęcie ostatecznej decyzji o zwolnieniu (piąta hipoteza szczegółowa). Ponadto za prawdziwą uznano szóstą hipotezę szczegółową odnoszącą się do cech wstrząsów osobistych i zawodowych. Zgodnie z nią, wstrząsy osobiste częściej są oczekiwane, pozytywne oraz specyficzne, natomiast zawodowe częściej są nieoczekiwane, negatywne i zbiorowe. Jednocześnie wstrząsy osobiste inicjują zwolnienia, które są w mniejszym stopniu możliwe do uniknięcia niż gdy są one wywołane przez zdarzenia o podłożu zawodowym.

W świetle powyższych wyników kadra zarządzająca powinno podejmować przede wszystkim działania zapobiegające zwolnieniom inicjowanym przez wstrząsy zawodowe. Przykładowo, planując zmiany, które mogłyby być negatywnie odebrane przez pracowników (np. fuzja, zmiana systemu płac, brak rocznych premii) należałoby ich odpowiednio przygotować. Takie działania jak: wytłumaczenie celu planowanych zmian, zapoznanie z ich planowanym przebiegiem, poinformowanie o konsekwencjach i umożliwienie uzyskania wyjaśnień w przypadku jakichkolwiek niejasności, skutkowałyby obniżeniem negatywnego wydźwięku zdarzenia i stopnia jego nieoczekiwania. Mimo, iż wstrząsy osobiste częściej niż zawodowe inicjują zwolnienia niemożliwe do uniknięcia, powtarzalność pewnych zdarzeń w określonych grupach pracowników pozwala na opracowanie działań umożliwiających szybkie reagowanie także w razie ich wystąpienia. Dla przykładu, jeżeli większość kadry stanowią młode osoby można spodziewać się wstrząsów takich jak: przeprowadzka, zawarcie związku małżeńskiego czy narodziny dziecka. Działania zaradcze w takich przypadkach mogłyby dotyczyć możliwości zmniejszenia etatu, pracy zdalnej czy wprowadzenia elastycznych godzin pracy.

Zaplanowana, szeroka perspektywa badawcza pozwoliła na eksplorację dodatkowych zagadnień płynności zatrudnienia. W badaniach potwierdzono występowanie zjawiska monitorowania rynku pracy, poprzedzającego pojawienie się pierwszych myśli o zwolnieniu. Polega ono m.in. na odbieraniu i sprawdzaniu wiadomości z aktualnymi ofertami zatrudnienia, wysyłanymi pocztą elektroniczną przez serwisy rekrutacyjne, przeglądaniu ogłoszeń o pracę w mediach społecznościowych na profilach poszczególnych firm lub grupach branżowych. Wszyscy uczestnicy badań przed pojawieniem się pierwszych myśli o zwolnieniu monitorowali rynek pracy. Częstość przeglądania ofert pracy kształtowała się następująco: trzydziścioro dziewięcioro badanych (24,4%) robiło to bardzo często, osiemdziesięcioro dwoje (51,3%) – często, trzydziścioro dwoje (20,0%) – ze średnią częstotliwością, a siedmioro (4,4%) – rzadko.

Zachowanie polegające na monitorowaniu rynku pracy jest ponownie spójne ze wspomnianymi w niniejszej części pracy współczesnymi koncepcjami rozwoju kariery. Zgodnie z nimi pracownik cyklicznie podejmuje działania w zakresie poszukiwania lepszych warunków pracy i płacy oraz możliwości rozwoju w kolejnych organizacjach. Ponadto bieżące śledzenie ofert pracy, m.in. dzięki serwisom rekrutacyjnym i mediom społecznościowym, jest niezwykle proste, powszechnie dostępne i nie wymaga poświęcania dużej ilości czasu. Dlatego też zasadne jest stosowanie odpowiednich praktyk w ramach zarządzania karierą przez organizację, które mają na celu łączenie zarówno strategicznych planów przedsiębiorstwa, jak i indywidualnych potrzeb pracowników. Jako przykłady takich praktyk można wymienić: doradztwo zawodowe, warsztaty kariery zawodowej, formalna edukacja dotycząca rozwoju kariery, programy umożliwiające realizację kariery zawodowej czy przygotowujące do odejścia na emeryturę. Dodatkowo w celu ograniczenia regularnego monitorowania ofert zatrudnienia przez pracowników, organizacja może blokować dostęp do serwisów rekrutacyjnych i uniemożliwiać korzystanie z prywatnej skrzynki poczty elektronicznej podczas godzin pracy. Takie działanie nie sprzyja jednak kulturze wzajemnego zaufania i otwartości, dlatego też powinno zostać poprzedzone szczegółową analizą związanych z nim korzyści i zagrożeń.

Na podstawie wyników badań własnych zidentyfikowano działania zapobiegające dobrowolnym zwolnieniom pracowników, które mogą realizować pracodawcy. Najczęściej wymieniane przez respondentów środki zaradcze dotyczyły doceniania pracowników w postaci różnych środków zachęty, np. podwyżki wynagrodzeń, awansu. Na tej podstawie należy stwierdzić, że dominującą przyczyną dobrowolnych, możliwych do uniknięcia zwolnień w badanej grupie zawodowej był brak stosowania odpowiednich narzędzi motywacji pracowników przez pracodawcę. W takim przypadku słusznym rozwiązaniem byłoby zastosowanie kryterium wyników do różnicowania wynagrodzeń, które zapobiegałoby przede wszystkim zwolnieniom wysoko wydajnych pracowników (szczególnie dysfunkcyjnej płynności zatrudnienia).

W zdecydowanej większości odpowiedzi, wymienione przez respondentów działania mające na celu ograniczenie skali płynności zatrudnienia, korespondowały z podanymi przyczynami zwolnień. Pracodawca może zatem ustalić zakres środków zaradczych na podstawie zebranych danych dotyczących powodów fluktuacji kadr. W związku z tym powinien prowadzić badania zwalnianych się pracowników, np. w formie wywiadów osobistych przeprowadzonych bezpośrednio przed odejściem z organizacji danej osoby. Należy jednocześnie zaznaczyć, że podane w niniejszej rozprawie przykłady działań, które zakład pracy może stosować w celu uniknięcia nadmiernej płynności zatrudnienia mogą okazać się

skuteczne w odniesieniu do zwolnień możliwych do uniknięcia (w badanej grupie zawodowej wynosiły one 27,5%). Fluktuacja kadr jest bowiem immanentną częścią ruchu pracowników i nie da się zapobiec wszystkim przypadkom dobrowolnych zwolnień. Ponadto odejścia mało wydajnych osób mogą mieć korzystne skutki dla organizacji (płynność funkcjonalna).

Wśród pracowników centrum obsługi telefonicznej wystąpiła silna zależność pomiędzy formą zatrudnienia a podjęciem ostatecznej decyzji o zwolnieniu się z pracy ($V_C=0,979$, $p<0,001$). Dla osób zatrudnionych w zakładzie, z którego nastąpiło zwolnienie, w oparciu o umowy cywilnoprawne, forma zatrudnienia stanowiła istotny czynnik w podejmowaniu decyzji o odejściu z organizacji. Natomiast dla badanych zatrudnionych w ramach umowy o pracę, forma zatrudnienia nie miała znaczenia dla procesu decyzyjnego. Na podstawie uzyskanych wyników badań należy stwierdzić, że preferowaną formę zatrudnienia stanowi umowa o pracę. Charakteryzuje się ona, w odróżnieniu od pozostałych, większą ochroną trwałości zatrudnienia oraz szeregiem uprawnień pracowniczych. Dlatego też w celu zapobieżenia płynności zatrudnienia, należałoby stosować zatrudnienie w ramach stosunku pracy lub inne, wspólnie ustalone, korzystne dla obu stron formy współpracy.

W badanej grupie zawodowej u czternaścioro respondentów w procesie decyzyjnym płynności zatrudnienia rozpoznano realizację scenariusza, polegającego na zwolnieniu się z pracy wraz z odejściem z organizacji innej osoby. Zgodnie z przyjętymi przed przystąpieniem do badań założeniami, przypadki te korespondowały z przyczynami zwolnień zaliczanymi do czynników wypychających, m.in.: brak możliwości rozwoju, niskie wynagrodzenie, mobbing, zmiana kierownictwa, brak podwyżek. W świetle powyższych ustaleń kadra kierownicza powinna mieć świadomość, że zwolnienie jednego pracownika, w szczególności z przyczyn zaliczanych do czynników wypychających, może skutkować rezygnacją z pracy kolejnych osób (tzw. epidemią zwolnień, zwaną również efektem kuli śnieżnej).

Problematyka płynności zatrudnienia cechuje się rozległym polem do dalszej eksploracji badawczej. Przede wszystkim należałoby zweryfikować czy proponowana, zmodyfikowana postać rozwijanego modelu w większym zakresie niż pierwotna wersja odzwierciedla rzeczywisty przebieg procesów decyzyjnych zwolnienia się z pracy także w innych grupach zawodowych (zwłaszcza w strategicznie istotnych dla przedsiębiorstwa). Potwierdzenia wymaga też występowanie scenariuszy, które polegają na zmianie pracy w przypadkach znalezienia korzystniejszej oferty zatrudnienia i/lub po z góry ustalonym okresie. Wśród dalszych postulowanych kierunków badań można wymienić: poznanie zakresu i częstości monitorowania rynku pracy przez pracowników, poprzedzającego myśli o zwolnieniu; wyznaczenie skali fluktuacji kadr możliwej i niemożliwej do uniknięcia;

ustalenie zależności pomiędzy płynnością zatrudnienia a wydajnością pracy; identyfikację przyczyn odejść z organizacji wywołujących tzw. epidemię zwolnień.

