



Politechnika Wroclawska

DZIEDZINA: Nauki społeczne

DYSCYPLINA: Nauki o Zarządzaniu i Jakości

ROZPRAWA DOKTORSKA

Model rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej

Mgr inż. Anna Koszela

Promotor / Promotorzy:

prof. dr hab. inż. Agnieszka Bieńkowska

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, rotacja kadr, branża informatyczna, dynamiczne zdolności pracownika, przywództwo, komunikacja

WROCŁAW 2023

Abstract

The dissertation's focus on employee turnover in IT organizations is a response to the identified research gap, namely the lack of a uniquely defined approach to employee turnover in IT organizations. The analysis of literature sources and conducted empirical research led to the formulation of the scientific problem, which is the **identification of the mechanism of influence of factors identified as predictors of the employee turnover in IT organizations phenomenon.**

In order to clarify the indicated scientific problem, the author used an extensive analysis of the literature on the employee turnover topic, as well as an analysis of the results from the pilot and proper research. The analysis of the empirical research was divided into four stages: analysis of the reliability of measurement scales, and preliminary identification of relationships between variables shaping turnover intention - both stages were carried out based on previously conducted pilot studies. Stages 3 and 4 included data analysis to confirm the statistical fit of the basic and extended model of employee turnover in IT organizations, which was conducted based on the results of the relevant research.

Performing statistical analyses, namely: reliability analysis of measurement scales, confirmatory factor analysis, r-Pearson correlation analysis, linear and multiple regression analysis, as well as SEM path models, the author confirmed the validity of the assumed theoretical models of employee turnover. Thus, the author presented two models of employee turnover in IT organizations, namely:

- a model of employee turnover in IT organizations based on their dynamic capabilities, where the mediating factors are employee-job fit, job performance, job commitment, and job satisfaction,
- a model of employee turnover in IT organizations based on HRM solutions: servant leadership and internal communication, where the mediating factors are the employee's dynamic capabilities, person-job fit, job performance, work engagement, and job satisfaction.

Indeed, both models fill the indicated research gap and are the original solution to a formulated scientific problem, as they not only identify the factors influencing turnover intention but, more importantly, present the complexity of the mechanism of influence of factors on employee turnover intention in IT organizations. Therefore, the proposed original solution to a scientific problem is an important contribution, both theoretical and practical, as include clearly defined solutions that can mitigate the phenomenon of employee turnover in IT organizations. In addition, the conclusions derived from the dissertation set the direction for further research concerning the phenomenon analyzed.

Streszczenie

Podjęta w rozprawie doktorskiej tematyka dotycząca rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej stanowi odpowiedź na zidentyfikowaną lukę badawczą, mianowicie brak jednoznacznie zdefiniowanego podejścia do rotacji w odniesieniu do pracowników w organizacjach z branży informatycznej. Analiza źródeł literaturowych oraz przeprowadzane badania empiryczne doprowadziły do sformułowania problemu naukowego, jakim jest potrzeba **identyfikacji mechanizmu wpływu czynników określanych jako predyktory** zjawiska rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej.

W celu wyjaśnienia wskazanego problemu naukowego Autorka posłużyła się obszerną analizą literatury przedmiotu oraz analizą wyników pochodzących ze zrealizowanych badań pilotażowych oraz właściwych. Analizy badań empirycznych podzielone zostały na cztery etapy obiecujące: analizę rzetelności skal pomiarowych, wstępne rozpoznanie zależności pomiędzy zmiennymi kształtującymi zamiar rotacji – oba etapy przeprowadzone były na podstawie wcześniej wykonanych badań pilotażowych. Etap 3 i 4 obejmował analizę danych mających na celu potwierdzenie dopasowania statystycznego podstawowego oraz rozszerzonego modelu rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej, który został przeprowadzony na podstawie wyników badań właściwych.

Przeprowadzając analizy statystyczne, mianowicie: analizę rzetelności skal pomiarowych, confirmacyjną analizę czynnikową, analizę korelacji r-Pearsona, analizę regresji liniowej oraz wielorakiej, a także modeli ścieżkowych SEM, Autorka potwierdziła słuszność zakładanych teoretycznych modeli rotacji pracowników. Tym samym Autorka zaprezentowała dwa modele rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej, mianowicie:

- model rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej oparty na ich zdolnościach dynamicznych, w którym czynnikami pośrednimi są: dopasowanie pracownik – stanowisko pracy, wydajność pracy, zaangażowanie w pracę oraz satysfakcja z pracy
- model rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej oparty na rozwiązaniach z zakresu ZZL: służebnym stylu przywództwa oraz komunikacji wewnętrznej, w której czynnikami pośrednimi są: dynamiczne zdolności pracownika, dopasowanie pracownik – stanowisko pracy, wydajność pracy, zaangażowanie w pracę oraz satysfakcja z pracy.

Oba modele wypełniają bowiem wskazaną lukę badawczą oraz stanowią oryginalne rozwiązanie zdefiniowanego problemu naukowego, ponieważ nie tylko identyfikują czynniki wpływające na zamiar rotacji, ale przede wszystkim prezentują złożoność mechanizmu wpływu czynników na zamiar rotacji. Z tego też względu zaproponowane oryginalne rozwiązanie problemu naukowego stanowi istotny wkład, zarówno teoretyczny, jak i praktyczny, bowiem obejmuje ono jasno sformułowane rozwiązanie mogące mitygować zjawisko rotacji wśród pracowników w organizacjach branży informatycznej. Ponadto wnioski pochodzące z rozprawy doktorskiej wyznaczają kierunek do dalszych dociekań w odniesieniu do badanego zjawiska.

Spis treści

<i>Wstęp</i>	9
1. Istota rotacji pracowników	15
1.1. Rotacja pracowników – ujęcie ogólne	16
1.2. Zamiar rotacji.....	27
1.3. Rodzaje rotacji pracowników.....	29
1.3.1. Rotacja dobrowolna a niedobrowolna	30
1.3.2. Rotacja funkcjonalna a dysfunkcjonalna.....	32
2. Modele rotacji	36
2.1. Model rotacji Marcha i Simona	38
2.2. Model rotacji Portera i Steersa.....	40
2.3. Model procesu rotacji Mobley'a.....	43
2.4. Model rotacji Homa i Griffetha	45
2.5. Model rotacji Price'a i Muellera	47
2.6. Model rotacji Mobley'a, Griffetha, Handa i Maglino.....	50
2.7. Model rotacji Muchinsky'ego i Marrowa	52
2.8. Model rotacji Farrella i Rusbulta	53
2.9. Model rotacji Steersa i Mowday'a.....	56
2.10. Model rotacji Hulina, Roznowskiego i Hachiy'a.....	59
2.11. Model rotacji Lee i Mitchella.....	62
2.12. Model rotacji Allena I Griffetha	66
2.13. Teoria zakorzenienia w miejscu pracy.....	70
2.14. Ewaluacyjny model poszukiwań w zakresie rotacji pracowników	71
3. Teoretyczne ujęcie rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej	79
3.1. Rynek usług informatycznych w Polsce – charakterystyka branży	80
3.2. Charakterystyka pracownika w organizacjach branży informatycznej.....	88
3.2.1. Powody zmiany miejsca zatrudnienia w branży informatycznej.....	91
3.2.2. Motywowanie pracowników w organizacjach branży informatycznej – aktualne trendy	95
3.3. Zapotrzebowanie na pracowników w organizacjach branży informatycznej – rynek pracownika.....	99
3.4. Zjawisko rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej.....	108
3.5. Czynniki wpływające na rotację pracowników w organizacjach branży informatycznej..	112
3.5.1. Dopasowanie pracownika do stanowiska pracy	113
3.5.2. Wydajność pracy pracownika	115
3.5.3. Zaangażowanie w pracę	118
3.5.4. Satysfakcja z pracy.....	121
3.5.5. Dynamiczne zdolności pracownika.....	124
3.5.6. Styl przywództwa.....	127
3.5.7. Komunikacja	130

3.6.	Problemy i hipotezy badawcze – model rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej oparty na ich zdolnościach dynamicznych (model podstawowy).....	132
3.6.1.	Wpływ dynamicznych zdolności pracownika na wydajność pracy.....	135
3.6.2.	Wpływ dynamicznych zdolności pracownika na dopasowanie do stanowiska pracy	136
3.6.3.	Wpływ dynamicznych zdolności pracownika na zaangażowanie w pracę.....	137
3.6.4.	Wpływ dynamicznych zdolności pracownika na satysfakcję z pracy	138
3.6.5.	Wpływ dopasowania do stanowiska pracy na wydajność pracy	139
3.6.6.	Wpływ wydajności pracy pracownika na jego zaangażowanie w pracę	141
3.6.7.	Wpływ zaangażowania w pracę pracownika na jego satysfakcję z pracy	143
3.6.8.	Wpływ satysfakcji z pracy na zamiar rotacji.....	144
3.6.9.	Model rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej oparty na ich zdolnościach dynamicznych.....	145
3.7.	Problemy i hipotezy badawcze – model rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej oparty na rozwiązaniach z zakresu ZZL: przywództwo służebne oraz komunikacja wewnętrzna (model rozszerzony)	147
3.7.1.	Wpływ rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi na model rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej oparty na ich zdolnościach dynamicznych.....	148
3.7.2.	Wpływ służebnego stylu przywództwa na model rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej oparty na ich zdolnościach dynamicznych	150
3.7.3.	Wpływ komunikacji wewnętrznej na model rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej oparty na ich zdolnościach dynamicznych	152
4.	<i>Empiryczna weryfikacja zjawiska rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej</i>	156
4.1.	Metodyka i obszar badania empirycznego.....	156
4.1.1.	Cel i etapy badania empirycznego.....	156
4.1.2.	Procedura badawcza.....	158
4.1.3.	Charakterystyka próby badawczej – pierwsze badanie pilotażowe.....	158
4.1.4.	Charakterystyka próby badawczej – drugie badanie pilotażowe.....	159
4.1.5.	Charakterystyka próby badawczej – badanie właściwe.....	161
4.2.	Etap 1: Weryfikacja skal pomiarowych	163
4.3.	Etap 2: Wstępne rozpoznanie zależności pomiędzy zmiennymi kształtującymi zamiar rotacji. 169	
4.3.1.	Analiza korelacji zmiennych – badania pilotażowe	170
4.3.2.	Analiza regresji wielorakiej – badania pilotażowe.....	174
4.4.	Charakterystyka zmiennych (Etap 3 i Etap 4).....	182
4.5.	Etap 3: Podstawowy model rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej – analiza danych.....	184
4.5.1.	Relacje pomiędzy zmiennymi: analiza korelacji dla modelu podstawowego.....	184
4.5.2.	Relacja pomiędzy zmiennymi: analiza regresji dla modelu podstawowego.....	186
4.5.3.	Model rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej oparty na ich zdolnościach dynamicznych – analiza ścieżkowa	188
4.6.	Etap 4: Rozszerzony model rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej – analiza danych.....	191
4.6.1.	Relacje pomiędzy zmiennymi: analiza korelacji dla modelu rozszerzonego	192
4.6.2.	Relacja pomiędzy zmiennymi: analiza regresji dla modelu rozszerzonego	193
4.6.3.	Model rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej oparty na rozwiązaniach z zakresu ZZL – analiza ścieżkowa.....	195
4.5.	Wnioski.....	199

<i>Zakończenie</i>	206
<i>Spis tabel</i>	210
<i>Spis rysunków</i>	212
<i>Spis równań</i>	213
<i>Spis wykresów</i>	213
<i>Spis załączników</i>	213
<i>Bibliografia</i>	214
<i>Załączniki</i>	280

Wstęp

Dynamiczny rozwój technologii, który jest nieustająco obserwowany na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat, przyczynił się do wzrostu pozycji, a nawet zdominowania rynku pracy przez branżę informatyczną. Niezależnie od chwilowej recesji obserwowanej na rynkach usługowych, przewiduje się, że branża informatyczna będzie w dalszym ciągu borykać się z deficytem specjalistów IT dostępnych na rynku pracy (Devire 2023; Next Technology Professionals 2022). Duże zapotrzebowanie na wysoko wykwalifikowanych i doświadczonych pracowników branży informatycznej powoduje, że od wielu lat mówi się o rynku pracownika, co zmusza organizacje do podejmowania licznych działań mających na celu uatrakcyjnienie oferowanego przez nich miejsca pracy potencjalnym kandydatom. Łatwość pozyskania nowego zatrudnienia na rynku IT doprowadziła do popularyzacji zjawiska częstej zmiany zatrudnienia, a tym samym utrzymania dość wysokiego wskaźnika rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej, w porównaniu do innych sektorów (Adams i in. 2006; Hecker 2005; Hunter, Tan, i Tan 2008; Jiang i Klein 2002). Wydaje się zatem, że specyfika tego zjawiska może być zależna od charakterystyki branży w kontekście, w którym jest ona rozpatrywana. Badania nad rotacją pracowników pokazują, że zjawisko to ma charakter złożony, zależny od wielu czynników, w tym również od charakterystyki branży, dlatego też zasadne jest mówienie o rotacji pracowników osadzające ją w pewnym zawężonym środowisku. Pomimo że zagadnienie rotacji pracowników w literaturze przedmiotu jest analizowane od dekad (Hom i in. 2017; Hom, Allen, i Griffeth 2019; Lee i in. 2017; Lee i Mitchell 1994a; Lee i Mowday 1987; Porter i Steers 1973; Price i Mueller 1981; Steers i Mowday 1979; Zhang i Zhang 2006), można zaryzykować stwierdzenie, że dotychczas wypracowane teorie dotyczące sposobu kształtowania rotacji pracowników mogą być nieaktualne i niedopasowane do realiów funkcjonowania organizacji, w tym zwłaszcza w różnych branżach. Na przestrzeni lat liczni badacze podejmowali próby wyjaśnienia sposobu kształtowania rotacji pracowników, a elementem wynikającym z ich rozważań stały się powszechnie znane modele rotacji, pokazujące określone schematy postępowania pracowników w zależności od czynników, w tym sytuacyjnych, rozważanych w modelu (w tym np. Allen i Griffeth 1999; Farrell i Rusbult 1981; Lee i Mitchell 1994a; March i Simon 1958; Mobley 1977; Mobley i in. 1979a; William H. Mobley 1982b; Muchinsky i Morrow 1980a; Porter i Steers 1973; Price i Mueller 1981; Steers i Mowday 1979).

Dokonując jednak przeglądu wyników badań naukowych odnoszących się do rotacji pracowników, można zauważyć, że na przełomie XIX i XX wieku nastąpiła ich intensyfikacja, jednakże po roku 2004, choć pojawiały się liczne artykuły, w których prezentowano badania nad rotacją pracowników (Arora 2019; Bieńkowska, Koszela, Ludwikowska, i in. 2022; Ezaili Alias i in. 2018; Girish 2011; Govindaraju 2018; Hancock, Allen, i Soelberg 2017; Holtom i Burch 2016; Russell 2013a; Schaap i Olckers 2020; Scott, Waite, i Reede 2021), w dalszym ciągu nie wyeliminowano w pełni braku jednoznacznego podejścia do kształtowania rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej. Nadal identyfikowany jest bowiem brak zdefiniowania jednoznacznie określającego rotację pracowników w organizacjach branży informatycznej modelu rotacji, co tym samym można uznać za **lukę badawczą** w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości.

Biorąc pod uwagę powszechność i, w dalszym ciągu, aktualność zjawiska rotacji pracowników, szczególnie w organizacjach branży informatycznej, a tym samym również ograniczoną dostępność współczesnych rozważań na ten temat, jawi się potrzeba podjęcia holistycznych badań empirycznych w zakresie rotacji, koncentrujących się na zgłębianiu tego zagadnienia w odniesieniu do branży informatycznej. Zidentyfikowana w literaturze kompleksowość tego zjawiska sugeruje jednak nie tyle skupienie się na poszukiwaniu konkretnych czynników wpływających na rotację pracowników, co rozpoznanie mechanizmu wpływu pośredniego różnych czynników wpływających na zjawisko rotacji, przez zdefiniowanie modelu rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej. Badania empiryczne, rzecz jasna, muszą zostać poprzedzone pogłębioną dyskusją teoretyczną i opracowaniem ujęcia modelowego w omawianym względzie.

Z tego też względu niniejsza dysertacja ma stanowić odpowiedź na następująco sformułowany **główny problem naukowy, jakim jest identyfikacja mechanizmu wpływu czynników określanych jako predyktory zjawiska rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej oraz – wynikające z niego – naukowe problemy szczegółowe:**

- wyjaśnienie istoty zjawiska rotacji pracowników w ujęciu ogólnym oraz w odniesieniu do branży informatycznej, a także zaprezentowanie wstępnie rozpoznanych czynników uznawanych za istotne w kontekście kształtowania tego zjawiska (płaszczyzna teoretyczna)
- opracowanie teoretycznego modelu rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej ukazującego mechanizm wpływu poszczególnych czynników związanych z organizacją oraz postaw i zachowań względem pracy na rotację pracowników (płaszczyzna teoretyczna)
- empiryczne zbadanie mechanizmu wpływu poszczególnych czynników uważanych za istotne w kontekście kształtowania zjawiska rotacji pracowników (płaszczyzna empiryczna)
- empiryczna weryfikacja modelu rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej (płaszczyzna empiryczna).

W powyższym kontekście **przedmiot badań** podjęty w niniejszej dysertacji stanowi mechanizm kształtowania rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej. **Obiektem badań** głównych są organizacje z branży informatycznej funkcjonujące w Polsce. Badania główne przeprowadzono wśród pracowników organizacji z tej branży. Celem **nadrzędnym pracy jest zaś opracowanie modelu rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej ujawniającego sposób wpływu poszczególnych czynników, w tym dopasowania pracownika do stanowiska pracy, wydajności pracy pracownika, zaangażowania w pracę, satysfakcji z pracy, dynamicznych zdolności pracownika, służebnego stylu przywództwa oraz komunikacji wewnętrznej na rotację pracowników.** Należy nadmienić, że na potrzeby niniejszej pracy doktorskiej, zjawisko rotacji pracowników rozumiane jest w kontekście dobrowolnej rotacji pracowników, ponieważ o tego typu rotacji najczęściej mowa w odniesieniu do branży informatycznej. Na podstawie analizy krytycznej literatury przedmiotu podjęto przy tym decyzję, że samo zjawisko rotacji pracowników w badaniach empirycznych będzie weryfikowane przez zamiar rotacji, który w pewnym stopniu przewiduje rotację właściwą pracownika traktowaną jako zjawisko ostateczne i zawsze poprzedza zjawisko rotacji, jeśli już ono nastąpi. Takie podejście do tematu rotacji

jest zasadne, ze względu na to, że rozpoznanie omawianego zagadnienia, na wcześniejszym etapie, daje większe możliwości i szanse dla organizacji, aby zapobiegać ostatecznemu odejściu pracownika, co w kontekście branży informatycznej będzie pożądane. Zakłada się zatem, że w ten sposób niniejsza dysertacja częściowo wypełni zidentyfikowaną powyżej lukę w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości, odnoszącą się do braku kompleksowego wyjaśnienia zjawiska rotacji pracowników w odniesieniu do branży informatycznej. Zauważalne jest bowiem, że dostępne teorie, w tym również modele rotacji pracowników, nie wyjaśniają zjawiska rotacji w badanym środowisku.

W kontekście tak określonego celu sformułowano następujące cele szczegółowe:

- identyfikacja rzetelności skal pomiarowych, ze szczególnym wskazaniem skali pomiarowej zamiaru rotacji, a także czynników, określanych jako predyktory rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej
- identyfikacja czynników istotnych w kontekście kształtowania rotacji w organizacjach pracowników branży informatycznej
- określenie sposobu wpływu tychże czynników na rotację pracowników branży informatycznej
- wypracowanie dwóch modeli rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej – prezentacja mechanizmu wpływu poszczególnych czynników na zamiar rotacji.

Przedstawione cele badawcze są współzależne, dzięki czemu umożliwiają wnikliwe zrozumienie istoty kształtowania rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej. Realizacja przytoczonych celów: nadrzędnego i szczegółowych potwierdza teoretyczno-poznawczy oraz badawczy charakter pracy doktorskiej. W części empirycznej pracy doktorskiej postawiono zatem następujące **dwie hipotezy ogólne**, przy czym drugą zdekomponowano na dwie cząstkowe:

- dynamiczne zdolności pracowników wpływają na intencję opuszczenia organizacji przez wydajność pracy, dopasowanie pracownika do stanowiska pracy, zaangażowanie w pracę i satysfakcję z pracy (H.e.1)
- rozwiązania w zakresie ZZL wpływają na intencję opuszczenia organizacji przez dynamiczne zdolności pracowników, wydajność pracy, dopasowanie pracownika do stanowiska pracy, zaangażowanie w pracę i satysfakcję z pracy (H.e.2)
 - przywództwo służebne wpływa na intencję opuszczenia organizacji przez dynamiczne zdolności pracowników, wydajność pracy, dopasowanie pracownika do stanowiska pracy, zaangażowanie w pracę i satysfakcję z pracy (H.e.2.1)
 - komunikacja wewnętrzna wpływa na zamiar rotacji przez dynamiczne zdolności pracowników, wydajność pracy, dopasowanie pracownika do stanowiska pracy, zaangażowanie w pracę i satysfakcję z pracy (H.e.2.2).

Hipotezy ogólne zostały poprzedzone hipotezami wstępnymi odnoszącymi się do badań pilotażowych:

- czynniki związane z organizacją wpływają na zamiar rotacji (H.w. 1)

- dynamiczne zdolności pracownika wpływają na zamiar rotacji (H.w. 2)
- dopasowanie pracownika do środowiska pracy wpływa na zamiar rotacji (H.w. 3)
- postawy i zachowania względem pracy wpływają na zamiar rotacji (H.w. 4).

Struktura pracy doktorskiej została wyznaczona przez sformułowane **problemy naukowe**, cel nadrzędny pracy oraz cele szczegółowe. Opracowanie złożone jest zatem z czterech logicznie uporządkowanych części spiętych klamrą złożoną ze Wstępu oraz Zakończenia. Trzy pierwsze rozdziały mają charakter teoretyczny, natomiast ostatni – empiryczny.

Istotą pierwszego rozdziału jest deskryptywna prezentacja zjawiska rotacji pracowników w ujęciu ogólnym. Wskazano w nim złożoność zjawiska rotacji, niejednoznaczność definiowania go w literaturze przedmiotu oraz podejścia do badania tego zjawiska zarówno w sferze teoretycznej, jak i praktycznej. Określono również, w jaki sposób rotacja pracowników rozumiana jest na potrzeby niniejszej dysertacji. Przedstawiono typologię rotacji pracowników, wskazując na charakterystyczne cechy dla poszczególnych typów rotacji pracowników. W niniejszej dysertacji odniesiono się zatem do prezentowanego w literaturze przedmiotu podejścia do definicji zjawiska rotacji pracowników. Ponadto uporządkowano oraz zweryfikowano badane zjawisko, odnosząc się do specyfiki branży informatycznej. Przedstawiono konsekwencje wynikające z braku monitorowania rotacji pracowników przez organizacje oraz ostatecznie przychylnono się do podejścia do zjawiska rotacji jako mogącego nieść negatywne skutki dla organizacji, skąd wynika zalecenie podejmowania rozważań nad tym zjawiskiem w celu jego mitygowania. Oprócz tego scharakteryzowano, w jaki sposób rotacja pracowników będzie rozumiana w niniejszej dysertacji, prezentując definicję zamiaru rotacji. Co więcej, dokonano wstępnej identyfikacji czynników oraz poddano analizie czynniki uznawane za istotne w kontekście kształtowania rotacji pracowników.

W rozdziale drugim dokonano natomiast szczegółowego przeglądu wypracowanych dotychczas modeli rotacji, począwszy od pierwszych teorii prezentowanych przez Marcha i Simona, aż po bardziej współczesne, odnoszące się do teorii zakorzenienia w miejscu pracy czy ewaluacyjnego modelu poszukiwań w zakresie rotacji pracowników. Przegląd literaturowy wypracowanych jak dotąd modeli rotacji pracowników potwierdza kompleksowość zjawiska oraz niejednoznaczność wpływu pewnych czynników na rotację pracowników. Ponadto potwierdza konieczność holistycznego podejścia do badania zjawiska rotacji, w odniesieniu do weryfikowania mechanizmu mediacyjnego wpływu poszczególnych czynników na rotację pracowników, aniżeli badania zależności bezpośrednich. W celu zaprezentowania zmienności podejścia do zagadnienia rotacji pracowników na przestrzeni lat oraz różnic identyfikowanych przez badaczy dokonano zbiorczego podsumowania modeli rotacji, wyraźnie prezentującego, które z czynników stanowią niejako podstawę w kontekście kształtowania rotacji pracowników.

Kolejny rozdział odnosi się do bliższego scharakteryzowania branży informatycznej i zjawiska rotacji pracowników w odniesieniu do branży, przez co może zostać podzielony na dwie zasadnicze części.

W pierwszej części rozdziału trzeciego przeprowadzono szczegółową charakterystykę branży informatycznej w odniesieniu do realiów panujących na polskim rynku IT. Dokonano również charakterystyki pracownika branży informatycznej, zwłaszcza w celu wskazania motywów, które kierują nim w kontekście zmiany pracy. Następnie podjęto próbę wyjaśnienia stale rosnącego zapotrzebowania na pracowników branży informatycznej. Wszystkie te rozważania były poparte aktualnymi raportami branżowymi, przygotowywanymi przez organizacje działające w branży informatycznej lub portale branżowe, które specjalizują się w badaniach trendów panujących na rynku w odniesieniu do danych pozyskanych z licznych organizacji.

W drugiej części rozdziału trzeciego powrócono do rozważań teoretycznych, prezentując stanowisko badaczy na temat zjawiska rotacji pracowników w branży informatycznej. Dokonano zatem krytycznego przeglądu literaturowego rozważań nad rotacją pracowników w odniesieniu do badanej branży. Ponadto przedstawiono definicję poszczególnych czynników zidentyfikowanych jako istotne w kształtowaniu rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej. Następnie przystąpiono do sformułowania problemów naukowych i hipotez badawczych. Tym samym, po weryfikacji mechanizmów wpływu poszczególnych czynników na rotację pracowników, zdefiniowanych dotychczas w literaturze przedmiotu, odnosząc się do realiów panujących w branży informatycznej, zaproponowano dwa modele rotacji:

- podstawowy model rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej, który bazuje na dynamicznych zdolnościach pracownika. W ujęciu teoretycznym założono bowiem pośredni charakter wpływu dynamicznych zdolności pracownika na zamiar rotacji, a jako czynniki pośrednie zaproponowano: dopasowanie pracownika do stanowiska pracy, wydajność pracy pracownika, zaangażowanie w pracę oraz satysfakcję z pracy
- rozszerzony model rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej bazujący na wybranych rozwiązaniach z zakresu ZZL, których włączenie do modelu podstawowego ma jeszcze skuteczniej mitygować zamiar rotacji. Na podstawie rozważań literaturowych założono, że rozwiązaniami, które wpłyną dodatkowo na redukcję zamiaru rotacji, będzie służebny styl przywództwa oraz komunikacja wewnętrzna.

Tym samym w rozdziale trzecim – w ujęciu teoretycznym – wyprowadzono hipotezy badawcze, które zostały poddane weryfikacji empirycznej w dalszej części opracowania. Rozdział ten w sposób szczególny prezentuje nowość naukową dla nauki o zarządzaniu i jakości.

Ostatni rozdział ma charakter empiryczny. Zaprezentowano w nim wyniki przeprowadzonych badań nad zjawiskiem rotacji pracowników w grupie pracowników z branży informatycznej. W pierwszej kolejności przeprowadzono bowiem rozpoznanie mechanizmu wpływu czynników uznawanych za istotne pod kątem kształtowania rotacji pracowników, a następnie poddano weryfikacji dwa modele teoretyczne: podstawowy model bazujący na dynamicznych zdolnościach pracownika oraz rozszerzony, bazujący na rozwiązaniach z zakresu ZZL. W ten sposób sprawdzono wszystkie hipotezy postawione w części teoretycznej pracy doktorskiej, a ponadto zweryfikowano hipotezy wstępne

sformułowane na potrzeby badań empirycznych. Zrealizowano w ten sposób cel pracy w płaszczyźnie empirycznej.

Badania empiryczne składały się z czterech etapów odnoszących się zarówno do badań i analiz pilotażowych, jak i właściwych. Badania pilotażowe były prowadzone dwukrotnie: na próbie 495 pracowników wiedzy oraz 119 pracowników branży informatycznej, natomiast w badaniach właściwych wzięło udział 295 pracowników branży informatycznej. Z uwagi na charakter prowadzonych badań próby badawczej nie można uznać reprezentatywną, jednakże dolożono wszelkich starań, aby zadbać o jej zróżnicowanie. Określenie mechanizmu wpływu czynników uznawanych za predyktory rotacji na zamiar rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej oraz wypracowanie modeli rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej mogą być użyteczną wskazówką dla organizacji działających w branży informatycznej, borykających się ze zjawiskiem rotacji na co dzień, dlatego że wskazane zostały rozwiązania z zakresu ZZL, które warto zaimplementować w organizacji, aby ograniczać zjawisko rotacji. Wskazówka ta stanowi, jak się wydaje, o użyteczności praktycznej przeprowadzonych badań.

Praca doktorska jest oparta na zróżnicowanym warsztacie badawczym. Do realizacji celów odnoszących się do płaszczyzny teoretycznej niezbędne było przeprowadzenie szczegółowego, krytycznego przeglądu polskiej i zagranicznej literatury przedmiotu odnoszącej się do zagadnienia rotacji pracowników w organizacji. Na płaszczyźnie empirycznej przeprowadzono pierwsze oraz drugie badania pilotażowe, a także badania właściwe. Zarówno pilotażowe, jak i zasadnicze postępowanie badawcze przeprowadzono na podstawie badań ankietowych. Narzędziem badawczym były kwestionariusze ankietowe, za pomocą których diagnozowano czynniki mające istotny, czy to pośredni, czy bezpośredni wpływ na kształtowanie rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej. Do analizy danych empirycznych wykorzystano metody opisu i wnioskowania statystycznego, dostępne w ramach oprogramowania SPSS oraz analiz ścieżkowych SEM – dostępnych w ramach oprogramowania AMOS. Między innymi przeprowadzono następujące analizy statystyczne: analizę korelacji r-Pearsona, analizę regresji liniowej, analizę regresji wielorakiej, a także analizę regresji modeli ścieżkowych SEM.

Opracowanie, ze względu na to, że przytacza również badania pilotażowe, jest efektem kilkuletnich studiów Autorki dotyczących rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej. Z tego też względu ma ona nadzieję na to, że przedstawione w dysertacji rozważania oraz wypracowane modele rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej przyczynią się do chociażby częściowego wypełnienia luki badawczej zidentyfikowanej na etapie dokonywania przeglądu literatury w tym zakresie. Z drugiej zaś strony wyrazić należy również nadzieję na to, że przytoczona praca stanie się inspiracją do podjęcia dalszych prób badania zjawiska rotacji, być może w dalszym ciągu koncentrującego się na branży informatycznej lub, w celach porównawczych, obejmującego również inne sektory.

1. Istota rotacji pracowników

Zjawisko rotacji pracowników w ujęciu zarówno teoretycznym, jak i praktycznym podlega badaniu i dyskusji już niemal sto lat. Z początkiem XX wieku naukowcy oraz doradcy w zakresie zarządzania pisali o kosztach rotacji pracowników, jej poprawie rotacji pracowników oraz jej przyczynach (Hom i in. 2019). Autorów (Staw 1980) interesowały w szczególności negatywne konotacje i konsekwencje rotacji pracowników, ponieważ rotacja była rozważana głównie w kontekście zjawisk negatywnych.

Współcześnie rotacja pracowników jest zagadnieniem wciąż aktualnym i analizowanym głównie – jak się wydaje – ze względu na poziom złożoności (Hom i in. 2019). Zwolnienia czy odejścia pracownika, szerzej – ruchy kadrowe, nie są już tylko postrzegane w kontekście negatywnych konsekwencji dla pracownika, bowiem jego odejście z organizacji może być inicjowane przez pracodawcę – wówczas jest to zjawisko pożądane oraz przez pracownika, a przyczyn tego zjawiska można upatrywać zarówno na zewnątrz, jak i wewnątrz organizacji (Listwan, 2010). W praktyce gospodarczej menedżerowie wciąż monitorują rotację pracowników w organizacjach, a także poszukują przyczyn tego zjawiska i możliwości mitygowania, jak się wydaje, przede wszystkim ze względu na wysokie koszty ponoszone w przypadku odejścia pracownika związane z kosztami zatrudnienia i przeszkolenia następców (Cascio 2001). Wspomniane koszty mogą wahać się od 90% do 200% rocznego wynagrodzenia pracownika (Allen, Bryant, i Vardaman 2010a). Co więcej, istotnym problemem towarzyszącym rotacji jest ponadto obniżenie produktywności całej organizacji oraz jej wyników w ujęciu ogólnym, ze względu na to, że pracownicy młodszy stażem nie są jeszcze tak efektywni, podobnie jak niedoświadczeni zastępcy, którzy dopiero po pewnym czasie wykażą swoje efekty pracy (Hom i Griffeth 1995). Zjawisko spadku produktywności oraz wyników organizacji w ujęciu ogólnym można wyjaśniać przede wszystkim tym, że pracownicy wraz z odejściem nie tylko pozbawiają organizację swojego doświadczenia i umiejętności, ale także wiedzy, którą mogli czerpać od nich młodszy pracownicy i która jest nabywana przez współdziałanie pracowników z ich współpracownikami (Ladelsky i Catana 2013). Choć koszt spadku produktywności oraz wyników organizacji w ujęciu ogólnym jest trudny do oszacowania, to stanowi on poważne wyzwanie dla organizacji, które mierzą się z dużym wskaźnikiem rotacji. W kwestii kosztów Clark-Rayner i Harcourt (2000) podkreślają również, że – poza kosztami bezpośrednio związanymi z zatrudnieniem nowych pracowników – istnieją również koszty pośrednie oraz niematerialne – związane z koniecznością inwestowania w szkolenia dla nowych pracowników, potencjalnym kosztem odejść innych pracowników (efekt domina), koszty związane z obniżeniem jakości produktu lub usług oferowanych przez organizację, które w najgorszym przypadku mogą oznaczać utratę klienta (James i Mathew 2022).

Negatywne konsekwencje oraz złożoność problemu powodują, że temat rotacji pracowników wydaje się współcześnie wciąż znaczący zarówno dla teoretyków, jak i praktyków z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, w dużej mierze ze względu na to, że odejścia pracowników z organizacji stanowią integralną część cyklu życia pracownika w organizacji (Armstrong 2016). Potwierdza to między innymi model strategicznego zarządzania kadrami opracowany przez Listwana (2010), w którym wśród wszystkich elementów zarządzania kadrami odejście pracowników jest ułożone w fazie wyjścia pracownika z organizacji skupiającej się na działaniach organizacji ukierunkowanych

na zatrzymanie talentów w organizacji i zapobieganie negatywnym skutkom ich odejścia. To właśnie zadaniem specjalistów do spraw zarządzania zasobami ludzkimi jest aktywne wpływanie na obniżenie wskaźnika rotacji pracowników w organizacji (Mustafa Kazi i Zadeh 2011).

1.1. Rotacja pracowników – ujęcie ogólne

Chcąc rozważyć zjawisko rotacji pracowników, należy również wyjaśnić fakt, jakim są ruchy kadrowe, które są pojęciem szerszym i mogą być uwarunkowane zarówno czynnikami wewnątrzorganizacyjnymi, jak i pochodzącymi z zewnątrz organizacji. W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że ruchy kadrowe obejmują odejścia:

- zainicjowane przez pracodawcę i wynikające z:
 - konieczności ograniczenia liczby zatrudnionych pracowników lub całkowitego wstrzymania pozyskiwania nowych pracowników
 - konieczności egzekwowania wyników oceny okresowej – zwolnienia wymuszone przez niespełnienie oczekiwań
 - zwolnień dyscyplinarnych – w uzasadnionych sytuacjach
- outplacement, czyli kontrolowane zwolnienia pracowników wynikające ze zmian zachodzących w organizacji
- odejścia naturalne związane z przejściem pracownika na emeryturę czy kształceniem zawodowym (Listwan 2010).

W literaturze polskiej, kiedy mówi się o rotacji pracowników, powszechne jest również stosowanie pojęcia fluktuacja kadr. Według Cybulskiego (2008, s. 106) jest ona określana jako „niestałość, zmienność, płynność, chwiejność, wahania cykliczne, falowania, odchylenie od stanu równowagi, odstępstwa od średniej statystycznej, od przeciętnej, od normy”. Stanowi ona o pewnej diametralnej zmianie, wymianie pracowniczej lub całkowitej utracie personelu, która może być spowodowana, ze względu na swoją nieróżnorodność, zarówno przez działania wymuszone przez pracodawcę, jak i decyzje podejmowane dobrowolnie przez pracowników. Istotne jest, że fluktuacja kadr w literaturze przedmiotu nie występuje jedynie w kontekście zjawiska wywołującego negatywne skutki dla organizacji. Niewielki poziom fluktuacji kadr może bowiem pozytywnie oddziaływać na organizację, o ile na odejście z organizacji decyduje się pracownik o niskich kompetencjach, niedopasowany do stanowiska pracy. Wówczas poprawia to błędy popełnione już na etapie rekrutacji. Do tego typu sytuacji mogą doprowadzić masowe odejścia pracowników, w szczególności tych najbardziej doświadczonych, określanych mianem specjalistów (Cybulski 2008).

Należy jednak pamiętać, że odejścia pracowników są nieuniknione niemalże w każdej organizacji, dlatego przedsiębiorcy są zobowiązani do prawidłowego reagowania na tego typu sytuacje. Przy odpowiednio utrzymanym współczynniku odejść z organizacji każda nowozatrudniona osoba wdrażana do organizacji stanowi tak zwaną „świeżą krew”, mogącą stanowić cenne źródło pomysłów i trafnych obserwacji na temat koniecznych do wprowadzenia wewnątrz organizacji zmian. Według niektórych autorów (Kowarska 2018; Szymańska i Wolski 2018; Wah i Cheng 2018) maksymalny bezpieczny wskaźnik rotacji pracowników z organizacji wynosi około 20% rocznie. Przekroczenie tej wartości może oznaczać poważne konsekwencje dla działalności i zapewniania ciągłości funkcjonowania

organizacji (Cybulski 2008). Dlatego też, jak już wspomniano, to właśnie specjaliści z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji powinni zadbać o odpowiedni poziom wskaźnika rotacji (Mustafa Kazi, Abdul Aziz Director, i Zadeh 2012).

Z punktu widzenia menedżerów i naukowców rotacja pracowników w organizacjach powinna być przedmiotem szczególnej uwagi zwłaszcza pod kątem identyfikowania i analizy określonych uwarunkowań, które przyczyniają się do zwiększenia wskaźnika rotacji. Nieodłącznym elementem takiego podejścia jest założenie, że rotacja pracowników jest uwarunkowana określonymi przez pracowników, organizację i otoczenie czynnikami. Wiedza na temat przyczyn odejść daje większą szansę na szybką i prawidłową reakcję, a także – w dłuższej perspektywie – na zatrzymanie pracownika w organizacji bądź zwiększenie możliwości płynnego uzupełnienia luki kadrowej. Istotne jest zatem, aby specjaliści z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi stale monitorowali wskaźnik rotacji w organizacji, by dzięki temu móc z odpowiednim wyprzedzeniem reagować na niepokojące, nawet słabe sygnały.

Do tej pory w literaturze pojawiło się wiele metod pozwalających na parametryzację zjawiska rotacji pracowników. Ostatecznie to od organizacji zależy dobór konkretnych mierników określających rotację. Według Taylora (2006) dobór odpowiedniego sposobu na pomiar zjawiska rotacji pracowników w organizacji jest bardzo ważny, w dużej mierze dlatego, że pozwala na:

- dokonanie analizy porównawczej wewnątrz organizacji, między poszczególnymi jednostkami organizacji, a także w poszczególnych grupach zawodowych, co umożliwi identyfikację grupy bądź jednostki dominującej
- dokonanie analizy porównawczej wskaźników osiągniętych przez organizację w odniesieniu do średniej osiągniętej przez konkurentów na rynku pracy,
- dokonanie analizy działań interwencyjnych podjętych przez organizację, mających na celu obniżenie wskaźnika rotacji oraz dokonanie porównania osiągniętych wartości sprzed wdrożenia działań prewencyjnych i po ich wdrożeniu,
- oszacowanie możliwych do poniesienia przez organizację kosztów z tytułu wysokiego wskaźnika rotacji pracowników (Taylor 2006).

Z tego też względu zalecane jest, aby dokonując analiz rotacji pracowników w organizacji, nie koncentrować się jedynie na użyciu jednego wskaźnika, starać się natomiast używać zróżnicowanych mierników po to, aby zwiększyć miarodajność analizowanych danych. Poniższe zestawienie dostępnych mierników jednoznacznie pokazuje, że pewne mierniki muszą być analizowane w odniesieniu do innych, ponieważ dopiero ich zestawienie może dostarczyć pełen obraz analizowanego zjawiska.

Pierwszą możliwością pomiaru zjawiska rotacji pracowników w organizacji jest, zaproponowany przez Taylora (2006), wskaźnik utraty pracowników w postaci ilorazu całkowitej liczby pracowników, którzy odeszli z organizacji i całkowitej liczby pracowników obecnie zatrudnionych w organizacji (na umowę cywilnoprawną) (Równanie 1).

$$\frac{\text{całkowita liczba pracowników, którzy odeszli z organizacji}}{\text{całkowita liczba pracowników obecnie zatrudnionych w organizacji (tylko umowa cywilnoprawna)}} \cdot 100\%$$

Równanie 1. Wskaźnik utraty pracowników.
Źródło: opracowanie własne na podstawie (Taylor 2006).

Przedstawiony w Równaniu 1. wskaźnik jest syntetyczny i prosty. Nie dostarcza więc wielu istotnych z perspektywy organizacji informacji dotyczących odejść, mianowicie:

- brak jest szczegółowych informacji na temat przyjęć i odejść pracowników
- brakuje rozróżnienia na grupy pracowników pod kątem stażu w organizacji, co oznacza, że analiza odejść na podstawie tego wskaźnika nie dostarcza informacji, czy rotacja dotyczy pracowników doświadczonych czy niedoświadczonych
- brak jest podziału na różne rodzaje rotacji (patrz rozdział 1.2). Wskaźnik ten nie jest zatem odpowiedni dla organizacji charakteryzujących się dużą sezonowością zatrudnienia – organizacje zatrudniające dużą liczbę pracowników zatrudnionych w okresie zimowym najprawdopodobniej będą posiadać znacznie większy wskaźnik rotacji w okresie letnim niż inne organizacje, ze względu na sezonowe redukcje wywołane dużym wzrostem w porze większego zapotrzebowania.