Z uwagi na pewne ograniczenia wykorzystanej metodyki badań uzyskane wyniki należy interpretować z ostrożnością. Podstawowym ich źródłem jest zastosowany dobór populacji do badań. Z powodu brak rejestru wszystkich jednostek zaklasyfikowanych do badania (operatu losowania), tj. osób, które w ciągu ostatnich czterech lat dobrowolnie zwolniły się z pracy, nie było możliwe przeprowadzenie badania metodą reprezentacyjną. Z tego powodu badanie zrealizowano w dobranej w sposób celowy jednorodnej grupie zawodowej, zatrudnionej w dużym zakładzie pracy. Uzyskane wyniki są zatem prawdziwe dla objętej badaniem grupy pracowników centrum obsługi telefonicznej. Innym ograniczeniem był charakter retrospektywny badania. Respondentów proszono o przywołanie z pamięci zdarzeń, które miały miejsce w okresie czterech lat poprzedzających przeprowadzenie wywiadu. Niewłaściwe przywołanie z pamięci okoliczności zwolnienia się z pracy, wynikające m.in. z: mechanizmów związanych z racjonalizacją zachowania, stosowania nadmiernych uproszczeń, błędnych atrybucji post hoc i zwykłych zaników pamięci, mogło negatywnie wpłynąć na jakość badania. Jednak w celu zniwelowania tych niekorzystnych skutków, respondentów zapytano, czy dokładnie pamiętają powód i okoliczności zwolnienia się z pracy. W przypadku udzielenia negatywnej odpowiedzi na powyższe pytanie, osoba nie była kwalifikowana do udziału w badaniu.

Zaprezentowana skorygowana postać rozwijanego modelu płynności zatrudnienia jest pierwszym obrazem przebiegu procesów decyzyjnych dobrowolnych zwolnień w Polsce. Przyczynia się do upowszechniania wiedzy na temat realizowanych ścieżek odchodzenia z organizacji oraz czasie ich przebiegu. Model, uwzględniający aktualną sytuację na polskim rynku pracy, stanowi narzędzie wspomagające pracę menedżerów odpowiedzialnych za zarządzanie płynnością i retencją zatrudnienia w organizacji. Na jego podstawie mogą oni w odpowiednim czasie podejmować optymalne działania zapobiegające nadmiernym, dysfunkcyjnym zwolnieniom. Przeprowadzone badania stanowią kontynuację dotychczasowych badań dotyczących rozwijanego modelu płynności zatrudnienia. Mogą być zatem wykorzystane do porównania przebiegu procesów decyzyjnych dobrowolnych zwolnień pomiędzy różnymi grupami zawodowymi i krajami. Reasumując, wyniki badań wzbogacają polski dorobek literatury w obszarze problematyki płynności zatrudnienia przede wszystkim o zidentyfikowany przebieg procesów decyzyjnych dobrowolnych zwolnień i stanowią przyczynek do dalszych badań tego zagadnienia.

Streszczenie

Tytuł rozprawy doktorskiej: Rozwijany model płynności zatrudnienia w grupie zawodowej pracowników centrum obsługi telefonicznej w Polsce

W rozprawie doktorskiej podjęto problematykę dotyczącą przebiegu procesów decyzyjnych prowadzących do dobrowolnych zwolnień z pracy. Nadmierna, dysfunkcjonalna płynność zatrudnienia wiąże się z szeregiem negatywnych konsekwencji dla organizacji. Wśród nich należy wymienić dezorganizację pracy oraz generowanie wysokich kosztów, co może powodować trudności w realizacji celów strategicznych przedsiębiorstwa. Ponieważ w ostatnich latach na polskim rynku pracy obserwowany jest wzrost skali dobrowolnych zwolnień, zjawisko to stało się jednym z ważnych i pilnych problemów zarządzania zasobami ludzkimi współczesnych organizacji.

Celem głównym dysertacji jest weryfikacja prawidłowości założeń rozwijanego modelu płynności zatrudnienia T.W. Lee i T.R. Mitchella w wybranej grupie zawodowej w Polsce oraz jego ewentualna modyfikacja. Dobór populacji do badania był celowy i odbywał się dwuetapowo – pierwszy dotyczył podmiotu gospodarczego, a drugi grupy zawodowej. Badania przeprowadzono w Centrum Operacji jednego z komercyjnych banków, zlokalizowanym na terenie Łodzi. Ich uczestnikami byli wszyscy pracownicy centrum obsługi telefonicznej, którzy w ciągu ostatnich czterech lat dobrowolnie zwolnili się z pracy (badanie pełne). Badania zrealizowano w formie wywiadów bezpośrednich wspomaganym komputerowo.

Rozprawę podzielono na cztery rozdziały. W rozdziale pierwszym omówiono teoretyczne aspekty płynności i retencji zatrudnienia. Drugi rozdział dysertacji poświęcono wybranym modelom płynności zatrudnienia, w szczególności weryfikowanemu za pomocą badań własnych rozwijanemu modelowi T.W. Lee i T.R. Mitchella. W trzecim rozdziale zaprezentowano wykorzystaną metodykę badań własnych. Ostatni rozdział zawiera uzyskane wyniki i wnioski dotyczące płynności zatrudnienia w grupie pracowników centrum obsługi telefonicznej.

Na podstawie uzyskanych wyników badań własnych wykazano, że w następstwie przemian technologicznych, społecznych i ekonomicznych, przebieg procesów decyzyjnych prowadzących do odejścia z organizacji uległ modyfikacji w stosunku do oryginalnej postaci rozwijanego modelu płynności zatrudnienia. W oparciu o zidentyfikowane ścieżki decyzyjne stworzono własną, skorygowaną postać rozwijanego modelu, uwzględniającą uwarunkowania w postaci aktualnej sytuacji na polskim rynku pracy. Ustalono czasy przebiegu poszczególnych

procesów decyzyjnych prowadzących do odejścia z organizacji oraz wzbogacono dotychczasową wiedzę na temat wstrząsów i scenariuszy jako istotnych elementów ścieżek decyzyjnych.

Zaplanowana, szeroka perspektywa badawcza służyła również eksploracji dodatkowych aspektów płynności zatrudnienia, obejmujących przede wszystkim przyczyny dobrowolnych zwolnień, zjawisko monitorowania rynku pracy przed pojawieniem się pierwszych myśli o zwolnieniu się z pracy oraz występowanie tzw. epidemii zwolnień. Na podstawie uzyskanych wyników badań wskazano przykłady działań zapobiegających nadmiernej fluktuacji kadr, które mogą wykorzystać pracodawcy.

Słowa kluczowe: płynność zatrudnienia, fluktuacja kadr, dobrowolne zwolnienia, model płynności zatrudnienia, zarządzanie płynnością i retencją zatrudnienia

Streszczenie w języku angielskim

PhD thesis title: The unfolding model of voluntary turnover in the occupational group of call center employees in Poland

The PhD thesis addresses the issues related to decision-making processes leading to voluntary turnover. Excessive, dysfunctional employee turnover is associated with many negative consequences for organizations. These include the disorganization of work and generating high costs, which may cause difficulties in achieving the strategic objectives of the enterprise. Since an increase in the scale of voluntary turnover has been observed in the Polish labor market in recent years, this phenomenon has become one of the important and urgent problems of human resource management in modern organizations.

The main purpose of the dissertation is to verify the correctness of the assumptions of the Lee and Mitchell's unfolding model of employee turnover in a selected occupational group in Poland and its possible modification. Purposive sampling for the study was adapted and took place in two stages – the first concerning the entity and the second related to the professional group. The research was carried out in the Operations Center of one of the commercial banks, located in Łódź. The participants were all call center employees who had quit their jobs in the last four years (census). The research was conducted in the form of computer-assisted personal interviews.

The dissertation was divided into four chapters. The first chapter discusses the theoretical aspects of labor turnover and retention. The second chapter of the dissertation is devoted to chosen employee turnover models, in particular the Lee and Mitchell's unfolding model, which was verified by the author's own research. The third chapter presents the methodology of the author's own research. The last chapter contains the results and conclusions regarding voluntary turnover in the group of call center employees.

The results of the research indicate that as a consequence of technological, social and economic changes, the course of decision-making processes leading to employee turnover was modified in relation to the original form of the unfolding model. Based on the identified decision paths, the author's own, adjusted form of the unfolding model was created, taking into account the conditions of the current situation in the Polish labor market. The timing of individual decision-making processes leading to employee turnover was determined and the existing knowledge of shocks and scripts as important elements of turnover decision-making paths was enriched.

The planned, broad research perspective also served to explore additional aspects of the employee turnover, including primarily reasons for leaving, the phenomenon of monitoring the labor market before the appearance of the first thoughts of quitting, and the occurrence of the so-called turnover contagion. Based on the research results, examples of retention practices, which can be implemented by employers, were indicated.

Keywords: labor turnover, employee turnover, voluntary turnover, model of voluntary turnover, employee turnover and retention management

Bibliografia

1. Abelson M.A., *Examination of Avoidable and Unavoidable Turnover*, „Journal of Applied Psychology”, 1987, Vol. 72, No. 3.
2. Abelson M.A., Baysinger B.D., *Optimal and Dysfunctional Turnover: Toward an Organizational Level Model*, „Academy of Management Review”, 1984, Vol. 9, No. 2.
3. Ahlrichs N.S., *Competing for Talent: Key Recruitment and Retention Strategies for Becoming an Employer of Choice*, Davies-Black Publishing, Palo Alto 2000.
4. *Aktywność ekonomiczna ludności Polski IV kwartał 2019*, GUS, Warszawa 2012.
5. Allen D.G., *Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover?*, „Journal of Management”, 2006, Vol. 32, No. 2.
6. Allen D.G., *Retaining Talent: A Guide to Analyzing and Managing Employee Turnover*, Society for Human Resource Management Foundation, Alexandria 2008.
7. Allen D.G., Bryant P.C., Vardaman J.M., *Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies*, „Academy of Management Perspectives”, 2010, Vol. 24, No. 2.
8. Apanowicz J., *Metodologia ogólna*, Wydawnictwo Bernardinum, Gdynia 2002.
9. Aquino K., Griffeth R.W., Allen D.G., Hom P.W., *Integrating Justice Constructs into the Turnover Process: a Test of a Referent Cognitions Model*, „Academy of Management Journal”, 1997, Vol. 40, No. 5.
10. Armstrong M., Taylor S., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
11. Arnold H.J., Feldman D.C., *A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover*, „Journal of Applied Psychology”, 1982, Vol. 67, No. 3.
12. Arthur M.B., Claman P.H., DeFillippi R.J., *Intelligent Enterprise, Intelligent Careers*, „The Academy of Management Executive”, 1995, Vol. 9, No. 4.
13. Autor D.H., *Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation*, „Journal of Economic Perspectives”, 2015, Vol. 29, No. 3.
14. Bąk E., *Nietypowe formy zatrudnienia na rynku pracy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
15. Balcerek J., *Uwagi teoretyczne i metodologiczne o fluktuacji (płynności) zatrudnionych*, w: *Płynność załóg*, pod red. A. Sarapata, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1968.
16. Balicki A., *Stabilność kadr pracowniczych*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1976.
17. Balicki A., *Statystyczne metody badania płynności kadr. Mierzenie i modelowanie*, Rozprawy i Monografie nr 69, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1986.
18. Balicki A., Makać W., *Metody wnioskowania statystycznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000.
19. *Barometr zawodów 2019*, Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie, Kraków 2020.
20. Beach L.R., *Image Theory: An Alternative to Normative Decision Theory*, „Advances in Consumer Research”, 1993, Vol. 20, No. 1.
21. Beach L.R., Connolly T., *The Psychology of Decision Making: People in Organizations*, SAGE Publications, Thousand Oaks 2005.
22. Beach L.R., Mitchell T.R., *Image Theory, the Unifying Perspective*, in: *Decision Making in the Workplace: A Unified Perspective*, L. R. Beach (Ed.), Psychology Press, New York 2014.
23. Blau G., *Further Exploring the Relationship Between Job Search and Voluntary Individual Turnover*, „Personnel Psychology”, 1993, Vol. 46, No. 2.
24. Bluedorn A.C., *A Taxonomy of Turnover*, „The Academy of Management Review”, 1978,