W takich sytuacjach bowiem, jest proponowany inny sposób pomiaru zjawiska rotacji, który nie uwzględnia liczby pracowników zatrudnionych w organizacji w danym momencie, lecz przeciętną liczbę pracowników (Równanie 2) w postaci również zaproponowanego przez Taylora (2006) wskaźnika płynności zatrudnienia.

$$\frac{\text{całkowita liczba pracowników, którzy odeszli z organizacji w minionym roku}}{\text{przeciętnej liczby pracowników zatrudnionych w ostatnim roku}} \cdot 100\%$$

Równanie 2. Wskaźnik płynności zatrudnienia.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Taylor 2006).

Równanie 2 w dalszym ciągu dostarcza jedynie syntetycznych informacji o zjawisku rotacji pracowników w danej organizacji, nie przedstawiając między innymi informacji o stażu pracy pracowników, którzy decydują się na opuszczenie organizacji. W kontekście płynności zatrudnienia staż pracy może być istotną informacją dla organizacji przy opracowywaniu planu na zmniejszenie wskaźnika rotacji pracowników. Ogólne wskaźniki płynności zatrudnienia utrudniają również dokonanie miarodajnych porównań wyników między organizacjami. Dlatego też te często decydują się na prowadzenie analiz zjawiska rotacji pracowników, nie tylko opierając się na wskaźniku płynności, ale także na wskaźniku stabilizacji zatrudnienia, dla którego wzór został zaprezentowany przez Taylora (2006) jako równanie 3. Zastosowanie tego wskaźnika wraz ze wskaźnikiem płynności zatrudnienia (Równanie 3.), pozwala określić organizacji, po jakim czasie pracy pracownik decyduje się na rezygnację. Co więcej, wskaźnik ten charakteryzuje się elastycznością ze względu na to, że licznik może określać liczbę pracowników, którzy przepracowali dowolną liczbę lat, co daje zdecydowanie więcej możliwości na przeprowadzenie badań i analiz. Uwzględnianie proponowanego wskaźnika dodatkowo pozwala na przedstawienie wskaźnika rotacji pracowników w zależności od stażu pracy, dzięki czemu można dokonywać lepszych prognoz i przyszłych przewidywań tendencji rotacji pracowników. Elastyczność wskaźnika objawia się również tym, że zmianie może ulegać także mianownik podczas badania np. tendencji stabilizacji w zależności od stażu pracy konkretnych grup pracowników.

$$\frac{\text{liczba pracowników, którzy przepracowali co najmniej rok}}{\text{całkowita liczba pracowników zatrudnionych rok wcześniej}} \cdot 100\%$$

Równanie 3. Wskaźnik stabilizacji zatrudnienia.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Taylor 2006).

Nieco bardziej złożoną metodą pomiaru zjawiska rotacji pracowników prezentuje w postaci wskaźnika stabilizacji zatrudnienia – równanie 4. (Taylor, 2006), które jest określane jako rodzaj klasyfikacji ze względu na to, że polega na ocenie sytuacji w organizacji lub jej części w skali 1 do 100. Metoda ta opiera się na poglądzie, że płynność zatrudnienia wśród pracowników o wyższym stażu jest bardziej szkodliwa niż wśród tych o niższym stażu, z tego powodu, że wraz z odejściem pracownika organizacja traci również jego wiedzę i doświadczenie. Gdyby zatem z organizacji nie odszedł żaden pracownik, wskaźnik wynosiłby 1 (Balcerek-Wieszala 2011). Widoczne jest zatem, że metoda ta mocno podkreśla wpływ fluktuacji na organizację w zależności od stażu pracy. Należy również pamiętać o nieuwzględnianiu w statystykach pracowników, których odejście związane jest z przejściem na emeryturę, gdyż jest to rodzaj odejścia nieuniknionego (Taylor 2006).

$$\frac{\text{całkowity okres zatrudnienia pracowników w dniu pomiaru}}{\text{całkowity okres zatrudnienia, gdyby w roku poprzedzającym pomiar nie było fluktuacji}} \cdot 100\%$$

Równanie 4. Wskaźnik stabilizacji zatrudnienia
Źródło: opracowanie własne na podstawie (Taylor 2006).

Z kolei Antczak (2010) za kryterium stosowane do analizy odejść pracowników przyjmuje: liczbę odchodzących, formę odejścia oraz jego przyczynę, starając się przy tym zachować indywidualne podejście do każdego przypadku. Wśród mierników tego zjawiska wyróżnia bowiem:

- ogólny poziom fluktuacji pracowników
- strukturę zwolnień według charakteru czynności wykonywanych przez zwalnianych oraz ich klasyfikację
- strukturę zwolnień według formy rozwiązywania stosunku pracy
- liczbę zatrudnionych w poszczególnych grupach w stosunku do struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa (Listwan 2010).

Dodatkowo za mierniki użyteczne z perspektywy pomiaru zjawiska rotacji pracowników uważa takie zjawiska jak:

- działania organizacji mające na celu zatrzymanie wartościowych pracowników
- zależność między szkoleniami a odejściami, określające wpływ rozwoju pracownika, zapewnianego przez organizację, na jego zachowanie
- zależność między wynikami oceny pracowników a odejściami, określającą wpływ procesu oceny pracowników w organizacji a jego zachowaniem
- zależność między ścieżką kariery zawodowej (awansami) a odejściami (Listwan 2010),

które w kontekście rotacji pracowników w większym stopniu determinują chęć odejścia lub pozostania w organizacji.

Balcerek-Wieszala (2011) wskazuje konieczność interpretacji mierników strategicznych funkcji personalnej, a także mierników polityki i obsługi kadrowej. Należy stosować również mierniki fluktuacji kadr, które zostały zestawione w tabeli 1.

Tabela 1. Wskaźniki fluktuacji kadr (Balcerek-Wieszala 2011).

Źródło: (Koszela 2019).

Wskaźnik	Interpretacja
$\frac{\text{Całkowita liczba pracowników, którzy odeszli w ciągu roku do chwili obecnej}}{\text{Całkowita liczba pracowników obecnie zatrudnionych w organizacji}}$	<p>Wskaźnik ten określany jest jako ogólny wskaźnik fluktuacji. Podstawową zaletą tego miernika jest prostota użycia i interpretowalności. Jednakże ma on również wady, mianowicie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pracownicy odchodzący i nowo zatrudnieni są traktowani jednakowo • nie informuje o stażu pracy, po jakim pracownicy opuszczają organizację • nie wskazuje przyczyny fluktuacji • niepraktyczny i mylący w organizacjach zatrudniających pracowników sezonowych. <p>Bardzo niski wskaźnik, na poziomie 5% świadczy o stabilnej, ale także bardzo statycznej sytuacji organizacji (Taylor 2006).</p>
$\frac{\text{Całkowita liczba pracowników, którzy odeszli z organizacji w ostatnim roku}}{\text{Przeciętna liczba pracowników zatrudnionych w ostatnim roku}}$	<p>Modyfikacja miernika zaprezentowanego powyżej, pozwala na eliminację problemu sezonowości pracy pracowników. W dalszym ciągu jednak nie informuje o stażu pracy. Stwierdzono bowiem, że fluktuacja kadr może wywoływać inne skutki w zależności od stażu pracy pracownika opuszczającego zakład pracy (Taylor 2006).</p>
$\frac{\text{Liczba pracowników, którzy przeproacowali co najmniej rok}}{\text{Całkowita liczba pracowników zatrudnionych rok wcześniej}}$	<p>Wskaźnik stabilizacji (prezentowany powyżej). Nie uwzględnia on pracowników, którzy odeszli z organizacji po krótkim okresie zatrudnienia (mniej niż rok). Balcerek-Wieszala (2011) podobnie jak Taylor (2006) potwierdza, że anomalią nie jest uzyskanie wysokiego wskaźnika stabilizacji i wysokiego wskaźnika rotacji.</p>
$\frac{\text{Liczba pracowników, którzy przeproacowali mniej niż 2 lata}}{\text{Całkowita liczba pracowników zatrudnionych rok wcześniej}}$	<p>Wskaźnik ten to tzw. Wskaźnik „Rookie”, który odnosi się do grupy pracowników zatrudnionych w organizacji krócej niż 2 lata, wśród których obserwowana jest zwykle wyższa fluktuacja niż w pozostałych grupach. Co więcej, grupa ta charakteryzuje się na ogół niższą wydajnością, ze względu na to, że pracownicy nadal wdrażają się do organizacji. Wskaźnik ten stanowi alternatywną formę dla wskaźnika stabilizacji zatrudnienia, który może wskazywać również na potencjalne błędy procesu rekrutacji (Taylor 2006).</p>
$\frac{\text{Liczba pracowników zwolnionych przez pracodawcę}}{\text{Ogólna liczba pracowników}}$	<p>Wskaźnik ilości zwolnień z inicjatywy pracodawcy pozwala na wyszczególnienie rotacji nieuniknionej i niedobrowolnej.</p>
$\frac{\text{Liczba pracowników, odchodząca z pracy z własnej inicjatywy}}{\text{Ogólna liczba pracowników}}$	<p>Wskaźnik umożliwia wyodrębnienie pracowników, którzy dobrowolnie opuszczają organizację. Informuje zatem o fluktuacji dobrowolnej i możliwej do uniknięcia.</p>
$\frac{\text{Liczba osób nowo przyjętych do pracy}}{\text{Ogólna liczba pracowników}}$	<p>Wskaźnik zwany jest współczynnikiem przyjęć, inaczej również ogólnym indeksem rotacji pozytywnej (PRI – <i>Positive Rotation Index</i>). Jak podaje literatura (Taylor 2006), wskaźnik poniżej 20% świadczy o niskiej dynamice wzrostu zatrudnienia. Wymaga jednak indywidualnej weryfikacji w zależności od branży.</p>

Reasumując, należy podkreślić, że literatura z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi wyszczególnia wiele form analizy zjawiska rotacji pracowników, co może prowadzić również do powstania dezorientacji wśród specjalistów zajmujących się badaniem tego zjawiska. Istotne jest jednak, aby nie ograniczać się tylko do stosowania jednej metody czy jednego wskaźnika i na ich podstawie wyciągać wnioski na temat sytuacji organizacji w odniesieniu do rotacji. Ogólny wskaźnik fluktuacji kadr jest tym, który ze względu na prostotę użycia i łatwość interpretacji stosowany jest najczęściej. Pozostałe przedstawione mierniki mogą zatem służyć jako dopełnienie do wskaźnika ogólnego, w celu lepszego zaprezentowania panującej w organizacji sytuacji w odniesieniu do rotacji pracowników. Zaprezentowane dodatkowe wskaźniki mogą być również podstawą do bardziej rzeczywistego porównania wskaźników między organizacjami, a także wewnątrz organizacji (Taylor 2006).

Świadome podejście organizacji do kwestii monitorowania rotacji pracowników jest niezwykle istotne z perspektywy dostarczania istotnych informacji na temat skutków możliwych do poniesienia przez organizację w przypadku, gdy rotacja jest wysoka. Szeroko pojęte zjawisko rotacji dla większości organizacji jest zjawiskiem generującym wysokie koszty, dlatego też wykorzystywanie przedstawionych wskaźników nie tylko pozwoli na określenie poziomu fluktuacji, ale również na zidentyfikowanie poziomu skutków finansowych ponoszonych przez organizację z tytułu rotacji pracowników. Podobnie jak w przypadku obniżenia wskaźnika rotacji, istotną informacją będzie to, jakie oszczędności z tego tytułu odnotowała organizacja. Balcerek-Wieszala (2011) podkreśla, że dotychczasowe źródła dotyczące kosztów ponoszonych przez organizację z tytułu fluktuacji kształtują się na poziomie 50% rocznego wynagrodzenia wpłacanego pracownikowi zatrudnionemu na danym stanowisku, a największe sięgają nawet 250% rocznej pensji (Balcerek-Wieszala 2011). Znajduje to potwierdzenie w informacjach udostępnianych przez Merck an Company, giganta farmaceutycznego, który z kolei oszacował koszty rotacji na poziomie 150% do 250% rocznego wynagrodzenia pracownika (Mello 2011; Stovel i Bontis 2002). Z kolei jedna z amerykańskich instytucji Pricewaterhouse Coopers szacuje, że koszty związane z rotacją stanowią ponad 12% dochodu dla przeciętnej pod względem wskaźnika rotacji organizacji i prawie 40% dla organizacji charakteryzujących się wysokim wskaźnikiem rotacji (PricewaterhouseCoopers Saratoga Institute 2006). Inne źródła wskazują, że jedna z organizacji technologicznych oszacowała koszty rotacji na średnio 200000 USD na pracownika (Iqbal 2010). Pomimo przeświadczenia, że środki finansowe przeznaczone na niwelowanie skutków rotacji pracowników związane są głównie z zatrudnieniem nowych pracowników (Thatcher, Stepina, i Boyle 2002), to jednak kalkulacja kosztów rotacji jest bardzo złożonym tematem ze względu na mnogość czynników kształtujących koszt końcowy (Ezaili Alias i in. 2018; Girish 2011; Kim i in. 2017; Lubis i Syah 2019; Mohsin, Lengler, i Aguzzoli 2015; Noor i in. 2020). Taylor (2006) wyróżnia aż 50 pozycji stanowiących źródło kosztów fluktuacji, które podzielono na cztery grupy, a ich zestawienie zostało zaprezentowane w tabeli 2. wraz z przykładami. Zestawienie uwzględnia podział z perspektywy typu rotacji: wzięto pod uwagę, czy była ona zainicjowana przez pracownika, czy przez pracodawcę.

Tabela 2. Przykładowe źródła kosztów związanych z fluktuacją pracowników.
 Źródło: opracowanie własne na podstawie (Balcerek-Wieszala 2011; Taylor 2006).

	Koszty bezpośrednie	Koszty administracyjne i koszty czasu pracy	Koszty związane z efektywnością pracy	Koszty utraconych możliwości
Rotacja z inicjatywy pracodawcy	<ul style="list-style-type: none"> • odprawy dla pracowników objętych redukcją zatrudnienia, • wypłaty z tytułu niewykorzystanego urlopu wypoczynkowego. 	<ul style="list-style-type: none"> • administrowanie procesem rezygnacji pracowników, • operacje związane ze stworzeniem listy płac w związku ze zwolnieniem pracowników, • przygotowanie świadectw pracy i referencji. 		
Rotacja z inicjatywy pracownika	<ul style="list-style-type: none"> • wydatki związane z publikacją ogłoszeń rekrutacyjnych (poszukiwanie zastępstwa), • opłaty za usługi biura pośrednictwa pracy (opcjonalne), • wynagrodzenie osób pełniących tymczasowe zastępstwo, za jeszcze nieobsadzone zastępstwo, • wydatki związane z koniecznością wprowadzenia nowo zatrudnionej osoby na stanowisko pracy. 	<ul style="list-style-type: none"> • operacje związane ze stworzeniem listy płac w związku z rezygnacją pracowników, • przygotowanie świadectw pracy i referencji, • organizowanie rozmów kwalifikacyjnych, • sporządzenie nowych umów. 	<ul style="list-style-type: none"> • straty z tytułu mniejszej efektywności pracowników w okresie poprzedzającym rozwiązanie umowy o pracę (nieobecność pracownika, rozluźnienie atmosfery pracy), • straty z tytułu mniejszej efektywności nowo przyjętych pracowników w fazie wdrażania się do organizacji, • straty z tytułu zmniejszonych efektów pracy w okresie, gdy stanowisko nie jest jeszcze obsadzone. 	<ul style="list-style-type: none"> • straty z tytułu obniżonej jakości usług związane z obniżonym morale pracowników wskazanych jako tymczasowe zastępstwo osoby, która zdecydowała się opuścić organizację • straty związane z utratą wiedzy ukrytej pracownika i jego doświadczenia • straty związane z udostępnianiem wiedzy, umiejętności i doświadczenia nabytej w danej organizacji na rzecz innej konkurencyjnej.

Nieco inne podejście do kwestii kosztów wynikających z rotacji pracowników prezentuje Hom i współpracownicy (2019), którzy, bazując na analizach przedstawionych przez Allen, Bryant, i Vardaman (2010), Fitzenz i Davison (2002), Heneman i Judge (2005), dzielą koszty na:

- materialne – te bardziej widoczne i łatwiejsze do obliczenia, np.:
 - czas pracowników działu ds. zarządzania kadrami i menedżerów na przeprowadzanie rozmów z odchodzącymi pracownikami
 - naliczone do wypłaty świadczenia
 - tymczasowe pokrycie nadgodzin wypracowanych przez innych pracowników wykonywanych w celu zminimalizowania potencjalnych zakłóceń w pracy wynikających z odejścia pracowników
- niematerialnych – będących trudnymi do zidentyfikowania, ale przy tym również mogących wprowadzać większe szkody dla organizacji, np.:
 - utrata klientów
 - zakłócenie pracy zespołowej
 - obniżona wydajność lub jakość pracy
 - utrata pamięci organizacyjnej
 - zmniejszona różnorodność wśród grupy pracowników
 - potencjalne wystąpienie efektu domina
 - a nawet potencjalna konkurencja ze strony pracownika, który opuścił organizację.

Inną grupę kosztów w tym zestawieniu stanowią koszty dodatkowe, związane z zastępowaniem odchodzących pracowników, w tym czas działu ds. zarządzania kadrami i menedżerów poświęcony na rekrutację, selekcję i wdrożenie pracowników do organizacji (Lee i in. 2016); koszty rekrutacji, premie za polecenie, koszty przeznaczone na selekcję pracowników, te związane z wdrażaniem pracowników do organizacji i szkolenia (Ezaili Alias i in. 2018; Girish 2011; Kim i in. 2017; Lubis i Syah 2019) oraz potencjalne straty produktywności, wynikające z krzywej uczenia się nowych pracowników (Allen i in. 2010b; Cascio 2006; Griffeth i Hom 2001), co zostało przedstawione w tabeli 3.

Cascio (2006) w swoich rozważaniach nad rotacją również zwraca uwagę na to, że jest ona nie tylko kosztowna, ale także ma przełożenie na wydajność organizacji jako całości, co znajduje potwierdzenie również w innych źródłach (Al-Suraihi i in. 2021; Long i Perumal 2014). Jak już zostało wspomniane, za każdym razem, gdy pracownik opuszcza organizację, jej produktywność zmniejsza się ze względu na krzywą uczenia się nie tylko aspektów związanych ze stanowiskiem pracy, ale także funkcjonowaniem organizacji (Allen i in. 2010b; Al-Suraihi i in. 2021; Cascio 2006; Griffeth i Hom 2001; Van der Heijden i in. 2018). Podczas gdy nowi pracownicy wdrażają się do organizacji, większość dotychczasowych obowiązków, wykonywanych przez poprzedników, musi być wykonywana przez pozostałych pracowników, co może powodować obniżenie ich morale, ze względu na przepracowanie i zwiększone obciążenie pracą (Lee i in. 2016). Obniżone morale pracowników doświadczonych wpływa negatywnie również na nowo zatrudnionych, którym trudniej poradzić sobie z nauką nowych obowiązków i procedur, ze względu na brak wsparcia od przeciążonych współpracowników (Donnelly i Quirin 2006; James i Mathew 2022).

Tabela 3. Koszty związane z dobrowolną rotacją pracowników.
 Źródło: opracowanie własne na podstawie (Lee i in. 2016).

Koszt materialny
<ol style="list-style-type: none"> 1. Czas pracy działu ds. zarządzania kadrami (pensje, dodatkowe świadczenia, wywiad z pracownikiem odchodzącymi z organizacji). 2. Czas menedżera (pensje, dodatkowe świadczenia, próba zatrzymania pracownika w organizacji, wywiady z pracownikami odchodzącymi z organizacji). 3. Rekompensata dni wolnych (urlop, urlop zdrowotny). 4. Zastępstwo tymczasowe (tymczasowe zatrudnienie, nadgodziny płatne dla pracowników, naliczane za wykonywanie dodatkowych obowiązków)
Koszt niematerialny
<ol style="list-style-type: none"> 1. Utrata zróżnicowanej grupy pracowników. 2. Utrata jakości świadczonych usług lub wykonywanych zadań. 3. Utrata pamięci organizacyjnej. 4. Utrata klientów. 5. Potencjalna nowopowstająca konkurencja, jeśli pracownicy opuszczający organizację zdecydują się na świadczenie podobnych usług co ich macierzysta organizacja. 6. Efekt domina – kolejni pracownicy zdecydują się na odejście. 7. Zaburzenie pracy w zespole. 8. Doświadczeni mentorzy.
Ogólne koszty
<ol style="list-style-type: none"> 1. Czas pracy działu ds. zarządzania kadrami (dodatkowe świadczenia, rekrutacja, selekcja). 2. Czas pracy kierownika ds. zatrudniania (decyzje na temat nowozatrudnionych pracowników, szkolenia).
Rekrutacja
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tworzenie ofert. 2. Opłaty za świadczenie usług dla agencji zajmującej się zatrudnieniem (potencjalny koszt). 3. Dodatkowe bonusy zachęcające do zatrudnienia w danej organizacji (bonus relokacyjny, gadżety). 4. Bonus za polecenia.
Selekcja kandydatów
<ol style="list-style-type: none"> 1. Wydatki na działania związane z selekcją (testy, rozmowy wstępne).
Wdrażanie do organizacji i szkolenia
<ol style="list-style-type: none"> 1. Program wdrożeniowy. 2. Szkolenia obligatoryjne, formalne i nieformalne (czas, materiały, potrzebne wyposażenie, mentorowanie). 3. Socjalizacja z innymi pracownikami (czas współpracowników, podróże). 4. Utrata produktywności (dopóki wdrożenie nowego pracownika nie zostanie ukończone)

Poza wpływem na morale pracowników, badania wskazują, że zmniejszenie poziomu rotacji ma pozytywne przełożenie na wzrost sprzedaży. Dzięki odpowiednio dobranym praktykom z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi przeciwdziałającym rotacji, rentowność zasobów ludzkich się zwiększa, podobnie jak wartość rynkowa (Batt 2002; Cascio 2006; Huselid 1995). Wspomniany wzrost sprzedaży wskazuje na satysfakcję klienta, która stanowi jeden z mierników wydajności organizacji i która również w literaturze pojawia się jako jeden z czynników, jaki determinowany jest przez rotację (Holtom i Burch 2016; Hurley i Estelami 2007; Ton i Huckman 2008). Relacja między pracownikami i klientem jest ważnym czynnikiem wpływającym na sukces organizacji. Kiedy pracownicy są zadowoleni z wykonywanej pracy, prowadzi to do lepszej obsługi klienta i jego zadowolenia (Kang i Sung 2019; Tsai i Wu 2010). Utrata kapitału ludzkiego zdecydowanie obniża wydajność organizacji, jakość usług, czyli także poziom obsługi klientów, negatywnie

wpływając na współpracę klienta z organizacją (Holtom i Burch 2016; Trevor, Gerhart, i Boudreau 1997). Dlatego też to, jakie konsekwencje będzie ponosić organizacja z tytułu rotacji pracowników, zależy również od tego, kto postanawia opuścić organizację. Badania wskazują, że rotacja wśród pracowników o wysokim kapitale społecznym (np. takich, którzy posiadają szeroką sieć relacji) ma silny negatywny wpływ na wyniki organizacji (Alhamwan i Mat. 2015; Shaw i in. 1998; Shaw, Gupta, i Delery 2005). W dużej mierze to właśnie powoduje, że rotacja pracowników jest i będzie zawsze aktualnym i ważnym z perspektywy organizacji zjawiskiem do monitorowania, nawet jeśli sytuacja gospodarcza może wskazywać, że kwestia utrzymania pracowników w organizacji w danym momencie nie powinna być tematem pierwszej potrzeby. Wiele organizacji uważa, że przy spowolnieniu gospodarczym temat utrzymania pracowników w organizacji staje się mniej istotny, ze względu na to, że trudniej pracownikom zmienić pracę. To błędne przeświadczenie ukazuje krótkowzroczność organizacji w stosunku do zjawiska rotacji, którzy traktują to zjawisko zawsze tak samo, czasem nie zważając na to, kto organizację opuszcza. Utrzymanie kluczowych pracowników w organizacji, o wysokich kompetencjach, stanowi bowiem wyzwanie dla organizacji (Allen i in. 2010).

Podsumowując rozważania na temat skutków rotacji pracowników, można zauważyć, że wszystkie przytoczone dotychczas skutki mogą być rozpatrywane w trzech głównych kategoriach:

- wydajności organizacji (innowacyjność, jakość)
- wyników organizacji (wynik finansowy, wynik rynkowy, uwzględniający koszty)
- wyników klientów (zadowolenie klienta, jakość świadczonych przez organizację usług).

Zdecydowanie warty podkreślenia jest fakt, że negatywny związek między rotacją pracowników (wysokim wskaźnikiem rotacji pracowników) a negatywnymi konsekwencjami wynikającymi z rotacji został potwierdzony przez badaczy. Allen i współpracownicy (2014) przeprowadzili metaanalizy potwierdzające negatywny wpływ rotacji na obsługę klienta, jakość i bezpieczeństwo, co pośrednio wpływa na wyniki finansowe. Hancock, Allen i Soelberg (2017) z kolei w swoich badaniach potwierdzili negatywny związek między rotacją a wydajnością, wykazując przy tym maceracyjny wpływ lokalizacji, branży oraz stanowiska na tę relację. Organizacje funkcjonujące w Ameryce Północnej wykazywały silniejszy negatywny związek niż te funkcjonujące w Europie lub Azji; badania w organizacjach z branży medycznej – szpitale, domy opieki zdrowotnej – wykazywały silniejszy negatywny związek; natomiast analizując badania pod kątem stanowiska, to w grupie menedżerów wykazano silniejszą negatywną zależność niż w grupie pracowników szeregowych (Hancock, Allen, i Soelberg 2017).

Koszty rotacji pracowników wyszczególnione w Tabeli 2 oraz w Tabeli 3, a także przytoczone badania potwierdzające negatywny związek rotacji z wynikami organizacji można podsumować opinią jednego z dyrektorów zarządzających organizacją Flagship Consultancy, który określa rotację pracowników jako jedno z najbardziej niebezpiecznych zjawisk, zagrażających biznesowi, ze względu na to, że jest zjawiskiem poniekąd niewidocznym, gdyż większość kosztów związanych z rotacją pracowników nie może być bezpośrednio wyszczególnionych w rachunkach zysków i strat lub zgłoszonych na koniec

roku podatkowego (Iqbal 2010). W literaturze przedmiotu można spotkać się również z potencjalnymi korzyściami, które może nieść rotacja pracowników, mianowicie:

- **możliwość zatrudnienia lepszych pracowników** (Heneman i Judge 2008), w szczególności, jeśli decyzję o odejściu z organizacji podejmuje osoba, która dotychczas prezentowała niskie wyniki wykonywanej pracy. Okazać się może wówczas, że obliczenie zysków (strat) netto wynikających z zatrudnienia zastępców, którzy osiągają lepsze wyniki niż osoby odchodzące, może skorygować szacunki dotyczące rzeczywistych kosztów rotacji (Hom i in. 2019),
- **nowe umiejętności i perspektywy** (Mello 2011; Shaw, Duffy, i in. 2005), a także **wprowadzenie innowacyjności, elastyczności oraz zdolności do adaptacji** (Achoui i Mansour 2007). Badania nad zespołami wykazują bowiem, że w grupach, które długotrwale pracują razem i są stabilne, wyniki w zakresie badań i rozwoju spadają (Hom i in. 2019; Price 1977). Dzieje się tak bez względu na to, jakie umiejętności posiadają członkowie zespołu, głównie dlatego, że po pewnym czasie zespół zaczyna polegać na zwyczajowych wzorcach pracy i izoluje się od informacji z zewnątrz, które mogą zakłócić jego przewidywalny sposób pracy. Podobne zalecenie stosuje się dla zespołów kierowniczych, gdyż długoletnie zakorzenienie się kierownictwa na danym stanowisku wpływa na strategię organizacji – zespoły kierownicze o długim stażu konsekwentniej stosują strategię organizacji odzwierciedlającą normy branżowe, podczas gdy zespoły o krótkim stażu przyjmują innowacyjne strategie, co wpływa pozytywnie na rozwój organizacji (Hom i in. 2019)
- **oszczędności wynikające z zatrudnienia zastępstwa za niższą pensję** (Heneman i Judge 2008) lub **całkowita oszczędność kosztów pracy**, szczególnie w obliczu zaostrej globalnej konkurencji, kiedy organizacje zostają zmuszone do redukcji liczby pracowników, gdyż dobrowolna rotacja stanowi niższy koszt redukcji niż zwolnienia pracowników (Hom i in. 2019)
- **nowe możliwości i szanse dla pozostałych pracowników** w odniesieniu do możliwości przejęcia obowiązków poprzednika czy zaangażowania się w role pełnione przez poprzednich – często bowiem odejście jednego pracownika z organizacji daje możliwość zaistnienia innych pracowników (Mello 2011; Mobley 1982a; Staw 1980)
- **możliwość przeprowadzenia reorganizacji**, która z czasem może przyczynić się do wprowadzenia oszczędności kosztów dzięki rezygnacji z zastępstwa odchodzących pracowników.

Pomimo pojawiających się potencjalnych korzyści wynikających z rotacji pracowników dobrowolna rotacja pracowników (ta wynikająca z inicjatywy pracownika) jest jednak zazwyczaj zjawiskiem kosztowym dla organizacji (Heneman i Judge 2008). Dlatego też zaleca się, aby opracowanie sposobów mających na celu mitygowanie zjawiska rotacji pracowników odbywało się na poziomie strategicznym, aby móc minimalizować w pierwszej kolejności wskaźniki rotacji, w drugiej zaś koszty związane z rotacją. Należy jednak pamiętać, że sposób postępowania związany z minimalizacją rotacji nie powinien skupiać się jedynie na poprawie podstawowych wskaźników rotacji, czyli nie powinna ona ograniczać się jedynie do ilościowej, ale także jakościowej oceny. Zatem rozważenia wymaga zarówno to, ilu, jak i jakich pracowników należy w organizacji

utrzymać (Heneman i Judge 2008). Jak już zostało podkreślone, nieefektywna strategia koncentrująca się na rotacji pracowników doprowadzi nie tylko do strat finansowych, ale także do utraty produktywności organizacji, a w dłuższej perspektywie może stać się również zagrożeniem konkurencyjności organizacji, a w rezultacie problemem z utrzymaniem się organizacji na rynku.

1.2. Zamiar rotacji

Pojęcie rotacji pracowników zostało już obszernie opisane w rozdziale 1.1. dysertacji, w którym zostały zaprezentowane: ogólne pojęcie rotacji pracowników, podział na rodzaje rotacji (wyszczególniane w literaturze przedmiotu), a także modele rotacji pracowników. Mówiąc jednak o rotacji pracowników w kontekście organizacji, należy pamiętać, że pojęcie to będzie określać liczbę pracowników, która opuszcza organizację w danym czasie. Z perspektywy badań empirycznych, weryfikując czynniki determinujące rotację pracowników, znacznie częściej uwzględnia się czynnik zwany „zamiarem rotacji”, który definiowany jest jako taki krok w procesie odejścia, który następuje po doświadczeniu niezadowolenia w organizacji, często poprzedzający ostateczną decyzję o opuszczeniu organizacji (Aburumman i in. 2020; Cybulski 2008; Hom, Griffeth, i Sellaro 1984a; Koszela 2020, 2021; William H. Mobley 1982b; Mowday, Steers, i Porter 1979; Porter i Steers 1973). Matz i współpracownicy (2013) definiują zamiar rotacji jako celową i świadomą decyzję o opuszczeniu organizacji. Lacity, Iyer, i Rudramuniyaiah (2008) określają zamiar rotacji jako zakres, w jakim pracownik rozważa opuścić organizację. Tett i Meyer (1993) z kolei uważają, że zamiar rotacji stanowi świadomą i celową chęć opuszczenia organizacji.

Analiza zamiaru rotacji stanowi podstawę badań nad rotacją pracowników od momentu, kiedy czynnik ten stał się istotny (Cho i Lewis 2012; Dalton, Johnson, i Daily 1999; Kirschenbaum i Weisberg 1990). Literatura dotycząca rotacji pracowników jest pełna przykładów zachowań zwiastujących rotację, które są wnioskowane w oparciu o analizę zamiaru rotacji pracowników i jej korelatów. Należy zwrócić uwagę, że nawet liczne modele rotacji często za zmienną wynikową przyjmowały zamiar rotacji, zamiast rotacji jako całości (Hulin, Roznowski, i Hachiya 1985a; Mobley 1977; Mobley i in. 1979a; Steel 2002a). Zamiar rotacji jest uznawany także za znacznie dokładniejszy wskaźnik określający faktyczną rotację niż satysfakcja z pracy czy przywiązanie do organizacji (Bertelli 2006; Dalton i in. 1999; Lee i Whitford 2007; Rubenstein i in. 2018; Schaap i Olckers 2020; Steel i Ovalle 1984; Tett i Meyer 1993a). Uzasadnienie, dlaczego zamiar rotacji używany jest w kontekście badań nad rotacją pracowników tak często, niemalże zamiennie (Jaros i in. 1993; Muliawan, Green, Robb 2009; Tett i Meyer 1993a), jest dwojakie. Po pierwsze, teoria postaw popiera przekonanie, że intencja (w ujęciu ogólnym) jest najlepszym predykatorem zachowania (Mobley, Horner, i Hollingsworth 1978; Price i Mueller 1981). Jest to również zgodne z teorią Ajzen i Fishbein (1975), którzy uważali, że najlepszy pojedynczy predyktor zachowania jednostki będzie stanowił intencja wykonania tego zachowania (Currivan 1999; Griffeth, Hom, i Gaertner 2000a; Hom i in. 1984a; Jaros i in. 1993; Lee i Whitford 2007; Mobley 1977; Muliawan i in. 2009; Vandenberg i Nelson 1999). Te teoretyczne rozważania zostały potwierdzone w metaanalizach postaw i zachowań związanych z pracą i rotacją, dla których Harrison, Newman, i Roth (2006) uznali, że postawy związane z pracą, takie jak zamiar rotacji, wiarygodnie przewidują zachowania związane z pracą – czyli odejście z organizacji (Byrne 2005; Hendrix, Robbins, i Summers 1998; Steensma, Breukelen, i Sturm 2003).

Z drugiej zaś strony zamiar rotacji jest częściej stosowany w badaniach empirycznych ze względów pragmatycznych. Jest on bowiem uznawany za łatwiejszy do zbadania aniżeli rzeczywista rotacja. Przede wszystkim posiada pożądane właściwości statystyczne, na przykład łatwą skalowalność i jest z reguły ekonomiczniejszy w zastosowaniu (Dalton i in. 1999). Pełna ocena rzeczywistej rotacji wymaga przeprowadzenia kosztownych badań podłużnych, tak by zapewnić wysoką rzetelność badań. Chcąc zweryfikować powiązania między rzeczywistą rotacją a zachowaniami pracowników, należy mierzyć się z kwestiami etycznymi przeprowadzania badań (Dalton i in. 1999). Są one bowiem przeprowadzane anonimowo, co uniemożliwia powiązanie rzeczywistego wskaźnika rotacji z zachowaniem konkretnego pracownika. Argumenty te równie silnie przemawiają za koniecznością korzystania z intencji rotacji, jako czynnika zastępczego w badaniach nad rotacją pracowników (Bertelli 2006; Kim 2005; Lee i Whitford 2007; Pitts, Marvel, i Fernandez 2011).

Dotychczasowe badania potwierdzają ponadto istnienie związku między zamiarem rotacji a rzeczywistą rotacją, który jest istotnie statystycznie skorelowany. Ustalenie dotyczące siły wpływu tej relacji (zamiaru rotacji i rzeczywistej rotacji) nie jest jednak jednoznaczne (Griffeth i in. 2000a; Hom i in. 1984a; Lee i Whitford 2007; Mobley 1977; Steel i Ovalle 1984). Cho i Lewis (2012) odnotowali korelację na poziomie 0,80 dla relacji między zamiarem rotacji a rzeczywistą rotacją. Lee i Mowday (1987) z kolei stwierdzili, że intencja rotacji wyjaśnia jedynie 6% wariacji rzeczywistej rotacji. Kirschenbaum i Weisberg (1990) również nie odnotowali istotnego związku między zamiarem rotacji a zachowaniami związanymi z rotacją. Uważają oni bowiem, że odpowiedzi ankietowe dotyczące zamiaru rotacji nie mogą w rzeczywistości świadczyć o faktycznym przyszłym zachowaniu związanym z rotacją (Jung 2010; Kirschenbaum i Weisberg 1990).

Dla organizacji czynnik ten stanowi również bardzo wartościową informację, gdyż dostarcza wiedzy o potencjalnych odejściach, dając organizacji czas na reakcję i podjęcie kroków, które mogłyby wpłynąć na zmianę decyzji pracownika (Koszela 2020, 2021). Organizacje doskonale zdają sobie sprawę z tego, że zatrzymanie pracowników, szczególnie tych o wysokich kompetencjach, w organizacji na dłużej może przynieść długoterminową korzyść (Armstrong 2016), ale stanowi często wyzwanie dla organizacji. Wynika to z faktu, że zamiar rotacji znacznie częściej występuje wśród pracowników o wysokich kwalifikacjach i kompetencjach, którzy mają zdecydowanie wyższe szanse na znalezienie nowego miejsca zatrudnienia (Jackofsky 1984; Price 2001). Ponadto zastępowanie pracowników, którzy zdecydowali się opuścić organizację nowo zatrudnionymi jest kosztowne, nie tylko pod względem stricte finansowym, ale także czasowym i często wpływa na obniżenie wydajności innych pracowników, zwłaszcza tych oddelegowanych do wdrażania nowo zatrudnionych (Butali, Wesang'ula, i Mamuli 2013; Roodt i Bothma 1997; Sulu, Ceylan, i Kaynak 2010).

Co więcej, obserwując zjawisko zamiaru rotacji, specjaliści z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi zauważają pewne negatywne konsekwencje tego zjawiska, zarówno dla pracowników na poziomie indywidualnym, jak i dla organizacji jako całości, objawiające się zaburzeniem funkcjonowania organizacji (Bluedorn 1982a; Bothma i Roodt 2013; Greyling i Stanz 2010; Koszela 2020; William H. Mobley 1982). W kontekście branży informatycznej w literaturze przedmiotu najczęściej można natrafić na takie konsekwencje jak spadek morale pracowników, zaangażowania w codzienną pracę, a w konsekwencji skutkuje

obniżoną wydajnością pracy (Armstrong 2009; Branham 2005; Katcher 2023). Znacznie częściej jednak literatura przedmiotu wskazuje postawy i zachowania jako czynniki przewidujące zamiar rotacji. Najczęściej należą do nich: satysfakcja z pracy oraz przywiązanie do organizacji, które są wskazywane jako bezpośredni predyktor wyjaśniający zamiar rotacji (Aryee, Wyatt, i Min 1991; P. Brough i Frame 2004; Harrell, Chewning, i Taylor 1986; Karsh, Booske, i Sainfort 2005; Du Plooy i Roodt 2010; Samad 2006; Wasti 2003). Również badania przeprowadzone wśród pracowników branży informatycznej potwierdzają ujemny związek między satysfakcją z pracy a zamiarem rotacji (Korunka, Hoonakker, i Carayon 2005). Z kolei, jeśli chodzi o postawy świadczące o rosnącym zamiarze rotacji, literatura przedmiotu wskazuje na alienację, wycofanie się, izolowanie od innych współpracowników i przejawianie postaw świadczących o wypaleniu zawodowym jako czynników wzmacniających zamiar rotacji (Hom i in. 2019; Hulin i in. 1985a). Postrzeganie kultury organizacji jako negatywnej ze względu na pewne postawy współpracowników, niesatysfakcjonujący proces dzielenia się wiedzą, a w konsekwencji obniżone zaangażowanie w pracę oraz ogólne zadowolenie z pracy w organizacji również silnie przewidywało zamiar rotacji (Boshoff i in. 2002; Wasti 2003).

W powyższym kontekście w niniejszej pracy zamiar rotacji będzie stanowił podstawę badań empirycznych jako zjawisko zawsze poprzedzające rotację właściwą i będące jej bezpośrednią przyczyną (Griffeth i in. 2000a; Hom i in. 1984a; Lee i Whitford 2007; Mobley 1977; Steel i Ovalle 1984). Autorka zdaje sobie jednak sprawę, że jeśli wystąpiło zjawisko rotacji, to musiało być poprzedzone zamiarem rotacji, jednak nie zawsze zamiar rotacji skutkuje rotacją właściwą (Jung 2010; Kirschenbaum i Weisberg 1990). Biorąc jednak pod uwagę dodatkowe ograniczenia, które mogą wynikać z przyjęcia rzeczywistego wskaźnika rotacji jako zmiennej wynikowej, mianowicie niejednoznaczności translacji czynników wskazanych przez respondentów jako istotne w kontekście kształtowania rotacji na rzeczywisty wskaźnik rotacji, zasadne zdaje się być rozpatrywanie rotacji pracowników w kontekście zamiaru. Zarówno czynniki kształtujące rotację, jak i zamiar rotacji będą bowiem oceniane z perspektywy tej samej grupy – czyli pracowników branży informatycznej, stanowiących grupę respondentów w przeprowadzonych badaniach. Co więcej, takie podejście do tematu wydaje się być zasadne ze względu na to, że rozpoznanie omawianego zagadnienia na wcześniejszym etapie daje większe możliwości i szanse organizacji, aby zapobiegać ostatecznemu odejściu pracownika, co w kontekście branży informatycznej będzie pożądane.