- Vol. 3, No. 3.
25. Brayfield A.H., Crockett W.H., *Employee Attitudes and Employee Performance*, „Psychological Bulletin”, 1955, Vol. 52, No. 5.
 26. Breugh J.A., Starke M., *Research on Employee Recruitment: so Many Studies, so Many Remaining Questions*, „Journal of Management”, 2000, Vol. 26, No. 3.
 27. Bretz R.D., Boudreau J.W., Judge T.A., *Job Search Behavior of Employed Managers*, „Personnel Psychology”, 1994, Vol. 47, No. 2.
 28. Brousseau K.R., Driver M.J., Eneroth K., Larsson R., *Career Pandemonium: Realigning Organizations and Individuals*, „Academy of Management Executive”, 1996, Vol. 10, No. 4.
 29. *Budżety gospodarstw domowych w 2019 r.*, GUS, Warszawa 2020.
 30. Burke R.J., Wilcox D.S., *Absenteeism and Turnover Among Female Telephone Operators*, „Personnel Psychology”, 1972, Vol. 25, No. 4.
 31. Burton J.P., Holtom B.C., Sablinski C.J., Mitchell T.R., Lee T.W., *The Buffering Effects of Job Embeddedness on Negative Shocks*, „Journal of Vocational Behavior”, 2010, Vol. 76, No. 1.
 32. Bycio P., Hackett R.D., Alvares K.M., *Job Performance and Turnover: A Review and Meta-analysis*, „Applied Psychology”, 1990, Vol. 39, No. 1.
 33. Campion M.A., *Meaning and Measurement of Turnover: Comparison of Alternative Measures and Recommendations for Research*, „Journal of Applied Psychology”, 1991, Vol. 76, No. 2.
 34. Campion M.A., Maertz C.P., *25 Years of Voluntary Turnover Research: A Review and Critique*, w: *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, C.L. Cooper, I.T. Robertson (Ed.), Wiley, New York 1998, Vol. 13.
 35. Capiga M., *Centrala banku – placówka operacyjna: uwarunkowania i kierunki zmian*, „Bank i Kredyt”, 2003, t. 38, nr 5.
 36. Cascio W.F., *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
 37. Chew J., Entekin L., *Retention Management of Critical (Core) Employees - A Challenging Issue Confronting Organisations in the 21st Century*, „International Business & Economics Research Journal (IBER)”, 2011, Vol. 3, No. 2.
 38. Chordecki A., *Płynność zatrudnionych. Uwarunkowania społeczne i ekonomiczne*, Szkoła Główna Planowania i Statystyki, Warszawa 1982.
 39. Christensen-Szalanski J.J.J., *Problem Solving Strategies: A Selection Mechanism, Some Implications, and Some Data*, „Organizational Behavior and Human Performance”, 1978, Vol. 22.
 40. Coch L., French J.R.P., *Overcoming Resistance to Change*, „Human Relations”, 1948, Vol. 1, No. 4.
 41. Cole G.A., *Personnel Management: Theory and Practice*, 3rd ed., DP Publications, London 1993.
 42. Cotton J.L., Tuttle J.M., *Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research*, „Academy of Management Review”, 1986, Vol. 11, No. 1.
 43. Dalton D.R., Krackhardt D.M., Porter L.W., *Functional Turnover: An Empirical Assessment*, „Journal of Applied Psychology”, 1981, Vol. 66, No. 6.
 44. Dalton D.R., Todor W.D., *Turnover Turned Over: An Expanded and Positive Perspective*, „Academy of Management Review”, 1979, Vol. 4, No. 2.
 45. Dalton D.R., Todor W.D., Krackhardt D.M., *Turnover Overstated: The Functional Taxonomy*, „The Academy of Management Review”, 1982, Vol. 7, No. 1.
 46. Dauten D.A., *Quitting: Knowing When to Leave*, Walter & Company, New York 1980.
 47. Dolot A., *Przyczyny odchodzenia pracowników z organizacji*, „Zeszyty Naukowe

- Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, 2018, t. 5, nr 977.
48. Donnelly D.P., Quirin J.J., *An Extension of Lee and Mitchell's Unfolding Model of Voluntary Turnover*, „Journal of Organizational Behavior”, 2006, Vol. 27.
 49. Ehrenberg R.G., Smith R.S., *Modern Labor Economics: Theory and Public Policy*, Prentice Hall, Boston 2012.
 50. Federico S.M., Federico P., Lundquist G.W., *Predicting Women's Turnover As a Function of Extent of Met Salary Expectations and Biodemographic Data*, „Personnel Psychology”, 1976, Vol. 29.
 51. Felps W., Mitchell T.R., Hekman D.R., Lee T.W., Holtom B.C., Harman W.S., *Turnover Contagion: How Coworkers' Job Embeddedness and Job Search Behaviors Influence Quitting*, „Academy of Management Journal”, 2009, Vol. 52, No. 3.
 52. Fitz-enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
 53. Flamholtz E., *Human Resource Accounting*, Dickenson Publishing Company, Encino, California 1974.
 54. Freud A., *Ego i mechanizmy obronne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
 55. Goddard I., *The Methodology of the Measurement of Labour-Turnover*, „Economica”, 1927, No. 21.
 56. Golden B.R., *The Past is the Past—Or is it? The Use of Retrospective Accounts as Indicators or Past Strategy*, „Academy of Management Journal”, 1992, Vol. 35, No. 4.
 57. Golnau W., *Motywacyjne kształtowanie wynagrodzeń za pracę. Teoria i wnioski dla praktyki*, CeDeWu, Warszawa 2021.
 58. Golnau W., Litwin J., *Planowanie zasobów ludzkich*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. III, pod red. W. Golnau, CeDeWu, Warszawa 2012.
 59. Gomez-Mejia L.R., Balkin D.B., Milkovich G.T., *Rethinking Rewards for Technical Employees*, „Organizational Dynamics”, 1990, Vol. 18, No. 4.
 60. Griffeth R.W., Allen D.G., Steel R.P., Bryan N., *The Development of a Multidimensional Measure of Job Market Cognitions: The Employment Opportunity Index (EOI)*, „Journal of Applied Psychology”, 2005, Vol. 90, No. 2.
 61. Griffeth R.W., Hom P.W., *A Comparison of Different Conceptualizations of Perceived Alternatives in Turnover Research*, „Journal of Organizational Behavior”, 1988, Vol. 9, No. 2.
 62. Griffeth R.W., Hom P.W., *Retaining Valued Employees*, Sage Publications, Thousand Oaks 2001.
 63. Griffeth R.W., Hom P.W., Gaertner S., *A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium*, „Journal of Management”, 2000, Vol. 26, No. 3.
 64. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.
 65. Hall D.T., *The Protean Career: A Quarter-Century Journey*, „Journal of Vocational Behavior”, 2004, Vol. 65.
 66. Hart W., Albarracín D., Eagly A.H., Brechan I., Lindberg M.J., Merrill L., *Feeling Validated Versus Being Correct: A Meta-Analysis of Selective Exposure to Information*, „Psychological Bulletin”, 2009, Vol. 135, No. 4.
 67. Heneman H.G., Judge T.A., *Staffing Organizations*, McGraw-Hill Ryerson, Toronto 2006.
 68. Hines G.H., *Achievement Motivation, Occupations, and Labor Turnover in New Zealand*, „Journal of Applied Psychology”, 1973, Vol. 58, No. 3.
 69. Hinrichs J.R., *Measurement of Reasons for Resignation of Professionals: Questionnaire Versus Company and Consultant Exit Interviews*, „Journal of Applied Psychology”, 1975, Vol. 60, No. 4.