1.3. Rodzaje rotacji pracowników

Zjawisko rotacji pracowników, co zostało zasygnalizowane wcześniej, w literaturze przedmiotu najczęściej przedstawiane jest jako zjawisko o negatywnych konsekwencjach dla organizacji (Lee 2018; Rubenstein i in. 2018). Tradycyjne przekonanie wśród naukowców i praktyków utrzymuje, że rotacja pracowników zazwyczaj generuje zarówno koszty, tj. m.in.: koszty rekrutacji, szkoleń nowych pracowników, jak i koszty niepieniężne np. obniżone morale pracowników pozostających w organizacji. Istnieją jednak pewne perspektywy teoretyczne przedstawiające korzystne skutki dla organizacji, poprawiające jej wyniki. To, jaki wpływ na organizację będzie miała rotacja pracowników, w dużej mierze zależy od identyfikacji, z jakim typem rotacji organizacja ma do czynienia (Iqbal 2010). Nie można bowiem zakładać, że rotacja pracowników zawsze będzie dla organizacji

negatywna w skutkach, tym bardziej, jeśli jej inicjatorem jest sama w sobie organizacja lub kiedy na odejście z organizacji decyduje się pracownik niewnoszący żadnej wartości dodanej w organizację. Dlatego też kontynuacja dalszych rozważań na temat rotacji pracowników nie będzie możliwa bez uprzedniego dokonania analizy typologii ich rotacji. Rozpoznanie typów rotacji pracowników będzie bowiem stanowić podstawę do dalszego poszukiwania przyczyn rotacji. Tym samym w rozdziale tym dokonany zostanie przegląd zagadnienia rotacji pracowników z uwzględnieniem podziału tego zjawiska w zależności od:

- źródła inicjującego rotację pracowników
- funkcjonalności rotacji w odniesieniu do organizacji jako całości (Hom i in. 2019).

1.3.1. Rotacja dobrowolna a niedobrowolna

Jak już zostało wspomniane w poprzednim rozdziale, odejście pracownika może zostać zainicjowane przez pracodawcę i wówczas mówi się o tzw. rotacji niedobrowolnej lub może wynikać z inicjatywy pracownika, co nazywa się rotacją dobrowolną (Sidor-Rządkowska 2020). Zwolnienia zainicjowane przez organizację, niezależne od pracowników, powstałe w wyniku decyzji przełożonych, mogą wynikać z:

- sytuacji rynkowej (zła koniunktura, spadek zapotrzebowania na produkty lub usługi oferowane przez organizację, kryzys) (Sidor-Rządkowska 2020)
- konieczności przeprowadzenia restrukturyzacji organizacji ze względu m.in. na fuzje organizacji, silną konkurencję, rozwój nowoczesnych technologii i ich wdrażanie do organizacji (Cascio 2001)
- dążenia do wprowadzania racjonalnej struktury zatrudnienia (także całkowita likwidacja organizacji) (Sidor-Rządkowska 2020)
- likwidacji danego stanowiska pracy
- wygaśnięcia umowy, która była zawarta z pracownikiem na czas określony
- zwolnienia dyscyplinarnego
- przejścia na emeryturę lub rentę
- choroby lub śmierci pracownika (Cascio 2001).

Bez względu na to, czy zwolnienia zainicjowane przez pracodawcę dotyczą poszczególnych pracowników czy większych grup, będą niosły ze sobą szereg problemów i negatywnych konsekwencji, zarówno dla pracowników, jak i pracodawców (Sidor-Rządkowska 2020). Niezmiernie ważne jest bowiem to, aby proces redukcji pracowników został prawidłowo zaplanowany i był możliwie jak najbardziej sprawiedliwy, stanowiąc równocześnie element marketingu personalnego. Według Armstronga (2016) bowiem stosowanie odpowiedniej procedury związanej z niedobrowolną redukcją pracowników może złagodzić powstające w związku z tym procesem problemy. Istotne jest zatem, aby określona procedura spełniała trzy podstawowe cele:

- traktowała pracowników możliwie jak najuczciwiej
- w jak największym stopniu niwelowała uciążliwości spowodowane zwolnieniem
- chroniła zdolność kierownictwa do dalszego, skutecznego zarządzania organizacją (Armstrong 2016).

Należy pamiętać także o tym, że zjawisko rotacji niedobrowolnej, bez względu na okoliczności i uzasadnienie, również potencjalnie może stanowić wstrząs dla systemu, dlatego tak ważne jest staranne przygotowanie zestawu działań mogących zapobiegać ewentualnym negatywnym skutkom tego zjawiska. Marciniak (2016) podkreśla dodatkowo, że przy planowaniu poszczególnych działań należy dodatkowo brać pod uwagę czynniki zarówno ekonomiczne, jak i społeczne. Nie należy traktować ich oddzielnie, przede wszystkim dlatego, że często to, co wydaje się być efektywne kosztowo, nie będzie efektywne ze społecznego punktu widzenia (Sidor-Rządkowska 2020). Nieco inną formę rotacji niedobrowolnej stanowi zwolnienie pracownika jako konsekwencja np. negatywnego wyniku oceny okresowej. Według Sidor-Rządkowskiej (2020) zwolnienia pracowników, którzy niewłaściwie wykonują swoje obowiązki, powinny stanowić stały element prowadzonej w organizacji polityki personalnej. Ogromne znaczenia odkrywa bowiem określenie jasnych kryteriów współpracy między pracownikiem i pracodawcą, wytyczające reguły postępowania na wypadek złamania regulaminu pracy czy ogólnie przyjętych przez organizację zasad w niej panujących. Pozwolą one na uniknięcie zwykle powielających się wśród organizacji postaw względem pracowników, którzy naruszyli zasady lub otrzymali negatywny wynik oceny okresowej. Powszechne jest bowiem działanie mające na celu natychmiastowe zwolnienie pracownika po naruszeniu zasad – często kojarzone z działaniem pod wpływem emocji lub długotrwałym tolerowaniem pracownika źle wykonującego swoje obowiązki. Obie postawy będą niosły negatywne konsekwencje dla organizacji. Z jednej strony natychmiastowe zwolnienie pracownika może wiązać się ze zwolnieniem wakatów i koniecznością zastąpienia pracownika nowym, co będzie generowało wysokie koszty; z drugiej zaś strony nieumiejętność wyciągania konsekwencji wśród pracowników, którzy otrzymali negatywny wynik oceny okresowej, może wpływać destrukcyjnie na poczucie sprawiedliwości wśród współpracowników (Parker i Grote 2022). Długotrwałe tolerowanie naruszeń dokonywanych przez innych pracowników wymusza na współpracownikach zintensyfikowane działania na rzecz pracodawcy, które z czasem, wraz z poczuciem narastającej niesprawiedliwości, mogą doprowadzić do wysokiej frustracji – co w konsekwencji może zakończyć się podjęciem decyzji o opuszczeniu organizacji, a to oznacza – w tym przypadku – rotację dobrowolną (Parker i Grote 2022; Mendryk, 2017).

W ujęciu ogólnym o dobrowolnej rotacji pracowników mowa jest wówczas, gdy pracownik z własnej inicjatywy podejmuje decyzję o zerwaniu dotychczasowych więzi zawodowych z obecnym pracodawcą (Mobley 1982; Price 1977). Pojęcie to jest bowiem rozumiane jako oddzielenie się od organizacji zatrudniającej i nie obejmuje awansów, przeniesienia na inne stanowisko ani żadnych innych ruchów kadrowych wewnątrz organizacji. Ponadto pojęcie to wyklucza również zaprzestanie członkostwa w organizacjach, za które członkowie nie pobierają wynagrodzenia, takich jak wolontariat, staże oraz działalność przyparafialna (Mobley 1982; Price 1977). Maertz i Campion (1998) określają rotację dobrowolną jako sytuację, w której kierownictwo godzi się na to, że pracownik posiada motyw do opuszczenia organizacji, bez względu na to, jakie źródło miała motywacja pracownika do jej opuszczenia. Tym samym, niwelując konieczność analizy motywów pracownika, pojęcie dobrowolnej rotacji pracowników staje się powszechnie stosowanym pojęciem w każdej sytuacji, w której pracownik decyduje się na rozwiązanie stosunku pracy z obecnym pracodawcą, uwzględniając również motywy indywidualne, związane z pobudkami osobistymi (Hunter i in. 2008; Russell 2013).

Bez względu jednak na motywy pracownika wpływające na jego decyzję dobrowolna forma odejścia pracownika z organizacji stanowi największe zagrożenie dla pracodawcy (Koszela 2020, 2021; Lee i in. 2017; Scott i in. 2021). Dzieje się tak, ponieważ pracodawca posiada wysoce ograniczone możliwości kontrolowania tego zjawiska w porównaniu do odejść zainicjowanych przez organizację. W literaturze dostrzega się bowiem, że zjawisko dobrowolnej rotacji pracowników w dalszym ciągu bywa bagatelizowane przez pracodawców (Sidor-Rządkowska 2020). Przy obecnej sytuacji na rynku pracy, w której to pracownik w wielu przypadkach posiada zdecydowanie większe możliwości wyboru pracodawcy, a organizacje borykają się z deficytem wykwalifikowanych pracowników, bierna postawa pracodawców względem dobrowolnej rotacji może przynieść wysoce negatywne skutki, a nawet zagrażać dalszemu działaniu organizacji (Sidor-Rządkowska 2020). Liczne badania wskazują, że dobrowolna rotacja w dużej mierze dotyczy pracowników wykwalifikowanych o wysokich kompetencjach, którzy mają łatwość w znalezieniu alternatywnego miejsca pracy (Pocztowski 2018). Tacy pracownicy, mając świadomość swojego potencjału, decydują się opuścić organizację, aby poszukiwać nowych wyzwań oraz możliwości poza jej granicami (Pocztowski 2018). Organizacje powinny być świadome tego, że odejście pracownika oznacza również utratę cennej dla organizacji wiedzy oraz umiejętności, która jest niezwykle trudna do odtworzenia (Koszela 2020; Listwan 2010). Jeśli pracownicy autonomicznie podejmują decyzję o zakończeniu zatrudnienia, ponieważ uważają, że aktualna praca nie jest dla nich satysfakcjonująca lub inny pracodawca może zapewnić bardziej atrakcyjne warunki pracy (Palich, Horn, i Griffeth 1995), powinno to stanowić dla obecnego pracodawcy źródło informacji do podjęcia działań naprawczych – pozwalających bądź na zatrzymanie pracownika w organizacji, bądź na niedopuszczenie do kolejnych odejść.

1.3.2. Rotacja funkcjonalna a dysfunkcjonalna

Według źródeł z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi (Mobley i in. 1979b; Price 1977) teoria dotycząca podziału rotacji na dobrowolną i niedobrowolną została opracowana jako jedna z pierwszych i była uznawana przez dłuższy czas za jedyny słuszny podział. W kolejnych latach Dalton i współpracownicy (1981), kwestionując konwencjonalny pogląd, dotyczący tego, że rotacja jest negatywnym zjawiskiem dla organizacji, zaproponowali wykorzystanie pojęcia „funkcjonalności rotacji”, dzieląc ją na:

- rotację funkcjonalną, mającą miejsce, gdy organizację opuszcza pracownik nieproduktywny
- rotację dysfunkcjonalną, dotyczącą utraty pracowników cenionych, o wysokiej produktywności (Dalton i in. 1981; Dalton i Todor 1979; Sidor-Rządkowska 2020).

Pomocna w oszacowaniu, z jakim rodzajem rotacji ma się do czynienia w organizacji, może okazać się macierz strategii wydajności i możliwości zastąpienia pracowników opracowana przez Martin i Bartol (1985) i zaprezentowana na rysunku 1.

Według Cascio (2001), rozważając rotację pracowników pod kątem funkcjonalności, należy uwzględnić dwa podstawowe czynniki: wydajność pracy pracowników oraz możliwość ich zastąpienia przez inne osoby. Te dwa kluczowe aspekty pozwalają na stworzenie określonych grup pracowników, których będzie wyróżniać strategia postępowania w przypadku chęci odejścia pracownika (zaprezentowane w macierzy

w nawiasie). Strzałki znajdujące się w macierzy strategii wydajności i zastąpienia pracowników oznaczają pożądany kierunek ruchu pracowników między poszczególnymi polami. W macierzy Martina i Bartola (1985) rotacja może mieć charakter właśnie funkcjonalny lub dysfunkcjonalny.

Analizując macierz wydajności i zastąpienia pracowników, można zauważyć, że najbardziej dysfunkcjonalna dla pracowników będzie utrata osób charakteryzujących się dużą wydajnością, będących trudno zastępowalnymi (pole A). Najczęściej są to pracownicy posiadający specyficzną wiedzę na temat organizacji i jej otoczenia oraz bardzo rzadkie i trudne do zdobycia kompetencje. W przypadku takich pracowników zaleca się przyjęcie strategii dążącej do ich zatrzymania, inwestowania w ich rozwój oraz zapewnienia im wsparcia. Pracownicy łatwo zastępowalni, ale również bardzo wydajni (pole B), jak i wydajni, lecz trudno zastępowali (pole C), są na tyle cenni dla pracodawcy, że ich odejście rozpatruje się w kategorii rotacji dysfunkcjonalnej, a sugerowaną strategią jest zatrzymanie pracowników (Gajdzik 2014). Niejednoznaczność funkcjonalności rotacji występuje w dwóch przypadkach:

- kiedy organizację opuszcza pracownik o średniej wydajności i łatwo zastępowalnych kompetencjach – wówczas funkcjonalność uzależniona jest od wielkości ponoszonych kosztów związanych z odejściem pracownika i najczęściej zalecana jest strategia jego zatrzymania
- kiedy organizację opuszcza pracownik o niskiej wydajności, ale trudno zastępowalnych kompetencjach – wówczas w krótkim okresie fluktuacja może być dysfunkcjonalna, jednak w dłuższej perspektywie staje się funkcjonalna. Dobrą praktyką w takich sytuacjach jest przygotowanie wsparcia w przypadku odejścia takiego pracownika, tak by z czasem móc zastąpić jego unikatowe kompetencje.

Rotacja w pełni funkcjonalna według Martina i Bartona (1985) występuje wówczas, gdy organizację opuszczają pracownicy o niskiej wydajności i łatwej zastępowalności (pole F) – wówczas istnieje nawet rekomendacja zwolnienia takiego pracownika. Zaprezentowana macierz strategii wydajności i możliwości zastąpienia pracownika pokazuje, że analiza rotacji pracowników z organizacji nie można skupiać się jedynie na wskaźnikach ilościowych. Przedstawiane przez organizacje wskaźniki rotacji często nie dostarczają innych informacji poza procentową liczbą odejść w minionym roku. Pochopne jest również wnioskowanie o wzroście lub spadku rotacji na przestrzeni lat, bez posiadania informacji jakościowych w analizowanym obszarze. Jeśli organizacja dostarcza informacji, że w minionym roku odeszło o 6 punktów procentowych pracowników mniej niż w ubiegłym roku, a wskaźnik odejść wynosił 10%, to tak naprawdę niemożliwe jest wyciągnięcie jakichkolwiek racjonalnych wniosków na temat zmian, a tym bardziej błędne byłoby wnioskowanie, że sytuacja się poprawiła (Sidor-Rządowska 2020). W skrajnym przypadku bowiem może się okazać, że grupa 10%, która opuściła organizację, to pracownicy charakteryzujący się wysoką wydajnością o specyficznych i trudnych do zastąpienia umiejętnościach, co dla organizacji może stanowić wysokie zagrożenie. Intuicyjnie menedżerowie organizacji oczywiście wiedzą, kiedy tracą wartościowych pracowników, jednak bez skrupulatnego rozpoznania grup pracowników zgodnie z macierzą strategii wydajności i możliwości zastąpienia w kontekście odejść właściwe rozpoznanie przyczyn

i wydedukowanie możliwości zapobiegania temu zjawisku na szerszą skalę jest znacząco utrudnione (Casio, 2001). Dlatego też tak istotne, według badaczy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, staje się gromadzenie nie tylko danych ilościowych na temat odejść, ale także jakościowych.

Hollenbeck i Williams (1986) prezentują odmienne podejście do zdefiniowania funkcjonalności rotacji pracowników. Zoperacjonalizowanie funkcjonalności rotacji pozwala zdefiniować, z jakim typem rotacji organizacja ma do czynienia w przypadku konkretnego pracownika:

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

gdzie:

T_{freq} – określa pracownika, który dobrowolnie zrezygnował z pracy, przy czym kodowanie następuje zgodnie z zasadami:

- +1 – pracownik, który zdecydował się pozostać w organizacji,
- -1 – pracownik, który opuścił organizację,
- Z – standaryzowana miara wydajności pracy pracowników.

T_{funct} jest zatem miarą zmienną ciągłą, której interpretacja jest następująca:

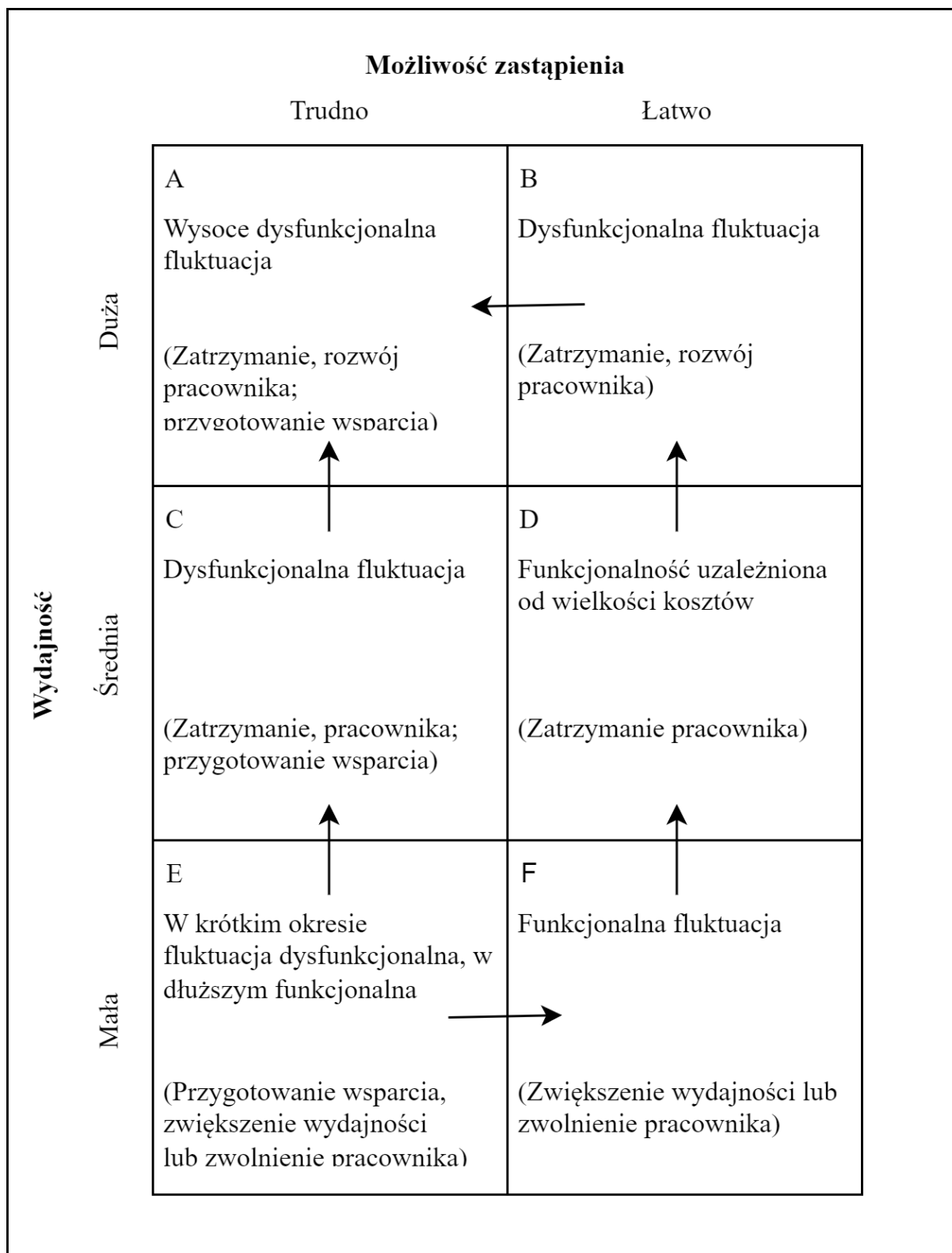
1) rotacja funkcjonalna (wynik dodatni równania), która oznacza:

- pozostanie pracownika o wyższej wydajności (dodatni wynik Z pomnożony przez współczynnik +1),
- odejście pracownika o niższej wydajności (ujemny wynik Z pomnożony przez współczynnik -1).

2) rotacja dysfunkcjonalna (wynik ujemny równania), która oznacza:

- odejście pracownika o wysokiej wydajności pracy (dodatni wynik Z pomnożony przez współczynnik -1),
- pozostanie pracownika o niskiej wydajności pracy (ujemny wynik Z pomnożony przez współczynnik +1).

Pomimo dużego potencjału wskaźnik Hollenbeck i Williams (1986) nie zyskał znaczącej popularności w badaniach nad rotacją pracowników (Hom i in. 2019). Niemniej jednak, wykazując dużą zależność rotacji i wydajności pracy, stał się inspiracją dla wielu badaczy (por. Allen i Griffeth, 2001; Salamin i Hom, 2005; Willian i Livingston, 1994) do tego, aby pogłębić badania wokół związku rotacji z wydajnością pracy pracownika. Jednym z głównych problemów naukowych stało się bowiem poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, z jakim typem rotacji organizacje borykają się zdecydowanie częściej: czy funkcjonalną – z organizacji częściej odchodzą pracownicy o niskiej wydajności, czy dysfunkcjonalną – z organizacji częściej odchodzą pracownicy o wysokiej wydajności (Hom i in. 2019).



Rysunek 1. Macierz strategii wydajności i możliwości zastąpienia pracowników (Martin i Bartol 1985).
 Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Martin i Bartol 1985).

2. Modele rotacji

Badania, prowadzone w ostatnich latach przez specjalistów ZZL, w zakresie zjawiska rotacji pracowników ewoluowały w kierunku poszukiwania czynników wpływających na rotację pracowników. Pozytywny lub negatywny wpływ tych czynników może doprowadzić do odejścia pracownika z organizacji lub jego zatrzymania. Taki kierunek badań, skoncentrowany na rozpoznaniu czynników rotacji pracowników, doprowadził do powstania wielu koncepcji tego zjawiska, w literaturze przedmiotu przedstawianych jako modele rotacji pracowników. To, co należy podkreślić, to fakt, że badania te w dużej mierze skupiają się na rozpoznaniu modelu dobrowolnej rotacji pracowników, gdyż od lat jest ona głównym nurtem z zakresu zagadnienia rotacji pracowników, któremu specjaliści z ZZL poświęcają najwięcej czasu. Wynika to przede wszystkim z braku kontroli menedżerów organizacji nad tym zjawiskiem. O tyle, o ile rotacja niedobrowolna, wynikająca z inicjatywy organizacji, jest w pełni kontrolowana przez organizację, o tyle rotacja dobrowolna jest trudna do przewidzenia, tym samym również stanowi wyzwanie w procesie mitygowania jej negatywnych skutków (Zhang i Zhang 2006). Badania nad modelami rotacji pracowników przez długi czas przyciągały wielu naukowców, a także praktyków zajmujących się zagadnieniami z zakresu ZZL, czyniąc ją jednym z bardziej priorytetowym zjawiskiem do rozpoznania (Hom i in. 2019). Biorąc pod uwagę rozwój modeli badawczych związanych z rotacją pracowników, można zauważyć, że badania rozwijane od ponad 50 lat były nieustannie rozwijane, prezentowały zróżnicowanie modeli na poszczególnych krokach, tworząc tym samym bogatą teorię w tym zakresie (Zhang i Zhang 2006). To, w jaki sposób zmieniało się zainteresowanie specjalistów z zakresu ZZL zagadnieniem rotacji pracowników, zaprezentowane zostało w tabeli 4.

Patrząc ogólnie na modele rotacji, można je podzielić na:

- klasyfikacyjne modele rotacji pracowników/procesu rotacji, bazujące na teorii wpływu postaw i zachowań wobec pracy, takie jak satysfakcja z pracy, mające bezpośredni wpływ na rotację
- wielotorowe modele, oparte na różnych specyficznych czynnikach wpływających na rotację, zmieniające się na przestrzeni lat w zależności od ewolucji ideologii przewodniej w czasie konstruowania danego modelu (Mitchell i in. 2001).

Dla dalszych rozważań na temat rotacji pracowników niezbędne jest jednak zapoznanie się z dotychczas wypracowanymi teoriami. W kontekście zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji modele rotacji pracowników mogą się okazać przydatne przy próbie ich zatrzymania, ze względu na to, że ujawniają często czynniki determinujące to zjawisko, co pomaga menedżerom dokonywać analizy i diagnozy rotacji kluczowych pracowników (Xie 2003). Rozdział ten koncentruje się zatem na zaprezentowaniu przeglądu literaturowego dotychczas wypracowanych modeli rotacji pracowników, ukazując zarówno klasyczne, jak i współczesne modele rotacji pracowników (Hom i in. 2019). Ponadto, jako podsumowanie rozważań na temat modeli rotacji, przygotowano zestawienie modeli wraz ze wskazaniem występujących pomiędzy nimi różnic. Zdaje się bowiem, że opracowane przez badaczy modele rotacji różnią się przede wszystkim doborem czynników oraz sposobem ich wpływu na rotację pracowników. Z tego też względu prawdopodobnie modele te nie mogą być traktowane jako uniwersalna koncepcja, która

będzie aplikowana dla dowolnej organizacji. Jak zostało to już jednak wskazane, stanowią one cenne źródło informacji dla organizacji, wyjaśniając w pewnym stopniu zjawisko rotacji pracowników.

Tabela 4. Ewaluacja zagadnienia rotacji pracowników na przestrzeni wieku.
Źródło: opracowanie własne na podstawie (Hom i in. 2017; Koszela 2019).

					2010 - 2014 Pojawiają się analizy na temat organizacyjnej rotacji/
					2010 - 2014 Hom analizuje i rozwija domenę koncepcyjną rotacji.
	1960 Kontynuacja badań				2005 - 2009 Kontynuacja badań nad rozwijającymi się modelami.
	1950 Wywiad końcowy identyfikujący przyczyny odejść.				2005 - 2009 Shaw i inni analizuje i testuje alternatywne modele.
	1950 Badania walidujące model z rzeczywistym zjawiskiem.	1979 Przegląd literatury Moble'a zostaje opublikowany.	1985 Hullin i inni formalnie odnoszą się do roli możliwości czekających w pracy na rotację .	1998 Shaw rozpoczyna pracę nad opracowaniem własnego modelu.	2000 - 2004 Pojawiają się zapiski odnoszące się do praktyki HR w stosunku do rotacji pracowników.
	1950 March i Simon publikują pierwsze formalny model rotacji.	1977 Price pracuje nad rozwojem determinantów obrotu.	1983 Rebult i Farrell proponują i testują model inwestycyjny.	1996 Lee weryfikuje zasady rozwijania modeli.	2000 - 2004 Trevor testuje model Marcha i Simona.
Publikacja pierwszego dokumentu odnoszącego się do „rotacji”	1940 W ramach prowadzonych badań, sprawdzane są czynniki demograficzne i psychologiczne.	1977 Pojawia się model opracowany przez Mobley'a.	1981 Steers and Mowday przyczyniają się do poszerzenia i udoskonalenia modelu Price'a i Muellera.	1994 Propozycja rozwinięcia teorii modelu od Lee and Mitchell.	2000 - 2004 Mitchell opracowują i testują zakorzenienie w organizacji.
Rozpoczęcie pracy dziennika Psychologii Stosowanej	1930 Pojawiają się pierwsze opisy wzorców rotacji pracowników.	1973 Peter i Steers dokonują przeglądu literaturowego i proponują swój model.	1981 Price i Mueller przeprowadzają kompleksowe testy modelu przyczynowego.	1992 Przeprowadzenie testów na procesie Mobley'a przez Hom'a.	2000 - 2004 Griffeth analizuje rotację.
1917 - 1920	1920 - 1960	1970 - 1980	1980 - 1990	1990 – 2000	2000 - obecnie

2.1. Model rotacji Marcha i Simona

March i Simon (1958) przedstawiają zjawisko rotacji w ujęciu postrzeganym dziś jako klasyczne – jako subiektywnie racjonalny model obrazujący proces podejmowania przez pracowników decyzji o odejściu z pracy. Przy tym zakładają, że idealna racjonalność nie jest możliwa do osiągnięcia ze względu na wadliwą naturę człowieka w pozyskiwaniu i przetwarzaniu informacji – stąd uznają racjonalność ograniczoną (Russell 2013). Według badaczy pracownicy decydują się na odejście z organizacji, ponieważ, podejmując decyzję, głównym czynnikiem, jaki biorą pod uwagę, jest względna atrakcyjność aktualnego miejsca pracy w porównaniu do alternatywnych miejsc oraz zakres obowiązków na nich spoczywających. Na tej podstawie można zauważyć, że decyzja pracownika o rezygnacji z pracy jest determinowana przez dwa czynniki: postrzeganą łatwość przemieszczania się oraz postrzeganą chęć przemieszczania się (March i Simon 1958). Postrzegana łatwość opuszczenia organizacji odnosi się do oceny alternatywnych możliwości zatrudnienia, natomiast postrzegana chęć zmiany miejsca pracy zależy od satysfakcji z pracy, determinowanej przez jej atrakcyjność (Morrell, Loan-Clarke, i Wilkinson 2001; Samad, Yasmin, i Yusuf 2012; Sang Long i in. 2012). Według Marcha i Simona (1958) atrakcyjność organizacji postrzegana jest przez pracowników, w dużej mierze, z perspektywy wysokości wynagrodzenia. Inne cechy, takie jak na przykład niesprzyjające warunki pracy, mogą być bowiem korygowane właśnie za pomocą wynagrodzenia pracownika (Russell 2013). Każdy pracownik jest częścią organizacji tak długo, jak długo są mu oferowane zachęty, w tym również wynagrodzenie, które dorównuje jego wkładowi w organizację lub ten wkład przewyższa. Jednostka i organizacja dążą zatem do osiągnięcia stanu równowagi między zachętami a wkładem. Im bliżej stanu równowagi między zachętami a wkładem będzie organizacja i jednostka, tym mniejsza będzie, według Marcha i Simona (1958), skłonność pracownika do odejścia z organizacji. Jednak im dalej od stanu równowagi, tym chęć odejścia będzie się zwiększać. Równowaga między zachętami a wkładem jest funkcją dwóch odrębnych, ale współzależnych składników motywacji: postrzeganej chęci i postrzeganej łatwości opuszczenia organizacji (March i Simon 1958).

Według Marcha i Simona (1958), głównym czynnikiem wpływającym na postrzeganą chęć opuszczenia organizacji jest satysfakcja z pracy, która może zmniejszać postrzeganą chęć opuszczenia organizacji. W modelu rotacji Marcha i Simona (1958) zidentyfikowano trzy źródła satysfakcji z pracy:

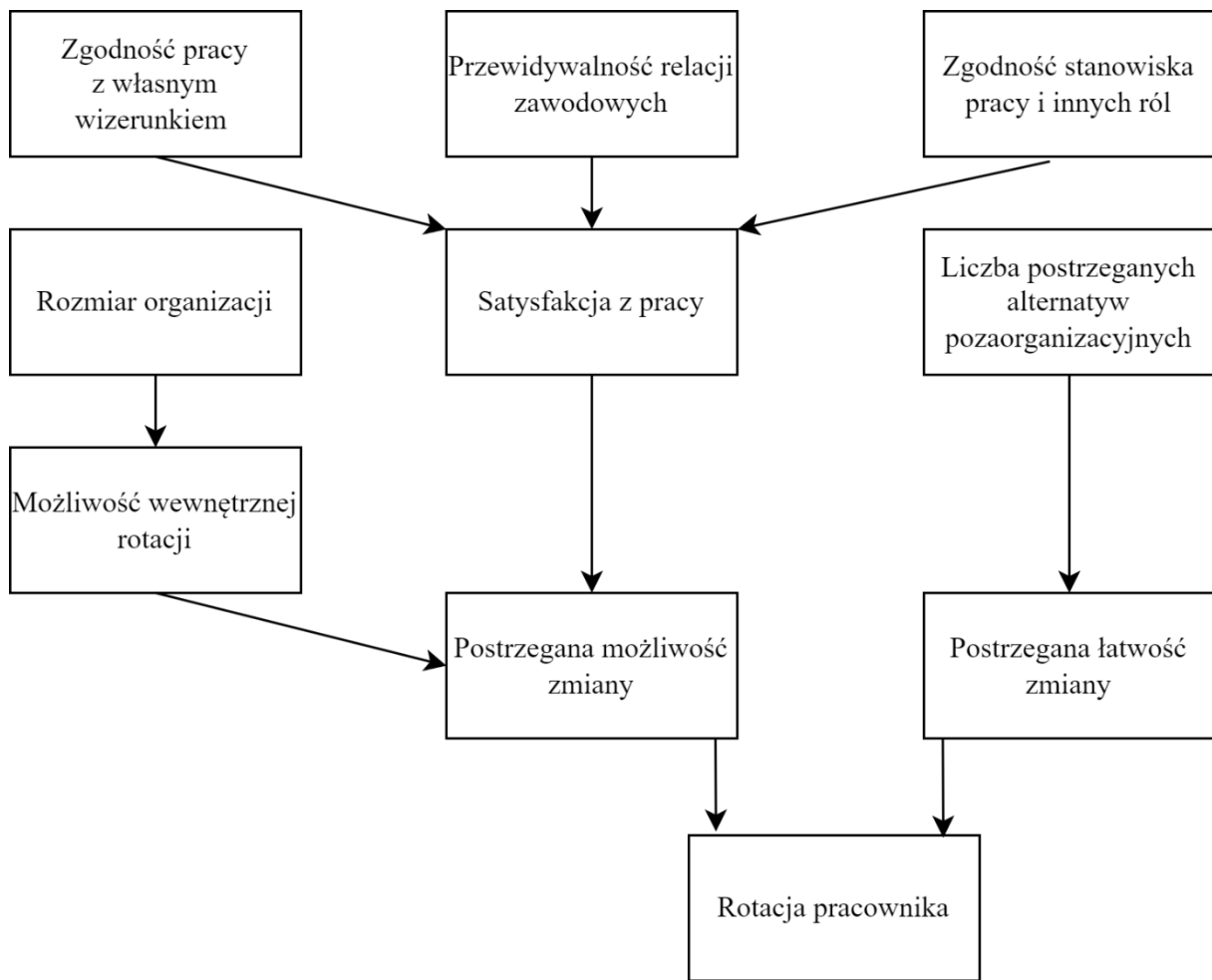
- zgodność cech pracy z oczekiwaniami pracownika, czyli dopasowanie pracownika do stanowiska pracy (*ang. P-O fit*) – im większa rozbieżność, tym silniejsza chęć odejścia z organizacji (March i Simon, 1958)
- przewidywalność relacji pracy, czyli przewidywalność zależności między instrumentami wykorzystywanymi w pracy a wymaganiami niezbędnymi do pełnienia danej roli
- zgodność pracy z innymi rolami, czyli wzorców czasu pracy ze wzorcami innych ról oraz wielkością grupy roboczej, która w dużej mierze ma wpływ na zgodność ról (Hom i in. 2019).

Poza satysfakcją z pracy innym czynnikiem kształtującym chęć odejścia jest wielkość organizacji. Według Marcha i Simona (1958) im większa jest organizacja, tym większe

możliwości zmiany stanowiska lub innych ról wewnątrz organizacji, a tym samym mniejsza chęć poszukiwania zmian na zewnątrz, w innej organizacji. Paradoksalnie jednak, w pewnych przypadkach wielkość organizacji może zwiększyć chęć odejścia z organizacji, ponieważ zgodność pracy z innymi rolami organizacyjnymi w dużych organizacjach znacząco się zmniejsza, powodując większe niezadowolenie (Hom i in. 2019; Russell 2013b).

Postrzegana łatwość odejścia z organizacji oparta jest na ugruntowanej tezie, która opiera się na stwierdzeniu, że w niemal każdych warunkach najdokładniejszym pojedynczym czynnikiem determinującym rotację pracowników jest stan gospodarki (March & Simon, 1958). Mnogość dodatkowych możliwości pracy poza organizacją zwiększa postrzeganą łatwość jej opuszczenia. Jednak to działalność biznesowa i indywidualne zdolności pracownika określają dostępne dla niego alternatywy pozazawodowe. To, które organizacje będą postrzegane jako alternatywne możliwości zatrudnienia dla pracownika, czyli będą bardziej widoczne na rynku, będzie determinować ich prestiż, wielkość oraz przedmiot działalności, a także liczba stanowisk oraz tempo rozwoju. Kolejnym aspektem, wpływającym na postrzeganą łatwość odejścia, są uwarunkowania indywidualne pracownika, takie jak miejsce zamieszkania i dostępność organizacji w pobliżu miejsca zamieszkania. Wpływa to bowiem na sieć kontaktów osobistych jednostki, którą poszerza widoczność organizacji oraz widoczność jednostki w organizacjach poszukujących pracowników. W kontekście indywidualnych uwarunkowań jednostki innym czynnikiem determinującym skłonność do poszukiwania nowej pracy będzie również przyzwyczajenie do konkretnej pracy lub organizacji, która wzrasta wraz z wiekiem i stażem pracy (Hom i in. 2019; Russell 2013).

Pomimo postrzegania Marcha i Simona, (1958) jako prekursorów badań nad rotacją pracowników, istnieje niewiele bezpośrednich badań, które współcześnie zweryfikowałyby zbudowany przez nich model (por. np. Mobley, 1982). Bez wątpienia może to wynikać z ograniczeń, które na przestrzeni lat dostrzeżono w modelu rotacji Marcha i Simona (1958), mianowicie prezentuje on jedynie statyczne, a nie proceduralne postrzeganie rotacji (Sang Long i in. 2012). Nie uwzględnia także wielu czynników istotnych dla kształtowania rotacji pracowników, ograniczając tym samym wnioski na temat wpływu, istotnego współcześnie, zaangażowania organizacyjnego na rotację pracowników (Allen i Shanock, 2013; Holtom i in., 2006; Morrell i in., 2001). Trudno się jednak nie zgodzić z faktem, że model Marcha i Simona (1958), zaprezentowany na rysunku 2, stał się inspiracją dla dalszych rozważań na temat rotacji, pozwalając na stworzenie wielu współczesnych teorii rotacji i będąc inspiracją dla prac Hulina, Roznowskiego i Hachiyi (1985), Lee i Mitchella (1994), Mitchella, Holtoma, Lee, Sablyńskiego i Ereza (2001), Mobleya (1977) oraz Steersa i Mowdaya (1981). Jackofsky i jej współpracownicy (Jackofsky, 1984; Jackofsky & Slocum, 1987) z kolei włączyli pewne czynniki dotyczące chęci i łatwości przemieszczania się bezpośrednio do modelu, prezentując zależność wyników pracy i rotacji pracowników. Natomiast Pettman (1973), dokonując przeglądu badań nad modelem Marcha i Simona (1958), uznał wiele hipotez za słuszne. Ta mnogość odniesień w literaturze do modelu Marcha i Simona ilustruje utrzymujący się przez dziesięciolecia wpływ na ewaluację prac nad rotacją pracowników i trwałość ich schematu wyjaśniającego to zjawisko (Hom i in. 2019).



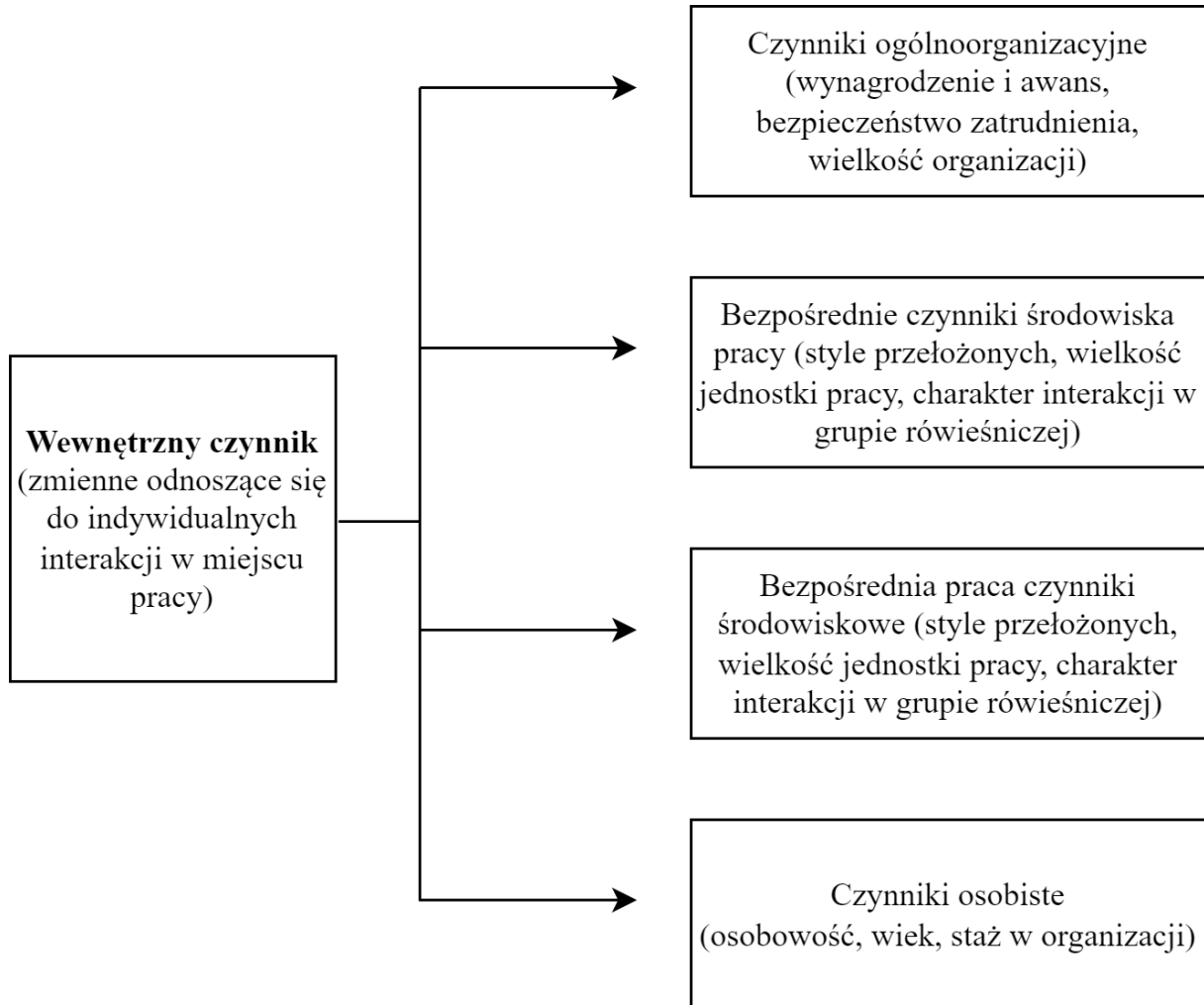
Rysunek 2. Model dobrowolnej rotacji pracowników Marcha i Simona (1958).
 Źródło: opracowanie własne na podstawie (March i Simon, 1958).