70. Hollenbeck J.R., Williams C.R., *Turnover Functionality Versus Turnover Frequency. A Note on Work Attitudes and Organizational Effectiveness*, „Journal of Applied Psychology”, 1986, Vol. 71, No. 4.
71. Holt D.T., Rehg M.T., Lin J.H.S., Miller J., *An Application of the Unfolding Model to Explain Turnover in a Sample of Military Officers*, „Human Resource Management”, 2007, Vol. 46, No. 1.
72. Hom P.W., Allen D.G., Griffeth R.W., *Employee Retention and Turnover. Why employees Stay or Leave*, Routledge, New York 2020.
73. Hom P.W., Caranikas-Walker F., Prussia G.E., Griffeth R.W., *A Meta-Analytical Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover*, „Journal of Applied Psychology”, 1992, Vol. 77, No. 6.
74. Hom P.W., Griffeth R.W., *Employee Turnover*, South-Western College Publishing, Cincinnati 1995.
75. Hom P.W., Griffeth R.W., *Structural Equations Modeling Test of a Turnover Theory: Cross-Sectional and Longitudinal Analyses*, „Journal of Applied Psychology”, 1991, Vol. 76, No. 3.
76. Hom P.W., Griffeth R.W., Sellaro C.L., *The Validity of Mobley's (1977) Model of Employee Turnover*, „Organizational Behavior and Human Performance”, 1984, Vol. 34.
77. Hom P.W., Kinicki A.J., *Toward a Greater Understanding of How Dissatisfaction Drives Employee Turnover*, „Academy of Management Journal”, 2001, Vol. 44, No. 5.
78. Hom P.W., Lee T.W., Shaw J.D., Hausknecht J.P., *One Hundred Years of Employee Turnover Theory and Research*, „Journal of Applied Psychology”, 2017, Vol. 102, No. 3.
79. Hom P.W., Mitchell T.R., Lee T.W., Griffeth R.W., *Reviewing Employee Turnover: Focusing on Proximal Withdrawal States and an Expanded Criterion*, „Psychological Bulletin”, 2012, Vol. 138, No. 5.
80. Huber G.P., Power D.J., *Retrospective Reports of Strategic-level Managers: Guidelines for Increasing their Accuracy*, „Strategic Management Journal”, 1985, Vol. 6.
81. Hulin C.L., Roznowski M., Hachiya D., *Alternative Opportunities and Withdrawal Decisions: Empirical and Theoretical Discrepancies and an Integration*, „Psychological Bulletin”, 1985, Vol. 97, No. 2.
82. Hunter J.E., Hunter R.F., *Validity and Utility of Alternative Predictors of Job Performance*, „Psychological Bulletin”, 1984, Vol. 96, No. 1.
83. *Informacja na temat sytuacji sektora bankowego*, Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa 2020.
84. Inkson K., *Protean and Boundaryless Careers as Metaphors*, „Journal of Vocational Behavior”, 2006, Vol. 69.
85. Instytut Nauk Społeczno-Ekonomicznych, *Nowa metodologia prowadzenia monitoringu zawodów deficytowych i nadwyżkowych na lokalnym rynku pracy*, Drukarnia Cyfrowa i Wydawnictwo „Piktor”, Łódź 2012.
86. Jackofsky E.F., *Turnover and Job Performance: An Integrated Process Model*, „Academy of Management Review”, 1984, Vol. 9, No. 1.
87. Jackofsky E.F., Slocum J.W., *A Causal Analysis of the Impact of Job Performance on the Voluntary Turnover Process*, „Journal of Occupational Behaviour”, 1987, Vol. 8, No. 3.
88. James L.R., James L.A., Ashe D.K., *The Meaning of Organizations: The Role of Cognition and Values*, in: *Organizational Climate and Culture*, B. Schneider (Ed.), Jossey-Bass, San Francisco 1990.
89. Jarosik-Michalak A., *Cechy kariery tradycyjnej i nowych koncepcji kariery*, „Studia i Prace WNEiZ US”, 2018, t. 52, nr 3.
90. Jones S.M., Ross A., Sertyesilisik B., *Testing the Unfolding Model of Voluntary Turnover*

- on Construction Professionals, „Construction Management and Economics”, 2010, Vol. 28.
91. Kalinowski M., *Zwalnianie pracowników*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. III, pod red. W. Golnau, CeDeWu, Warszawa 2012.
 92. Kammeyer-Mueller J.D., Wanberg C.R., *Unwrapping the Organizational Entry Process: Disentangling Multiple Antecedents and Their Pathways to Adjustment*, „Journal of Applied Psychology”, 2003, Vol. 88, No. 5.
 93. Krackhardt D., Porter L.W., *The Snowball Effect: Turnover Embedded in Communication Networks*, „Journal of Applied Psychology”, 1986, Vol. 71, No. 1.
 94. Kristof-Brown A.L., Zimmerman R.D., Johnson E.C., *Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person–Job, Person–Organization, Person–Group, and Person–Supervisor Fit*, „Personnel Psychology”, 2005, Vol. 58, No. 2.
 95. Król M., *Retencja versus elastyczność zatrudnienia (determinanty strategiczno-kulturowe)*, „Edukacja ekonomistów i menedżerów: problemy, innowacje, projekty”, 2012, t. 1, nr 23.
 96. Kulik C.T., Treuren G., Bordia P., *Shocks and Final Straws: Using Exit-Interview Data to Examine the Unfolding Model's Decision Paths*, „Human Resource Management”, 2012, Vol. 51, No. 1.
 97. Kwan A., Neveras N., Schwartz J., Pelster B., Erickson R., Szpaichler S., *Talent 2020: Surveying the Talent Paradox from the Employee Perspective*, Deloitte, 2012.
 98. Laker D.R., *Job Search, Perceptions Of Alternative Employment And Turnover*, „Journal of Applied Business Research”, 1991, Vol. 7, No. 1.
 99. Lawler E.E., *Pay and Organizational Effectiveness*, McGraw Hill, New York 1971.
 100. Lawrence P.R., *How to Deal With Resistance to Change*, „Harvard Business Review”, 1969, Vol. 47, No. 1.
 101. Lee T.W., *How Job Dissatisfaction Leads to Employee Turnover*, „Journal of Business and Psychology”, 1988, Vol. 2, No. 3.
 102. Lee T.W., Mitchell T.R., Holtom B.C., McDaniel L.S., Hill J.W., *The Unfolding Model of Voluntary Turnover: A Replication and Extension*, „Academy of Management Journal”, 1999, Vol. 42, No. 4.
 103. Lee T.W., Hom P., Eberly M., Li J., *Managing Employee Retention and Turnover with 21st Century Ideas*, „Organizational Dynamics”, 2018, Vol. 47, No. 2.
 104. Lee T.W., Mitchell T.R., *An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover*, „Academy of Management Review”, 1994, Vol. 19, No. 1.
 105. Lee T.W., Mitchell T.R., Wise L., Fireman S., *An Unfolding Model of Voluntary Turnover*, „Academy of Management Journal”, 1996, Vol. 39, No. 1.
 106. Lee T.W., Mowday R.T., *Voluntarily Leaving an Organization: An Empirical Investigation of Steers and Mowday's Model of Turnover*, „Academy of Management Journal”, 1987, Vol. 30, No. 4.
 107. Lipshitz R., *Decision Making as Argument-Driven Action*, w: *Decision Making in Action: Models and Methods*, G. A. Klein, J. Orasanu, R. Calderwood, C. E. Zsombok (Eds.), Ablex Publishing Corporation, Norwood 1993.
 108. Locke E.A., *Personnel Attitudes and Motivation*, „Annual Review of Psychology”, 1975, Vol. 26, No. 1.
 109. Locke E.A., *What is Job Satisfaction?*, „Organizational Behavior and Human Performance”, 1969, Vol. 4.
 110. *Ludność. Stan i struktura demograficzno-społeczna. Narodowy Spis Powszechny Ludności i Mieszkań 2011*, GUS, Warszawa 2013.
 111. Lyons T.F., *Turnover and Absenteeism: a Review of Relationships and Shared Correlates*, „Personnel Psychology”, 1972, Vol. 25, No. 2.

112. Maertz C.P., Campion M.A., *Profiles in Quitting: Integrating Process and Content Turnover Theory*, „Academy of Management Journal”, 2004, Vol. 47, No. 4.
113. Maertz C.P., Griffeth R.W., *Eight Motivational Forces and Voluntary Turnover: A Theoretical Synthesis with Implications for Research*, „Journal of Management”, 2004, Vol. 30, No. 5.
114. Maertz C.P., Kmitta K.R., *Integrating Turnover Reasons and Shocks with Turnover Decision Processes*, „Journal of Vocational Behavior”, 2012, Vol. 81, No. 1.
115. Maertz Jr C.P., Boyar S.L., Pearson A.W., *Extending the 8 Forces Framework of Attachment and Voluntary Turnover*, „Journal of Business and Management”, 2012, Vol. 18, No. 1.
116. Makać W., Urbanek-Krzysztofiak D., *Metody opisu statystycznego*, wyd. II, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2020.
117. *Mały rocznik statystyczny Polski 2008*, GUS, Warszawa 2008.
118. March J.G., Simon H.A., *Organizations*, John Wiley, New York 1958.
119. March J.G., Simon H.A., *Teoria organizacji*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1964.
120. Marek E., *Emigracja zarobkowa Polaków po akcesji do Unii Europejskiej*, „Polityka Społeczna”, 2008, Nr 11–12.
121. McEvoy G.M., Cascio W.F., *Do Good or Poor Performers Leave? A Meta-Analysis of the Relationship between Performance and Turnover*, „Academy of Management Journal”, 1987, Vol. 30, No. 4.
122. Merwe R.V. Der, Miller S., *The Measurement of Labour Turnover. A Critical Appraisal and a Suggested New Approach*, „Human Relations”, 1971, Vol. 24, No. 3.
123. Michaels C.E., Spector P.E., *Causes of Employee Turnover: A Test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino Model*, „Journal of Applied Psychology”, 1982, Vol. 67, No. 1.
124. Miller C.C., Cardinal L.B., Glick W.H., *Retrospective Reports in Organizational Research: A Reexamination of Recent Evidence*, „Academy of Management Journal”, 1997, Vol. 40, No. 1.
125. Miller H.E., Katerberg R., Hulin C.L., *Evaluation of the Mobley, Horner, and Hollingsworth Model of Employee Turnover*, „Journal of Applied Psychology”, 1979, Vol. 64, No. 5.
126. Miś A., *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2007.
127. Mitchell T.R., Holtom B.C., Lee T.W., Sablinski C.J., Erez M., *Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover*, „Academy of Management Journal”, 2001, Vol. 44, No. 6.
128. Mitchell T.R., Holtom B.C., Lee T.W., *How to Keep Your Best Employees: Developing an Effective Retention Policy*, „Academy of Management Executive”, 2001, Vol. 15, No. 4.
129. Mitchell T.R., Lee T.W., *The Unfolding Model of Voluntary Turnover and Job Embeddedness: Foundations for a Comprehensive Theory of Attachment*, „Research in Organizational Behavior”, 2001, Vol. 23.
130. Mobley W.H., *Employee Turnover: Causes, Consequences and Control*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading 1982.
131. Mobley W.H., *Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover*, „Journal of Applied Psychology”, 1977, Vol. 62, No. 2.
132. Mobley W.H., *Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research*, „Academy of Management Review”, 1982, Vol. 7, No. 1.
133. Mobley W.H., Griffeth R.W., Hand H.H., Meglino B.M., *Review and Conceptual*

- Analysis of the Employee Turnover Process*, „Psychological Bulletin”, 1979, Vol. 86, No. 3.
134. Mobley W.H., Horner S.O., Hollingsworth A.T., *An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover*, „Journal of Applied Psychology”, 1978, Vol. 63, No. 4.
 135. *Monitoring zawodów nadwyżkowych i deficytowych – 2019 rok województwo łódzkie*, Wojewódzki Urząd Pracy w Łodzi, Łódź 2020.
 136. Morrell K., Arnold J., *Look After They Leap: Illustrating the Value of Retrospective Reports in Employee Turnover*, „The International Journal of Human Resource Management”, 2007, Vol. 18, No. 9.
 137. Morrell K., Loan-Clarke J., Arnold J., Wilkinson A., *Mapping the Decision to Quit: A Refinement and Test of the Unfolding Model of Voluntary Turnover*, „Applied Psychology: An International Review”, 2008, Vol. 57, No. 1.
 138. Morrell K., Loan-Clarke J., Wilkinson A., *The Role of Shocks in Employee Turnover*, „British Journal of Management”, 2004, Vol. 15, No. 4.
 139. Morrell K., Loan-Clarke J., Wilkinson A., *Unweaving Leaving: the Use of Models in the Management of Employee Turnover*, „International Journal of Management Reviews”, 2001, Vol. 3, No. 3.
 140. Morrell K.M., Loan-Clarke J., Wilkinson A.J., *Organisational Change and Employee Turnover*, „Personnel Review”, 2004, Vol. 33, No. 2.
 141. Morrison E.W., Robinson S.L., *When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops*, „Academy of Management Review”, 1997, Vol. 22, No. 1.
 142. Motowidlo S.J., Lawton G.W., *Affective and Cognitive Factors in Soldiers' Reenlistment Decisions*, „Journal of Applied Psychology”, 1984, Vol. 69, No. 1.
 143. Mowday R.T., McDade T.W., *Linking Behavioral and Attitudinal Commitment: A Longitudinal Analysis of Job Choice and Job Attitudes*, „Academy of Management Proceedings”, 1979, Vol. 1979, No. 1.
 144. Mowday R.T., Porter L.W., Steers R.M., *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, Academic Press, New York 1982.
 145. Mowday R.T., Porter L.W., Stone E.F., *Employee Characteristics as Predictors of Turnover among Female Clerical Employees in Two Organizations*, „Journal of Vocational Behavior”, 1978, Vol. 12.
 146. Muchinsky P.M., Tuttle M.L., *Employee Turnover: An Empirical and Methodological Assessment*, „Journal of Vocational Behavior”, 1979, Vol. 14.
 147. Mueller C.W., Price J.L., *Some Consequences of Turnover: A Work Unit Analysis*, „Human Relations”, 1989, Vol. 42, No. 5.
 148. Niederman F., Sumner M., Maertz Jr. C.P., *Testing and Extending the Unfolding Model of Voluntary Turnover to IT Professionals*, „Human Resource Management”, 2007, Vol. 46, No. 3.
 149. Olędzki M., *Polityka zatrudnienia*, wyd. II zm., Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1978.
 150. Olędzki M., *Ruchliwość pracownicza a polityka społeczna*, Szkoła Główna Planowania i Statystyki, Warszawa 1969.
 151. Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, wyd. IV, Wolters Kluwer, Warszawa 2017.
 152. Osiwalska M., *Koncepcja analizy dobrowolnej fluktuacji pracowników w organizacji*, w: *Wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi a rozwój przedsiębiorstwa - wybrane uwarunkowania*, pod red. P. Antonowicz, H. Czubasiewicz, A. Antonowicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2019.

153. Osiwalska M., *Pomiar ruchu pracowników w organizacji*, w: *Sukces organizacji w warunkach gospodarki cyfrowej. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, pod red. H. Czubasiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2020.
154. Parker S.K., Skitmore M., *Project Management Turnover: Causes and Effects on Project Performance*, „International Journal of Project Management”, 2005, Vol. 23.
155. Parnes H.S., *Research on Labor Mobility*, Social Science Research Council, New York 1954.
156. Pawlak Z., *Personalna funkcja firmy*, Poltext, Warszawa 2003.
157. Pawlak Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 2011.
158. Pettman B.O., *Some Factors Influencing Labour Turnover: A Review of Research Literature*, „Industrial Relations Journal”, 1973, Vol. 4, No. 3.
159. Philips J.J., Connell A.O., *Managing Employee Retention. A Strategic Accountability Approach*, Butterworth-Heinemann, Amsterdam 2003.
160. Poczowski A., *Procesy płynności i retencji zatrudnienia w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009.
161. Poczowski A., *Ruchliwość pracownicza*, w: *Ekonomika pracy. Zarys problematyki i metod*, pod red. F. Michoń, PWN, Warszawa - Kraków 1991.
162. Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.
163. Poczowski A., Miś A., *Analiza zasobów ludzkich w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.
164. Poduska B., *Money, Marriage, and Maslow's Hierarchy of Needs*, „American Behavioral Scientist”, 1992, Vol. 35, No. 6.
165. Porter L.W., Steers R.M., *Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism*, „Psychological Bulletin”, 1973, Vol. 80, No. 2.
166. *Pracujący w gospodarce narodowej w 2010 r.*, GUS, Warszawa 2011.
167. *Pracujący w gospodarce narodowej w 2011 r.*, GUS, Warszawa 2012.
168. *Pracujący w gospodarce narodowej w 2012 r.*, GUS, Warszawa 2013.
169. *Pracujący w gospodarce narodowej w 2013 r.*, GUS, Warszawa 2014.
170. *Pracujący w gospodarce narodowej w 2014 r.*, GUS, Warszawa 2015.
171. *Pracujący w gospodarce narodowej w 2015 r.*, GUS, Warszawa 2016.
172. *Pracujący w gospodarce narodowej w 2016 r.*, GUS, Warszawa 2017.
173. *Pracujący w gospodarce narodowej w 2017 r.*, GUS, Warszawa 2018.
174. *Pracujący w gospodarce narodowej w 2018 r.*, GUS, Warszawa 2019.
175. *Pracujący w gospodarce narodowej w 2019 r.*, GUS, Warszawa 2020.
176. *Pracujący w nietypowych formach zatrudnienia*, GUS, Warszawa 2016.
177. Price J.L., *Handbook of Organizational Measurement*, „International Journal of Manpower”, 1997, Vol. 18, No. 4/5/6.
178. Price J.L., *The Measurement of Turnover*, „Industrial Relations Journal”, 1975, Vol. 6, No. 4.
179. Price J.L., *The Study of Turnover*, The Iowa State University Press, Ames 1977.
180. Reichers A.E., *A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment*, „The Academy of Management Review”, 1985, Vol. 10, No. 3.
181. Rosse J.G., *Relations among Lateness, Absence, and Turnover: Is There a Progression of Withdrawal?*, „Human Relations”, 1988, Vol. 41, No. 7.
182. Rosse J.G., Miller H.E., *Relationships between Absenteeism and Other Employee Behaviors*, in: *Absenteeism*, P. Godman, R. Atkin (Eds.), Jossey-Bass, San Francisco 1984.
183. Rubenstein A.L., Eberly M.B., Lee T.W., Mitchell T.R., *Surveying the Forest: A Meta-analysis, Moderator Investigation, and Future-oriented Discussion of the Antecedents of Voluntary Employee Turnover*, „Personnel Psychology”, 2018, Vol. 71, No. 1.

184. Sarapata A., *Płynność i stabilność kadr*, Wydawnictwo Związkowe CRZZ, Warszawa 1967.
185. Sheridan J.E., Abelson M.A., *Cusp Catastrophe Model of Employee Turnover*, „Academy of Management Journal”, 1983, Vol. 26, No. 3.
186. Shipp A.J., Furst-Holloway S., Harris T.B., Rosen B., *Gone Today but Here Tomorrow: Extending the Unfolding Model of Turnover to Consider Boomerang Employees*, „Personnel Psychology”, 2014, Vol. 67.
187. Sidor-Rządowska M., *Zwolnienia pracowników a polityka personalna organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2020.
188. *SHRM Survey Findings: Influencing Workplace Culture Through Employee Recognition and Other Efforts*, Society for Human Resource Management, 2016.
189. Staw B.M., *The Consequences of Turnover*, „Journal of Occupational Behaviour”, 1980, Vol. 1.
190. Steel R.P., Griffeth R.W., Hom P.W., *Practical Retention Policy for the Practical Manager*, „Academy of Management Executive”, 2002, Vol. 16, No. 2.
191. Steers R.M., Mowday R.T., *Employee Turnover and Post-Decision Accommodation Processes*, Technical Report No. 22, University of Oregon, Eugene 1979.
192. Steers R.M., Mowday R.T., *Employee Turnover and Post-Decision Accommodation Processes*, in: *Research in Organizational Behavior*, L. L. Cummings, B. M. Staw (Eds.), JAI Press, Greenwich 1981.
193. Sullivan S.E., Arthur M.B., *The Evolution of the Boundaryless Career Concept: Examining Physical and Psychological Mobility*, „Journal of Vocational Behavior”, 2006, Vol. 69.
194. Szalkowski A., Miś A., Piechnik-Kurdziel A., *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1996.
195. Szreder M., *Metody i techniki sondażowych badań opinii*, wyd. II zm., Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
196. Sztompka P., *Socjologia*, Znak, Kraków 2002.
197. Taylor S., *Płynność zatrudnienia. Jak zatrzymać pracowników w firmie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
198. Tepper B.J., *Consequences of Abusive Supervision*, „Academy of Management Journal”, 2000, Vol. 43, No. 2.
199. Tomaszewska-Lipiec R., *Zmiany pokoleniowe a rozwój kariery zawodowej*, w: *Przedsiębiorczość i Zarządzanie. Szkoła - studia - doskonalenie zawodowe: problemy, propozycje, inspiracje*, pod red. Ł. Sułkowski, D. Nawrat-Wyrasz, M. Klimka-Kołytko, Społeczna Akademia Nauk, Łódź - Warszawa 2018, t. XIX, z. 8, cz. 3.
200. Torrington D., Hall L., *Personnel Management: A New Approach*, 3rd. ed., DP Publications, London 1993.
201. Tziner A., Birati A., *Assessing Employee Turnover Costs: A Revised Approach*, „Human Resource Management Review”, 1996, Vol. 6, No. 2.
202. Urbanek D., *Zatrudnienie*, w: *Statystyka dla ekonomistów*, pod red. M. Krzysztofiak, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1970.
203. Vance R.J., *Employee Engagement and Commitment: A Guide to Understanding, Measuring and Increasing Engagement in your Organization*, SHRM Foundation, Alexandria 2006.
204. Wanous J.P., *Organizational Entry: Newcomers Moving From Outside to Inside*, „Psychological Bulletin”, 1977, Vol. 84, No. 4.
205. Waters L.K., Roach D., Waters C.W., *Estimates of Future Tenure, Satisfaction, and Biographical Variables as Predictors of Termination*, „Personnel Psychology”, 1976, Vol. 29.