2.2. Model rotacji Portera i Steersa

W następnych latach po zaprezentowaniu modelu rotacji opracowanego przez Marcha i Simona (1958) swoją teorię na temat rotacji pracowników przedstawili Porter i Steers (1973). Zgodnie z podejściem autorów to poziom spełnienia oczekiwań pracownika stanowi główny czynnik wpływający na podjęcie decyzji o odejściu (Hom i in. 2019). Hipoteza ta jest oparta na teorii oczekiwań zaprezentowanej przez Vrooma (1964), odnoszącej się do motywacji pracowników. Vroom (1964) zdefiniował oczekiwania w kontekście prawdopodobieństwa wystąpienia pewnego rezultatu po określonym działaniu. Dlatego też badacze uznają, że teoria Vrooma może być wykorzystywana do oceny stopnia satysfakcji z pracy (Samad i Yusuf, 2012).

Pomimo że wpływ teorii Vrooma (1964) był dominujący w kontekście modelu Portera i Steersa (1973), nie wykluczali oni wpływu takich czynników jak wynagrodzenie, awanse, relacje z przełożonymi, interakcje w grupie rówieśniczej jako istotnych dla pracowników. Ze względu jednak na to, że każdy pracownik posiada inny zestaw oczekiwań, to właśnie ten czynnik najsilniej wpływa na rotację (Hom i in. 2019). Koncepcja spełnionych oczekiwań opisana jest jako rozbieżność pomiędzy tym, z czym jednostka spotyka się w miejscu pracy w postaci pozytywnych lub negatywnych doświadczeń, a tym, co spodziewa się spotykać w miejscu pracy (Porter i Steers, 1973). Gdy oczekiwania danej jednostki są niespełnione, jest

wysoce prawdopodobne, że wywoła to niezadowolenie w pracowniku, a w konsekwencji wzbudzi chęć odejścia (Hom i in., 2019). Mówiąc dokładniej, Porter i Steers (1973) stwierdzili, że istnieje ciąg przyczynowo-skutkowy, w którym niespełnione oczekiwania powodują niezadowolenie z pracy, a z kolei to – rotację pracowników (Hom i in., 2019). Koncepcję modelu Portera i Steersa (1973) przedstawiono na rysunku 3.



Rysunek 3. Model oczekiwań Portera i Steersa (1973).
Źródło: opracowanie własne na podstawie (Porter i Steers, 1973).

Według licznych badaczy model Portera i Steersa (ze względu na wprowadzenie konstruktów, jakim są „spełnione oczekiwania”), który w syntetyczny sposób podsumowuje wpływ wielu zmiennych związanych z rotacją pracowników, stanowi kluczowy postępek teoretyczny w kontekście badania rotacji (Hom i in., 2019). Co więcej, model ten dopuszcza istnienie pewnych indywidualnych cech, które kształtują poziom oczekiwań pracownika. Nieco później przeprowadzone metaanalizy wskazały jednak, że poziom spełnienia oczekiwań znacznie silniej koreluje z nastawieniem do pracy niż z chęcią odejścia czy samą rotacją pracowników (Wanous i in. 1992). Model Portera i Steersa wpłynął tym samym na wyjaśnienie dotyczące teorii mówiącej o tym, że realistyczne zapowiedzi i zaprezentowanie stanowiska wpływają na decyzję o pozostaniu w organizacji (Dattel i Lifrak, 1969; Earnest i in., 2011; Wanous, 1973; Youngberg, 1963). Informując pracownika zarówno o pozytywnych, jak i negatywnych cechach stanowiska pracy, a także

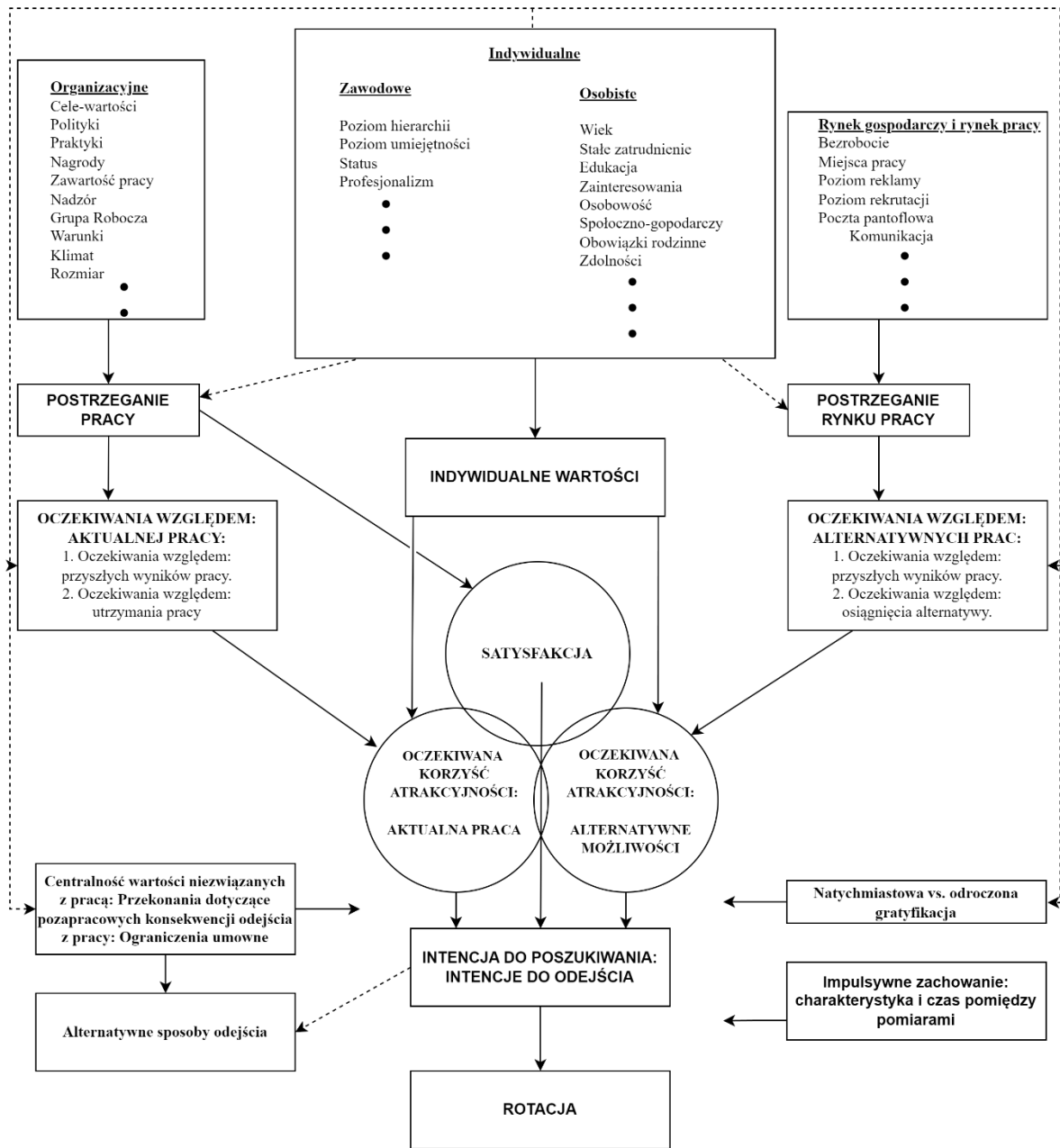
prezentując realny obraz organizacji w kwestii wynagrodzenia, polityki awansów czy stabilności zatrudnienia, można wpłynąć na obniżenie jego oczekiwań początkowych, a tym samym w dłuższym czasie na utrzymanie go w organizacji (Hom i in., 1993; Premack i Wanous, 1985; Wanous, 1992). Nieco nowsze badania wskazują jednak, że nadmierna szczerłość organizacji względem pracownika i informowanie go o negatywnych stronach pracy na danym stanowisku z kolei podnosi poziom odejść z organizacji (Earnest i in. 2011). Niejednoznaczność wyników badań spowodowana różnicami dotyczącymi interpretacji kwestii wpływu spełnienia oczekiwań na poziom zadowolenia pracownika. Według Portera i Steersa (1973), największe niezadowolenie z pracy występuje, gdy oczekiwania są niespełnione i maleje (liniowo lub monotonicznie) wraz ze wzrostem spełnienia oczekiwań, nawet jeśli poziom spełnienia przekracza oczekiwania jednostki. Z kolei według Festingera (1947) pracownik odczuwa dysonans poznawczy w momencie, gdy początkowe oczekiwania nie są zgodne z późniejszymi doświadczeniami, co rzutuje na jego niezadowolenie. Największa różnica względem teorii Portera i Steersa (1973) jest taka, że dysonans występuje niezależnie od tego, czy oczekiwania są w ogóle niespełnione, czy poziom spełnienia znacząco przekracza oczekiwania (Festinger 1947). W związku z tym teoria Festingera przewiduje związek między spełnieniem oczekiwań a satysfakcją z pracy, która wśród badaczy znalazła potwierdzenia (Louis 1980). Louis (1980), choć zbliża się ku teorii Festingera (1947), zauważyła, że nadmierne spełnienie oczekiwań pracownika, nie wywoła niezadowolenia, lecz pewnego rodzaju zaskoczenie, które nadal jednak nie stanowi o zadowoleniu pracownika. Co więcej, Porter i Steers (1973), chcąc poprawić błędne założenie na temat tego, że wszystkie oczekiwania są znane przed podjęciem pracy, wprowadziła kompleksową taksonomię niespełnionych oczekiwań opartych na trzech poziomach świadomości: wyłaniających się, ukrytych i świadomych. Według Louis (1980) oczekiwania mają swój punkt ciężkości, mogą bowiem odnosić się do jednostki lub do pracy, a także posiadają różne poziomy świadomości. Powszechnie jest bowiem, że osoby dopiero zaczynające pracę w organizacji mogą mieć błędne założenia na temat oczekiwań, ze względu na brak świadomości co do funkcjonowania organizacji. Dlatego też przedstawiona przez Louis (1980) teoria może pomóc jeszcze bardziej w wyjaśnieniu zjawiska rotacji. Porter i Steers (1973) zauważali, że nie zawsze brak spełnienia oczekiwań kończy się odejściem pracownika z organizacji, jednakże nie potrafili wyjaśnić do końca tego zjawiska. Uwzględnienie przez Louis (1980) oczekiwań względem pracownika oraz pracy, a także poziomu świadomości oczekiwań stanowią bowiem szansę na wyjaśnienie przypadków pozostania w organizacji pomimo niespełnionych oczekiwań, według modelu Portera i Steers'a (1973). Ponadto teoretycy zarzucają modelowi Portera i Steersa (1973), że niewystarczające może być uwzględnianie jedynie czynników wewnątrzorganizacyjnych, ponieważ zgodnie z modelem Marcha i Simona (1958) alternatywne miejsca pracy również stanowią czynnik silnie determinujący odejścia pracownika (Hom i in., 2019). To jednak może nie być aż tak istotne, jeśli w badaniu zostanie uwzględniona branża. Nie da się nie zgodzić z tym, że w modelu Portera i Steersa (1973) jest zauważalny brak uwzględnienia dodatkowych czynników, które mogłyby stanowić moderator dla ścieżki od doświadczenia niezadowolenia wywołanego czynnikami wewnętrznymi do podjęcia decyzji ostatecznej o odejściu z organizacji (Hom i in., 2019), takich jak np. satysfakcja z pracy czy przywiązanie do organizacji.

2.3. Model procesu rotacji Mobley'a

Zgoła odmienne podejście do rotacji pracowników zostało przedstawione w modelu zaprezentowanym przez Mobley'a (1977), pomimo że opiera się na teoriach zaprezentowanych przez Marcha i Simona (1958) oraz Portera i Steers (1973). Charakterystyczne dla modelu Mobley'a jest to, że przedstawia on rotację w postaci schematu sekwencji, czyli kolejno następujących po sobie decyzjach. Co ciekawsze, Mobley (1977) w swoim modelu dopuszcza istnienie czynników wpływających zarówno na satysfakcję pracownika, jak i na dyssatisfakcję. Wskazuje, że czynniki „wypychające”, determinujące dyssatisfakcję z pracy działają ze zdecydowanie większą siłą niż te kształtujące satysfakcję z pracy (Taylor 2006). Po dokonaniu oceny pracy przez pracownika następuje emocjonalny stan satysfakcji lub dyssatisfakcji (Abdullah i in. 2013; Mobley i in. 1979a; Thwala i in. 2012), który z kolei pobudza myśli o odejściu z pracy. Jednak w celu podjęcia ostatecznej decyzji o odejściu z organizacji pracownik potrzebuje uwzględnienia pewnych dodatkowych kroków. Po doświadczeniu niezadowolenia w obecnej organizacji pracownik dokonuje oceny użyteczności poszukiwania alternatywnego zatrudnienia (uwzględniając między innymi szanse na znalezienie innej pracy). Ocenie podlegają również koszty, jakie pracownik poniesie w przypadku zmiany pracy na inną (Hom i in., 2019). Jeśli ocena czynników jest pozytywna, czyli potencjalnie poniesione koszty nie są wysokie oraz istnieje duży wybór alternatywnych miejsc pracy, wywołuje to u pracownika potrzebę poszukiwania nowej pracy, a następnie realizację tego postanowienia. Po rozpoznaniu alternatywnych możliwości zatrudnienia pracownik następnie przystąpi do oceny tych miejsc pracy, najczęściej porównując je z aktualnym miejscem zatrudnienia. Jeśli jedno z alternatywnych miejsc pracy okaże się atrakcyjniejsze, różnica ta będzie motywować pracownika do ostatecznego odejścia z aktualnej pracy (Hom i in., 2019). Koncepcję omawianego modelu przedstawiono na rysunku 4.

Przegląd badań nad rotacją pracowników wskazuje, że model Mobley'a w znacznym stopniu przyczynił się do rozwoju prac pracowników tym obszarze, przede wszystkim wśród badaczy, którzy zajmują się tematem rotacji z psychologicznego punktu widzenia (Hom i in. 2019). Wielu badaczy zdecydowało się na badania weryfikujące zasadność proponowanego modelu oraz prace nad jego rozszerzeniem. Mobley wraz ze współpracownikami (1979) rozszerzyli model, wprowadzając dodatkowe determinanty między pierwszym elementem procesu Mobley'a, czyli doświadczeniem niezadowolenia, a ostatnim, czyli odejściem z organizacji. Hom i Griffeth (1991) z kolei zmienili konfigurację mechanizmów interwencyjnych, które wpływają na niezadowolenie z pracy. Natomiast (Lee i Mitchell 1994b) potraktowali proces wycofania się z organizacji opracowany przez Mobley'a jako jedną z wielu ścieżek prowadzących do rotacji. Co ważniejsze, model Mobley'a zdecydowanie przyczynił się do rozpowszechnienia konstruktów, jakim jest intencja wycofania się z pracy, znana również jako intencja odejścia, która współcześnie znajduje zastosowanie w pracach wielu badaczy (Allen i in. 2014; Hom i in. 2012; Lee i Mitchell 1994b). Z drugiej jednak strony istnieją również badania oraz rozważania, które w pewnym stopniu podważają model zaproponowany przez Mobley'a. Przeprowadzone przez badaczy testy skróconej wersji modelu nie potwierdzają bezpośrednio jego zasadności (Coverdale i Terborg, 1980; Miller i in., 1979; Mowday i in., 1984; Peters i in., 1981; Spencer i in., 1983). Taylor (2006) w swoich rozważaniach, choć potwierdza słuszność doboru czynników dokonanego przez Mobley'a, wątpliwościom poddaje fakt istnienia liniowego

związku między tymi konstruktami. Według niego pracownicy, którzy mają dużo większe możliwości wyboru alternatywnego miejsca pracy, rozpoczynają pracę z zupełnie innym nastawieniem, niż ci, dla których wybór jest znacząco ograniczony (Taylor 2006).



Rysunek 4. Model rotacji według Mobley'a (1977).
Źródło: opracowanie własne na podstawie (Mobley 1977).

Nie ulega wątpliwości, że bogata oferta alternatywnych miejsc pracy powoduje, że pracownicy znacznie surowiej oceniają pracodawcę, poddając go szerokiej krytyce, przez co szybciej mogą doznawać poczucia niezadowolenia w miejscu pracy. Wśród tej grupy pracowników dużo rzadziej jest rozpoznawane silne przywiązanie do organizacji, ze względu na przekonanie, że w przypadku, gdy praca w danej organizacji przestanie stanowić źródło satysfakcji, pracownik z łatwością może ją zmienić. Zupełnie inaczej jest w branży, w której pracownicy mają ograniczone możliwości wyboru. Pracownicy ci często, ze względu na brak możliwości polepszenia swojej sytuacji, są w stanie, pomimo odczuwanego niezadowolenia, pozostać w organizacji, w zamian za zapewnienie poczucia stabilności zatrudnienia (Taylor 2006). Można jednak zaakceptować fakt, że pomimo zidentyfikowanych ograniczeń, model Mobley'a mógł służyć jako model wstępny do opracowania późniejszych modeli. Niepodważalne bowiem jest, że uwzględnienie w modelu jedynie powiązania zjawiska rotacji pracowników z chęcią odejścia pracownika z organizacji, bez uwzględniania czynników powszechnie związanych z rotacją, jak satysfakcja z pracy czy przywiązanie do organizacji, jest niewystarczające (Allen i Shanock, 2013; Samad i Yusuf, 2012).

2.4. Model rotacji Homa i Griffetha

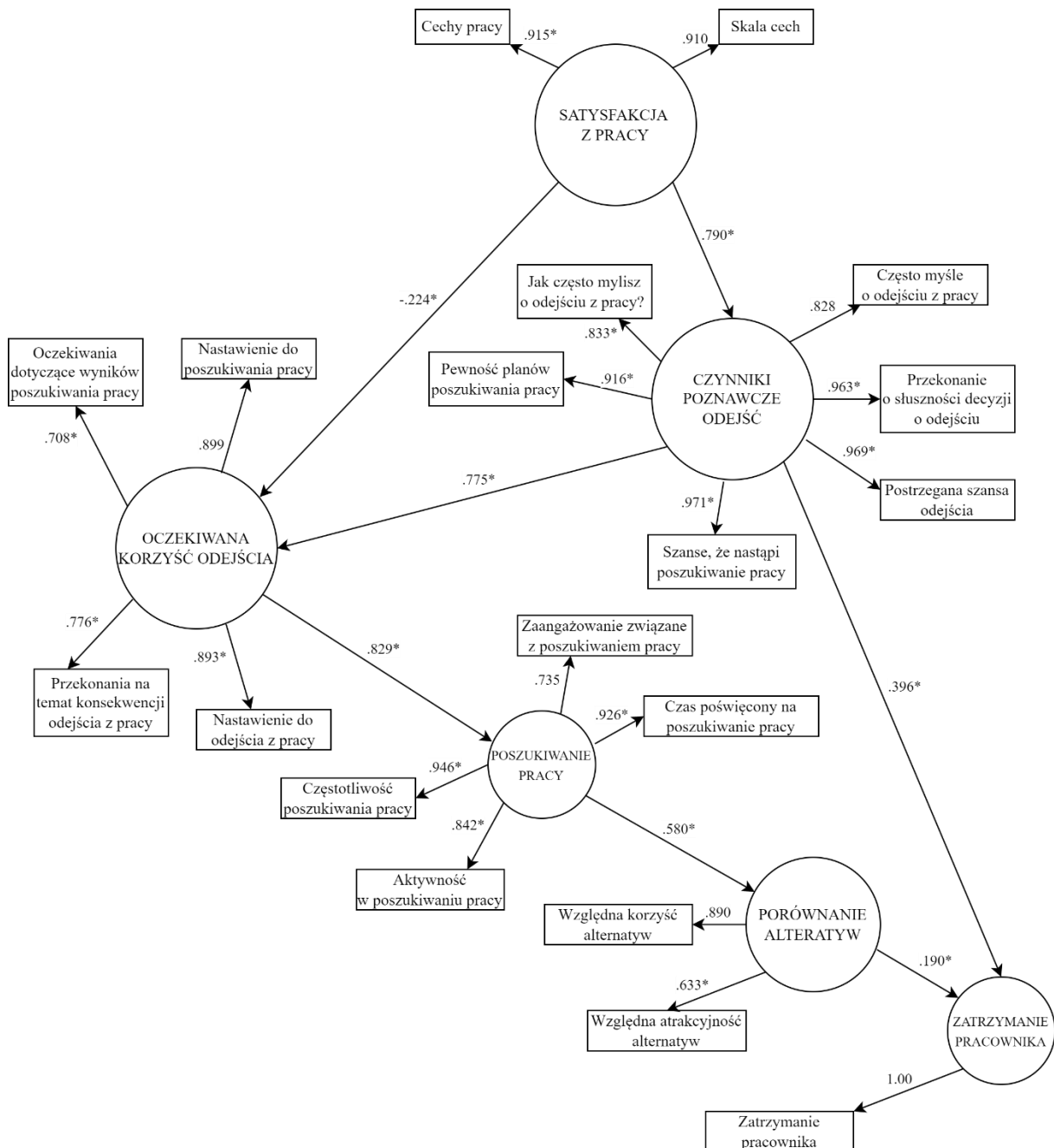
Hom i Griffeth (1991), zainspirowani relacją strukturalną Mobley'a (Hom i in., 1984; Lee, 1988), zaprezentowali alternatywną sieć opisującą rotację. Niezadowolenie z pracy pobudza myśli o odejściu, które ostatecznie przekładają się na decyzję o odejściu i ocenę spodziewanych kosztów czy korzyści związanych z poszukiwaniem alternatywnego miejsca zatrudnienia i opuszczeniem organizacji. Na tym etapie Hom i Griffeth (1991) proponują dwie ścieżki dla pracowników:

1. Rozpoczęcia poszukiwania pracy, o ile pracownik dostrzega szansę na jej znalezienie, po czym następuje także ocena alternatywnego miejsca zatrudnienia względem obecnego i, jeśli jest ono bardziej atrakcyjne, pracownik rezygnuje z pracy (Hom i in., 2019).
2. Rezygnacji z pracy, o ile pracownik ma pewność, że znalezienie nowej nie będzie stanowiło trudności (Hom i in. 2019). Ostatecznie zaproponowano model przedstawiony na rysunku 5, który uwzględnia precyzyjniejsze miary konkretnych ofert pracy.

Analiza przeprowadzona przez Homa i Griffetha (1991) potwierdziła założone kierunki przyczynowe i wykazała, że niektóre efekty przyczynowe pojawiają się natychmiast, a inne z czasem. Co więcej, efekty przyczynowe systematycznie zmieniały się w trakcie adaptacji nowych pracowników w organizacji. Pomimo że dokonana weryfikacja wstępnie potwierdziła sformułowany model, to jednak wymagane jest dokonanie dalszych analiz w kierunku jego walidacji. Dlatego też zalecane jest, aby analizy przeprowadzać również na innych grupach pracowników, ze względu na to, że dotąd prowadzone walidacje dokonywane były na grupie pielęgniarek (Hom i in., 1992). Bardziej współczesne koncepcje wskazują jednak, że przedstawiony przez Homa i Griffetha (1991) schemat mechanizmów pośredniczących między niezadowoleniem z pracy a rotacją pracowników jest niekompletny. Mobley wraz ze współpracownikami (1979), w dalszych rozważaniach na temat rotacji zauważyli, że atrakcyjność pracy – lub przyszłe udoskonalenia w zakresie roli zawodowej albo możliwe do osiągnięcia w niedalekiej przyszłości awanse bądź zmiany

w obecnej roli zawodowej – może przerwać proces wpływu niezadowolenia na odejście z pracy. Można więc wnioskować, że pracownicy, pomimo niezadowolenia, mogą zdecydować się na pozostanie w organizacji, o ile przewidują poprawę warunków pracy. Hulin i współpracownicy (1985) oraz Steers i Mowday (1979) również uważali, że alternatywną reakcją na niezadowolenie z pracy jest chęć poprawy warunków pracy w danej organizacji przez:

- bezpośrednie wyeliminowanie frustracji związanych z pracą
- przeniesienie się na inne stanowisko w organizacji.



Rysunek 5. Model rotacji Hom i Griffeth (1991).
 Źródło: opracowanie własne na podstawie (Hom i Griffeth 1991).

W późniejszych latach Hom i Kinicki (2001) zdecydowali się rozszerzyć model Hom i Griffeth (1991), formułując stwierdzenie dotyczące konfliktu ról: między wymaganiami stawianymi przed daną rolą w środowisku pracy a wymaganiami związanymi z pełnionymi rolami poza środowiskiem pracy, który, wywołując frustrację, może wzmacniać niezadowolenie z pracy, a tym samym decyzję o wycofaniu się z organizacji (Hom i in. 2019). Opierając się na badaniach przeprowadzonych przez Hulin i współpracowników (1985), dodatkowo do modelu wprowadzili czynnik zwany unikaniem pracy, czyli celowe działanie podejmowane na rzecz zdystansowania się od frustrującego środowiska pracy, jako czynnik pośredniczący między niezadowoleniem z pracy a chęcią wycofania się z niej. Model zaprezentowany przez Homa i Kinickiego (2001) został przetestowany na grupie pracowników z branży motoryzacyjnej. Wyniki analizy modelu rozszerzonego wykazały doskonałe dopasowanie do danych, choć konflikt między rolami był odwrotnie związany z niezadowoleniem z pracy i pozytywnie z wyobrażeniem o wycofaniu się z pracy. Ponadto dowiedziono, że zarówno przekonanie o wycofaniu, jak i porównanie aktualnego zatrudnienia do alternatywnych możliwości zatrudnienia zwiększają rotację. Co więcej, zgodnie z oczekiwaniem badaczy, unikanie pracy, czyli zwiększanie ilości zwolnień lekarskich, celowe spóźnienia do pracy czy zmniejszone zaangażowanie i jakość wykonywanej pracy, również zwiększa rotację. Badania przeprowadzone przez Hom i Kinickiego (2001) dodatkowo potwierdziły model inicjalny, przedstawiony przez Hom i Griffeth (1991). Nie ulega zatem wątpliwości, że model Hom i Griffeth (1991) zniwelował braki wskazywane przez krytyków modelu Mobley'a, rozszerzając badania o czynniki wywołujące dysatisfakcję. Walidacja poprawności modelu jedynie na ograniczonej co do branży grupie pracowników nie pozwala na sformułowanie ogólnych wniosków dla zjawiska rotacji.

2.5. Model rotacji Price'a i Muellera

Pierwszym modelem, który łączył dotychczasowe wypracowane ustalenia na temat rotacji pracowników, był model zaprezentowany przez Price'a, (1977), który w ciągu trzydziestu lat prac dokonanych w następujących fazach:

- wstępne opracowanie modelu przyczynowego (1972)
- badania pilotażowe – przeprowadzone na Uniwersytecie Iowa (1973 – 1975)
- badania Iowa – Illinois (1976 – 1977)
- badania Denver (1980 – 1981)
- badania Wilford Hall (1990)

ewoluował do ostatecznej formy.

Wstępny model Price'a (1977) zawierał cztery zmienne objaśniające: wynagrodzenie, przynależność do grupy głównej, komunikację i centralizację, które wpływały na satysfakcję z pracy, oraz dwie grupy interwencyjne: satysfakcję z pracy i dostępne alternatywne możliwości pracy, które determinowały rotację pracowników (Hom i in., 2019; Shelley i in., 2011). Dzięki modelowi Price'a (1977) w późniejszych latach wielu badaczy (Bluedorn, 1982; Martin, 1979) stworzyło bardziej kompleksowe teorie. Dlatego też w kolejnych latach Price (1977) zdecydował się na wprowadzenie zmian w modelu. Zmienną objaśniającą: komunikację podzielił na dwa odrębne czynniki: komunikację formalną oraz instrumentalną.

Co więcej, przeanalizował także czynnik, jakim była przynależność do grupy głównej lub grup pokrewnych, określając je jako „integrację” (Lee i Mitchell, 1994; Price i Mueller, 1981). Wykluczył także pięć czynników, które były uznawane za determinanty rotacji: rutynowy charakter pracy, profesjonalizm, mobilność, sprawiedliwość oraz wielkość organizacji, co okazało się błędem podczas przeprowadzania badań pilotażowych na Uniwersytecie Iowa, bowiem niektóre z tych zmiennych okazały się istotne w kontekście kształtowania rotacji (Price i Mueller, 1981). Zakończenie badań (uwzględniając również badania w Denver) pozwoliło Price’owi na przedstawienie ostatecznej wersji dla modelu pierwotnego, które przyniosło następujące zmiany: jako zmienne objaśniające uwzględniono:

- szanse na rozwój (awans)
- możliwości szkoleniowe
- odpowiedzialność pokrewieństwa, oznaczające zobowiązania wobec krewnych (Boyar i in. 2012)
- wielkość organizacji.

Dodatkowo zmianie uległy zmienne opisujące zachowania i postawy względem pracy:

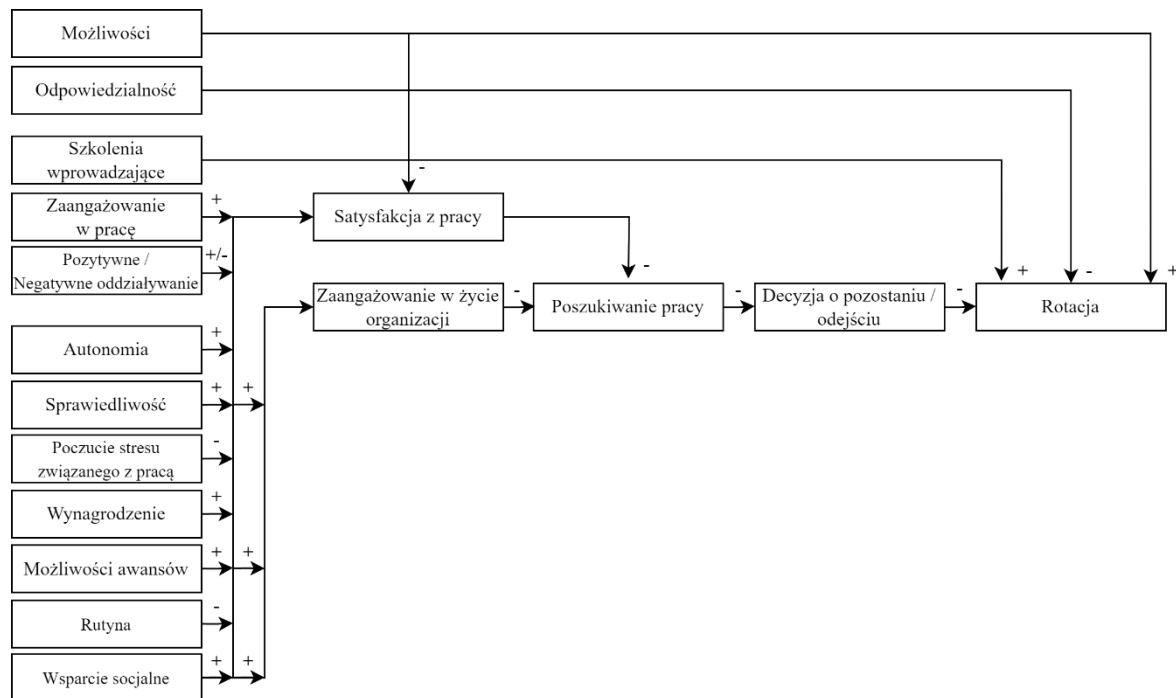
- zamiar pozostania w organizacji został dodany jako zmienna pośrednicząca pomiędzy satysfakcją z pracy a rotacją
- przywiązanie do organizacji zostało uwzględnione jako zmienna pośrednicząca w relacji między satysfakcją z pracy i zamiarem pozostania w organizacji (zmian dokonano w oparciu o badania przeprowadzone przez Mowday i współpracowników (1984).

Badania w Denver nad modelem nie okazały się jednak ostateczne, w dużej mierze ze względu na to, że wzięły w nich udział w większości jedynie kobiety. Kolejne badania, przeprowadzone w szpitalu Sił Powietrznych w Stanach Zjednoczonych, Wilford Hall Medical Center, wymusiły na badaczu wprowadzenie dalszych zmian. Okazało się, że znaczący wpływ na rotację mają dodatkowo takie czynniki jak: zaangażowanie w pracę, przejawianie tendencji do poszukiwania pracy, spełnienie oczekiwań względem pracy, pozytywne emocje względem pracy. Niemniej jednak odpowiedzialność pokrewieństwa, czyli czynnik dotychczas uznawany za istotny, okazał się nieznaczący. Ostateczny model, zwany modelem Price’a i Muellera, przedstawiony na rysunku 6, składa się z trzynastu zmiennych objaśniających, które podzielono na:

- dwie zmienne środowiskowe
- cztery zmienne indywidualne
- siedem zmiennych strukturalnych.

Ponadto badacze uwzględnili cztery zmienne objaśniane, natomiast zmienne demograficzne nie zostały włączone do modelu. Co najważniejsze, Price (1977) sugeruje, aby nie interpretować modelu w taki sposób, że wszystkie zmienne zewnętrzne (objaśniające) wpływają na rotację poprzez satysfakcję z pracy, przywiązanie (zaangażowanie) do organizacji, przejawianie zachowań związanych z poszukiwaniem nowej pracy i zamiarem pozostania w organizacji, ponieważ istnieje wiele ścieżek prowadzących od zmiennych zewnętrznych do rotacji. Co więcej, tłumaczy, że sekwencja zmiennych objaśniających nie

jest sztywno zdefiniowana i może się różnić w zależności od grupy badawczej (Lee i Mitchell, 1994).



Rysunek 6. Model rotacji Price'a i Muellera (1981).
 Źródło: opracowanie własne na podstawie (Price i Mueller, 1981).

Według badaczy zajmujących się zagadnieniem rotacji pracowników model Price'a (1977) (także Price'a i Muellera (1981)) stanowi istotny wkład w badania nad rotacją. Price (1977) zidentyfikował kompleksowy zestaw czynników determinujących rotację pracowników, opierając swoje rozważania na systematycznym przeglądzie badań z zakresu ekonomii pracy, socjologii i psychologii, dzięki czemu uwzględniony w modelu zestaw determinant przyczynowych jest dobrze ugruntowany empirycznie i obejmuje takie czynniki, które dotąd były pomijane przez badaczy (Hom i in., 2019). Bez wątplenia największe znaczenie w odpowiednim doborze czynników miał fakt, że badania Price'a nad rotacją pracowników rozwijały się w ciągu trzydziestu lat i były realizowane w pięciu fazach, o czym wspomniano wcześniej. Wyróżnione przez Price'a determinanty przyczynowe, takie jak pojęcie obowiązku względem krewnych, profesjonalizm czy możliwości ekonomiczne weszły do głównego nurtu współczesnej myśli o wycofaniu się z organizacji (Gerhart 1990; Hulin i in. 1985a; Rusbult i Farrell 1983; Steers i Mowday 1979). Badacze dokonujący analiz modelu Price'a i Muellera zauważają pewne dodatkowe właściwości tego modelu. Między innymi Gaertner (1999), przeprowadzając weryfikację modelu Price'a i Muellera (1981), zauważył, że pewne czynniki, jak szanse awansu i wsparcie przełożonych, mają bezpośredni związek z przywiązaniem do organizacji, znacząco wyższy niż wpływ na satysfakcję z pracy. Co więcej, co wydaje się mieć słusność. Okazało się, że wysokość wynagrodzenia nie była związana z satysfakcją z pracy ani zaangażowaniem organizacyjnym. Według Gaertnera (1999) o wiele ważniejsze jest bowiem sprawiedliwość płacowa niż sama jego wysokość. Natomiast Taylor (2006) uważa, że istotne w modelu Price'a i Muellera (1981) jest wyraźne odróżnienie pojęcia satysfakcji z pracy od przywiązania (zaangażowania) do organizacji. Oddzielenie tych dwóch czynników od siebie świadczy o tym, że można czerpać naprawdę

dużą satysfakcję z pracy, nie angażując się jednocześnie w jej życie praktycznie w żadnym stopniu. Co prawda należy się zgodzić z tym, że nikłe zaangażowanie pracowników może prowadzić do ich wzmożonej rotacji, jednakże może ono wynikać nie tylko z braku satysfakcji, ale również z innych czynników, takich jak brak aprobaty dla polityki organizacji lub zwiększona priorytetyzacja spraw związanych z życiem osobistym pracownika (Taylor 2006).

Nadto rygorystycznie przeprowadzone przez Price'a i Muellera (1981) badania stały się znakiem rozpoznawczym dla zachowania dobrych praktyk metodologicznych. Nie ulega wątpliwości fakt, że stali się oni pionierami w zakresie technik modelowania przyczynowego służącego do oceny sieci strukturalnych, przedstawiając także starannie opracowane, rzetelne i wiarygodne skale do oceny konstruktów modelu (Hom i in. 2019).

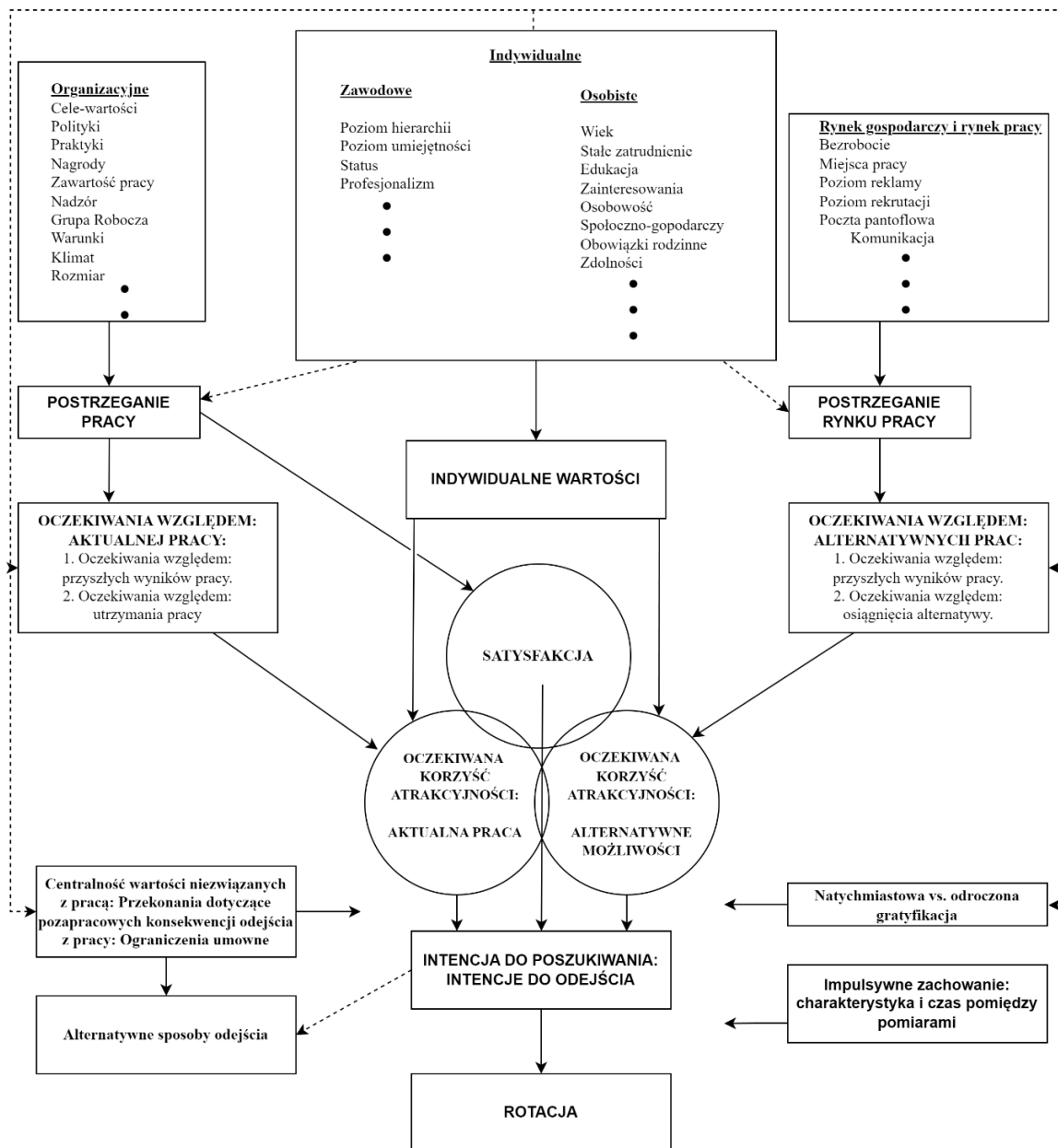
2.6. Model rotacji Mobley'a, Griffetha, Handa i Maglino

Od momentu rozpoznania modelu z 1977 Mobley i współpracownicy (1979) dokonali ponownego przeglądu literatury dotyczącego rotacji pracowników i uporządkowali potencjalne przyczyny rotacji w model heurystyczny, wykorzystując przy tym teorię oczekiwań, w wyniku czego powstał rozbudowany model rotacji pracowników, przedstawiony na rysunku 7. Podobnie jak w poprzednim modelu badacze uważają, że chęć odejścia z pracy stanowi bezpośredni czynnik poprzedzający rotację. Chęć odejścia (i samą rotację) uznali za funkcję następujących po sobie czynników:

- satysfakcji z pracy – zdefiniowanej jako reakcja afektywna wynikająca z oceny pracy, która według teorii Locke'a (1969, 1976) jest kształtowana przez wartości osobiste i postrzeganie pracy. Oznacza to, że satysfakcja z pracy wynika w dużej mierze z tego, w jakim stopniu wartości ważne dla pracownika są realizowane w środowisku pracy (Mobley, 1982). Według Mobley'a (1982) satysfakcja z pracy, ze względu na zorientowanie na terażniejszość, determinuje o podejściu pracownika do pracy lub jej unikaniu, natomiast niezadowolenie z pracy niebezpośrednio prognozuje rotację pracowników (Mobley, 1982)
- oczekiwanej użyteczności obecnej roli zawodowej – czyli oczekiwania pracownika, że praca doprowadzi go do osiągnięcia pozytywnie lub negatywnie ocenianych wyników pracy (Mobley i in., 1979). Z tego względu pracownik może zdecydować się na pozostanie w organizacji, spodziewając się zmian zdolnych poprawić obecne warunki jego pracy (Mobley, 1982). Czynnik ten wyjaśnia poniekąd, dlaczego satysfakcja z pracy bezpośrednio nie determinuje odejścia. Optymistyczne oczekiwania względem zmian mogących nadejść w środowisku pracy mogą powstrzymać pracownika przed odejściem, z kolei negatywne (pesymistyczne) oczekiwania dotyczące pozycji pracownika w danej organizacji mogą skłonić nawet pracowników zadowolonych do odejścia (Hom i in., 2019)
- oczekiwanej użyteczności alternatywnych – czyli oczekiwania pracownika względem alternatywnych miejsc zatrudnienia jako lepszych od aktualnego miejsca zatrudnienia, a także oczekiwania, że alternatywne miejsce zatrudnienia stanie się docelowe (Forrest i in., 1977; March i Simon, 1958; Mobley i in., 1979b). Czynnik ten, podobnie jak poprzedni, wyjaśnia pośredni wpływ satysfakcji z pracy na rotację pracowników, bowiem brak atrakcyjnych, alternatywnych ofert może zniechęcić pracownika

do dalszego poszukiwania oraz zaprzestania rozważań na temat odejścia. Z drugiej zaś strony szeroka dostępność poszukiwanego przez pracownika zatrudnienia w innym miejscu pracy może motywować do odejścia nawet zadowolonych pracowników (Mobley i in. 1979; William, Hodges Mobley 1982).

Heurystyczny, rozszerzony model rotacji, zaproponowany przez Mobley'a i współpracowników (1979) został zaprezentowany na rysunku 7. Decyzja autorów modelu o rozszerzeniu grupy czynników związanych z postrzeganiem pracy, rynku pracy oraz indywidualnych wartości wydaje się być słuszna, jednak, ze względu na brak informacji o przeprowadzonej weryfikacji modelu, trudno jest ocenić, które z czynników rzeczywiście determinują ostatecznie rotację pracowników.



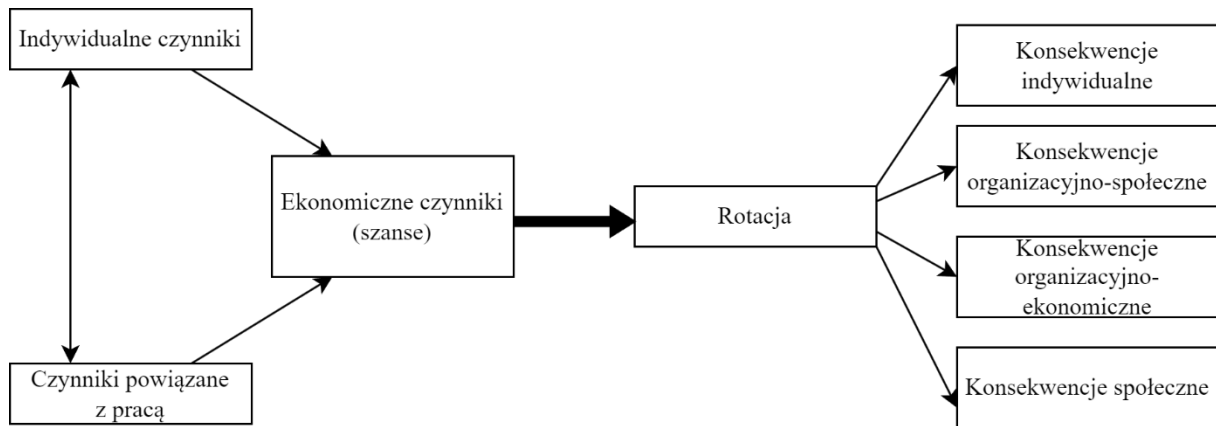
Rysunek 7. Rozszerzony model rotacji Mobley'a i współpracowników (1979).
Źródło: opracowanie własne na podstawie (Mobley i in., 1979).

2.7. Model rotacji Muchinsky'ego i Marrowa

Kolejnymi badaczami, którzy uznali kwestie ekonomiczne jako determinanty rotacji pracowników, byli Muchinsky i Morrow (1980). Według nich to stopa bezrobocia oraz możliwości uzyskania pracy stanowią bezpośrednie determinanty rotacji pracowników. Dzieje się tak, ponieważ pracownik nie zdecyduje się opuścić obecnego miejsca pracy, jeśli nie istnieją dla niego alternatywne możliwości zatrudnienia na rynku. Badacze w swoim modelu uwzględniają również dwie dodatkowe grupy kształtujące pośrednio rotację pracowników, czyli czynniki indywidualne i czynniki związane z pracą, które wzajemnie na siebie wpływają. Model Muchinsky'ego i Marrowa (1980) stanowi zatem próbę zintegrowania trzech nurtów badań (Hom i Griffeth 1995). Czynniki indywidualne reprezentują aspekty psychologiczne, czynniki związane z pracą reprezentują organizacyjne czynniki strukturalne, natomiast kombinacja czynników indywidualnych i organizacyjnych jest uznawana za społeczne czynniki strukturalne (Muchinsky i Morrow 1980; Thomson 2003). Z kolei czynniki ekonomiczne są reprezentowane przez zmienne dotyczące szans ekonomicznych. W tym modelu warunki ekonomiczne moderują niejako wpływ czynników indywidualnych i związanych z pracą na rotację pracowników. Badacze zauważyli, że jeśli na rynku pracy istnieje dużo alternatywnych miejsc zatrudnienia, wówczas to siła wpływu czynników indywidualnych i czynników związanych z pracą na rotację jest mocniejsza. Jeśli jednak liczba alternatywnych miejsc zatrudnienia jest niska, to czynnik ekonomiczny staje się główną determinantą rotacji, a czynniki indywidualne i związane z pracą przestają mieć znaczenie (Muchinsky i Morrow 1980). Wynika to z faktu, że pracownicy, którzy nie dostrzegają alternatywnych miejsc zatrudnienia na rynku pracy, pomimo niezadowolenia z pracy, gotowi są wytrwać w obecnym położeniu. Co więcej, Muchinsky i Morrow (1980) zauważyli, że w przypadku braku wystąpienia atrakcyjnych ofert pracy na rynku pracownicy niezadowoleni będą przejawiać zachowania świadczące o wycofaniu pracownika, czyli nieobecności w pracy i obniżoną wydajność.

W literaturze na temat rotacji pracowników nie istnieje wiele odniesień zajmujących się weryfikacją hipotezy Muchinsky'ego i Marrowa (1980) na temat moderującego wpływu stopy bezrobocia na relację pomiędzy czynnikami indywidualnymi i organizacyjnymi a rotacją. Jednym z nielicznych badań potwierdzających rozważania badaczy są badania wykonane przez Carstena i Spectora (1987), którzy, wykorzystując metaanalizę, zweryfikowali wpływ czynników indywidualnych i organizacyjnych na satysfakcję i zamiar odejścia (stanowiące w badaniach wskaźniki rotacji) w czasie niskiego i wysokiego bezrobocia. Inni badacze z kolei potwierdzili moderujący wpływ bezrobocia na relacje między postrzeganymi alternatywami możliwościami zatrudnienia a odchodzeniem z pracy oraz strukturalne sieci przyczyn rotacji (Gerhart 1990; Hom i in. 1992; Steel i Griffeth 1989). Według teoretyków stopa bezrobocia ma wpływ na rotację, ponieważ stanowi przybliżony wskaźnik różnych czynników, takich jak postrzeganie alternatywnych miejsc pracy, wpływających na rotację (Griffeth i in. 2005; Steel i Griffeth 1989). Nadto wskaźnik bezrobocia może pośrednio wpływać na wskaźnik odejść z pracy przez proces wycofania się. Wysokie bezrobocie obniża bowiem wskaźnik rotacji, ale osłabiając przy tym związki między rotacją a jej czynnikami poprzedzającymi (Steel i Griffeth 1989). Nie ulega wątpliwości, że model ten stanowczo nie może być generalizowany, gdyż zupełnie inny proces odejścia będzie dopasowany do pracowników niezatrudnionych na pełen etat. Oni bowiem często po zgromadzeniu odpowiednich środków finansowych decydują się zrezygnować z pracy, nawet

jeśli była dla nich satysfakcjonująca. Dlatego też model ten, przedstawiony na rys. 8., jest uznawany przez wielu naukowców za model treściowy, w którym zostały skatalogowane czynniki wpływające na rotację, jednak wiele z nich zostało pominiętych – tak jak kwestie związane z wycofaniem się z pracy. Rozsądne wydaje się zatem zalecenie jego dalszego weryfikowania.



Rysunek 8. Model rotacji Muchinsky'ego i Morrowa (1980).
Źródło: opracowanie własne na podstawie (Muchinsky i Morrow 1980).

2.8. Model rotacji Farrella i Rusbulta

Potrzebę rozpoczęcia badań nad tematem rotacji pracowników zauważyli również Farrell i Rusbult (1981), którzy za cel przyjęli sobie uzupełnienie dotychczas opracowanych na temat rotacji pracowników teorii i badań przez wykorzystanie modelu inwestycyjnego, integrującego uproszczoną teorię przywiązania pracownika do organizacji i zagadnienia rotacji (Farrell i Rusbult 1981). Opracowali zatem model bazujący na teorii wymiany (Homans 1961) i współzależności (De Lange 1980; Thibaut i Kelley 2017), na podstawie którego zdecydowali się wyjaśnić zjawisko znane jako przywiązanie organizacyjne, określające, według teorii, zobowiązanie pracownika do określonego zachowania względem organizacji (Kiesler i Sakumura 1966), związane z prawdopodobieństwem odejścia pracownika z organizacji (Hom i in. 2019).

Aby lepiej zrozumieć model opracowany przez Farrella i Rusbulta (1981), należy pochylić się nad zrozumieniem modelu inwestycyjnego, przedstawionego na rysunku 9. Według niego satysfakcja z pracy (SAT), rozumiana jako pozytywna ocena pracy dokonana przez pracownika, powinna być tym większa, im większe nagrody oferuje organizacja (REW), przy minimalizacji kosztów poniesionych w pracy (CST).

$$SAT = REW - ST$$

Przez nagrody za pracę rozumie się takie aspekty jak: wysoka płaca, autonomia w pracy, różnorodność zadań, zauważalne we wczesnych etapach. Z kolei za koszty poniesione w pracy badacze uznają: nieoczekiwane zmiany w obciążeniu pracą, liczne nieprzekraczalne terminy wywołujące stres, nieodpowiednie zasoby, nieuczciwe praktyki awansowania pracowników, które powinny być zauważalne dopiero po upływie czasu. Według modelu tego przywiązanie organizacyjne (COM) jest złożonym czynnikiem, ponieważ zakłada, że dana jednostka będzie czuła psychologiczną więź z organizacją, niezależnie od tego,

czy praca w organizacji jest satysfakcjonująca, czy nie. Jest to poparte wprowadzonym przez Mowday'a, Portera i Steersa (2013) przywiązaniem behawioralnym i przywiązaniem wynikającym z postaw pracownika, dlatego też model ten uwzględnia przywiązanie behawioralne niektóre elementy przywiązania wynikającego z postaw pracownika (takie jak chęć utrzymania nawiązanych w pracy relacji czy poczucie przywiązania). Uznaje się, że przywiązanie do organizacji wzrasta, jeśli wzrasta wynagrodzenie za pracę, spadają koszty związane z pracą, wzrostowi ulega wielkość inwestycji zasobów nierozzerwalnie związanych z pracą (INV) oraz spada jakość alternatywnych miejsc zatrudnienia (ALT) zgodnie z następującą formułą:

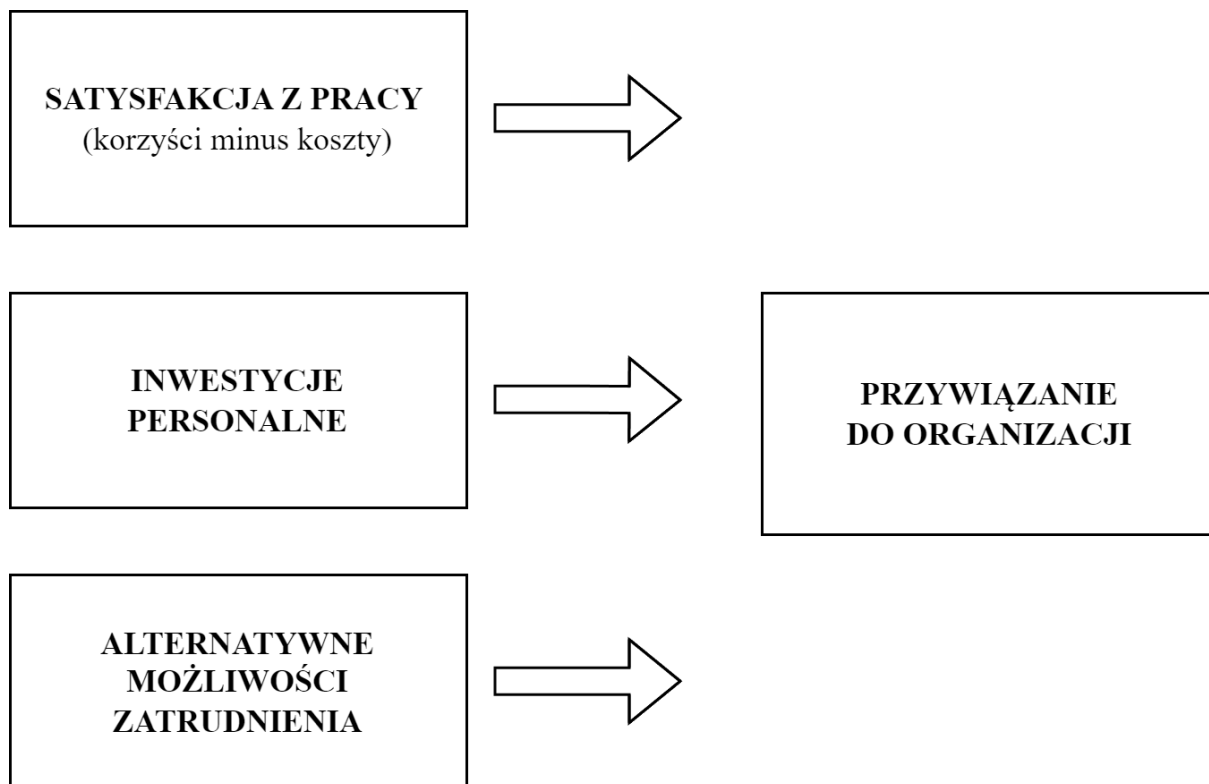
$$COM = (REW - CST) + INV - ALT$$

Przez inwestycję zasobów nierozzerwalnie związanych z pracą rozumie się takie kwestie jak: lata pracy, nieprzenoszalne szkolenia, programy emerytalne, a także warunki mieszkaniowe ułatwiające dojazd do aktualnego miejsca pracy, relacje ze współpracownikami, inne korzyści związane wyłącznie z tym konkretnym pracodawcą. Ze względu na to, że inwestycje kumulują się w czasie, uznaje się, że będą miały większy wpływ na przywiązanie organizacyjne w miarę upływu czasu (Aranya i Jacobson 1975; Brockner i in. 1982; Buchanan 1974; Staw 1976). Jakość alternatywnych miejsc zatrudnienia będzie obniżać przywiązanie do organizacji w miarę wzrostu tego czynnika. Jest to jednak jedyny czynnik, w którym nie zauważa się wpływu czasu na jego działanie. Zmiana jakości alternatywnych miejsc zatrudnienia nie zmienia się okresowo, ze względu na swoją niedeterministyczność, dlatego trudno poszukiwać systematyczności zmian w relacji pomiędzy jakością alternatywnych miejsc zatrudnienia a przywiązaniem organizacyjnym. Świadomość czynników mających wpływ na przywiązanie do organizacji jest istotna z perspektywy rotacji pracowników (TURN), gdyż wpływa ona bezpośrednio na jej poziom:

$$TURN \approx COM$$

Nietrudno się zatem nie zgodzić z teorią Rusbulta i Farrella (1983), wskazującą na to, że spadek korzyści z pracy, wzrost kosztów związanych z pracą, brak inwestycji oraz polepszenie się warunków alternatywnych miejsc zatrudnienia na rynku pracy powinny doprowadzić do zmniejszenia przywiązania pracownika do organizacji, czyli wzrostu rotacji. Model inwestycyjny Rusbulta i Farrella (1983) ukazano na rys. 9.

Wszystkie założenia przedstawione przez Farrella i Rusbulta (1981) zostały przez nich bezpośrednio zweryfikowane empirycznie. Pierwsze prace polegające na przeprowadzeniu symulacji laboratoryjnych oraz przekrojowe badania na pracownikach przemysłowych potwierdziły kluczowe założenia modelu (Farrell i Rusbult 1981). Nagrody oferowane przez organizację wraz z kosztami koniecznymi do poniesienia wyjaśniają satysfakcję z pracy. W połączeniu z wartością alternatywnych miejsc zatrudnienia oraz inwestycjami związanymi z pracą silnie przewidywany jest poziom przywiązania organizacyjnego. Z kolei przywiązanie organizacyjne dużo precyzyjniej przewidywało rotację pracowników niż satysfakcja z pracy.



Rysunek 9. Model inwestycyjny Farrella i Rusbulta (1981).
 Źródło: opracowanie własne na podstawie (Farrell i Rusbult 1981).

Badania przeprowadzone przez Farrella i Rusbulta (1983) na grupie pielęgniarek i księgowych dodatkowo potwierdziły założenia modelu opracowanego przez badaczy (Rusbult i Farrell 1983). Na podstawie wyników badań zauważono, że satysfakcja z pracy z czasem zaczynała wzrastać przy wzroście nagród za pracę i malejących kosztach z nią związanych. Przywiązanie organizacyjne również rosło z czasem przy zwiększających się nagrodach i inwestycjach oraz malejących kosztach związanych z pracą, a także spadku jakości alternatywnych miejsc zatrudnienia. Należy szczególnie podkreślić zatem kwestię wpływu czasu, która odgrywała istotną rolę dla modelu. Tak jak już wspomniano, przy okazji omawiania poszczególnych składowych modelu, niektóre z czynników w nim uwzględnionych miały niewielki wpływ na przywiązanie organizacyjne pracowników nowo przybyłych do organizacji w ich początkowym okresie, jednak w miarę upływu czasu wpływ ten był coraz bardziej znaczący. Co najważniejsze jednak, badania potwierdziły, że przywiązanie organizacyjne silnie prognozuje rezygnację z pracy (Rusbult i Farrell 1983).

Analizy modelu Farrella i Rusbulta (1983), dostępne w literaturze, wskazują niedoskonałość tego modelu, chociażby ze względu na fakt, że operacjonalizacja przywiązania organizacyjnego obejmuje zarówno poszukiwanie alternatywnego miejsca zatrudnienia, jak i końcową decyzję o rozwiązaniu stosunku pracy, co przez licznych badaczy jest uznawane za odrębne konstrukty (Blau 1993; Mobley 1977; Mowday i in. 1981). Pominięcie tego aspektu może wpływać na osłabienie skuteczności predykcji zjawiska rotacji (Blau 1993; Hulin i in. 1985a). Biorąc pod uwagę złożoność rynku pracy, należy się zgodzić z opinią, że teoria Farrella i Rusbulta znacząco upraszcza postrzegane alternatywy, ponieważ bierze pod uwagę jedynie atrakcyjność dostępnych ofert. Liczni badacze zjawiska rotacji przewidują coraz bardziej złożone, wieloaspektowe konceptualizacje rynku pracy,

uwzględniając konkretne oferty pracy (Griffeth i Hom 1988), osiągalność alternatywnych miejsc zatrudnienia (Mobley i in. 1979a), a także krystalizację alternatywnych ofert (Griffeth i in. 2005).

2.9. Model rotacji Steersa i Mowday'a

Jednym z najbardziej złożonych modeli rotacji pracowników stał się model opracowany przez Steersa i Mowday (1979). Ze względu na kompleksowość i dynamikę opracowanego przez badaczy modelu należy go analizować w pewnych etapach. Początkowo trzeba się skoncentrować na oczekiwaniach pracowników względem różnych aspektów pracy, takich jak charakter pracy czy nagrody za jej satysfakcjonujące wykonanie. Według Steersa i Mowday'a (1979) takie oczekiwania zależą od systemu wartości pracownika, a także jego cech osobistych, takich jak: wiek, staż pracy i zobowiązania rodzinne. Oczekiwania jednostki mogą ulec jednak zmianie również przez oddziaływanie pewnych zewnętrznych czynników, takich jak informacje o obowiązkach w pracy prezentowane przy dołączaniu jednostki do organizacji – im są dokładniejsze, tym oczekiwania pracownika są realniejsze. Drugim czynnikiem są dostępne na rynku pracy alternatywne opcje zatrudnienia – im jest ich więcej i są atrakcyjniejsze, tym oczekiwania pracownika względem aktualnego pracodawcy będą rosły (Hom i in. 2019).

Kolejną istotną składową są afektywne reakcje pracownika na pracę, do których Steers i Mowday zaliczają: satysfakcję z pracy, przywiązanie organizacyjne oraz zaangażowanie w pracę. Badacze uważają, że największy wpływ na te reakcje mają interakcje między oczekiwaniami względem pracy i wyznawanymi w odniesieniu do wartości, postaw i zachowania względem pracy, zakresu doświadczeń organizacyjnych jednostki (Steers i Mowday 1979) oraz wydajność pracy pracownika. Na podstawie teorii spełnionych oczekiwań (Porter i Steers 1973) badacze uznali, że satysfakcja z pracy jest tym większa, im bardziej oczekiwania pracownika względem pracy w organizacji pokrywają się z doświadczeniami zawodowymi, które zdobył w tej organizacji. Wydajność pracy pracownika natomiast wpływa na reakcje afektywne przez wynagrodzenie. Wynika to z faktu, że pracownik wykazujący się wyższą wydajnością otrzymuje częściej wyższe wynagrodzenie – w celu okazania docenienia, co przekłada się na jego zadowolenie i zaangażowanie, a także poczucie bezpieczeństwa kształtujące poziom przywiązania pracownika do organizacji. Co więcej, Steers i Mowday (1979) zasugerowali istnienie związku przyczynowo-skutkowego między wydajnością pracy, doświadczeniami organizacyjnymi i reakcjami afektywnymi. Jak już wiadomo, wydajność pracy i doświadczenie organizacyjne kształtuje reakcje afektywne, jednakże związek ten można rozpatrywać również w odwrotnym kierunku. Współzależność dwustronna w tej relacji wskazuje bowiem, że złe nastawienie pracownika, czyli negatywne postawy względem pracy (niezadowolenie, brak zaangażowania czy brak przywiązania), mogą skłonić pracownika do chęci zmiany środowiska pracy, a w konsekwencji do odejścia (jeśli środowisko pracy nie ulegnie zmianie) (Hom i in. 2019).

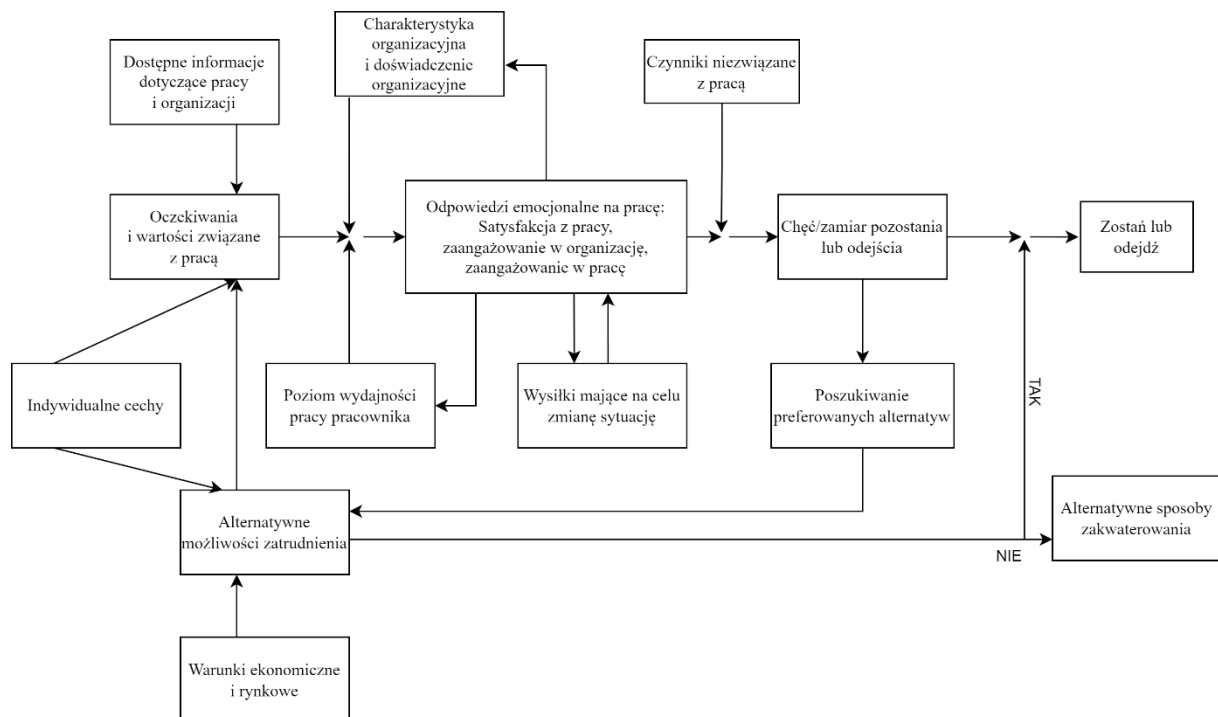
Niewątpliwie, według modelu Steersa i Mowday'a (1979), reakcje afektywne względem pracy determinują kwestię zamiaru odejścia pracownika z organizacji. Jednakże zależność ta nie jest prosta, bowiem może ulec zmianie ze względu na oddziaływanie pewnych dodatkowych czynników zewnętrznych, niezwiązanych z pracą (najczęściej związanych

z życiem prywatnym pracownika, jak pozostanie w danym miejscu ze względu na rozwijającą się karierę małżonka). Ostatnim już niewyjaśnionym fragmentem modelu jest wpływ zamiaru odejścia pracownika na rotację pracowników. Podobnie jak March i Simon (1958), Steers i Mowday (1979) również uważają, że ten związek jest zależny od dostępnych na rynku pracy alternatywnych miejsc zatrudnienia, jednak nie zawsze, bowiem dopuszczają możliwość istnienia ścieżki, w której zamiar rezygnacji z pracy prowadzi bezpośrednio do zmiany pracy. Druga możliwość jest jednak taka, że zamiar opuszczenia organizacji skłania pracownika do poszukiwania alternatywnych miejsc zatrudnienia. To, jakie alternatywne możliwości zatrudnienia są dostępne dla danego pracownika, będzie zależec również od jego cech indywidualnych, takich jak: wiek, płeć, zawód. Jeśli pracownik nie będzie w stanie znaleźć atrakcyjnego alternatywnego miejsca zatrudnienia, wówczas może zastosować inne formy wycofania się, takie jak nieobecność w pracy, sabotaż, częste zwolnienia lekarskie lub pogodzić się z niesatysfakcjonującą pracą, skupiając się na powodach, dla których warto jednak w niej pozostać. Dostępność bardziej atrakcyjnych alternatywnych ofert może jeszcze bardziej zwiększyć oczekiwania pracownika względem organizacji, co wywołując frustrację w pracowniku, nieodwracalnie przyczyni się do jego odejścia z organizacji (Hom i in. 2019).

Model Steersa i Mowday'a (1979) zapoczątkował wiele innowacyjnych konstrukcji dotyczących rotacji pracowników, w tym między innymi koncepcję mówiącą o tym, że wysiłki zmierzające do zmiany środowiska pracy mogą spowodować poprawę warunków pracy wewnątrz obecnej organizacji, tym samym zatrzymując w niej pracownika i przerywając proces odejścia z organizacji (Hulin i in. 1985a). Kolejną kwestią jest wprowadzenie do modelu rotacji czynnika (jakim jest wydajność pracy), który wcześniej nie odgrywał znaczącej roli w badaniach nad tym zagadnieniem. Zapoczątkowało to badania wśród grupy pracowników o wysokiej wydajności, którzy, opuszczając organizację, generują dla niej znacznie wyższe koszty niż inni pracownicy (Jackofsky 1984). Dodatkowo wielu badaczy potwierdziło znaczący wpływ czynników pozaorganizacyjnych, które również determinują kwestie kształtowania się rotacji pracowników, jak wiek, staż czy zobowiązania względem rodziny (Hom i Kinicki 2001; Mitchell i in. 2001b). Steers i Mowday (1979), odrzucili również teorię Mobley'a (1977) na temat związku między niezadowoleniem z pracy a rotacją, pokazując, że pracownik niezadowolony z pracy ma alternatywę: może zdecydować się na odejście z organizacji, ale może również poszukiwać dodatkowego miejsca zatrudnienia, niekoniecznie decydując się ostatecznie na odejście. Tym samym przyczynili się do tego, że relacja między niezadowoleniem z pracy a rotacją była rozpatrywana przez dalszych badaczy już na nowych zasadach, zgodnie z ich założeniem (Hom i Griffeth 1991; Hom i in. 1984b; Hulin i in. 1985b; Lee i Mitchell 1994b; Sager i in. 1992).

Oczywiście model Steersa i Mowday'a (1979) nadal nie wyjaśnia wszystkich relacji. Krytycy analizujący go zauważają, z czym trudno się nie zgodzić, że badacze nie wyjaśnili formy interakcji między wydajnością pracy, cechami i doświadczeniami organizacyjnymi oraz oczekiwaniami i wartościami związanymi z pracą, prezentując jedynie koncepcję istnienia takich interakcji. Poza tym, wprowadzając do modelu czynnik pozazawodowy, który pozostaje niesprecyzowany, nie wyjaśnili, jakie dokładnie aspekty go determinują i jak wpływają na chęć odejścia. Podobnie czynnik determinujący oczekiwania wobec pracy posiada pewne braki koncepcyjne, które przekładają się na to, że w istocie to nowi pracownicy znacznie częściej mogą reagować na niespełnione oczekiwania odejściem z pracy

niż jakakolwiek inna grupa. Według krytyków nieprecyzyjne pozostają również opisy powiązań strukturalnych między poszczególnymi konstruktami. Między innymi opis zależności reakcji afektywnych i wydajności pracy czy dążenia do zmiany pracy pomija istotne czynniki behawioralne, takie jak postrzegane konsekwencje tych reakcji (Rosse i Miller 1984; Withey i Cooper 1989). Brakuje również wyjaśnienia, w jaki sposób czynniki zewnętrzne moderują wpływ postawy wobec pracy na odejście z pracy (Lee i Mowday 1987). Kwestią sporną pozostaje też fakt, że Steers i Mowday (1979) opisują procesy pośredniczące w poszczególnych komponentach ich modelu, jednakże na ilustracji są one przedstawione jako moderatory. Pomimo tak wielu nieścisłości kilku badaczy (Arnold i Feldman 1982; Hom i Griffeth 1991; Hom i in. 1984c; Sager i in. 1992) potwierdziło fragmentaryczne relacje modelu Steera i Mowday'a, wskazując, że przekonania związane z zakończeniem pracy mogą bezpośrednio stymulować rezygnację i poprzedzać decyzje o poszukiwaniu pracy. Weryfikacji modelu, zaprezentowanego na rysunku 10., w pełni podjęli się Hom i in. (2019) oraz Lee i Mowday (1987), testując go na pracownikach instytucji finansowej. Rezultaty badań wskazały, że wariancja spełnionych oczekiwań nie jest kształtowana przez alternatywne możliwości zatrudnienia oraz osobiste cechy, tak jak zakładano. Alternatywne możliwości zatrudnienia nie wyjaśniły również rotacji pracowników. Regresja rotacji uwzględniająca chęć odejścia oraz alternatywne możliwości zatrudnienia jako zmienne niezależne wykazała, że jedynie chęć odejścia znacząco wpływa na rotację, niemniej jednak oba czynniki wyjaśniają jedynie 5% badanego zjawiska. Konieczne jest zatem dalsze modyfikowanie modelu oraz jego testowanie, tak by uzyskać większą zasadność merytoryczną zaprezentowanych przez Steersa i Mobley'a zależności (Hom i in. 2019).



Rysunek 10. Model rotacji Steersa i Mowday'a (1979).
 Źródło: opracowanie własne na podstawie (Steers i Mowday 1979).

2.10. Model rotacji Hulina, Roznowskiego i Hachiy'a

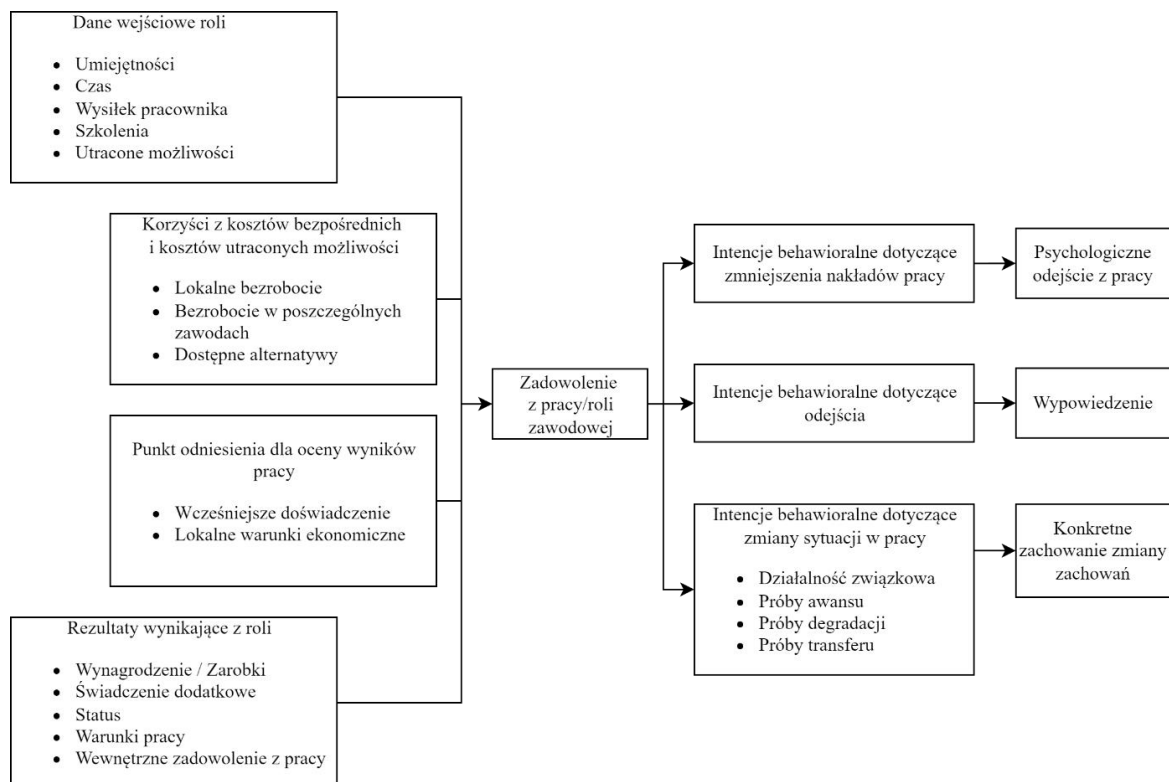
Hulin i współpracownicy (1985), dokonując przeglądu badań empirycznych nad możliwościami znalezienia alternatywnego miejsca zatrudnienia, stwierdzili, że subiektywna ocena tych możliwości niezadowalająco przewidywała rotację pracowników. Skuteczniejsze w tej kwestii okazywały się być zbiorcze statystyki dotyczące rynku pracy, jak stopa bezrobocia, które silnie prognozowały rotację pracowników. Wyjaśnieniem rozbieżności wyników miała być zaproponowana przez badaczy teoria wpływu alternatywnych możliwości zatrudnienia wpływających na satysfakcję z pracy, co stanowi odwrócenie teorii Mobley'a (1977). Dodatkowo zauważono, że alternatywne możliwości zatrudnienia mogą bezpośrednio wpływać na rotację pracowników ze względu na to, że ci decydują się na odejście z pracy, tylko jeśli mają pewność otrzymania nowej pracy, a nie bazują na danych dotyczących stopy zatrudnienia.

W ramach zmiany koncepcji przewidziano zatem inną rolę alternatywnych możliwości zatrudnienia w procesie rotacji niż dotychczas (March i Simon 1958; Mobley 1977). Według autorów istnieją trzy mechanizmy wyjaśniające, dlaczego postrzegane alternatywy w minimalnym stopniu wyjaśniają rotację pracowników.

- Hulin i współpracownicy (1985) twierdzą, że wzrost gospodarczy powoduje tymczasowy wzrost zatrudnienia wśród pracowników dorywczych lub marginalnych, którzy po zgromadzeniu wystarczających środków finansowych postanawiają ponownie odejść z pracy w celu realizacji innych pasji – ich orientacja na pracę jest słaba, dlatego nie ma możliwości, by zaangażowali się procesy poznawcze, o których mówił Mobley (1977).
- Bazując na modelach opracowanych przez Marcha i Simona (1958), Pfeffera i Salancika (1978), Smitha i współpracowników (1969), Thibauta i Kelley'ego (2017), można stwierdzić, że poziom zatrudnienia wpływa na satysfakcję z pracy: wysokie bezrobocie przy niskim poziomie adaptacji i porównaniu dla alternatywnych miejsc pracy – wzmacnia satysfakcję, natomiast niskie bezrobocie, wiele alternatyw – wzmacniają niezadowolenie i chęć odejścia. Przy dobrej koniunkturze rynkowej oraz mnogości dostępnych miejsc pracy korzyści wynikające z wykorzystania alternatywnych możliwości zatrudnienia wzrastają, zmniejszając zadowolenie z aktualnego miejsca pracy. Natomiast, gdy następuje stagnacja na rynku – sytuacja jest odwrotna – korzyści są niższe, więc satysfakcja z pracy wzrasta (Hulin i in. 1985a).
- Według Michaela i Spector (1982), a także Hulina i współpracowników (1985) możliwości zatrudnienia bezpośrednio wpływają na rotację pracowników. Większość z nich nie odchodzi z pracy ze względu na istniejące alternatywne miejsca zatrudnienia, ale dopiero wtedy, gdy rzeczywiście otrzymają ofertę pracy. Im więcej ofert pracy jest dostępnych, tym bardziej prawdopodobne jest, że niezadowoleni pracownicy otrzymają nową ofertę pracy, dzięki czemu będą mogli opuścić swoje obecne stanowisko, z którego nie czerpią satysfakcji. Co więcej, badacze zauważają, że współczesne modele rotacji powinny nie tylko uwzględniać alternatywne miejsca pracy w kontekście odejść, ale także inne, niezawodowe możliwości realizacji swoich pasji i talentów – co mogłoby tłumaczyć brak bezpośredniego związku między alternatywami dostępnymi na rynku pracy a rotacją. Na tej podstawie Hulin

i współpracownicy (1985) opracowali swój własny model wyjaśniający wpływ czynników rynku pracy na decyzje o odejściu. Dostępność alternatyw na rynku pracy bezpośrednio wpływa na satysfakcję na dwa sposoby:

- warunki ekonomiczne determinują wartość wkładu umiejętności, czasu i wysiłku pracownika w organizację. Niskie bezrobocie zwiększy wartość wkładu pracownika i potencjalne korzyści wynikające z wykorzystania istniejących na rynku alternatyw – czyniąc pozostanie w organizacji kosztowne ze względu na spadek satysfakcji z pracy. Dobre warunki ekonomiczne dodatkowo potęgują punkt odniesienia pracownika do oceny jakości pracy, przez co pracownik deprecjonuje swoją obecną pracę, stając się bardziej niezadowolony. Z drugiej zaś strony bezrobocie zmniejsza korzyści płynące z wykorzystania alternatyw istniejących na rynku pracy i obniża poziom odniesienia dla oceny pracy, wzmacniając satysfakcję z niej.
- w przypadku wielu pracowników niezadowolenie z pracy jest czynnikiem bezpośrednio poprzedzającym odejście z pracy – zamiar odejścia pojawia się bez rozważania alternatyw dostępnych na rynku pracy. Natomiast inna grupa pracowników przed podjęciem decyzji o odejściu rozważa dostępne alternatywy. Dla takich pracowników to nie sama dostępność, ale atrakcyjność ofert będzie istotniejsza przy podejmowaniu decyzji o odejściu. Trzecia grupa pracowników, w przypadku doświadczenia niezadowolenia w pracy, zdecyduje się opuścić obecną organizację tak szybko jak to możliwe, z przeświadczeniem, że każda inna opcja będzie lepsza od aktualnej – dzieje się tak w przypadku doznania rażącego niezadowolenia z pracy (Hulin i in. 2019). Koncepcję omawianego modelu przedstawiono na rysunku 11.



Rysunek 11. Model ekonomicznych efektów pracy Hulina i współpracowników (1985).
Źródło: opracowanie własne na podstawie (Hulin i in. 1985).

Niektórzy niezadowoleni z pracy pracownicy nigdy nie zdecydują się opuścić organizacji ze względu na pewne przeszkody, jak na przykład niską samoocenę pracownika czy przekonanie o tym, że mogą niedługo awansować na wyższe stanowisko. Nie ulega wątpliwości, że tacy pracownicy mogą redukować swoje niezadowolenie przez przejawianie innych zachowań wskazujących na wycofanie, takich jak zmniejszenie swojego wkładu. Mogą zatem sukcesywnie przejawiać różne zachowania wskazujące na wycofanie do czasu obniżenia swojego niezadowolenia do minimum, co zdaje się być również negatywne w skutkach dla organizacji jak samo zjawisko rotacji. Nieumiejętne postępowanie i nadmierne przejawianie zachowań świadczących o wycofaniu może doprowadzić do zwolnienia pracownika (Hom i in. 2019). Zazwyczaj to osoby podejmujące pracę dorywczą, przyciągnięte przez nadmiar alternatywnych miejsc pracy do zatrudnienia w trybie stałym, szybko decydują się na odejście ze względu na brak satysfakcji. Powody odejścia są jednak inne; decydują się bowiem odejść ze względu na fakt, że zamierzają podjąć pełnoetatową pracę. Zazwyczaj nie skłaniają się do zmiany pracy w celu poszukiwania lepszej, lecz w celu zaprzestania stosunków pracy na dłuższy czas – decydują się zatem na odejście ze względu na niechęć do pełnoetatowego trybu pracy.