206. Westaby J.D., *Behavioral Reasoning Theory: Identifying New Linkages Underlying Intentions and Behavior*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes”, 2005, Vol. 98, No. 2.
207. William Lee T., Burch T.C., Mitchell T.R., *The Story of Why We Stay: A Review of Job Embeddedness*, „Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior”, 2014, Vol. 1.
208. Williams C.R., Livingstone L.P., *Another Look at The Relationship Between Performance and Voluntary Turnover*, „Academy of Management Journal”, 1994, Vol. 37, No. 2.
209. Witkowski J., *Ruchliwość pracownicza osób z wyższym wykształceniem w Polsce*, Szkoła Główna Planowania i Statystyki, Warszawa 1983.
210. Witkowski J., *Ruchliwość pracowników z wyższym wykształceniem*, Książka i Wiedza, Warszawa 1986.
211. Woo S.E., Maertz, Jr. C.P., *Assessment of Voluntary Turnover in Organizations: Answering the Questions of Why, Who, and How Much*, in: *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection*, N. Schmitt (Ed.), Oxford University Press, New York 2012.
212. Work Institute, *2020 Retention Report*, 2020.
213. Youngblood S.A., Mobley W.H., Meglino B.M., *A Longitudinal Analysis of the Turnover Process*, „Journal of Applied Psychology”, 1983, Vol. 68, No. 3.
214. *Zasobność gospodarstw domowych w Polsce. Raport z badania 2016 r.*, pod red. P. Bańbuła, Z. Żółkiewski, NBP, Warszawa 2017.
215. *Zeszyt metodologiczny. Badanie Aktywności Ekonomicznej Ludności*, GUS, Warszawa 2018.
216. *Zeszyt metodologiczny. Statystyka rynku pracy i wynagrodzeń*, GUS, Warszawa 2020.
217. Ziomek M.J., Kulawczuk T., *Mierniki ruchu i płynności załóg*, w: *Płynność załóg*, pod red. A. Sarapata, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1968.

Akty prawne

1. Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 7 sierpnia 2014 r. w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej stosowania, t.j. Dz.U. z 2018 r. poz. 227.
2. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy, t.j. Dz.U. z 2022 r. poz. 1510.
3. Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, t. j. Dz.U. z 2022 r. poz. 690.
4. Ustawa z dnia 10 maja 2018 r. o ochronie danych osobowych, t.j. Dz.U. z 2019 r. poz. 1781.

Źródła internetowe

1. *Barometr zawodów, prognoza zapotrzebowania na pracowników*, https://barometr.zawodow.pl/modul/prognozy-na-mapach-wyniki?map_type=province&map_details=provinces&province%5B%5D=5&profession%5B%5D=250&year%5B%5D=2019&relation=1, dostęp dnia 04.03.2020 r.
2. *Bezrobotni zarejestrowani i stopa bezrobocia. Stan w końcu grudnia 2019 r.*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/bezrobotni-zarejestrowani-i-stop-a-bezrobocia-stand-w-koncu-grudnia-2019-r-,2,89.html>, dostęp dnia 04.05.2020 r.
3. *BLS Glossary*, <http://www.bls.gov/bls/glossary.htm>, dostęp dnia 21.10.2021 r.

4. *Commercial bank branches (per 100,000 adults) - Poland*, <https://data.worldbank.org/indicator/FB.CBK.BRCH.P5?contextual=default&end=2020&locations=PL&start=2005&type=shaded&view=chart>, dostęp dnia 08.07.2020 r.
5. *Dane miesięczne sektora bankowego*, https://www.knf.gov.pl/?articleId=56224&p_id=18, dostęp dnia 28.06.2020 r.
6. *Employer brand research 2019. Global Report*, Randstad, <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/481927/REBR%20Global%20report%202019.pdf>, s. 25, dostęp dnia 14.03.2020 r.
7. *Employer brand research 2019. Raport krajowy Polska*, Randstad, 2019, <https://www.randstad.pl/s3fs-media/pl/public/2021-05/2019-raport-randstad-employer-brand-research-raport-krajowy.pdf>, dostęp dnia 30.10.2020 r.
8. *Employer brand research 2020. Raport krajowy Polska.*, Randstad, 2020, <https://info.randstad.pl/randstad-employer-brand-2020>, dostęp dnia 16.02.2021 r.
9. *GDP per capita in PPS*, <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TEC00114/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=388837b6-18d3-422f-8339-fa23f0378454>, dostęp dnia 15.02.2020 r.
10. *Household saving rate*, <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/teina500/default/table?lang=en>, dostęp dnia 15.02.2020 r.
11. *Job Openings and Labor Turnover Survey*, <https://www.bls.gov/jlt/>, dostęp dnia 30.11.2021 r.
12. *Job Openings and Labor Turnover Survey: Overview*, <https://www.bls.gov/opub/hom/jlt/home.htm>, dostęp dnia 18.10.2021 r.
13. *Job Openings and Labor Turnover Survey. Data Definitions*, <https://www.bls.gov/Jlt/Jltdef.Htm>, dostęp dnia 18.10.2021 r.
14. *Łódź miastem nowych inwestycji*, Antal, https://prowlly-uploads.s3.eu-west-1.amazonaws.com/uploads/landing_page_image/image/134769/fc577b2e3bf57b04b6d983679cb05e7f.pdf, dostęp dnia 10.06.2020 r.
15. *Monitor Rynku Pracy. Wyniki 42 edycji badania*, Randstad, 2021, https://info.randstad.pl/monitor-ryнку-pracy-42-i?&referral_domain=www.google.comNaNhttps://www.google.com/, s. 23, dostęp dnia 22.04.2021 r.
16. *Pracujący. Zatrudnieni. Wynagrodzenia. Koszty pracy*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/>, dostęp dnia 30.11.2021 r.
17. *Raport płacowy 2019. Trendy na rynku pracy*, Hays, https://www.hays.pl/documents/63327/2210536/Hays_Raport_placowy_2019.pdf, dostęp dnia 18.04.2020 r.
18. *Rotacja dobrowolna pracowników w Polsce*, Antal, 2019, <https://antal.pl/wiedza/raport/rotacja-dobrowolna-pracownikow-w-polsce-2019>, dostęp dnia 26.11.2020 r.
19. *Stopa bezrobocia rejestrowanego w latach 1990–2021*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/stopa-bezrobocia-rejestrowanego-w-latach-1990-2021,4,1.html>, dostęp dnia 04.01.2022 r.
20. *Wyszukiwarka opisów zawodów*, https://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci/wyszukiwarka-opisow-zawodow/-/klasyfikacja_zawodow/zawod/422201?_jobclassificationportlet_WAR_nnkportlet_backUrl=https%3A%2F%2Fpsz.praca.gov.pl%2Frynek-pracy%2Fbazy-dany, dostęp dnia 20.04.2020 r.

Spis tablic

Tablica 1. Kategorie determinant płynności zatrudnienia wraz z przykładami według przez P.W. Homa, D.G. Allena i R.W. Griffetha.....	34
Tablica 2. Wyniki wybranych badań dotyczących identyfikacji przyczyn płynności zatrudnienia oraz ich charakterystyka	39
Tablica 3. Negatywne konsekwencje płynności zatrudnienia w podziale na procesy związane z wymianą pracowników.....	43
Tablica 4. Rodzaje strategii zarządzania płynnością i retencją zatrudnienia w zależności od kosztów, rozmiarów i funkcjonalności fluktuacji kadr	50
Tablica 5. Metody stosowane w ramach strategii zarządzania płynnością i retencją zatrudnienia w podziale na obszary decyzyjne dotyczące zasobów ludzkich.....	52
Tablica 6. Charakterystyka ścieżek decyzyjnych w rozwijanym modelu płynności zatrudnienia T.W. Lee i T.R. Mitchella	82
Tablica 7. Różnice w wersjach rozwijanego modelu płynności zatrudnienia pochodzących z 1994 r. i 1999 r.	86
Tablica 8. Wyniki badania weryfikującego rozwijany model płynności zatrudnienia przeprowadzonego w grupie księgowych przez T.W. Lee, T.R. Mitchella i in.	92
Tablica 9. Wyniki badania weryfikującego rozwijany model płynności zatrudnienia przeprowadzonego w grupie oficerów wojskowych przez D.T. Holta, M.T. Rehga i in.	94
Tablica 10. Wyniki badania weryfikującego rozwijany model płynności zatrudnienia przeprowadzonego w grupie informatyków przez F. Niedermana, M. Sumner i in.	96
Tablica 11. Wyniki badania weryfikującego rozwijany model płynności zatrudnienia przeprowadzonego w grupie pielęgniarek przez K. Morrella, J. Loana-Clarke'a i in.	99
Tablica 12. Wyniki badania weryfikującego rozwijany model płynności zatrudnienia przeprowadzonego w grupie specjalistów budownictwa przez S.M. Jonesa, A. Rossa i in....	102
Tablica 13. Wpływ zmian zasady weryfikacji wystąpienia elementów satysfakcji z pracy i naruszenia wyobrażeń na współczynniki klasyfikacji do ścieżek rozwijanego modelu płynności zatrudnienia w badaniu S.M. Jonesa, A. Rossa i in.....	104
Tablica 14. Różnice pomiędzy pytaniami uwzględnionymi w badaniach T.W. Lee, T.R. Mitchella i in. a pytaniami wykorzystanymi w badaniach własnych w części dotyczącej inicjującego zwolnienie wydarzenia.....	128
Tablica 15. Pytania i realizowane za ich pomocą cele stanowiące rozszerzenie badań własnych w stosunku do badań T.W. Lee, T.R. Mitchella i in.....	133
Tablica 16. Zmiany wprowadzone w pierwotnym kwestionariuszu wykorzystanym do badań własnych na podstawie wyników badania pilotażowego	135
Tablica 17. Kryteria występowania poszczególnych elementów ścieżek decyzyjnych w rozwijanym modelu płynności zatrudnienia T.W. Lee i T.R. Mitchella	136
Tablica 18. Schemat tablicy kontyngencji.....	138