Hulin i współpracownicy (1985) w swoich rozważaniach podjęli ważny temat dotyczący alternatywnych możliwości zatrudnienia dostępnych na rynku pracy w różnych ujęciach. Wartościowy dla rozwoju badań nad rotacją jest fakt, że autorzy przeanalizowali także różne typy pracowników odchodzących z miejsca pracy, w tym podejmujących pracę dorywczą i decydujących się na odejście ze względu na chęć podjęcia aktywności pozazawodowych. Zauważyli, że ci pracownicy podążają alternatywną ścieżką odejść do tej opracowanej przez Mobley'a (1977): niezadowolenie z pracy – poszukiwanie pracy – decyzja o odejściu – odejście. Wskazują bowiem, że nie zawsze zadowolenie prowadzi do odejścia z pracy; może przejawiać się w innych zachowaniach pracownika wskazujących na wycofanie się, jak zmniejszona wydajność. Co więcej, Hulin i współpracownicy (1985) posługują się sytuacją rynkową jako czynnikiem wyjaśniającym rotację takimi czynnikami jak stopa bezrobocia czy alternatywne możliwości zatrudnienia. Krytycy zauważają jednak, że badacze nie wykazali istotnych dowodów na potwierdzenie swojej teorii. Niemniej jednak rozważania te wpłynęły na kolejne próby teoretyzowania na temat rotacji pracowników (Hom i in. 2012; Hom i Kinicki 2001; Lee i Mitchell 1994b):

- Maertz i Champion (2004) zdecydowali się na rozwinięcie teorii dotyczącej impulsywnego odchodzenia z organizacji, czyli podejmowania bezpośrednio decyzji o odejściu, bez rozważań na temat alternatyw oraz chęci odejścia.
- Hom i współpracownicy (2012) natomiast zainspirowali się teorią dotyczącą przejawiania zachowań świadczących o wycofaniu w przypadku braku możliwości podjęcia decyzji o odejściu.
- Hom i Kinicki (2001) z kolei poszukiwali innych zachowań świadczących o wycofaniu się pracownika, także rotacji.
- Lee i Mitchell (1994) rozpatrywali model rotacji w kontekście alternatywnych możliwości podjęcia pracy, uważając, że pracownicy odchodzą ze względu na otrzymane od rynku oferty pracy.

- Farrell (1983), Rosse i Miller (1984) Withey i Cooper (1989) opracowali i zweryfikowali skalę do oceny zachowań stanowiących reakcję na niezadowolenie w miejscu pracy.
- w późniejszym etapie również Hulin i współpracownicy (1985) zdecydowali się na rozróżnienie zjawiska:
 - wycofania z pracy (obowiązków) – czyli unikanie określonych zadań, przedłużające się przerwy, niską jakość pracy
 - wycofywanie się z pracy (organizacji) – czyli zamiar odejścia z organizacji.

Pomimo licznych rozważań przeprowadzonych przez Hulin i współpracowników (1985) model wykluczał takie czynniki jak przywiązanie do organizacji, wpływy zewnętrzne i podjęcie próby poszukiwania pracy, które były licznie potwierdzane jako podstawy rotacji (Blau 1993; Curry i in. 1986; Hom i Griffeth 1991; Lee i Mowday 1987; Price i Mueller 1981). W późniejszych badaniach tematem alternatywnych możliwości zatrudnienia w kontekście rotacji zajęła się również grupa badaczy pod kierownictwem Griffeth, która zauważyła, że alternatywne możliwości zatrudnienia bezpośrednio przewidują rotację pracowników, co jest sprzeczne z założeniem Hulin i współpracowników (1985). Z drugiej zaś strony, nie zawsze pracownicy muszą poszukiwać pracy przed podjęciem decyzji o odejściu. Pewne jest, że jeśli rynek jest na tyle stabilny i oferuje sporo alternatywnych możliwości, wówczas wielu pracowników może podjąć decyzję o odejściu, bez posiadania alternatywnego miejsca zatrudnienia (Hom i inni, 1984).

2.11. Model rotacji Lee i Mitchella

Model Lee i Mitchella (1994), oparty na uogólnionej teorii wyobrażeń opracowanej przez Beach (1990), kwestionuje dominujące dotąd teorie dotyczące rotacji, opierające się na ekonomicznym podłożu determinującym podejmowanie decyzji o odejściu (Hulin i in. 1985; Mobley i in. 1979). Teoria ta zakłada bowiem, że pracownicy podejmują decyzję o odejściu na podstawie dopasowania ich wewnętrznego wyobrażenia na temat pracy do stanu obecnego częściej niż przez ocenę potencjalnych korzyści płynących ze zmiany pracy (Hom i in. 2019). Teoria wyobrażenia (Beach 1990) stanowi alternatywę dla procesów podejmowania decyzji, które opierają się na racjonalnym wyborze. Kumuluje ona teorię racjonalnego wyboru, uwzględniając jeszcze istotę elementów opartych na intuicji lub braku racjonalności w procesie podejmowania decyzji. Podejmując decyzję, osoba może zatem używać jednej z trzech schematycznych struktur wiedzy:

- wartości (zasady, na których opiera się decydent)
- pożądanym celach
- strategii (jak dany cel powinien zostać osiągnięty) (Morrell i in. 2001).

Teoria Lee i Mitchella (1994) wprowadza do procesu pojęcie „szoku systemowego”, czyli pewnego specyficznego wydarzenia, którego doznanie wyzwala w pracowniku chęć przeanalizowania obecnej pozycji w pracy oraz jej warunków w celu rozważenia ewentualnej zmiany. Według badaczy szok może być interpretowany w trzech różnych wymiarach:

- nowości
- korzyści
- zagrożenia, które determinuje podjęcie decyzji zgodnej z jedną z czterech opracowanych ścieżek podejmowania decyzji.

Model ścieżkowy Lee i Mitchella (1994), jak przedstawiono na rys. 12., jest podzielony na 4 ścieżki decyzyjne, którymi pracownik kieruje się, podejmując decyzję o odejściu z organizacji bądź o pozostaniu w niej, w zależności od doświadczenia, potencjalnych korzyści oraz zagrożenia, jakie może nieść dana decyzja.

- pierwsza ścieżka decyzyjna charakteryzuje się tym, że szok systemowy skłania pracownika do przemyśleń na temat reakcji i decyzji, które podejmował w przeszłości w zbliżonych sytuacjach
- druga ścieżka decyzyjna – podejmowana jest tylko w przypadku, gdy pierwsza nie może być realizowana ze względu na brak doświadczenia w zbliżonych sytuacjach w przeszłości. Dla pracownika szok będzie stanowił zatem wybór bez istniejących alternatyw zawodowych, między pozostaniem w obecnej organizacji a jej opuszczeniem. Pracownik, opierając się następnie na wyobrażeniach, pożądanym celach lub strategii, ocenia ponownie swoje przywiązanie do organizacji. Jeśli zaistniał szok, który negatywnie narusza wyobrażenia – pracownik albo zdecyduje się zmienić wyobrażenia, albo zdecyduje się na zmianę pracy. W przeciwnym wypadku utwierdza się w przekonaniu, aby pozostać w organizacji. Idealnym przykładem może być zatem dylemat pracownika, kobiety, która niespodziewanie zachodzi w ciążę. Staje ona bowiem przed podjęciem decyzji w ramach trzech kryteriów:
 - wartości: czy praca pasuje do wyobrażenia kobiety na temat bycia matką
 - celów: czy w dalszym ciągu ma możliwość realizowania swojej kariery
 - strategii: czy możliwe jest kontynuowanie pracy w danej branży.

Jeśli któreś z kryteriów zostanie zaburzone, pracownik zdecyduje się na rezygnację z pracy (Hom i in. 2019).

- trzecia ścieżka decyzyjna – w porównaniu do drugiej trzecia ścieżka uwzględnia alternatywne możliwości podjęcia pracy na rynku. Oznacza to, że szok i rozpoznanie nacechowanych negatywnie różnic między wyobrażeniem a rzeczywistością wywołuje poczucie niezadowolenia pracownika, co skłania go do poszukiwania alternatywnych miejsc pracy. Dopiero po otrzymaniu nowej oferty pracy pracownik może zdecydować się na odejście, co nie było warunkiem koniecznym w przypadku drugiej ścieżki decyzyjnej (Morrell i in. 2008). Oczywiście decyzja o odejściu będzie uzależniona od dwóch czynników:
- poziomu spełnienia oczekiwań – czy alternatywne miejsce zatrudnienia spełnia oczekiwania pracownika

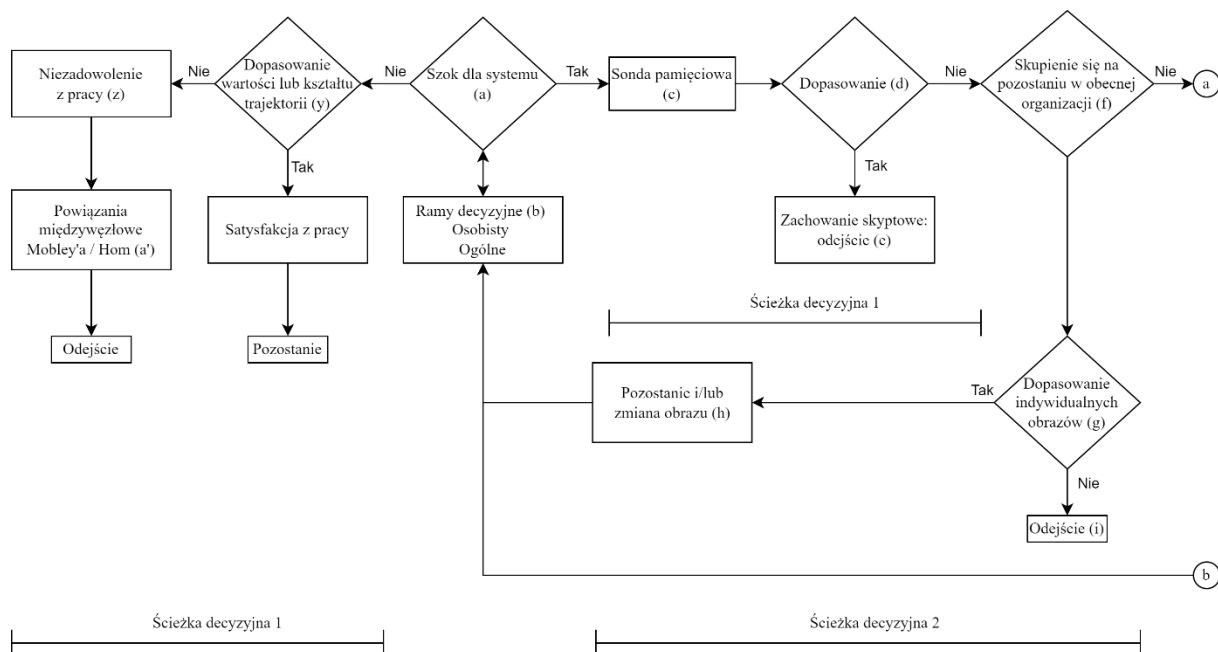
- potencjalnych korzyści płynących z podjęcia nowej pracy – czyli oceny opłacalności zmiany pracy na nową.

Jeśli oba te kryteria zostaną spełnione, czyli alternatywne miejsce pracy spełni oczekiwania pracownika i przyniesie większe korzyści niż pozostanie w organizacji, pracownik zdecyduje się na odejście z obecnej pracy.

- czwarta ścieżka decyzyjna charakteryzuje się tym, że doznanie szoku przestaje odgrywać kluczową rolę. Istnieje bowiem pewna grupa pracowników, która rutynowo przeprowadza ocenę swojego przywiązania do organizacji. Zmiany zachodzące w organizacji lub zmiany wewnętrzne zachodzące w pracowniku i jego oczekiwaniach mogą powodować rozmycie w dopasowaniu oczekiwań pracownika i oczekiwań pracodawcy, co wywoła w pracowniku poczucie niezadowolenia, a w konsekwencji uruchomi proces wycofania opisywany przez Mobley'a (1977), a także przez Hom i Griffeth (1991). Pracownik, na podstawie dokonanego porównania alternatywnych możliwości zatrudnienia z obecną pracą, podejmie decyzję o opuszczeniu organizacji lub o pozostaniu w niej.

Ścieżkowy model decyzyjny Lee i Mitchell (1994) został zaprezentowany na rysunku 12.

Lee i współpracownicy (1999) w późniejszych latach zdecydowali się na modyfikację modelu, uwzględniając w nim niezwiązane z pracą alternatywne możliwości rozwoju, a także rozdzielili zachowanie związane z poszukiwaniem alternatyw oraz oceną alternatywnych możliwości, co wpłynęło na rozwój tego modelu (Hom 2011). Teoria Lee i Mitchella (1994) wnosi nowe spostrzeżenia dotyczące teorii rotacji pracowników, ukazując, że proces decyzyjny dotyczący odejścia lub pozostania w organizacji w rzeczywistości jest zdecydowanie bardziej skomplikowany niż dotychczas prezentowano, z czym trudno się nie zgodzić. Jako pierwsi wprowadzili pojęcie nieanalitycznego zachowania związanego z rotacją, czyli decyzji o odejściu podyktowanej impulsem (Maertz i Campion 2004a; Mobley 1977), a także teorię o pracownikach regularnie weryfikujących obecny stan spełnienia oczekiwań (Hulin i in. 1985a). Co więcej, model Lee i Mitchell (1994) przedstawia różne sekwencje wycofania się z organizacji, pozwalające na generalizację modelu do większej grupy (Hom i Griffeth 1991; Hulin i in. 1985a).



Rysunek 12. Ścieżkowy model decyzyjny Lee i Mitchella (1994).
 Źródło: opracowanie własne na podstawie (Lee i Mitchell 1994).

Badania przeprowadzone przez Lee i współpracowników (Lee i in. 1996a, 1999) pozwoliły na uzyskanie rzetelnych wyników i potwierdzenie, że ich zdecydowana większość podąża jedną z 4 ścieżek opracowanych przez badaczy (Donnelly i Quirin 2006; Holtom i in. 2006; Lee i in. 1996a, 1999, 2017; Maertz i Champion 2004). Rozpoznali również, że wstrząsy determinują odejścia u ponad połowy pracowników, czyli częściej niż poczucie niezadowolenia z pracy. W późniejszym okresie badacze brytyjscy (Morrell i in. 2008b), przeprowadzający badanie wśród pielęgniarek, potwierdzili, że niemalże połowa pielęgniarek biorących udział w badaniu wybiera ścieżkę odejścia opartą na wstrząsach. Warto jednak zauważyć, że model weryfikowano na grupie pracowników, którzy już odeszli z organizacji. Zwyczajowo, takie są również oczekiwania, badania należy przeprowadzać wśród pracowników pracujących w organizacji, aby poznać domniemane przyczyny w celu zapobiegania skutkom w czasie (Shadish, Cook, i Campbell 2001). Oznacza to zatem, że podczas weryfikacji dokonano „próbkowania zmiennej zależnej” przez to, że badania wykonywane były na ograniczonej grupie pracowników (Berk 1983; Winship i Mare 1992). To może tłumaczyć zatem, dlatego wstrząs dominował jako źródło przyczyny odejścia pracownika. Uwzględnienie pracowników pozostających w organizacji mogłoby dostarczyć jeszcze rzetelniejszych informacji o przyczynach odejścia. Kammeyer-Mueller i współpracownicy (2005) również zdecydowali się na walidację modelu Lee i Mitchell (1994), przeprowadzając badania wśród pracowników wewnątrz organizacji, a nie z niej odchodzących. Ostateczna analiza nie potwierdziła, że wstrząsy przewidują odejścia z pracy dokładniej niż nastawienie do niej (Kammeyer-Mueller i in. 2005), ponieważ tylko nieco ponad jedna czwarta badanych zetknęła się ze zdarzeniem wywołującym szok, które wpłynęło na ich decyzję o odejściu.

2.12. Model rotacji Allena i Griffetha

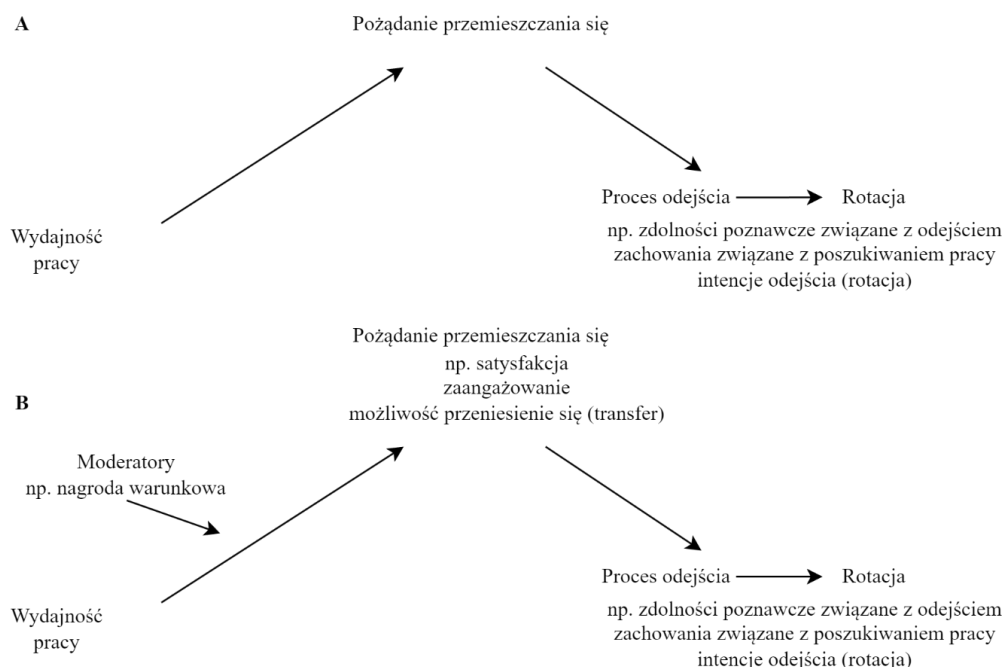
Model Allena i Griffetha (1999) został opracowany w oparciu o klasyczną teorię równowagi organizacyjnej (March i Simon 1958) oraz procesu decyzyjnego Mobley'a (1977). Weryfikuje on, jak wydajność pracy determinuje ścieżkę wycofania się pracownika z organizacji, a także samą rotację. Zależność między wydajnością pracy a rotacją nie jest jednak trywialna (Wells i Muchinsky 1985), dlatego badacze zdefiniowali trzy sposoby wpływu wydajności na rotację:

- wydajność pracy wpływa na poznawczą i afektywną ocenę chęci odejścia z organizacji
- wydajność pracy, w kontekście osiągniętych wyników, może wpływać na postrzeganą i rzeczywistą mobilność i łatwość zmiany pracy (Allen i Griffeth 1999)
- wyniki pracy bezpośrednio wpływają na rotację, w odpowiedzi na związane z wynikami wstrząsy.

Badacze p.p. Lance 1988; Dreher 1982) twierdzą, że pracownicy osiągający lepsze wyniki będą wykazywać się mniejszą chęcią odejścia z organizacji, dzięki czemu prawdopodobnie również w tej grupie wskaźnik rotacji będzie niższy. Allen i Griffeth (1999) swoje rozważania opierają między innymi na teorii pożądanego przemieszczania się Marcha i Simona (1958), która pośredniczy relacji między wydajnością pracy a rotacją. Pożądanie przemieszczania jest konstruktem ściśle określającym motywację do odejścia z organizacji, w dużej mierze warunkowanym satysfakcją z pracy (Lee i in. 1999), a także częściowo przez możliwości rotacji wewnątrz organizacji (March i Sumin, 1958). Inspirację stanowią również teorie Homa i Griffetha (1995), które sugerują, że wydajność pracy może wpływać na rotację przez satysfakcję z pracy i przywiązanie do organizacji. Stąd też wniosek Allena i Griffetha (1999) dotyczący pośredniczenia postaw poznawczo-afektywnych w relacji: wydajność pracy i rotacja pracowników. Za postawy poznawczo-afektywne przyjmuje się zatem satysfakcję z pracy i przywiązanie do organizacji, które motywują jednostkę do odejścia lub pozostania w organizacji. Wydajność pracy, rozumiana przez osiągnięte wyniki, będzie szczególnie wpływać na rotację przez satysfakcję czy pożądanie przemieszczania się, jeśli elementy ruchome wynagrodzenia są uzależnione od wyników pracy (Lance 1988; Dreher 1982; Hom i Griffeth 1995; Price 1977; Steers i Mowday 1979). Nie ulega wątpliwości, że pracownicy osiągający lepsze wyniki w pracy otrzymują wyższe wynagrodzenie lub częściej są nagradzani za te wyniki, dzięki czemu czują większą satysfakcję z pracy, dlatego rzadziej będą się decydować na odejście. Natomiast dla pracowników o niższym poziomie wydajności organizacja przewiduje niższe wynagrodzenie, co wpływa na ich niezadowolenie, a w konsekwencji prowadzi do odejścia (Allen i Griffeth 1999; Harrison, Virick, i William 1996; Jenkins i Lawler 1990; Lawler i Porter 1967; Locke 1969b). Składniki wynagrodzenia, które są powiązane z wynikami pracy, mają zatem realny wpływ na satysfakcję z pracy i rotację pracowników. Prawdą jest, że jeśli organizacja nie wprowadza składników wynagrodzenia powiązanych z wynikami pracy, pracownicy osiągający lepszą wydajność, lecz nieosiągający wyższego wynagrodzenia za rezultaty ich pracy czują się sfrustrowani i częściej zdecydują się na opuszczenie organizacji (Jenkins i Lawler 1990; Trevor i in. 1997). Stąd też Zenger (1992), z czym trudno jest się nie zgodzić, zasugerował, że to sprawiedliwość wynagrodzenia będzie miała zasadnicze znaczenie w kontekście kształtowania relacji między wydajnością a poznawczo-afektywnymi postawami względem pracy. Allen i Griffeth (1999)

dostrzegają, że kwestie wynagrodzenia nie są jedynym czynnikiem wpływającym na relację między wydajnością a poznawczo-afektywnymi postawami względem pracy. Literatura wskazuje bowiem, że również zachowanie lidera względem pracownika czy poczucie własnej wartości pracownika także moderuje relację: wydajność a pożądanie przemieszczenia się (Hom i Griffeth 1995; Jackofsky 1984). Koncepcję omawianego modelu przedstawiono na rysunku 13.

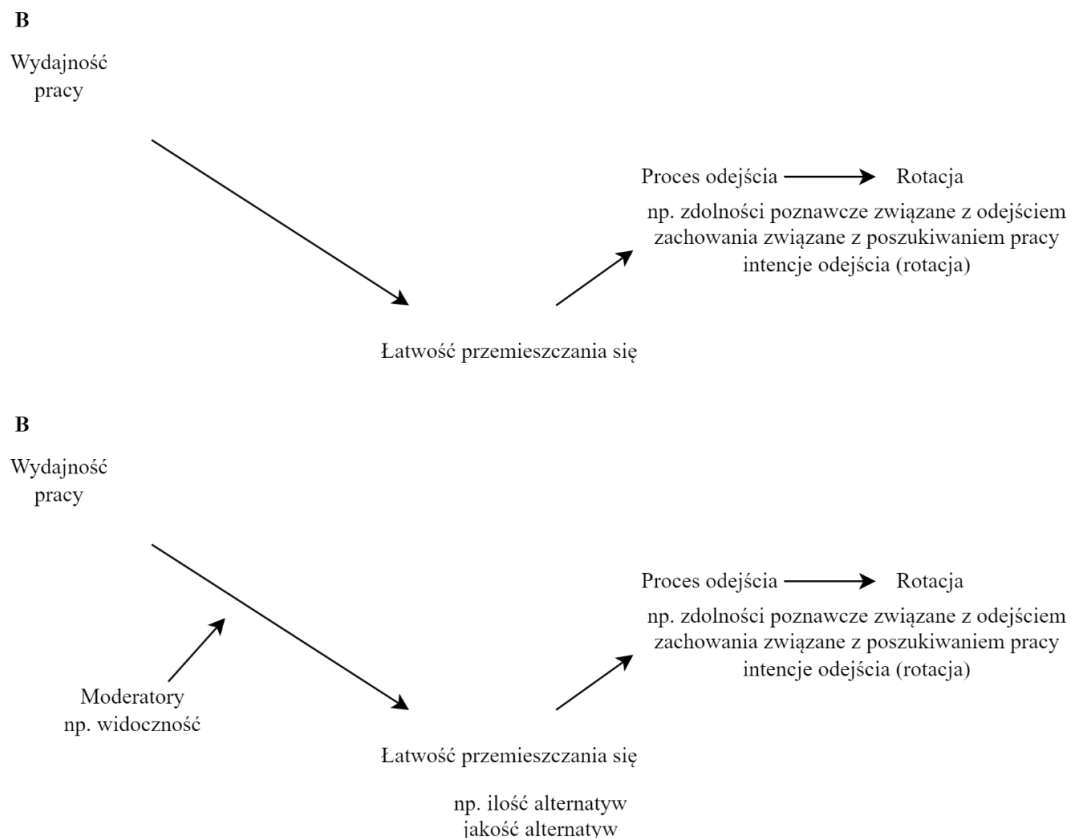
Kolejnym czynnikiem pośredniczącym w relacji wydajność z pracy – rotacja jest mobilność pracownika na rynku pracy, co zaprezentowano na rys. 14. Badacze (Hulin i in. 1985a; Jackofsky 1984) sugerują, że wyniki pracy wpływają na rotację przez łatwość jednostki do zmiany pracy, ze względu na to, że ich wysoką wydajność czyni ich atrakcyjnymi na rynku pracy. Łatwość zmiany pracy przez długi czas była postrzegana jako liczba dostępnych ofert na rynku pracy w danej dziedzinie (Jackofsky 1984; March i Simon 1958). W rzeczywistości konstrukt ten jest nieco bardziej złożony, ponieważ obejmuje nie tylko liczbę dostępnych ofert, ale także ich akceptowalność i osiągalność (Steel i Griffeth 1989). Natomiast Trevor i współpracownicy (1997) uważają, że aby w pełni wyjaśnić zjawisko mobilności jednostki na rynku pracy, należy uwzględnić także kapitał ludzki, w tym wykształcenie i zdolności poznawcze jednostki. Stąd pojawia się propozycja wpływu wydajności na postrzeganą i rzeczywistą łatwość zmiany pracy. Postrzegana łatwość zmiany pracy mogłaby zatem być nadal rozważana w kontekście liczby dostępnych na rynku ofert pracy w danej dziedzinie, a rzeczywista – uwzględniałaby dodatkowe czynniki jak akceptowalność, dostępność ofert, w tym kapitał ludzki jednostki. Taka propozycja ma odzwierciedlenie w rzeczywistości, która pokazuje, że nie zawsze wydajny pracownik ma łatwość zmiany pracy.



Rysunek 13. (A) Wydajność pracy, możliwość przemieszczania się i rotacja pracowników. (B) Moderacyjny efekt wynagrodzenia Allena i Griffetha (1999).

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Allen i Griffeth 1999).

Dreher (1982) zauważa bowiem kolejny czynnik, który może być istotny w przypadku relacji między wydajnością pracy a łatwością zmiany pracy, mianowicie widoczność. W swoich badaniach dostrzegł bowiem, że pozytywna relacja między wydajnością a łatwością zmiany pracy była zauważalna wśród profesorów, których wyniki pracy są powszechnie dostępne. Taką zależność potwierdzili także Hom i Griffeth (1995), uznając sportowców, menedżerów, naukowców i inżynierów za grupę pracowników widocznych na rynku pracy. Na widoczność może jednak wpływać także sieć kontaktów, jaką posiada jednostka. McPherson, Popielarz, i Drobnic (1992) dowiedli bowiem, że pracownicy posiadający większą sieć kontaktów zawodowych wykazują się niższym przywiązaniem organizacyjnym i krótszym czasem zatrudnienia w jednej organizacji. Nie ulega wątpliwości, że widoczność jednostki na rynku pracy może wpływać bowiem na dostępność alternatywnych ofert w dużej mierze dzięki temu, że widoczność pozwala na większe możliwości weryfikacji wydajności pracownika – tak jak w przypadku profesorów, których prace widoczne są w ogólnodostępnych bazach czy tak jak ma to miejsce współcześnie, kiedy pracownicy udostępniają informacje o swoich zawodowych osiągnięciach w mediach społecznościowych. Zmodyfikowaną koncepcję modelu zaprezentowano na rysunku 14.



Rysunek 14. (A) Wydajność pracy, łatwość przemieszczania się i rotacja. (B) Moderacyjny efekt widoczności pracowników na rynku pracy Allena i Griffetha (1999).

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Allen i Griffeth 1999).

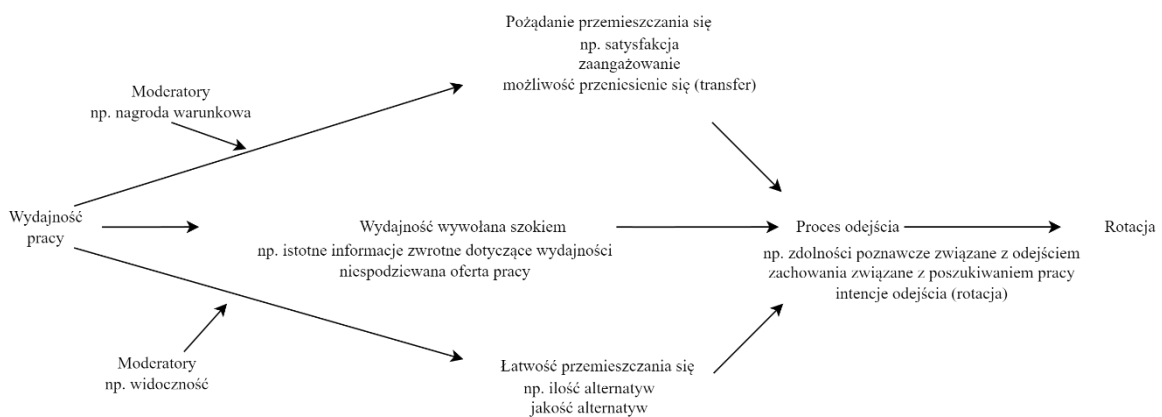
Allen i Griffeth (1999) wyszczególniają trzecią ścieżkę, w której wydajność może bezpośrednio wpływać na proces wycofania się lub prowadzić do odejścia pracownika. Taka relacja jest związana z doznaniem szoku, czyli zaistnieniem pewnego wydarzenia, które skłania jednostkę do podjęcia decyzji o pozostaniu lub opuszczeniu organizacji (Lee i Mitchell 1994b). W kontekście tego modelu szok jest związany z indywidualnymi wynikami pracy i jest on:

- skrajnie negatywny, wywołujący poczucie porażki
- wybitnie pozytywny, wywołujący chęć ponownej oceny możliwości pracownika względem obecnej organizacji lub silnego przyciągania w kierunku nowych wyzwań poza organizacją (Allen i Griffeth 1999). Takim wydarzeniem może być również niespodziewane otrzymanie nowej oferty pracy, która zaskakuje pracownika na tyle pozytywnie, że decyduje się odejść z organizacji.

Ostateczny model opracowany przez Allen i Griffeth (1999), zaprezentowany na rysunku 15., pokazuje, że wydajność pracy może prowadzić do rotacji trzema różnymi drogami:

- przez wpływ na poznawcze i afektywne oceny chęci odejścia moderowane przez uwarunkowania związane z wynagradzaniem pracownika
- przez wpływ rzeczywistej i postrzeganej mobilności pracownika na rynku (łatwości zmiany pracy) moderowanej przez widoczność pracownika
- w odpowiedzi na szok bezpośrednio związany z wynikami.

WYDAJNOŚĆ PRACY I ROTACJA

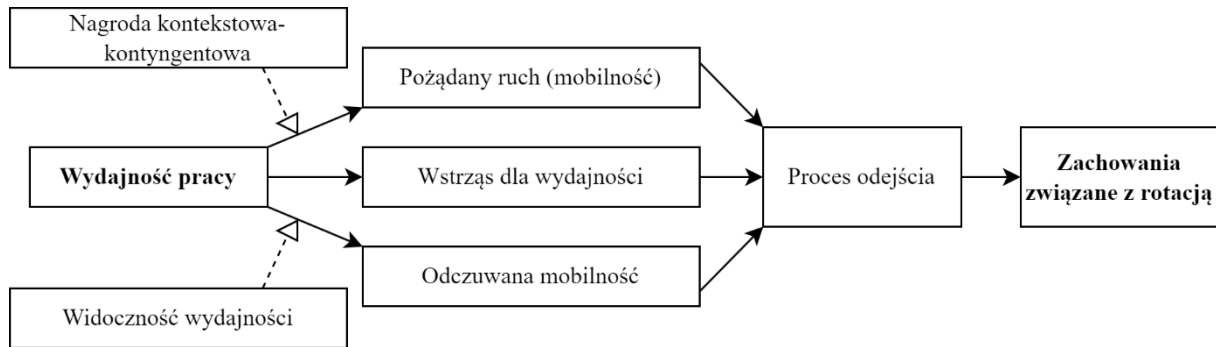


Rysunek 15. Wielościeżkowy model opisujący relację pomiędzy wydajnością pracowników a rotacją Allena i Griffetha (1999).

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Allen i Griffeth 1999).

Nietrudno się nie zgodzić z opinią, że wprowadzenie wydajności pracy do modeli rotacji stanowiło poniekąd przełom w badaniach nad rotacją, przede wszystkim dlatego, że czynnik ten pozwolił na postrzeganie rotacji nie tylko jako zjawiska niosącego negatywne skutki dla organizacji (odejście pracowników o niskiej wydajności nie będzie tak problematyczne jak pracowników odznaczających się wysoką wydajnością). Co więcej, model Allen i Griffeth (1999) jest ceniony za to, że integruje w jednym modelu czynniki związane z pożądaniem i łatwością przesunięcia, co zaprezentowano na rysunku 16. Dodatkowo, przy zastosowaniu

nowoczesnego podejścia do rotacji pracowników, integruje także dotychczasowe teorie o rotacji pracowników, takie jak doznanie pewnego szoku, skłaniającego pracownika do odejścia, procesu wycofania się czy możliwości istnienia wielu dróg prowadzących do rotacji pracowników. Może też pomóc rozpoznać organizacjom obszary do poprawy, na przykład w kontekście wynagradzania czy informacji zwrotnej, co przełoży się na ogólny wzrost wydajności jednostki, a także organizacji.



Rysunek 16. Wielościeżkowy mediacyjny model rotacji pracowników Allena (2003).
Źródło: opracowanie własne na podstawie (Allen 2003).

2.13. Teoria zakorzenienia w miejscu pracy

Dotychczas zaprezentowane badania nad rotacją pracowników oraz wypracowane modele koncentrowały się w dużej mierze na poszukiwaniu przyczyn, dla których pracownik decyduje się na odejście z organizacji. Innowacyjne podejście do tematu rotacji zaprezentowali Mitchell i współpracownicy (2001), którzy stworzyli pojęcie zakorzenienia w miejscu pracy, aby tym razem wyjaśnić, dlaczego ludzie decydują się pozostać w organizacji. Oczywiście odejście z pracy jest zjawiskiem odwrotnym do pozostania w organizacji, jednakże według badaczy czynniki determinujące odejście pracownika nie są biegunowo różne od czynników, dla których pracownik decyduje się pozostać w organizacji. Aby określić motywy, dla których pracownik pozostaje w organizacji, Mitchell i współpracownicy (2001) opracowali konstrukcję wskaźnika przyczynowego obejmującego czynniki związane z pracą: dopasowanie do pracy, powiązania i poświęcenie oraz czynniki niezwiązane z pracą: dopasowanie do społeczności, powiązania i poświęcenie. Koncepcja zakorzenienia w pracy szybko zdobyła popularność, dzięki czemu badania weryfikujące tę teorię pozwoliły potwierdzić, że konstrukt ten również w zadowalający sposób tłumaczy rotację pracowników, podobnie jak tradycyjne czynniki: postawy wobec pracy czy postrzeganie alternatywnych możliwości zatrudnienia (Jiang i in. 2012; William Lee, Burch, i Mitchell 2014).

Ramesh i Gelfand (2010) postanowili rozszerzyć teorię zakorzenienia w miejscu pracy w środowisku międzynarodowym. Przeprowadzając badania na grupie pracowników w Indiach, rozszerzyli model o przywiązanie do rodziny, które tłumaczy, że indyjscy pracownicy, bardziej niż z pobudek indywidualnych, decydują się pozostać w organizacji w celu zaspokojenia potrzeb rodziny, utrzymania jej statusu lub wypełnienia zobowiązań. Według badaczy teoria zakorzenienia rodzinnego wyjaśnia nie tylko unikalną wariację rotacji w Indiach, ale także w Stanach Zjednoczonych, gdzie poziom zakorzenienia rodzinnego jest bardzo niski. Z tym stwierdzeniem nie zgadzają się jednak Ng i Feldman (2012), którzy tłumaczą, że zakorzenienie rodzinne ma również znaczenie dla społeczności

amerykańskiej ze względu na to, że liczni pracownicy w Ameryce decydują się pozostać w organizacji, nawet pomimo braku czerpania satysfakcji z pracy, tylko po to, by nie zakłócać szczęścia rodzinnego czy kariery współmałżonka. Teoria zakorzenienia została rozwinięta przez Ng i Feldman (2012) o zakorzenienie zawodowe, które określa specyficzne czynniki związane z wykonywanym zawodem, takie jak kontakty branżowe, zaangażowanie w stowarzyszenia zawodowe, zgodność z wymaganiami zawodowymi i nagrodami, inwestycje w kapitał ludzki oraz status zawodowy, co wydaje się być ciekawym podejściem do rozszerzenia czynników wpływających na zjawisko rotacji. To pojęcie niekoniecznie promuje lokalność pracownika względem organizacji, ponieważ pracownik o wysokim poczuciu zakorzenienia zawodowego może zmienić organizację na taką, która pozwala mu doskonalić swoje umiejętności zawodowe w szerszym stopniu (Hom i in. 2017).

Zakorzenienie w miejscu pracy nie tylko pośrednio wpływa na rotację. Badacze Burton i współpracownicy (2010), a także Mitchell i Lee (2001) przeprowadzili serię badań weryfikujących pośredni wpływ zakorzenienia na rotację, dowodząc, że zakorzenienie w miejscu pracy może osłabiać negatywne konsekwencje wstrząsów, jednocześnie wskazując, że pracownicy, których koledzy lub przełożeni są mocno zakorzenieni w miejscu pracy, są mniej podatni na odejścia (Felps i in. 2009; Ng i Feldman 2012).

2.14. Ewaluacyjny model poszukiwań w zakresie rotacji pracowników

March i Simon (1958) w swoich rozważaniach na temat rotacji zauważyli, że poszukiwanie pracy zwiększa łatwość jej zmiany, ponieważ zwiększa liczbę dostrzeganych alternatyw. Na tej podstawie Mobley (1977) uważał, że to właśnie poszukiwanie pracy prowadzi do zwiększenia rotacji. Przewidywał zatem, że pracownik, który jest niezadowolony z pracy, dokonuje wstępnego rozeznania dostępnych alternatywnych miejsc pracy na rynku, porównuje z aktualnym miejscem pracy w celu oceny potencjalnych korzyści oraz rozważa koszty odejścia. Jeśli korzyści przewyższają koszty, rozwija to w pracowniku chęć zmiany pracy, co powoduje aktywne poszukiwanie nowego miejsca zatrudnienia. Poszukiwanie pracy pozwala na odkrycie alternatywnych miejsc pracy. Jeśli jedna z ofert znacząco przewyższa warunkami aktualne miejsce pracy – pracownik podejmuje decyzję o odejściu. Dlatego też pewna grupa badaczy (Blau 1993; Griffeth 2000) potwierdza, że to intensywność poszukiwania pracy zadowalająco wyjaśnia rotację pracowników. Inna grupa badaczy (Hulin i in. 1985a; Steel i Griffeth 1989) w dalszym ciągu podważa jednak teorię Mobley'a (1977), twierdząc, że pomimo iż poszukiwanie pracy zwiększa postrzeganie alternatywnych miejsc, to jednak nie przewiduje rotacji w zadowalającym stopniu. Ta niejednoznaczność może wynikać z branży, w której przeprowadzono badania. Jeśli mowa o pracownikach branży o dużym zapotrzebowaniu, na przykład pracownikach branży informatycznej, wówczas często obserwuje się odejścia pomimo braku uprzedniego rozeznania alternatywnych opcji zatrudnienia. Już uprzednio opracowane modele potwierdzały, że niespodziewane oferty pracy (szok zewnętrzny) mogą przyczynić się do odejścia pracownika (Allen i Griffeth 1999; Lee i in. 1996a, 1999). Według Boswella, Boudreau'a, i Dunforda (2004) istnieje grupa pracowników, która na bieżąco sprawdza dostępne alternatywne możliwości zatrudnienia tylko po to, aby wykorzystać je jako „kartę przetargową” w czasie rozmowy z pracodawcą – w celu uzyskania oczekiwanych korzyści. Co więcej, badacze uważają, że rzeczywiście z pracy decydują się odejść tylko ci pracownicy, którzy dokonują rozeznania na rynku pracy w celu opuszczenia organizacji. Ci bowiem, którzy wykorzystują oferty jako argumentację

w celu uzyskania korzyści, zdecydowanie rzadziej decydują się odejść. Badania przeprowadzone przez Trusty, Allena, i Fabian (2019) potwierdzają tę zależność, pokazując, że niemal trzy czwarte pracowników poszukuje pracy, lecz jedynie mniej niż połowa z nich jest niezadowolona z aktualnych warunków.

Ten niejednoznaczny mechanizm poszukiwania pracy postanowił uporządkować Steel (2002), który w swoim modelu, zaprezentowanym na rysunku 17., wyjaśnia, dlaczego ludzie poszukują pracy, nawet jeśli są zadowoleni z obecnej, oraz dlaczego odchodzą, pomimo że nie poszukiwali pracy („wyjątek braku poszukiwania”). W swoim modelu wyodrębnił trzy etapy procesu poszukiwania:

- etap wstępny – pasywne skanowanie rynku pracy, w ramach którego pracownicy, nawet nie planując opuścić organizacji, pobieżnie weryfikują sytuację na rynku (na przykład sprawdzając zapotrzebowanie na pracowników danej branży czy stopy bezrobocia)
- etap drugi – poszukiwanie ukierunkowane, w którym pracownicy poszukują konkretnych informacji na temat alternatywnych możliwości zatrudnienia (na przykład zapoznają się z ofertami pracy opublikowanymi przez interesujące ich organizacje)
- etap trzeci – bezpośredni kontakt z potencjalnym pracodawcą, w czasie którego pracownicy gromadzą informacje na temat wybranego ogłoszenia, dowiadując się na temat oczekiwań potencjalnego pracodawcy i weryfikując swoje możliwości na otrzymanie tej pracy. Zbiera zatem niedostępne, szczegółowe informacje na temat wybranej alternatywy.

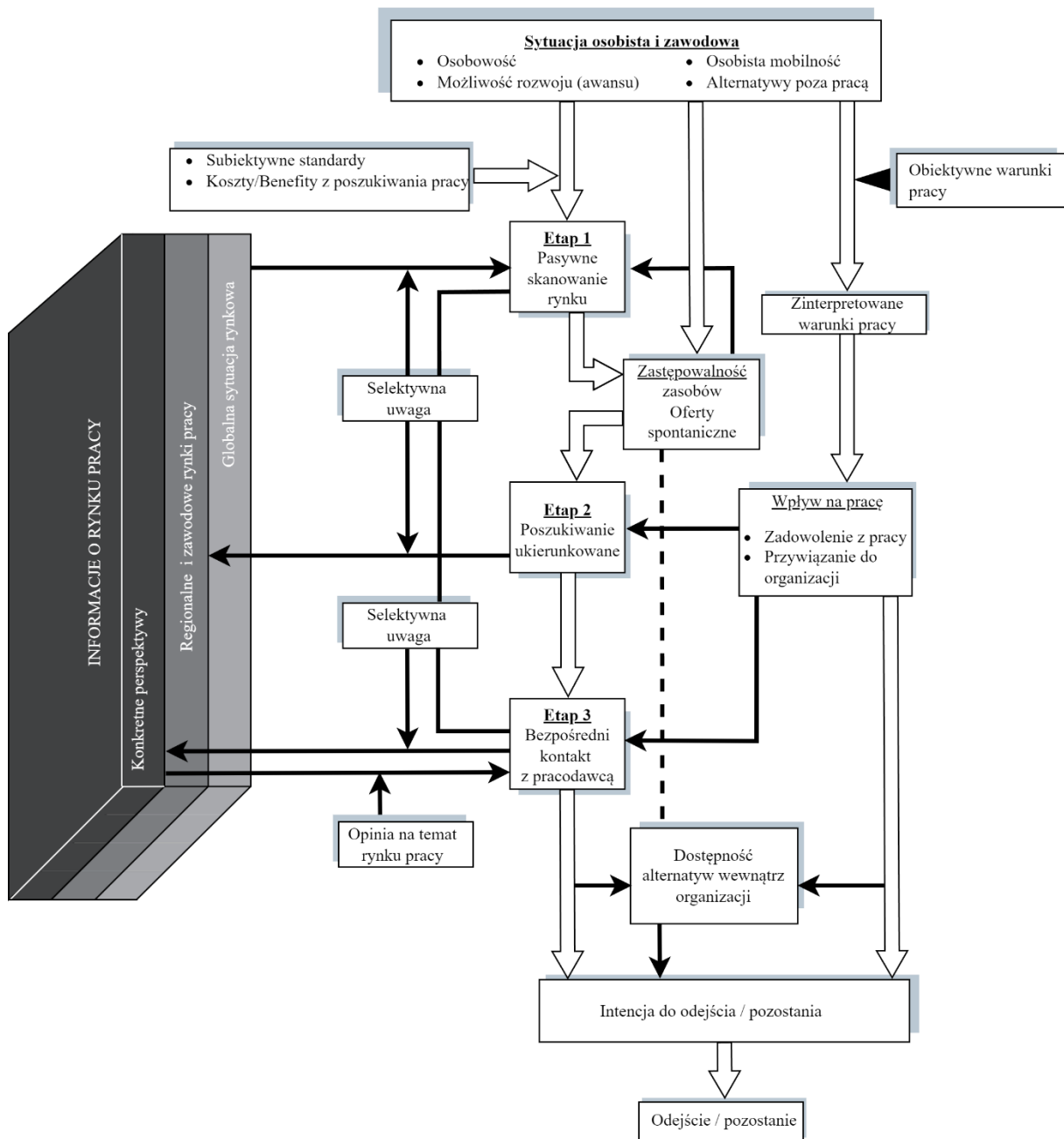
Po etapie trzecim Steel (2002) dopuszcza zaistnienie zjawiska negatywnej pętli zwrotnej, która dostarcza pracownikowi informacji o niespełnieniu oczekiwań pracodawcy i odrzuceniu jego kandydatury. Negatywna informacja zwrotna może doprowadzić do wycofania się z procesu lub do powrotu do jednego z pierwszych etapów. Jak już zostało wspomniane, model Steela (2002) wyjaśnia także przypadki osób opuszczających organizacje bez poszukiwania alternatywy. Według badacza są to pracownicy, którzy posiadają alternatywne źródło dochodów, dzięki czemu mogą pozwolić sobie na odejście z organizacji bez zapewnienia ciągłości zatrudnienia w nowym podmiocie. Co więcej, Steel (2002) w swoim modelu uwzględnia również takie czynniki, jak osobiste uwarunkowania, które wpływają na odejście pracownika, takie jak na przykład zmiana miejsca zamieszkania.

Model opracowany przez Steela (2002) przyczynił się do rozwoju teorii na temat wpływu mechanizmu poszukiwania pracy na odejścia z organizacji (Hom i in. 2017). Potwierdzenia teorii Steela można poszukiwać w wynikach badań przeprowadzonych na grupie bezrobotnych, których celem było zgłębienie wiedzy na temat mechanizmu poszukiwania pracy (Wanberg i in. 2012; Wanberg, Zhu, i van Hooft 2010). Oczywiście należy pamiętać, że wyniki tych badań nie mogą znaleźć ogólnego zastosowania ze względu na specyfikę grupy badawczej. Osoby bezrobotne poszukujące pracy zdecydowanie szybciej decydują się na wybór alternatywy niż osoby poszukujące alternatyw pomimo zatrudnienia (Hom i in. 2019). Badania Maertza i Campiona (2004) potwierdziły natomiast teorię dotyczącą odchodzenia z pracy pod wpływem impulsu lub nieoczekiwanej oferty pracy, bez uprzedniego poszukiwania alternatyw.

Bazując na dotychczasowych teoriach dotyczących rotacji pracowników oraz przeprowadzonych badaniach, należy zauważyć, że zjawisko rotacji jest tematem obszernie analizowanym przez badaczy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Mnogość teorii i modeli opracowanych do tej pory wskazuje jednak, że rotacja pracowników jest również tematem bardzo złożonym i nadal nie do końca wyjaśnionym. Zestawiając dotychczas opracowane modele rotacji (zob. tab. 5.), można zauważyć, że istnieją pewne czynniki wskazywane przez badaczy jako źródło rotacji, które pojawiają się w modelach częściej niż inne. Przez wiele lat takim czynnikiem był czynnik ekonomiczny związany z oceną alternatywnych możliwości dostępnych na rynku ofert (Farrell i Rusbult 1981; Hulin i in. 1985a; March i Simon 1958; Mobley i in. 1979a; Muchinsky i Morrow 1980b; Price i Mueller 1981; Steers i Mowday 1979). Oczywiście każdy z badaczy w nieco inny sposób definiował ten czynnik, gdyż niektórzy podkreślali, że to stopa bezrobocia opisuje go najlepiej (Muchinsky i Morrow 1980), inni zaś, że to subiektywna ocena pracowników pod kątem liczby dostępnych ofert pracy i ich jakości (Mobley i in. 1979). Przez wiele lat badacze również traktowali satysfakcję z pracy jako jedną z najczęściej pojawiających się w modelu rotacji postaw związanych z pracą, bezpośrednio poprzedzających rotację.

Dopiero w latach 90. Zaprezentowano nieco odmienne podejście do rotacji pracowników, eliminując alternatywne możliwości zatrudnienia z kategorii czynników najmocniej kształtujących rotację pracowników na korzyść czynnika opisującego spełnienie oczekiwań pracownika względem organizacji, współcześnie ujmując jego dopasowania do organizacji czy też pracy (Porter i Steers 1973; Steers i Mowday 1979). Przełomowy okazał się również model zaprezentowany przez Allena i Griffetha (1999), którzy po raz pierwszy zdecydowali się na użycie wydajności pracy jako czynnika podstawowego determinującego rotację. Badania te pozwoliły pokazać organizacjom, że rotacja nie zawsze musi być zjawiskiem negatywnym, o ile organizację opuszczają pracownicy o niskiej wydajności pracy (Allen 2003). Stanowią także możliwość dla organizacji na rozpoznanie, jakie kroki powinna poczynić, aby zatrzymać tych najlepszych pracowników – o wysokiej wydajności. Co jednak najważniejsze, dla współczesnych rozważań na temat rotacji pracowników stały się inspiracją do wprowadzenia do modelu rotacji takich czynników jak dopasowanie pracownika do organizacji, pracy czy grupy, które wcześniej nie były uwzględniane.

Model ewolucyjnego poszukiwanie pracy (Rotacja)



Rysunek 17. Ewolucyjny model rotacji pracowników Steela (2002).
 Źródło: opracowanie własne na podstawie (Steel 2002).

Tabela 5. Modele rotacji – zestawienie.
Źródło: opracowanie własne.

	Przyczyny bezpośrednie rotacji w modelu	Postawy związane z pracą jako czynniki w modelu	Typ modelu
March i Simon (1958)	<p>Postrzegana chęć odejścia</p> <p>Postrzegana łatwość opuszczenia organizacji</p>	Satysfakcja z pracy	Model strukturalny, w którym czynnikiem wyzwalającym rotację, jest ocena atrakcyjności organizacji względem alternatywnych miejsc pracy dostępnych na rynku.
Porter i Steers (1973)	Niespełnione oczekiwania względem pracy (związane z czynnikami organizacyjnymi, środowiskiem pracy, uwarunkowaniami w pracy)	Satysfakcja z pracy	Model strukturalny, w którym poziom spełnienia oczekiwań jest głównym czynnikiem wpływającym na rotację, ze względu na to, że każdy pracownik ma inne oczekiwania względem pracy.
Mobley (1977)	<p>Ocena aktualnego stanu w pracy:</p> <ul style="list-style-type: none"> • czynniki przyciągające – działające na kształtowanie satysfakcji z pracy • czynniki wypychające – działające na kształtowanie niezadowolenia – oddziałujące silniej niż czynniki przyciągające 	<p>Satysfakcja z pracy</p> <p>Niezadowolenie z pracy</p>	Model sekwencyjny rozpoczynający się od oceny aktualnego stanu pracy, który powoduje satysfakcję lub niezadowolenie za sprawą myśli o odejściu (ocenę korzyści płynących ze zmiany pracy), aż po ostateczną decyzję o odejściu lub pozostaniu.

Tabela 5. Modele rotacji – zestawienie – c.d

Źródło: opracowanie własne.

Hom i Griffeth (1979)	Poszukiwanie pracy – ocena korzyści płynących ze zmiany. Odejście z organizacji (o ile rynek zapewnia mnogość alternatywnych ofert)	Satysfakcja z pracy (niezadowolenie)	Model strukturalny, w którym niezadowolenie z pracy wywołuje dwie ścieżki: <ul style="list-style-type: none"> rozpoczęcie poszukiwania pracy odejście z pracy
Price i Mueller (1981)	Czynniki z zakresu: <ul style="list-style-type: none"> ekonomii, socjologii, psychologii, postawy i zachowania względem pracy. 	Satysfakcja z pracy Zaangażowanie w życie organizacji (przywiązanie do organizacji)	Model strukturalny, który uwzględnia istnienie czynników ekonomicznych, socjologicznych, psychologicznych i wynikających z postawy i zachowania względem pracy wyzwalających poczucie zadowolenia i przywiązania do organizacji, prowadzącego do rotacji.
Moblay, Griffeth, Handa i Maglino (1979)	Czynniki z zakresu: <ul style="list-style-type: none"> indywidualnych wartości – osobistych i zawodowych – satysfakcja z pracy warunki organizacyjne i związane z pracą – ocena korzyści związanych z aktualną pracą ekonomiczne – rynek pracy – ocena korzyści związanych ze zmianą pracy 	Satysfakcja z pracy	Model strukturalnym, w którym istnieją trzy ścieżki prowadzące do odejścia: <ul style="list-style-type: none"> postrzeganie obecnej pracy determinuje ocenę spełnienia oczekiwanych korzyści płynących z pracy możliwość spełnienia własnych wartości przez pracę determinuje poczucie zadowolenia z pracy uwarunkowania ekonomiczne, czyli postrzeganie rynku pracy determinuje ocenę korzyści wynikających ze zmiany pracy.

Tabela 5. Modele rotacji – zestawienie – c.d
Źródło: opracowanie własne.

Muchunsky i Marrow (1989)	<p>Czynniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ekonomiczne (stopa bezrobocia, alternatywne możliwości zatrudnienia) • indywidualne – psychologiczne • organizacyjne – związane z pracą, czynniki strukturalne 	Brak	Model strukturalny, w którym czynniki ekonomiczne stanowią moderator relacji pomiędzy czynnikami indywidualnymi i organizacyjnymi a rotacją. Jeśli alternatywnych miejsc zatrudnienia jest więcej, siła wpływu czynników indywidualnych i organizacyjnych na rotację jest duża, w przeciwnym wypadku, nie mają znaczenia.
Farrell i Rusbult (1981)	<p>Czynniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> • indywidualne (inwestycje osobiste, czyli wszystkie korzyści, które odczuwa pracownik dzięki pracy w danej organizacji np. więzi z innymi pracownikami) • ekonomiczne – alternatywne możliwości zatrudnienia. 	Satysfakcja z pracy – określana jako różnica poziomu nagradzania (nie tylko finansowego) pracownika i poniesionych kosztów (także psychologiczne)	Model strukturalny, zakładający, że to przywiązanie do organizacji określa niejako rotację pracowników. Model opiera się na modelu inwestycyjnym ⁵
Steers i Mowday (1981)	<p>Czynniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> • związane z pracą – spełnienie oczekiwań pracownika względem pracy • ekonomiczne – alternatywne możliwości zatrudnienia 	Satysfakcja z pracy Przywiązanie do organizacji Zaangażowanie w pracę Wydajność pracy	<p>Złożony model strukturalny, który należy rozpatrywać w dwóch etapach:</p> <ul style="list-style-type: none"> • oczekiwania pracownika względem różnych aspektów związanych z pracą, które zależą od indywidualnych uwarunkowań pracownika oraz czynników zewnętrznych – zgodność informacji prezentowanych przy zatrudnieniu pracownika do organizacji, ze stanem rzeczywistym • a także dostępność alternatywnych możliwości zatrudnienia • afektywne reakcje pracownika na pracę (postawy związane z pracą, na które wpływają czynniki z poziomu 1.)

Tabela 5. Modele rotacji – zestawienie – c.d
 Źródło: opracowanie własne.

Hulin, Roznowski, Hachiya (1985)	Czynniki: <ul style="list-style-type: none"> • ekonomiczne – alternatywne możliwości zatrudnienia, rozważane dla trzech grup pracowników 	Satysfakcja z pracy	Model strukturalny, opierający się w dużej mierze na alternatywnych możliwościach zatrudnienia, determinujących satysfakcję z pracy, prowadzących do trzech alternatywnych ścieżek, którymi może podążać pracownik w zależności od typu pracownika i tego, jakie są alternatywne możliwości zatrudnienia: <ul style="list-style-type: none"> • ekspozycja innych niż odejście zachowań świadczących o wycofaniu • chęć zmiany obecnej sytuacji w organizacji w celu poprawy poczucia zadowolenia z pracy • zmiana pracy – odejście z organizacji.
Lee i Mitchel (1990)	„Szok systemowy” – ocena dopasowania wewnętrznych oczekiwań pracownika do stanu obecnego	Satysfakcja z pracy Niezdowolenie z pracy	Model strukturalny, wprowadzający pojęcie „szoku systemowego”, który prowadzi do wyboru jednej z czterech ścieżek decyzyjnych: <ul style="list-style-type: none"> • decyzja podejmowana jest na podstawie doświadczeń z przeszłości • przy braku doświadczeń z przeszłości następuje ocena przywiązania do organizacji na podstawie trzech kryteriów: wartości, celów, strategii – jeśli któreś są mocno zaburzone, pracownik opuści organizację • pracownik, podejmując decyzje, uwzględni dodatkowo alternatywne możliwości zatrudnienia • „szok systemowy” nie ma znaczenia w wąskiej grupie pracowników, którzy rutynowo dokonują oceny przywiązania do obecnej organizacji oraz alternatywnych możliwości zatrudnienia.
Allen i Griffeth (1999)	Potrzeba zmiany pracy (uwarunkowana przez satysfakcję z pracy, przywiązanie do organizacji, alternatywne możliwości dostępne na rynku), Łatwość zmiany pracy (ilość dostępnych na rynku ofert oraz ich jakość)	Wydajność z pracy	Model strukturalny, wprowadzający wydajność pracy jako główny czynnik kształtujący rotację na trzy sposoby: <ul style="list-style-type: none"> • wydajność pracy wpływa na poznawczą i afektywną ocenę chęci zmiany pracy • wydajność pracy wpływa na łatwość zmiany pracy (atrakcyjność pracownika na rynku) • wydajność z pracy – skrajnie niska lub wysoka, bezpośrednio wpływająca na rotację.

3. Teoretyczne ujęcie rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej

Przeprowadzone dotychczas rozważania dotyczące rotacji pracowników wskazują, że nie jest to zjawisko, które zostało jednoznacznie zdefiniowane i odpowiednio rozpoznane przez badaczy. Różne szkoły bowiem omawiały rotację pracowników, uwzględniając odmienne perspektywy, identyfikując tym samym unikatowy zestaw czynników wpływających na rotację pracowników (Chakrabarti i Guha 2016). Sama mnogość czynników przyczynowych jest na tyle bogata, że trudno o jednoznaczne stanowisko, które pozwoliłoby na dobór uniwersalnego zestawu czynników umożliwiającego zbudowanie jednego, konkretnego modelu wyjaśniającego to zjawisko.

Ta niejednoznaczność oraz złożoność rotacji pracowników wykazuje, że zasadne jest badanie tego zjawiska w odniesieniu do pewnej specyficznej branży, gdyż pozwoli ona na ujęcie zmiennych kontekstowych mogących pomóc w doborze takiego zestawu czynników, który okaże się być istotny w kontekście kształtowania rotacji pracowników w odniesieniu do specyfiki danej branży. Wynika to z teorii uwarunkowań sytuacyjnych, która, w przeciwieństwie do spojrzenia uniwersalnego, zakłada, że skuteczność przyjętych metod w zarządzaniu, w tym przypadku przyjętych rozwiązań w zakresie rotacji pracowników, zależy od konkretnej sytuacji uwarunkowanej niepowtarzalnymi cechami, w tym przypadku branży (Otley, 1980, Otley, 2016, Pędziwiatr, 2018). Zdaje się zatem, że takie podejście może ułatwić nieco rozpoznanie tego zjawiska ze względu na to, że poszukiwania czynników kształtujących rotację pracowników zostaną zawężone do takiego zestawu, który będzie adekwatny dla specyfiki danej branży, w tym kontekście – branży informatycznej. Z tego też względu, chcąc skutecznie zdefiniować zjawisko rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej, a także przeprowadzić zasadne rozważania na temat czynników oraz sposobu kształtowania rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej, należy w pierwszej kolejności pochylić się nad analizą branży informatycznej w ujęciu ogólnym. Pozwoli to bowiem na lepsze zrozumienie jej specyfiki oraz wymogów stawianych przed pracownikami. Ponadto posłuży to lepszemu zrozumieniu zjawiska rotacji pracowników w tej branży, które jest uznawane za problem istotny. Niezbędne jest zatem jego odpowiednie rozpoznanie i zrozumienie warunków kontekstowych tego zjawiska, tak by móc podjąć skutecznie działania zapobiegawcze. Szacuje się bowiem, że skala rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej dawno przekroczyła rozsądne wielkości i, sięgając w niektórych przypadkach nawet 30%, stanowi pewnego rodzaju zagrożenie dla organizacji w kontekście zapewnienia jej wydajności i przewagi konkurencyjnej (Ammons i McLaughlin 2017; Gionfriddo i Dhingra 1999; Whitaker 1999). Zrozumienie zatem tego zjawiska w kontekście specyfiki branży informatycznej pozwoli nie tylko na zidentyfikowanie czynników mogących je mitygować, ale także pojąć mechanizm jego kształtowania. Z tego też względu w kolejnych rozdziałach w pierwszej kolejności zostanie przedstawiona charakterystyka branży informatycznej, następnie analizie zostanie poddany pracownik branży informatycznej, ze szczególnym zwróceniem uwagi na potrzeby pracownika branży informatycznej. W dalszej części zostanie omówione zagadnienie związane z zapotrzebowaniem na pracowników branży informatycznej. Ujawniona zostanie tym samym przyczyna rosnącego popytu na tego typu

pracowników. Następnie zostanie przybliżone zjawisko rotacji pracowników właśnie w branży informatycznej. W celu jego lepszego zobrazowania będą przytoczone statystyki przedstawiane przez organizacje z branży. Rozważania te zostaną zakończone rozdziałem teoretycznym, odnoszącym się do literatury przedmiotu, w którym w pierwszej kolejności zostaną zdefiniowane wszystkie czynniki istotne w odniesieniu do kształtowania rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej, a następnie będą wyjaśnione zależności występujące pomiędzy czynnikami, tak by w celu podsumowania rozważań w odniesieniu do omawianego zjawiska zaprezentować propozycje dwóch wypracowanych, teoretycznych modeli rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej: modelu podstawowego oraz modelu rozszerzonego.

3.1. Rynek usług informatycznych w Polsce – charakterystyka branży

Branża informatyczna jest jedną z najdynamiczniej rozwijających się branż. Okres, od którego informatyka przeżywa rozkwit na rynku polskim, nie jest jednak długi. Pierwszy komputer w Polsce pojawił się bowiem zaledwie sześćdziesiąt lat temu, w tym samym czasie, w którym na świecie mówiono o powstaniu pierwszej sieci rozległej ARPANET. Współcześnie udogodnienia, które dostarcza ludzkości informatyka, są widoczne niemalże w każdym aspekcie życia, co jeszcze bardziej nabrało na znaczeniu w czasie pandemii wywołanej wirusem COVID-19. Według badań ONZ przeprowadzonych w 2019 liczba osób, które choć raz korzystały z Internetu, wynosi niemal 4,1 mld, natomiast te same badania przeprowadzone w 2021 pokazują, że liczba ta bardzo szybko wzrosła do 4,9 mld osób.

Przedstawione statystki mają na celu jedynie zobrazowanie tempa rozwoju i znaczenia informatyki w ludzkim życiu. Przy tym „informatyka” (łac. informatio – wyobrażenie, wizerunek, pomysł) to obszar nauki zajmujący się przetwarzaniem informacji z użyciem komputerów. Jest to dziedzina szeroka, kumulująca wiele poddziedzin, jak teorie informatyczne – badające zjawiska związane z operowaniem informacją, budowanie systemów informatycznych, zarówno pod względem sprzętowym (przy wykorzystaniu rozwoju elektroniki czy modeli obliczeniowych), jak i oprogramowania (stworzonego dzięki zastosowaniu teorii algorytmów składających się na specyficzny język oprogramowania). Należy przy tym uświadomić sobie, że od czasu powstania pierwszej maszyny liczącej, przez maszynę Turinga, powstanie wysokopoziomowego języka programowania oraz wytworzenia pierwszego mikroprocesora, który pozwolił na skomercjalizowanie komputerów w błyskawicznym tempie, cywilizacja przeszła od czasu braku dostępu do sieci, przez kafejki internetowe, aż do wszechobecnego dostępu do sieci bezprzewodowej i błyskawicznego przesyłu danych, zapewnionemu przez światłowody.

W ten sposób pojęcie informatyka ewaluowało bardzo szybko do wyrażenia technologii informacyjnej, które zdecydowanie lepiej oddaje to, jak szeroka jest branża informatyczna. Opierając się na definicji Boltera (1990), Sysły (2019), można przedstawić technologię informacyjną jako dziedzinę złożoną z zespołów środków (komputerów i ich urządzeń zewnętrznych oraz sieci komputerowych), narzędzi (oprogramowania) oraz innych technologii wspomagających (jak np. telekomunikacja), które wspierają wszechstronne posługiwanie się informacją. Współcześnie technologia informacyjna zyskuje na znaczeniu w dużej mierze z tego powodu, że informacja przestała być używana tylko w odbiorze,

ale również zaczęła być poddawana wielu procesom, które służą formowaniu informacji w odpowiedniej postaci (Sysło 2019).

Branża informatyczna, lub inaczej branża IT to sektor gospodarki, który składa się z trzech, w pewien sposób powiązanych ze sobą, obszarów odpowiadających za produkcję, sprzedaż oraz obsługę sprzętu komputerowego, oprogramowania oraz usług informatycznych (Winnicka-Popczyk 2016). Przyglądając się nieco bliżej usługom oferowanym przez najpopularniejsze organizacje z branży informatycznej, można zauważyć, że ich działalność obejmuje niemalże każdy sektor, od automotive, przez bankowość i rynki kapitałowe, logistykę, sektor publiczny, produkcję i przemysł, a także ochronę zdrowia, aż po energię, lotnictwo, czy zasoby naturalne. Każdemu z tych sektorów organizacje oferujące rozwiązania dopasowane do potrzeb konkretnego klienta zapewniają takie usługi jak:

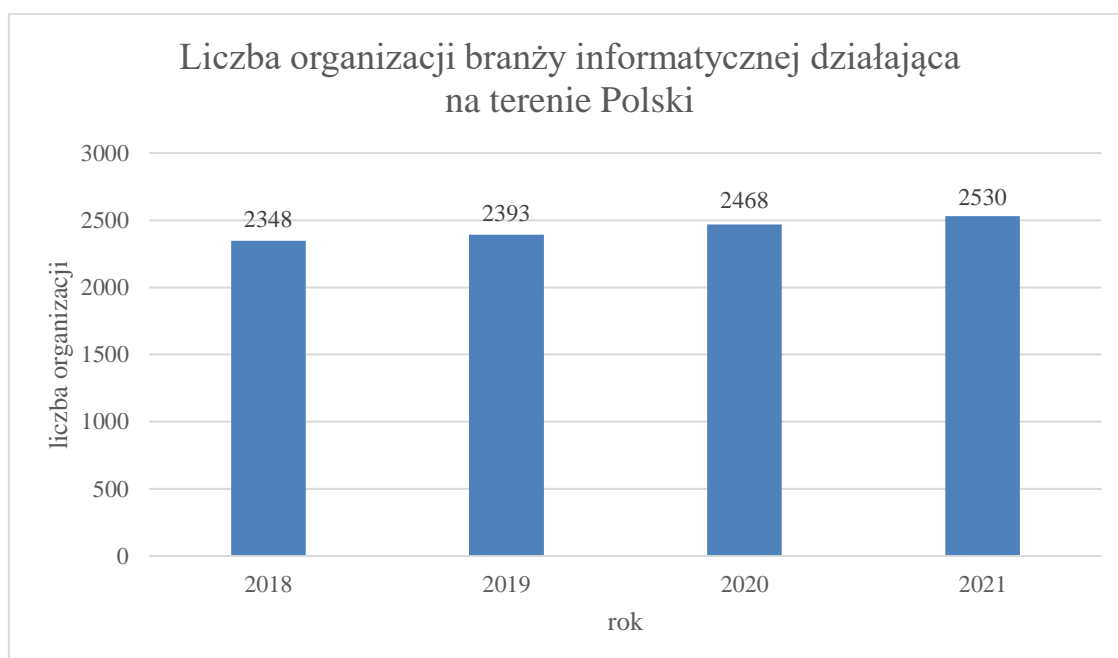
- sztuczna inteligencja, usprawniająca wiele codziennych czynności użytkowników, zwiększająca sprzedaż, usprawniająca procesy, przyczyniająca się do wzrostu wydajności organizacji
- dostęp do innowacyjności, czyli współpraca z grupą ekspertów, która będzie wspierać przy wyborze najlepszego rozwiązania mającego spełnić oczekiwania klientów
- ochrona danych
- operacje biznesowe, zwiększające elastyczność i przyspieszające procesy zachodzące w organizacji
- rozwiązania technologiczne – automatyzacja, nowoczesna infrastruktura, rozwój i utrzymanie aplikacji, testowanie i tworzenie usług dla użytkownika końcowego
- cyberbezpieczeństwo
- usługi cyfrowe
- rozwiązania chmurowe
- transformacja globalnej linii biznesowej dzięki przyspieszeniu przekształcania pomysłów w prototypy i skalowanie rozwiązania w świecie rzeczywistym (Capgemini 2023).

Polska, jako państwo zlokalizowane w centrum Europy, stanowi atrakcyjne miejsce do rozwoju działalności dla największych organizacji z branży informatycznej. Pomimo że rynek IT w dalszym ciągu uznawany jest za jeden z najmłodszych w Polsce, to jednak dynamika jego rozwoju spowodowała, że obecnie swoją działalność na nim prowadzą jedne z największych organizacji zajmujących się branżą informatyczną o zasięgu międzynarodowym (zob. tab. 6.).

Tabela 6. Zestawienie przychodów z największych międzynarodowych organizacji działających w branży informatycznej.
 Źródło: opracowanie własne na podstawie (Główny Urząd Statystyczny 2022).

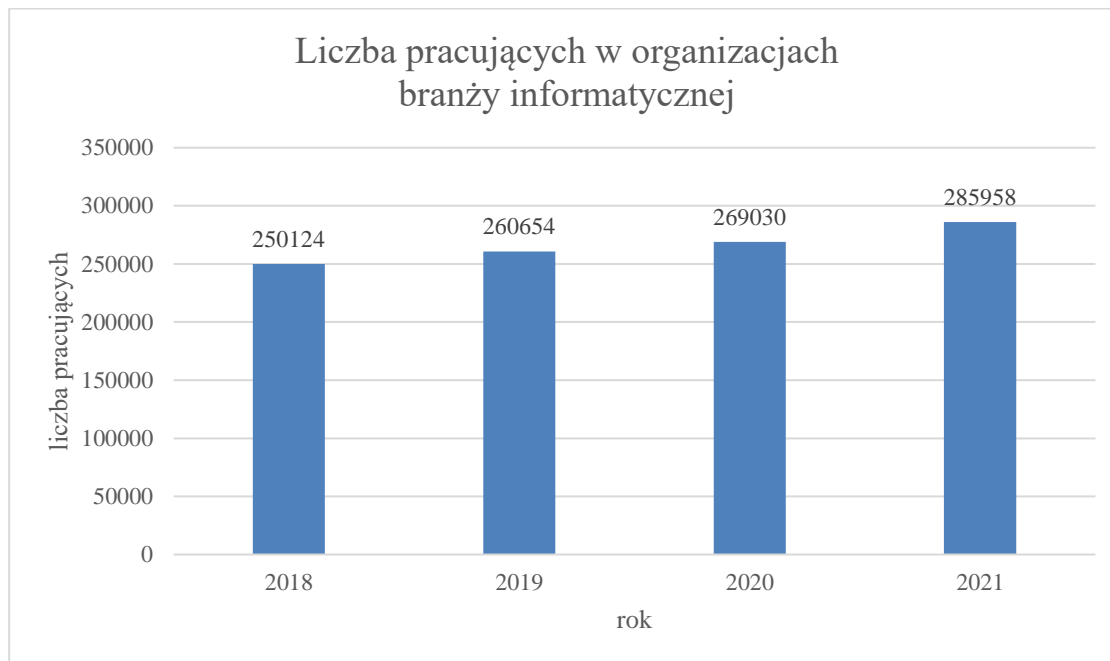
Nazwa organizacji	Przychody ze sprzedaży produktów i usług IT w 2021	Przychody ze sprzedaży produktów i usług IT w 2022	Zmiana
Lenovo Technology B.V	2 070 000	3 607 000	74%
Dell EMC Polska	3 000 000	3 064 000	2%
Nokia (IT)	148 000	2 818 000	1804%
Microsoft	1 500 000	2 624 000	75%
HP Inc.	2 054 000	2 404 000	17%
Capgemini Polska (IT)	1 020 000	2 169 000	113%
Sii	1 387 471	1 905 266	37%
Samsung Electronics Polska (IT)	1 100 000	1 838 843	67%
Fujitsu Technology Solutions	653 617	1 753 364	168%
Apple (IT)	1 200 000	1 494 000	25%

Zdawać by się mogło, że dominację na rynku polskim w branży IT mają międzynarodowe korporacje, jednakże, jak się okazuje, małe przedsiębiorstwa stanowią aż 90% przedsiębiorstw z branży informatycznej. Silną grupą są również organizacje pochodzenia rodzimego, które aktywnie współpracują z zagranicznymi koncernami, kreując jednocześnie własne produkty na rynku światowym (Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A. 2016). Według danych statystycznych udostępnionych przez Główny Urząd Statystyczny (GUS) liczba organizacji działających na terenie Polski w branży informatycznej w 2021 wzrosła o 2,5% w stosunku do roku poprzedniego, co pokazano na wykresie 1.



Wykres 1. Liczba organizacji branży informatycznej działających w Polsce na przestrzeni lat.
 Źródło: opracowanie własne na podstawie (Główny Urząd Statystyczny 2022).

Raport GUS dostarcza również danych dotyczących zmiany liczby pracowników zatrudnionych w branży informatycznej na przestrzeni lat (zob. wyk. 2.), wskazując, że w skali roku liczba osób w niej pracujących zwiększyła się o 6,3%.



Wykres 2. Liczba pracujących w organizacjach branży informatycznej na przestrzeni lat.
Źródło: opracowanie własne na podstawie (Główny Urząd Statystyczny 2022).

Należy pamiętać, że pod pojęciem pracownika branży informatycznej kryje się bardzo szerokie spektrum stanowisk, których mnogość jest poniekąd pokłosiem dynamicznego rozwoju tej branży. Stanowiska branży informatycznej można podzielić ze względu na specjalizację na następujące grupy ogólne:

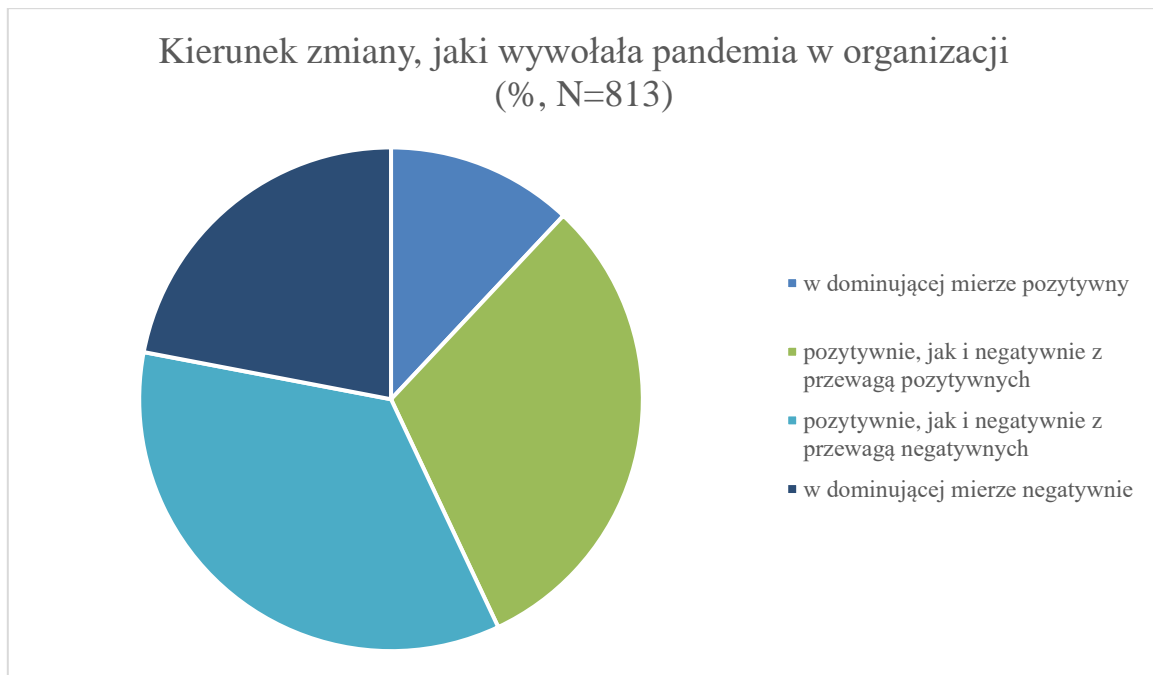
- programiści, odpowiadający za rozwój i utrzymanie oprogramowania:
 - backendowcy – czyli programiści zajmujący się oprogramowaniem po stronie serwerowej
 - frontendowcy – czyli programiści zajmujący się oprogramowaniem po stronie klienckiej
 - fullstack developer – czyli programiści zajmujący się oprogramowaniem zarówno po stronie serwerowej, jak i klienckiej
- testerzy oprogramowania
- menedżerowie, odpowiadający za zarządzanie i planowanie, również menedżer produktu
- specjaliści ds. infrastruktury i wdrażania aplikacji
- specjaliści ds. baz danych
- SAP
- specjaliści ds. bezpieczeństwa
- specjaliści ds. sztucznej inteligencji
- administratorzy sieci
- analitycy biznesowi
- specjaliści ds. UI/UX (Szczucka, Lisek, i Strycharz 2021).

Oczywiście w ramach tych ogólnych grup można by było wyróżnić kolejne funkcje. Przede wszystkim szeroka baza stanowisk mogłaby być wyodrębniona dla grupy programistów, których najczęściej dzieli się pod kątem znajomości konkretnej technologii, np. programista Javy, programista Python, programista C++. Każda następna rozwijana technologia czy nowy obszar pojawiający się w obrębie branży informatycznej napędza rosnące zapotrzebowanie na specjalistów IT w danych dziedzinach, co w konsekwencji powoduje, że rynek IT jest bardzo atrakcyjny dla pracownika. Organizacje działające w tej branży często poza stabilnym zatrudnieniem oferują również wysokie zarobki. Według raportu przygotowanego przez Bulldogjob.pl średnie zarobki w 2023 dla umowy o pracę wynosiły około 10 000 złotych. Jest to jednak średnia wartość wynagrodzenia, która mocno się zmienia w zależności od pozycji, doświadczenia i regionu. Dla przykładu administrator IT średnio na umowę o pracę zarabia 8 571 złotych; dla porównania menedżer około 11 246 złotych. Różnica w zależności od regionu Polski również jest bardzo duża, bowiem w Warszawie średnie zarobki oscylują w okolicach 9 466 złotych; dla kontrastu – w Bydgoszczy średnie zarobki przy umowie o pracę wynoszą 6 086 złotych. Organizacje działające w branży informatycznej, aby zaproponować pracownikowi jeszcze atrakcyjniejszą ofertę, a tym samym stać się konkurencyjnym na rynku pracy, coraz częściej jednak decydują się na podpisywanie kontraktów typu B2B, dla których średnie wynagrodzenie jest niemalże dwukrotnie wyższe niż wynagrodzenie na umowę o pracę. Takie działanie organizacji nie jest jednak zaskoczeniem, ponieważ wielu specjalistów zajmujących się branżą informatyczną w dalszym ciągu szacuje dość spory deficyt specjalistów IT.

Ciekawe zjawisko było obserwowane w branży informatycznej w czasie pandemii COVID-19. Ta przyniosła diametralne zmiany, ale były one zupełnie odwrotne w skutkach niż obserwowane w innych branżach. W roku 2019 popyt na specjalistów w tej branży w krajach Unii Europejskiej rósł sześciokrotnie szybciej niż zatrudnienie ogółem. Według danych przedstawionych w raportach Eurostat liczba specjalistów w zakresie technologii informacyjnych w latach 2011 – 2019 w UE wzrosła o 40%. W Polsce tempo wzrostu było porównywalne do wzrostów obserwowanych w UE. Liczba zatrudnionych specjalistów z zakresu IT w 2019 roku wzrosła o 44% w stosunku do roku 2011. Porównując tempo wzrostu do roku 2018, w kraju wyniosło ono 3,7%, znacznie więcej niż w roku poprzednim, w którym różnica wyniosła około 1%.

O branży informatycznej można powiedzieć, że jest ona po części zdominowana przez mężczyzn, ponieważ, jak podaje raport, aż 85% pracowników to mężczyźni. Co więcej, grupę społeczną, która jest najwidoczniejsza w branży informatycznej, stanowią osoby do 35 lat – można zatem stwierdzić, że branża informatyczna jest względnie młoda. Jej przyspieszony rozwój wynika przede wszystkim z tego, że wiele organizacji w całej gospodarce zostało zmuszonych do nagłej cyfryzacji procesów i wykorzystania nowych technologii w codziennej działalności. Długotrwałe trwające obostrzenia spowodowały wzmożony popyt na zdalne rozwiązania do codziennej pracy, nauki czy rozrywki i ich wykorzystanie. Dlatego też rok 2021 sprawił, że zapotrzebowanie na specjalistów z branży informatycznej, w szczególności tych doświadczonych, znacząco wzrosło. Widoczne to było szczególnie w obszarze ogłoszeń o pracę. W roku 2021 liczba ofert ze znacznie zwiększoną liczbą wymagań w stosunku do kandydatów wzrosła dwu- a nawet trzykrotnie w porównaniu do 2020 roku, (nofluffjobs.com 2021). Oczywiście nie oznacza to wcale, że organizacje branży informatycznej nie borykały się z problemami w czasie pandemii. Według badań

przeprowadzonych przez BBKL ocena wpływu pandemii na działalność organizacji nie była jednoznaczna, bowiem część organizacji z branży informatycznej oceniła wpływ pandemii jako pozytywny, natomiast część jako negatywny, co pokazano na wykresie 3.



Wykres 3. Kierunek zmiany wywołany przez pandemię w organizacji.
Źródło: opracowanie własne na podstawie (Szczucka i in. 2021).

W dużej mierze było to zależne od wielkości organizacji, a także sektora, dla którego rozwiązania z zakresu IT oferowały dane organizacje. Z raportu wynika bowiem, że waga negatywnych konsekwencji różniła się w zależności od wielkości organizacji:

- mikroorganizacje najczęściej borykały się z:
 - ograniczoną liczbą klientów
 - ograniczeniem sprzedaży
 - płynnością finansową wywołaną spadkiem przychodów, brakiem zamówień czy nasileniem zatorów płatniczych
- małe organizacje z kolei, poza problemami wskazanymi przez organizacje mikro, dodatkowo wskazywały problem z:
 - ograniczeniem inwestycji w sprzęt ICT
- średnie i duże organizacje natomiast najczęściej wskazywały na problemy z:
 - zwiększeniem kosztów funkcjonowania organizacji związanych z pracą zdalną lub nieobecnością pracowników
 - zmniejszeniem liczby klientów
 - niższą efektywnością działania organizacji wynikającą ze zmiany trybu pracy na zdalny (Szczucka i in. 2021).