Tablica 19. Charakterystyka dotychczasowych badań weryfikujących rozwijany model płynności zatrudnienia T.W. Lee i T.R. Mitchella.....	145
Tablica 20. Elementy modelu płynności zatrudnienia T.W. Lee i T.R. Mitchella w badaniach własnych według częstości występowania	154
Tablica 21. Wyniki badań własnych weryfikujących rozwijany model płynności zatrudnienia w grupie pracowników centrum obsługi telefonicznej	156
Tablica 22. Czasy przebiegu procesów decyzyjnych prowadzących do dobrowolnego zwolnienia się z pracy w grupie pracowników centrum obsługi telefonicznej z podziałem na podokresy w miesiącach	157
Tablica 23. Wyniki dotychczasowych badań weryfikujących rozwijany model płynności zatrudnienia T.W. Lee i T.R. Mitchella według oryginalnej oraz skorygowanej wersji	159
Tablica 24. Tablica kontyngencji przedstawiająca rozkład odpowiedzi dotyczących stopnia oczekiwania wstrząsów według ich rodzajów	170
Tablica 25. Tablica kontyngencji przedstawiająca rozkład odpowiedzi dotyczących wydzźwięku wstrząsów według ich rodzajów	170
Tablica 26. Tablica kontyngencji przedstawiająca rozkład odpowiedzi dotyczących zasięgu oddziaływania wstrząsów według ich rodzajów	171
Tablica 27. Tablica kontyngencji przedstawiająca rozkład odpowiedzi dotyczących możliwości uniknięcia zwolnienia według rodzajów wstrząsów	171

Spis rysunków

Rysunek 1. Kategorie zwolnień pracowników według możliwości kontrolowania tego procesu przez organizację i pracownika	22
Rysunek 2. Kategorie zwolnień pracownika w zależności od oceny pracownika przez pracodawcę oraz oceny pracodawcy przez pracownika	23
Rysunek 3. Przykładowy histogram osób odchodzących z organizacji według stażu pracy ...	28
Rysunek 4. Fazy zarządzania płynnością i retencją zatrudnienia w organizacji	47
Rysunek 5. Główne czynniki wpływające na identyfikację chęci odejścia z organizacji	54
Rysunek 6. Główne czynniki wpływające na postrzeganą łatwość odejścia z organizacji	55
Rysunek 7. Zależności pomiędzy determinantami, pośrednimi zmiennymi interweniującymi i płynnością zatrudnienia	57
Rysunek 8. Przebieg procesu decyzyjnego płynności zatrudnienia według W.H. Mobleya....	61
Rysunek 9. Rozbudowany model płynności zatrudnienia W. Mobleya, R. Griffetha, H. Handa i B. Meglino	66
Rysunek 10. Model płynności zatrudnienia R.M. Steersa i R.T. Mowdaya	71
Rysunek 11. Teoria wyobrażeń L.R. Beacha	73
Rysunek 12. Ścieżki decyzyjne 1, 2 i 4 w rozwijanym modelu płynności zatrudnienia T.W. Lee i T.R. Mitchella.....	77
Rysunek 13. Ścieżka decyzyjna 3 w rozwijanym modelu płynności zatrudnienia T.W. Lee i T.R. Mitchella.....	79
Rysunek 14. Zmodyfikowana wersja rozwijanego modelu płynności zatrudnienia T.W. Lee i T.R. Mitchella z 1999 r.....	85
Rysunek 15. Zwolnienia pracowników pełnozatrudnionych w drodze wypowiedzenia przez pracownika w Polsce w latach 2010–2019 w osobach.....	117
Rysunek 16. Struktura zwolnień pracowników pełnozatrudnionych według przyczyn formalnych w Polsce w latach 2010–2019 w %	118
Rysunek 17. Stopa bezrobocia rejestrowanego oraz współczynnik zwolnień w drodze wypowiedzenia przez pracownika w Polsce w latach 2010–2019 w %	119
Rysunek 18. Współczynnik zwolnień pracowników pełnozatrudnionych w drodze wypowiedzenia przez pracownika według sektorów w Polsce w latach 2010–2019 w %	120
Rysunek 19. Współczynnik zwolnień w drodze wypowiedzenia przez pracownika według sekcji PKD w Polsce w 2019 r. w %	121
Rysunek 20. Stopa bezrobocia rejestrowanego według województw w Polsce w końcu grudnia 2019 r. w %	123
Rysunek 21. Relacje między podażą pracy a popytem na pracę w zakresie pracowników telefonicznej i elektronicznej obsługi klienta, ankieterów, teleankieterów w województwie łódzkim w 2019 r.....	150

Rysunek 22. Zatrudnienie w sektorze bankowym w Polsce w latach 2010–2019 w tysiącach osób	151
Rysunek 23. Struktura uczestników badań własnych według wieku, płci, wykształcenia i komórki organizacyjnej w osobach.....	152
Rysunek 24. Struktura uczestników badań własnych według stażu pracy w pierwotnym zakładzie w osobach.....	153
Rysunek 25. Struktura uczestników badań własnych według stanowiska pracy zajmowanego w zakładzie, z którego nastąpiło zwolnienie w osobach.....	154
Rysunek 26. Adaptacja rozwijanego modelu płynności zatrudnienia T.W. Lee i T.R. Mitchella do aktualnych warunków na rynku pracy	161
Rysunek 27. Rodzaje wstrząsów zarejestrowanych na podstawie badań własnych według liczebności wskazań.....	163
Rysunek 28. Główne i wszystkie przyczyny dobrowolnych zwolnień z pracy zarejestrowane na podstawie badań własnych według liczebności wskazań	164

Załącznik

Kwestionariusz wywiadu wykorzystany w badaniach własnych

Badanie dotyczące ostatniego dobrowolnego zwolnienia się z pracy

Prosimy o udzielenie rzetelnych odpowiedzi na wszystkie pytania zawarte w kwestionariuszu. Większość z nich wymaga jedynie wybrania odpowiedzi z podanego zestawu. Wypełnienie kwestionariusza zajmuje około 10 minut. Badanie ma charakter naukowy i jest anonimowe. Oznacza to, że wyniki badania mogą zostać wykorzystane wyłącznie w celu wzbogacania dotychczasowej wiedzy na temat dobrowolnych zwolnień pracowników, a udzielone odpowiedzi będą prezentowane jedynie w zbiorczych zestawieniach.

***Wymagane**

1. Wpisz numer podany przez ankietera. *

2. Czy w ciągu 4 ostatnich lat dobrowolnie zwolniłeś/zwolniłaś się z pracy (z własnej inicjatywy)? *

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- Tak *Przejdź do pytania 3*
 Nie *Przejdź do sekcji 3 (Dziękujemy za odpowiedź.)*

3. Czy dokładnie pamiętasz powód i okoliczności zwolnienia się z pracy? *

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- Tak *Przejdź do pytania 4*
 Nie *Przejdź do sekcji 3 (Dziękujemy za odpowiedź.)*

Dziękujemy
za
odpowiedź.

Kwestionariusz przeznaczony jest wyłącznie dla osób, które dobrowolnie zwolniły się z pracy oraz dokładnie pamiętają powód i okoliczności tego zdarzenia.

4. Czy jakieś konkretne zdarzenie spowodowało, że zaczęłaś/zacząłeś myśleć o zwolnieniu się z pracy (np. niespodziewana oferta pracy, nieotrzymanie podwyżki i/lub awansu, zmiana przełożonego, obciążenie nowymi obowiązkami, przeprowadzka, zmiana stanu cywilnego)? *

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- Tak *Przejdź do pytania 5*
 Nie *Przejdź do pytania 12*

5. Opisz krótko to zdarzenie. *

6. W jakim stopniu opisane zdarzenie było przez Ciebie nieoczekiwane lub oczekiwane? *

1- zupełnie nieoczekiwane, 2 - w pewnym stopniu nieoczekiwane, 3 - trudno powiedzieć, 4 - w pewnym stopniu oczekiwane, 5 - zupełnie oczekiwane

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. W jaki stopniu opisane zdarzenie było negatywnym lub pozytywnym doświadczeniem? *

1- zupełnie negatywnym, 2 - w pewnym stopniu negatywnym, 3 - trudno powiedzieć, 4 - w pewnym stopniu pozytywnym, 5 - zupełnie pozytywnym

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Jakich spraw dotyczyło opisane zdarzenie – zawodowych czy osobistych? *

1 - tylko zawodowych; 2 - głównie zawodowych, częściowo osobistych; 3 - jednych i drugich; 4 - głównie osobistych, częściowo zawodowych; 5 - tylko osobistych

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Jaki wpływ na ostateczną decyzję o zwolnieniu się z pracy miało opisane zdarzenie? *

1 - żaden, 2 - niewielki, 3 - średni, 4 - duży, 5 - bardzo duży

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Na jakie osoby w pracy miało wpływ opisane zdarzenie? *

1 - tylko na mnie, 2 - na mnie i na niewielu innych pracowników, 3 - na średnią grupę pracowników, 4 - na większość pracowników, 5 - na wszystkich pracowników

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Czy zacząłeś/zacząłeś poważnie myśleć o zwolnieniu się z pracy pod wpływem uzyskania niespodziewanej oferty pracy? *

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

Tak

Nie

12. Ile czasu minęło od Twojego dobrowolnego zwolnienia się z pracy (z własnej inicjatywy)? *

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- do pół roku
- powyżej pół roku, do 1 roku
- powyżej 1 roku, do 2 lat
- powyżej 2 lat, do 3 lat
- powyżej 3 lat, do 4 lat

13. Czy dobrowolnie zwalniając się z pracy chciałeś/chciałaś uniknąć zwolnienia z inicjatywy zakładu pracy (np. z powodu restrukturyzacji zatrudnienia)? *

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- Tak
- Nie

14. Ile czasu minęło od pierwszych myśli o zwolnieniu się z pracy do ostatecznej decyzji o odejściu? Podaj czas w miesiącach, tygodniach lub dniach. *

PAMIĘTAJ o wskazaniu jednostki [miesiące, tygodnie lub dni].

15. Ile czasu minęło od podjęcia ostatecznej decyzji o zwolnieniu się z pracy do faktycznego odejścia? Podaj czas w miesiącach, tygodniach lub dniach. *

PAMIĘTAJ o wskazaniu jednostki [miesiące, tygodnie lub dni].

16. Jak często, przed pojawieniem się pierwszych myśli o zwolnieniu się z pracy, przeglądałaś/przeglądałeś oferty pracy (np. otrzymywałaś/otrzymywałaś i sprawdzałaś/sprawdzałeś oferty z portali pracy) ? *

1 - wcale, 2 - rzadko, 3 - ze średnią częstotliwością, 4 - często, 5 - bardzo często

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Czy przed podjęciem decyzji o zwolnieniu się oceniałaś/oceniałeś alternatywne oferty pracy? *

1- zdecydowanie nie, 2 - raczej nie, 3 - trudno powiedzieć, 4 - raczej tak, 5- zdecydowanie tak

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Czy dostępność ofert na rynku pracy ofert wpłynęła na Twoją decyzję o zwolnieniu się ? *

1- zdecydowanie nie, 2 - raczej nie, 3 - trudno powiedzieć, 4 - raczej tak, 5- zdecydowanie tak

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Czy podejmując ostateczną decyzję o zwolnieniu się z pracy poważnie brałaś/brałeś pod uwagę pozazawodowe zajęcia (np. pozostanie w domu, powrót do szkoły, opiekę nad dzieckiem) ? *

1- zdecydowanie nie, 2 - raczej nie, 3 - trudno powiedzieć, 4 - raczej tak, 5- zdecydowanie tak

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Czy przed podjęciem decyzji o zwolnieniu się, posiadałaś/posiadałeś przynajmniej jedną pewną ofertę pracy? *

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- Tak *Przejdź do pytania 21*
- Nie *Przejdź do pytania 23*

21. Czy ostatecznie zaakceptowałaś/zaakceptowałeś jedną z posiadanych ofert pracy? *

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- Tak *Przejdź do pytania 22*
- Nie *Przejdź do pytania 23*

22. Czy zaakceptowana oferta pracy była początkowo niespodziewaną propozycją, o którą nie zabiegałaś/zabiegałeś (np. została zaproponowana przez znajomą/znajomego, bezpośrednio inną firmę itp.) ? *

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- Tak *Przejdź do pytania 24*
- Nie *Przejdź do pytania 24*

23. Jak oceniałaś/oceniałeś prawdopodobieństwo znalezienia nowej pracy w czasie, gdy zwalniałaś/zwalniałeś się z pracy? *

1 - bardzo nisko, 2 - nisko, 3 - średnio, 4 - wysoko, 5 - bardzo wysoko

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Jaki był stopień intensywności Twoich poszukiwań nowej pracy przed zwolnieniem się (np. czy zbierałaś/zbierałeś wiele informacji na temat innych ofert pracy lub codziennie ich szukałaś/szukałeś)? *

1 - żaden, 2 - mały, 3 - średni, 4 - duży, 5 - bardzo duży

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Ile ofert pracy znalazłaś/znalazłeś zanim zwolniłaś/zwolniłeś się z pracy? *

26. Ile z tych znalezionych ofert pracy byłabyś/byłbyś w stanie zaakceptować? *

27. Oceń stopień zgodności pomiędzy podejściem własnym a Twojego poprzedniego zakładu pracy w zakresie: *

Zaznacz tylko jedną odpowiedź w rzędzie.

	niezgodny	w niewielkim stopniu zgodny	w umiarkowanym stopniu zgodny	w znacznym stopniu zgodny	w pełni zgodny
osobistych wartości/etyki,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zawodowych wartości/etyki,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
osobistych celów,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zawodowych celów.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. Gdybym została/został w poprzednim zakładzie pracy, mogłabym/mógłbym: *

Zaznacz tylko jedną odpowiedź w rzędzie.

	zdecydowanie nie	nie	trudno powiedzieć	tak	zdecydowanie tak
osiągnąć większość moich zawodowych celów.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
osiągnąć większość moich osobistych celów.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. W poprzednim zakładzie pracy, *

Zaznacz tylko jedną odpowiedź w rzędzie.

	zdecydowanie nie	nie	trudno powiedzieć	tak	zdecydowanie tak
moja kariera rozwijała się zgodnie z moimi oczekiwaniami.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
osiągałam/osiągałem moje osobiste cele zgodnie z moimi oczekiwaniami.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. Okoliczności mojego zwolnienia się z pracy były dla mnie na tyle oczywiste (były punktem zwrotnym), że w tamtym czasie mogłam/mogłem podjąć tylko decyzję o odejściu. *

1 - zdecydowanie nie, 2 - raczej nie, 3 - trudno powiedzieć, 4 - raczej tak, 5 - zdecydowanie tak

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. Już wcześniej zwolniłam/zwolniłem się z pracy zasadniczo z tych samych powodów (tzn. w bardzo podobnych okolicznościach). *

1 - zdecydowanie nie, 2 - raczej nie, 3 - trudno powiedzieć, 4 - raczej tak, 5 - zdecydowanie tak

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. Już przed zwolnieniem się z pracy byłam/byłem zdecydowana/zdecydowany, że odejdę, jeśli dojdzie do pewnego wydarzenia (np. nie dostanę awansu). *

1 - zdecydowanie nie, 2 - raczej nie, 3 - trudno powiedzieć, 4 - raczej tak, 5 - zdecydowanie tak

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. Na moją decyzję o odejściu z pracy miało wpływ zwolnienie się innego pracownika/pracowników. *

1 - zdecydowanie nie, 2 - raczej nie, 3 - trudno powiedzieć, 4 - raczej tak, 5 - zdecydowanie tak

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34. Mój poprzedni zakład pracy mógł podjąć działania, które spowodowałyby, że nie zdecydowałabym/zdecydowałbym się na zwolnienie z pracy. *

1 - zdecydowanie nie, 2 - raczej nie, 3 - trudno powiedzieć, 4 - raczej tak, 5 - zdecydowanie tak

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. Wymień działania zapobiegawcze, jakie Twój poprzedni zakład pracy mógł podjąć. *

Wpisz 'brak' jeżeli zakład pracy nie mógł wpłynąć na Twoją decyzję.

36. Jak bardzo byłeś/byłaś zadowolona/zadowolony w swoim poprzednim zakładzie pracy z: *

Zaznacz tylko jedną odpowiedź w rzędzie.

	bardzo niezadowolony	niezadowolony	obojętny	zadowolony	bardzo zadowolony
wsparcia ze strony kierownictwa,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
wywiązywania się pracodawcy ze swoich obowiązków,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
możliwości rozwoju kariery,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
wynagrodzenia pieniężnego,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
współpracowników,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
charakteru wykonywanej pracy,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
wsparcia w zakresie rekreacji i sportu (np. karty sportowe),	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dotatkowych świadczeń (np. pakiety medyczne, ubezpieczeniowe).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37. Jak bardzo bytaś/byłeś zadowolona/zadowolony z warunków pracy w poprzednim zakładzie pracy pod względem: *

Zaznacz tylko jedną odpowiedź w rzędzie.

	bardzo niezadowolony	niezadowolony	obojętny	zadowolony	bardzo zadowolony
atmosfery w pracy,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
wyposażenia niezbędnego do pracy,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
autonomii wykonywanej pracy,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
presji związanej z wynikami,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
elastyczności czasu pracy.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

38. Podaj jeden główny powód zwolnienia się z pracy. *

39. Wymień inne ważne powody zwolnienia się z pracy. *

40. Podaj nazwę zajmowanego stanowiska pracy w zakładzie, z którego się zwolniłaś/zwolniłeś. *

41. Jaka była forma zatrudnienia w zakładzie, z którego się zwolniłeś/zwolniłaś? *

Zaznacz wszystkie właściwe odpowiedzi.

- umowa o pracę
- umowa cywilnoprawna (zlecenie, o dzieło)
- samozatrudnienie (działalność gospodarcza)
- inna

42. Jaki wpływ na ostateczną decyzję o zwolnieniu się z pracy miała forma zatrudnienia? *

1 - żaden, 2 - niewielki, 3 - średni, 4 - duży, 5 - bardzo duży

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

43. Podaj łączny staż pracy w zakładzie, z którego się zwolniłeś/zwolniłaś. Określ czas w miesiącach, tygodniach lub dniach. *

PAMIĘTAJ o wskazaniu jednostki [miesiące, tygodnie lub dni].

44. Czy zwolnienie się z pracy było związane ze zmianą zawodu? *

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- Tak
- Nie

45. Czy zwolnienie się z pracy oceniasz jako negatywną czy pozytywną zmianę? *

1 - zdecydowanie negatywną, 2 - w pewnym stopniu negatywną, 3 - trudno powiedzieć, 4 - w pewnym stopniu pozytywną, 5 - zdecydowanie pozytywną

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

46. Płeć *

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- kobieta
 mężczyzna

47. Wiek (w momencie zwolnienia się z pracy) *

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- poniżej 21
 21 - 25
 26 - 30
 31-35
 36 - 40
 41- 50
 51 - 60
 powyżej 60

48. Wykształcenie (w momencie zwolnienia się z pracy) *

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- wyższe
- policealne i średnie zawodowe
- średnie ogólnokształcące
- zasadnicze zawodowe
- gimnazjalne, podstawowe i niepełne podstawowe

49. Podaj nazwę zajmowanego obecnie stanowiska pracy oraz nazwę działu. *

Dziękujemy za udział w badaniu.

Ta treść nie została utworzona ani zatwierdzona przez Google.

Formularze **Google**