Odczuwalność skutków pozytywnych była zależna w większości przypadków od sektora, dla którego dana organizacja najczęściej świadczyła usługi, dlatego też organizacje, które odczuwały pozytywne skutki wpływu pandemii na działalność, najczęściej wskazywały:

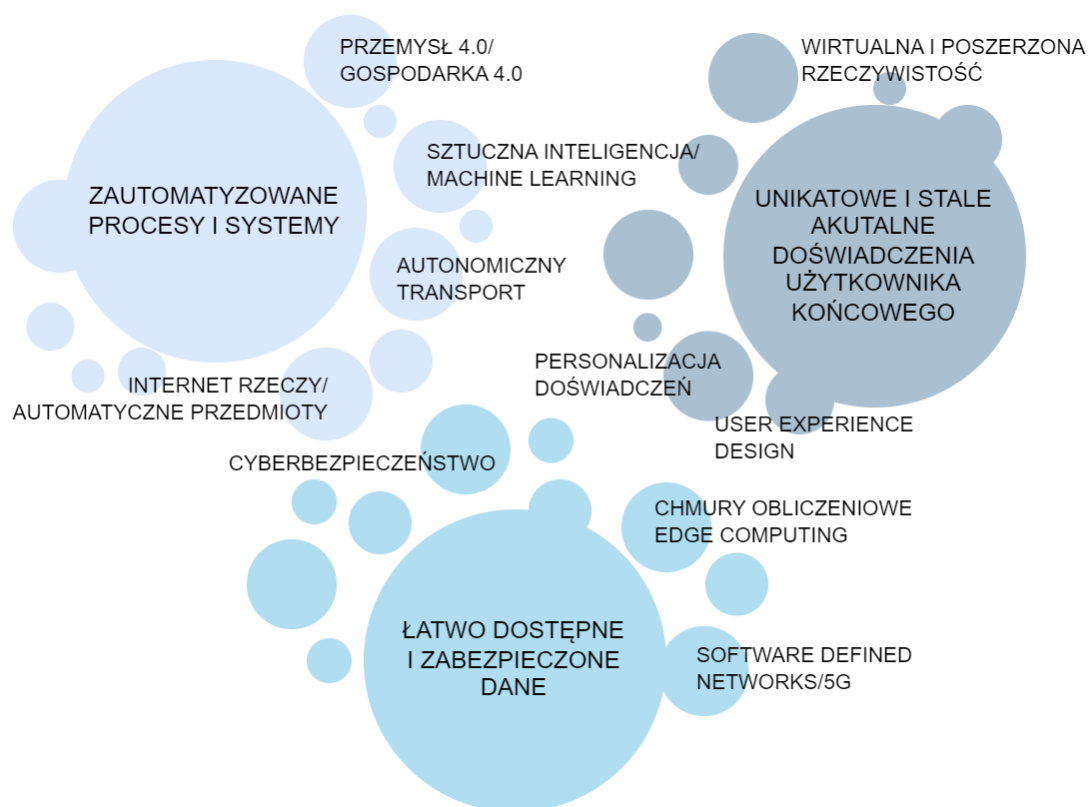
- pozyskiwanie nowych klientów – organizacje oferujące rozwiązania IT dla wielu sektorów i administracji publicznej (e-commerce, e-learning, digitalizacja procesów organizacji)
- zwiększoną sprzedaż oferowanych usług lub produktów
- poszerzenie oferty sprzedaży lub oferowanych usług zgodnie z zapotrzebowaniem
- z pozytywnych skutków zmian wywołanych pandemią COVID-19 w dużej mierze korzystały jednak organizacje średnie i duże.

Niepokojącym trendem zauważalnym jednak wśród organizacji działających w branży informatycznej był udział podmiotów, które zdecydowały się na wdrożenie innowacji. Z 59% organizacji deklarujących takie działanie w 2018 roku dwa lata później, w roku 2020, było ich już jedynie 30%, czyli ich liczba była niemal dwukrotnie mniejsza. Jest to niepokojące ze względu na to, że dynamika rozwoju technologii może znacząco się zmniejszyć lub organizacje niepodążające za zmianą mogą przestać być atrakcyjne dla rynku – oznacza to pewnego rodzaju zahamowanie rozwoju w tej branży (Szczycka i in. 2021).

Bazując na obserwacji rynku na poziomie globalnym, można zauważyć pewne trendy oddziałujące na funkcjonowanie branży informatycznej. Zgodnie z raportami wszystkie one wiążą się z jednym celem – pełną informatyzacją świata przez:

- pełną automatyzację procesów, która będzie dążyć do lepszej współpracy człowieka z komputerem, a nawet umożliwienie komunikacji pomiędzy komputerami, wspieranej przez sztuczną inteligencję, jak np.:
 - automatyzacja procesów zachodzących w firmach produkcyjnych
 - automatyzacja procesów świadczących usługi finansowe, ubezpieczeniowe czy logistyczne
 - automatyzacja procesu wytwarzania oprogramowania poprzez rozwiązania z zakresu low-code czy no-code, które umożliwią tworzenie oprogramowania osobom bez znajomości specjalistycznego języka programowania, jedynie z wykorzystaniem interfejsu użytkownika. To staje się potencjalnym rozwiązaniem problemu, z jakim boryka się branża informatyczna, czyli stale rosnący deficyt pracowników ze specjalistyczną wiedzą programistyczną.
- pełną indywidualizację oferowanych produktów czy rozwiązań dopasowaną do każdego użytkownika na podstawie jego osobistych preferencji
- pełny, ale bezpieczny dostęp do danych, który umożliwi łatwe i transparentne korzystanie z danych a co dzień, ale bez obaw o utratę danych lub wykorzystanie tych danych w nieodpowiedni sposób.

Globalną wizję rozwoju IT i trendy ważne dla polskiej branży zaprezentowano na rysunku 18.



Rysunek 18. Globalna wizja rozwoju IT.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Szczucka i in. 2021).

Zdecydowanie na rynku IT dominują duże organizacje, bowiem to one zatrudniają około 60% pracowników branży informatycznej, jak wynika z raportu przeprowadzonego przez portal Bulldogjob (Bulldogjob 2022). W odniesieniu do tych samych badań przeprowadzonych kilka lat wcześniej jest zauważalny wzrost udziału organizacji dużych na całym rynku. Pracownicy decydują się na wybór dużych organizacji, ponieważ zapewniają one większą stabilizację, bezpieczeństwo zatrudnienia, rozwoju zawodowego oraz lepsze możliwości awansów. Warto podkreślić, że badania były opracowane w roku 2021, dlatego też widoczny może być wpływ pandemii na decyzje specjalistów IT.

Zauważalne jest ponadto, że wielu specjalistów IT zdecydowanie częściej podejmuje prace w organizacjach zagranicznych, które decydują się otworzyć swoje oddziały również na rynku polskim. Takie rozwiązanie umożliwia pracownikom współpracę z zagranicznymi klientami, często przy zapewnieniu konkurencyjnego wynagrodzenia i warunków pracy. Dla pracowników stanowi to także inwestycję w przyszłość, ponieważ bardzo często tego typu organizacje umożliwiają zmianę oddziału, co może oznaczać zmianę miejsca zamieszkania bez zmiany pracodawcy.

3.2. Charakterystyka pracownika w organizacjach branży informatycznej

Chcąc scharakteryzować pracownika branży informatycznej, należy przyjrzeć się kilku aspektom. W pierwszej kolejności trzeba pochylić się nad tym, czy pracownik organizacji branży informatycznej oznacza tylko pracownika, w rozumieniu wynikającym z prawa pracy, czy należałoby spojrzeć na niego nieco szerzej. Trzeba pamiętać, że branża informatyczna wprowadza alternatywne formy zatrudnienia, jak: kontrakty B2B czy umowę cywilnoprawną. Z tego też względu w niniejszym opracowaniu pracownik branży informatycznej nie będzie rozumiany w odniesieniu do definicji pracownika w rozumieniu prawnym, ale będzie definiowany jako osoba pracująca na rzecz organizacji działającej w branży informatycznej.

Z kolei analiza pracownika branży informatycznej pod kątem kompetencyjnym będzie rozpatrywana w kategorii pracownika wiedzy. Zgodnie z definicją pracownik wiedzy określany jest jako wysoko wykwalifikowany specjalista, który posiada pewien poziom wiedzy, wykształcenie, a także doświadczenia w danym obszarze. Głównym celem do osiągnięcia, stawianym pracownikowi wiedzy jest bowiem dystrybucja i zastosowanie tejże wiedzy w codziennej pracy (El-Farr 2009; Kogan i Muller 2006). Ponadto pracownikom wiedzy często powierza się takie role, które wymagają od nich bycia proaktywnym, wykazywania się autonomią i holistycznym podejściem do wykonywanej pracy, tak by móc umiejętnie dopasować się do danej sytuacji, zamiast polegać na pewnych określonych przez procesy schematach (Bieńkowska i Ignacek-Kuźnicka 2020). Ta definicja wyczerpująco prezentuje pracownika branży informatycznej, który w codziennej pracy wykorzystuje swoją specjalistyczną wiedzę oraz nabyte umiejętności i doświadczenie po to, aby efektywnie realizować powierzone mu zadania. Ponadto, przy zapewnieniu pewnej autonomii pracy oraz elastycznego podejścia do pracy, organizacje, prezentując kulturę dbałości o indywidualności, dają możliwość rozwoju dokładnie takich zainteresowań, na jakich najbardziej zależy pracownikom wiedzy, tj. pracownikom branży informatycznej (Jashapara i Sawicki 2014). Spełnia to bowiem założenie nowoczesnego podejścia do pracownika wiedzy, które zakłada uwzględnianie indywidualnych możliwości i zainteresowań pracownika, jego systemu wartości oraz etyki, zamiast koncentrowanie się jedynie na etosie zawodowym (Bieńkowska i Ignacek-Kuźnicka 2020; Trzcieliński, Włodarkiewicz-Klimek, i Pawłowski 2013).

Dokonując charakterystyki pracownika branży informatycznej, warto jest zidentyfikować grupę pracowników branży informatycznej pod kątem płci, wieku i wykształcenia. Raport opracowany na podstawie danych Eurostatu wskazuje, że wśród specjalistów IT w Polsce:

- 14% stanowią kobiety
- 46% pracowników ma mniej niż 35 lat
- 74% pracowników ma wyższe wykształcenie.

Jak wskazują dane, branża informatyczna jest branżą zdominowaną przez mężczyzn. Takie dane potwierdza również najnowszy raport udostępniony przez Bulldogjob, w którym zauważa się, że pomimo rosnących wpływów działania diversity sourcing „pełzającej rewolucji”, kobiety nadal stanowią zaledwie 14% pracowników (Bulldogjob 2022). Zachowanie różnorodności w organizacjach jest kluczowe ze względu na dbałość o dynamikę i innowacyjność zespołu, co w efekcie ma się przełożyć pozytywnie na rezultaty biznesowe. Specjaliści z zakresu różnorodności, analizując branżę informatyczną, zauważają

jednak trend wzrastający, jeśli chodzi o udział kobiet w branży zarówno na stanowiskach specjalistycznych i analityków IT, jak na stanowiskach kierowniczych. Nadal konieczne jest jednak monitorowanie sytuacji i dbałość o zachowanie różnorodności. Jeśli chodzi o średnią wieku pracujących w branży informatycznej, ze względu na dużą dynamikę rozwoju branży informatycznej oraz bardzo duże zapotrzebowanie na specjalistów, nadal niemal połowę pracowników stanowią osoby młode lub bardzo młode, które często nie przekroczyły 35 roku, a ich ogólne doświadczenie w pracy jest nadal niewielkie (Bulldogjob 2022).

W kontekście wykształcenia pracowników około 75% specjalistów z branży informatycznej posiada wykształcenie wyższe (stan na rok 2019). Dane wskazują, że w 2018 roku aż 120 publicznych i niepublicznych szkół wyższych wykształciło niemal 79 tysięcy absolwentów kierunków informatycznych i pokrewnych (Główny Urząd Statystyczny 2020). Dane zaprezentowane przez Ministerstwo Edukacji i Nauki w roku 2019 wskazują, że kierunki informatyczne cieszą się ogromną popularnością wśród maturzystów – w roku 2018/2019 aż 42 tysięcy maturzystów rekrutowało na tego typu kierunek, a w roku 2022 już ponad 44 tysiące. Rankingi Perspektyw z roku 2022 zaznaczają, że najlepsze studia informatyczne oferowane są przez Politechnikę Warszawską, Akademię Górniczo-Hutniczą w Krakowie oraz Politechnikę Wrocławską, co nie uległo zmianie na przestrzeni ostatnich trzech lat. Równocześnie te uczelnie są ośrodkami, w których kształcą się najwięcej specjalistów z branży informatycznej. To, co wyróżnia współcześnie szkoły wyższe w kontekście kształcenia specjalistów z branży informatycznej, to fakt, że forma kształcenia poza standardowymi kursami oferuje także projekty informatyczne, w czasie których studenci mają okazję realizować rzeczywiste projekty w zespołach, często przy współpracy z organizacjami z branży informatycznej. To pozwala studentom nabyć nie tylko wiedzę teoretyczną na temat technologii i procesów związanych z wytwarzaniem oprogramowania, ale także nauczyć się wykorzystywać nabytą wiedzę w praktyce. Takie działanie zwiększa możliwość podnoszenia kompetencji specjalistów już na poziomie szkolnictwa wyższego (Bulldogjob 2022).

Przedsiębiorcy działający w branży informatycznej nadal oczekują od specjalistów IT zestawu kompetencji transferowalnych, czyli takich, które będą mogły być wykorzystane w różnych sytuacjach, kontekstach, rolach i na różnych stanowiskach. Dla pracodawców jest ważne, aby specjaliści IT łączyli kompetencje teoretyczne powiązane ze znajomością technologii, potrzeb bezpieczeństwa czy elementów algorytmiki oraz logiki, a także umiejętności praktycznych, związanych ze znajomością języków programowania i umiejętnością pisania kodu. Wytwarzanie oprogramowania to ciągła analiza, pozyskiwanie kluczowych informacji i projektowanie rozwiązań. Dlatego też od specjalistów IT wymaga się wysoko rozwiniętych umiejętności analitycznych, związanych ze zdobywaniem informacji, analizą i wyciąganiem wniosków czy kreatywnego myślenia, czyli charakterystycznego dla dynamicznych zdolności pracownika kompetencji. Inną, bardzo pożądaną przez organizacje zdolnością, są kompetencje biznesowe, czyli umiejętności pozwalające na skuteczną współpracę z klientem, komunikowanie się z nim, monitorowanie oraz spełnianie jego potrzeb. Według przedsiębiorców pozyskanie specjalisty z takimi umiejętnościami jest wyjątkowo trudne nie tylko ze względu na kwestie związane ze współpracą z klientem, ale także fakt, że od osoby współpracującej z klientem wymaga się

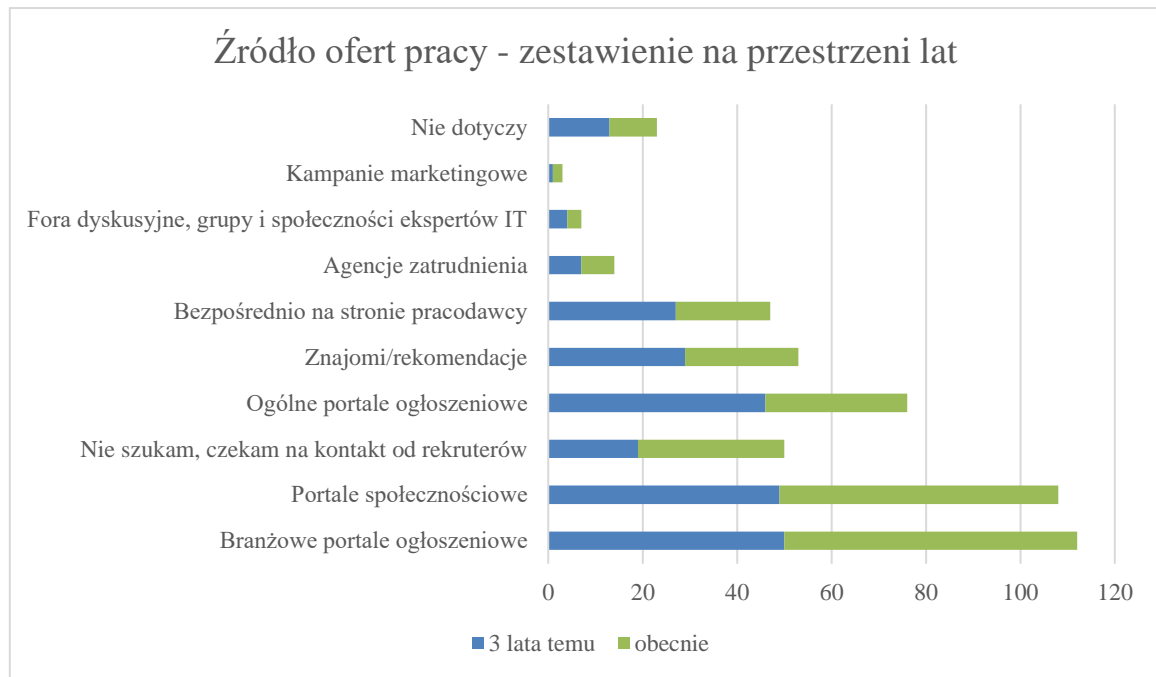
dodatkowo zrozumienia specyfiki biznesu klienta, wytwarzanego dla niego produktu oraz znajomości cyklu życia projektu, który realizuje wymagania klienta. Taka specyfika pracy w projektach, blisko klienta, bazująca na realizacji oczekiwań prezentowanych przez klienta, wymaga również od specjalistów IT wysokiej motywacji, zaangażowania, samodzielności, a co najważniejsze – gotowości brania odpowiedzialności i sumienności. Pracodawcom nie chodzi już tylko o terminowość wykonywania zadań czy odpowiednie zarządzanie czasem – pracownik musi wykazywać się zaangażowaniem i proaktywnością, tak by mieć motywację do ciągłego rozwoju własnego oraz rozwoju organizacji oraz motywować innych pracowników do tego samego – musi zatem posiadać wysoko rozwinięte zdolności dynamiczne. Dlatego też raporty nfluffjobs.com (2021) wskazują, że organizacje z branży informatycznej coraz częściej poszukują specjalistów doświadczonych, mogących wziąć odpowiedzialność za siebie i innych, zamiast juniorów – jak to było jeszcze przed pandemią. Tacy pracownicy muszą zatem wykazywać się dużą gotowością do współpracy w zespołach, być osobami komunikatywnymi, z łatwością nawiązywania kontaktów. Specyfika współpracy w branży informatycznej dodatkowo obliguje pracowników do otwartości na przyjmowanie, ale również udzielanie informacji zwrotnej na temat pracy i współpracy w zespole. To wymaga od nich również wysokiej kultury osobistej, która będzie szczególnie istotna ze względu na częstą międzynarodową współpracę z reprezentantami różnych narodowości i kultur. Oczywiście to, co jest kluczowe, głównie z powodu globalnej współpracy, to znajomość języków obcych. W branży informatycznej komunikatywna znajomość języka angielskiego jest umiejętnością, którą musi posiadać praktycznie bezwzględnie każdy pracownik. Przedsiębiorcy cenią tych, którzy komunikują się także w innych językach obcych – wszystko ze względu na to, że kooperacja z klientami z zagranicy nadal często odbywa się w ojczystym języku klienta, tak by zapewnić mu komfort współpracy (Bulldogjob 2022).

Analizując sytuację na rynku, przedsiębiorcy działający w branży informatycznej zauważają, że zdecydowanie ważniejsze, ale tym samym i trudniejsze, jest pozyskiwanie pracowników o wysokich kompetencjach biznesowych, charakteryzujących się orientacją na cel, analizą potrzeb klienta, wiedzą o wytwarzanym produkcie, terminowością pracy i znajomością cyklu życia projektu. Kompetencje techniczne nadal są ważne, ale w ostatnim czasie coraz częściej poszukiwanymi kompetencjami, a także trudniejszymi do pozyskania, są umiejętności projektowania baz danych oraz umiejętności analityczne. Stosunkowo łatwo jest znaleźć specjalistów ze znajomością konkretnego języka programowania czy znajomością technologii chmurowych. Pracodawcy zauważają także, że branża informatyczna nie ma również problemów z pozyskiwaniem pracowników o kompetencjach związanych z pracą zespołową i organizacją pracy, charakteryzujących się umiejętnościami współpracy międzynarodowej, prowadzeniem dokumentacji z wykonanej pracy, rozwiązywaniem problemów oraz komunikatywnością (Bulldogjob 2022).

3.2.1. Powody zmiany miejsca zatrudnienia w branży informatycznej

Raporty branżowe, poza dostarczaniem informacji statystycznych na temat średnich płac w branży informatycznej, poszukiwanych umiejętności pod względem znajomości technologii czy preferowanej formy zatrudnienia, dostarczają także cennych informacji na temat powodów chęci zmiany lub odejść wskazywanych przez specjalistów IT Next Technology Professionals. (2022). Branża informatyczna ze względu na swój dynamiczny rozwój zapewnia bardzo dobre warunki pracy, co też często przekłada się na coraz bardziej rosnące oczekiwania pracowników. Wysoka średnia wynagrodzeń, determinowana przez stawki oferowane przez międzynarodowe organizacje z analizowanej branży, możliwość pracy zdalnej czy elastyczne godziny pracy stały się dla branży informatycznej niemalże standardowymi warunkami pracy oferowanymi przez pracodawców. Dla specjalistów IT nie tylko stabilne pod względem finansowym środowisko, ale także poczucie przynależności i sprawczości w organizacji stanowią istotne czynniki przynoszące satysfakcję z pracy oraz przekładają się na jej wyniki. Dlatego też istotną rolę w kształtowaniu chęci pozostania w organizacji może odnosić także dział zarządzania zasobami ludzkimi, który, w przypadku branży informatycznej, powinien zrozumieć wymagania pracowników, wspierać ich nie tylko w sprawach administracyjno-księgowych, rozwoju kariery czy podnoszenia ich kompetencji, ale także trwale analizować dynamicznie zmieniający się rynek, tak aby dopasować procesy wewnętrzne do panujących na rynku trendów (Devire 2023).

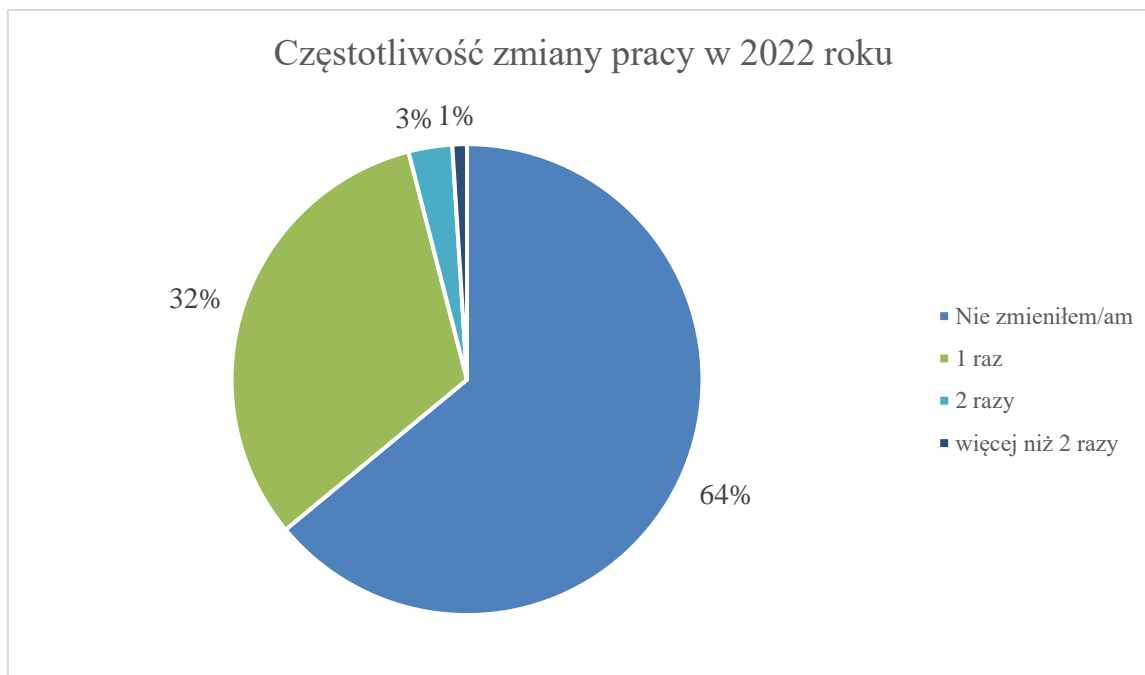
Ciekawym zjawiskiem w branży informatycznej jest to, na co wskazuje raport opracowany przez Devire (2023). Zdecydowana większość pracowników w tej branży nie poszukuje aktywnie innego miejsca zatrudnienia. Badania wskazują, że 56% nie szuka aktywnie innej pracy, ale jest otwartych na propozycje, 14% nie szuka i nie chce zmieniać pracy, 10% poszukuje, ale nadal brakuje ofert spełniających ich wymagania, a tylko 20% tak naprawdę chce zmienić pracę i aktywnie jej poszukuje. W stosunku do roku 2019 odnotowano wzrost procentowy wśród specjalistów IT, którzy nie poszukują aktywnie pracy, ale oczekują na ofertę od rekruterów, o 13 punktów procentowych względem osób aktywnie poszukujących pracy. „Nie poszukuję, ale bardzo chętnie zapoznam się z Państwa ofertą” – jest najczęstszym stwierdzeniem słyszanim przez rekruterów od specjalistów z branży informatycznej (Devire 2023). Pokazuje to bowiem specyfikę, w jakiej muszą odnaleźć się specjaliści z zakresu rekrutacji. To oni są odpowiedzialni za aktywne poszukiwanie potencjalnych kandydatów i takie przedstawienie oferty, która zachęci kandydata do rozmowy na temat potencjalnej oferty pracy. Co więcej, zauważalny jest spadek znaczenia branżowych portali ogłoszeniowych w kontekście odpowiedzi na umieszczane tam oferty pracy. Aktualny trend wskazuje, że specjaliści z branży informatycznej, poszukując pracy, bardzo często korzystają z takich platform jak Just Join IT czy No Fluff Jobs, a także portali społecznościowych, jak LinkedIn (Devire 2023). Szczegółowe zestawienie zostało zaprezentowane na wykresie 4.



Wykres 4. Zestawienie dotyczące źródła poszukiwania ofert pracy – porównanie na przestrzeni lat.
Źródło: opracowanie własne, na podstawie (Devire 2023).

Wymusza to na specjalistach do spraw rekrutacji znajomość współczesnych trendów w celu odpowiedniego dopasowania i efektywnego prowadzenia procesu rekrutacji dla organizacji działających w branży informatycznej. Pracownicy z branży informatycznej nie ukrywają tego, że aspektem, który mogłoby skłonić ich do zmiany organizacji, jest zdecydowane podwyższenie wynagrodzenia. Ten sam czynnik byłby w stanie zatrzymać ich w obecnej organizacji (Devire 2023).

Zaskakujące jest jednak to, że pracownicy IT często wskazują wynagrodzenie jako czynnik skłaniający ich do opuszczenia organizacji, zwłaszcza że mowa o branży, w której, według raportów, 80% zatrudnionych w roku 2021 otrzymało podwyżkę wynagrodzenia. Specjaliści analizujący raporty mimo wszystko uważają, że trend ten utrzyma się jeszcze przez kilka lat, tym bardziej że wartość pieniądza w roku 2022 znacząco spadła, co dodatkowo wzmacnia rosnące oczekiwania finansowe, jeszcze większą elastyczność w kontekście zatrudnienia oraz swobodę w miejscu pracy. Widoczne to jest w raportach przedstawiających dane na temat odejść w branży informatycznej. Raport przygotowany przez Next Technology pokazuje, że w roku 2022 na zmianę pracy zdecydowało się aż 36% pracowników, z czego 4% zmieniło pracy dwa razy lub więcej (zob. wyk. 5.).



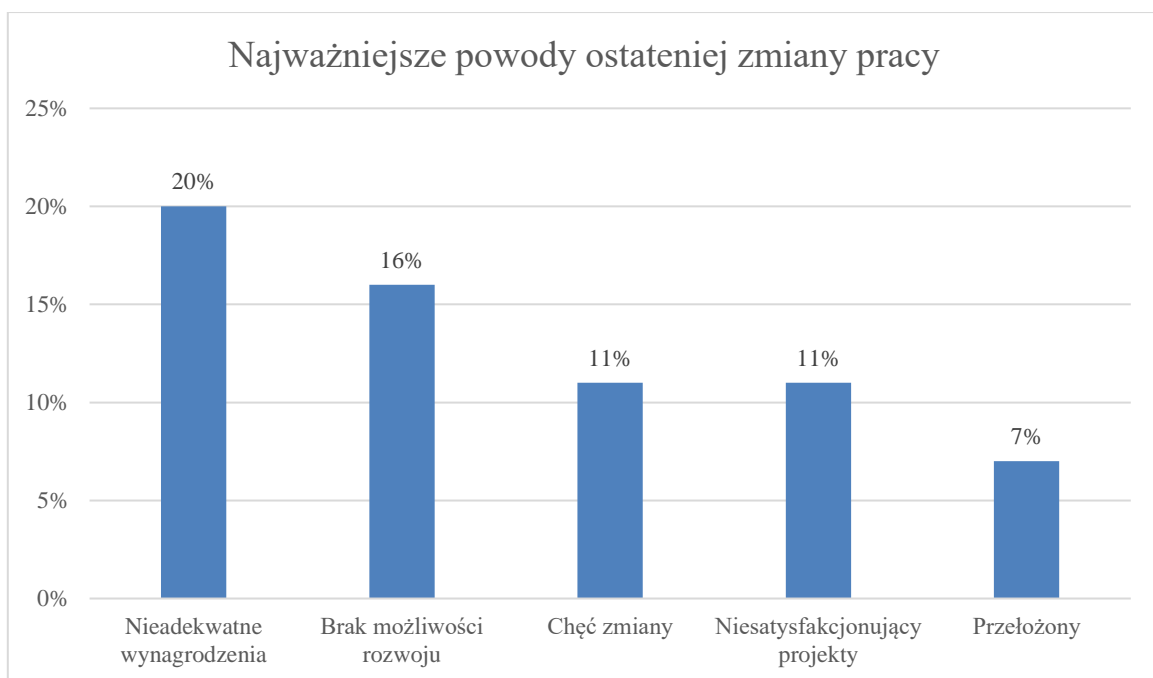
Wykres 5. Częstotliwość zmiany pracy w 2022 roku.
Źródło: opracowanie własne, na podstawie (Next Technology Professionals. 2022).

- Do zmiany miejsca zatrudnienia najczęściej dochodziło w sytuacji, gdy pracownik odczuwał niesprawiedliwość co do wysokości swojego wynagrodzenia. Dane wskazują, że aż co piąty pracownik branży informatycznej decyduje się na zmianę pracy ze względu na nieadekwatne wynagrodzenie (Next Technology Professionals. 2022). Poczucie niesprawiedliwości w kontekście wynagrodzenia wynika często z dynamicznie zmieniających się stawek na rynku pracy, co powoduje duże wahania średniej stawki nawet na przestrzeni roku. W konsekwencji w branży informatycznej zdarzają się takie sytuacje, że pracownik z wyższym stażem i wyższymi kompetencjami może zarabiać mniej niż nowo zatrudniony. Tak jak już było wspomniane, stawki na rynku są często kształtowane przez wpływ globalnych korporacji, co powoduje zdecydowanie szybszy wzrost stawek rynkowych niż wzrost pensji pracowników wewnątrz organizacji. Z drugiej strony to, co może budować poczucie niesprawiedliwości wynagrodzenia, wynika również z globalizacji na rynku pracy w branży informatycznej, ponieważ nie jest już problemem zatrudnienie pracownika w Polsce do wykonywania pracy za granicami naszego kraju. Transparentność informacji co do zarobków w branży informatycznej za granicami Polski także wzmaga oczekiwania polskich specjalistów co do wysokości pensji, tym bardziej że jakość oferowanych usług przez polskich specjalistów w zakresie rozwiązań informatycznych znajduje się w ścisłej światowej czołówce. Działaniem, które może minimalizować poczucie niesprawiedliwości wynagrodzenia, a tym samym zatrzymać pracownika w organizacji, jest przedstawianie kontrofert przez organizację. Według pracowników z działu HR kontroferta podnosząca pensję o około 20% byłaby wystarczająca do tego, aby zatrzymać w organizacji zdecydowaną większość pracowników (Devire 2023).

Tym, o czym należy jednak pamiętać, jest fakt, że kontroferty przynoszą krótkotrwały efekt, dlatego też organizacje muszą dbać o przyjazne i satysfakcjonujące środowisko pracy również pod względem finansowym w dłuższej perspektywie czasu. Raporty branżowe podają, że od początku 2022 roku obserwuje się zwiększoną liczbę pojawiających

się kontrofert, w dużej mierze ze względu na nadal rosnący deficyt pracowników w organizacjach branży informatycznej oraz rosnące koszty rekrutacji. Opinie dotyczące skuteczności kontrofert przedstawiane przez pracowników działów HR nie zawsze są jednak pozytywne, gdyż niosą za sobą szereg konsekwencji. Pracownicy działów HR wspominają między innymi o tym, że krótkofalowe działanie kontroferty w dłuższej perspektywie powoduje wzrost niezadowolenia pracownika z obecnej pracy, który przekłada się na brak zaufania między pracodawcą a pracownikiem czy negatywną atmosferą w zespole. Z drugiej zaś strony istnieje liczna grupa pracowników, którzy uważają, że rozpoczęcie procesu poszukiwania alternatywnego miejsca zatrudnienia jest jedynym argumentem, który może zmusić obecnego pracodawcę do przyznania podwyżki lub awansu, dlatego decydują się na ten krok, często pomimo braku realnego zainteresowania zmianą pracy.

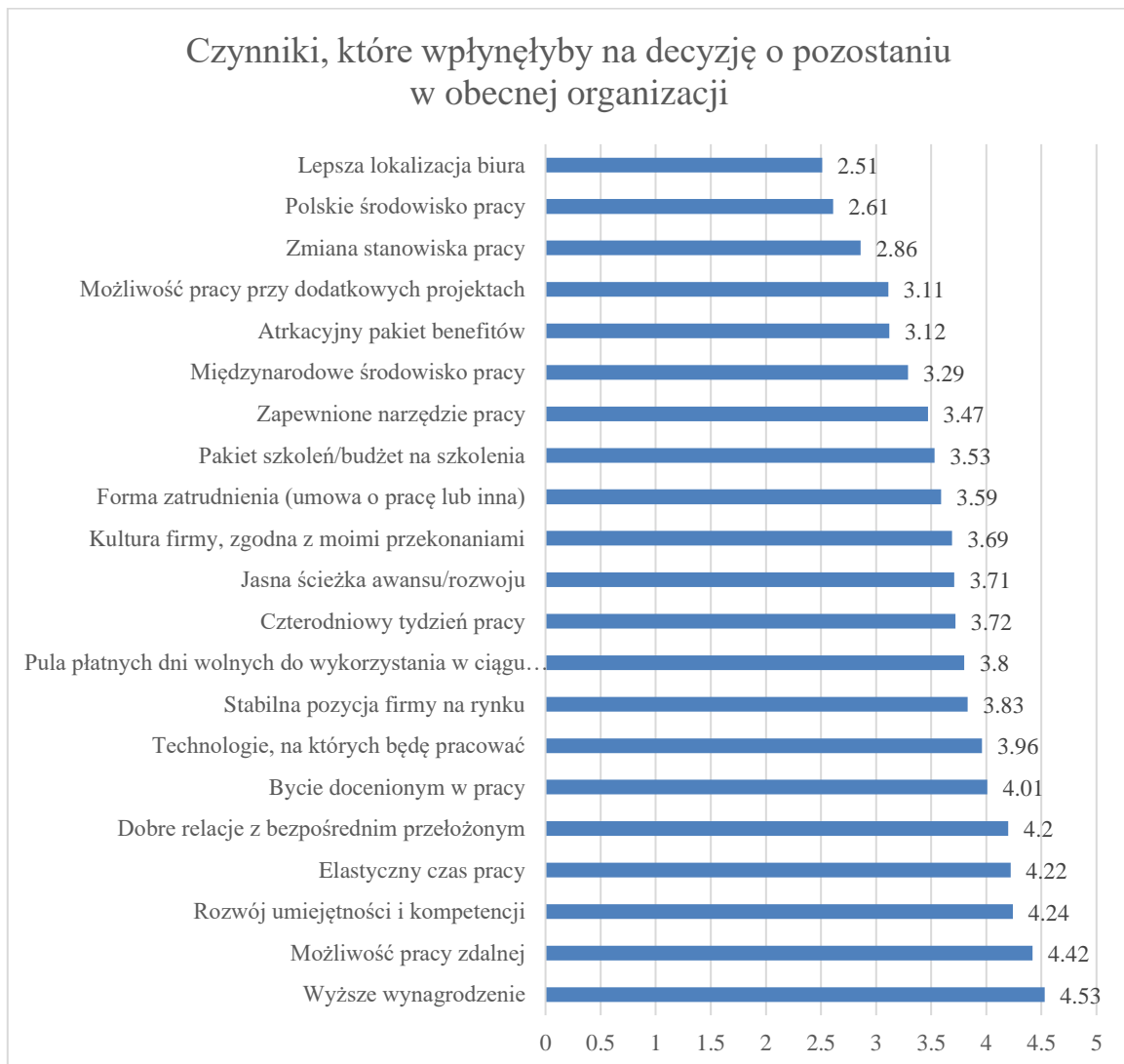
Innymi powodami, dla których pracownicy decydują się na zmianę pracy, są: brak zapewnienia możliwości rozwoju, chęć zmiany otoczenia, niesatysfakcjonujący projekt i przełożony (zob. wyk. 6.). Organizacje z branży informatycznej powinny więc zwrócić uwagę na określenie jasnej polityki awansów i przyznawania premii, tak by przeciwdziałać poczuciu niesprawiedliwości płacowej. Dodatkowo winny zadbać o rozwój pracownika, wspierając go w wyznaczaniu ścieżki rozwoju. W takie zadanie ma obowiązek zaangażować się lider czy manager, który dba o pracownika, jego rozwój i zadowolenie. Tego typu działania mogłyby zapobiec poczuciu braku satysfakcji i narastającej frustracji.



Wykres 6. Najważniejsze powody zmiany pracy według pracowników w organizacjach branży informatycznej.
Źródło: opracowanie własne na podstawie (Next Technology Professionals, 2022).

W raporcie przygotowanym przez Devire (2023) można zauważyć także inne czynniki, które zaczynają nabierać na znaczeniu w kontekście determinowania odejść z organizacji (zob. wyk. 7.). Ciekawym trendem staje się wzrost znaczenia aspektów opartych na relacjach jako tych, które determinują chęć pozostania pracownika w organizacji. Specjaliści opracowujący raporty twierdzą bowiem, że pandemia, która wymusiła izolację, wywołała rosnącą potrzebę kreowania dobrych interakcji ze współpracownikami oraz budowania relacji z przełożonym. Tym samym także zapewnienie komunikacji

międzyludzkiej na odpowiednim poziomie staje się istotne dla pracowników w organizacjach branży informatycznej. Zauważalne jest także rosnące znaczenie kwestii doceniania pracownika przez przełożonego, a także budowanie kultury organizacyjnej zgodnej z przekonaniami pracownika (Devire 2023).



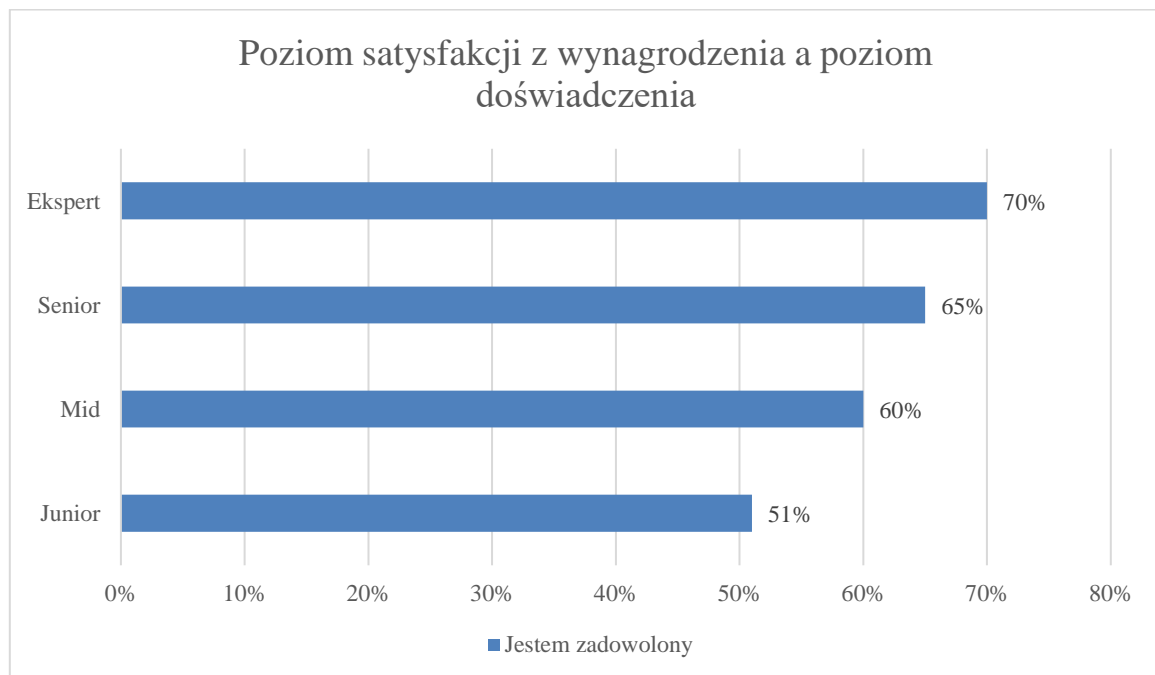
Wykres 7. Czynniki determinujące decyzję o pozostaniu w obecnej organizacji.
Źródło: opracowanie własne, na podstawie (Devire 2023).

3.2.2. Motywowanie pracowników w organizacjach branży informatycznej – aktualne trendy

Jeszcze przed pandemią organizacje z branży informatycznej bardzo dbały o budowanie przestrzeni przyjaznej do pracy, inwestując w biura, które nie tylko były miejscem pracy, ale także miejscem rozrywki. Liczne biurowce, często bardzo nowoczesne, w których działały organizacje z branży informatycznej, posiadały nie tylko najnowszy sprzęt do pracy, ale także liczne miejsca rozrywki – jak chillout room, w którym można było znaleźć stoły do pingponga, do piłkarzyków czy konsole do gier. Popularnym trendem były również „owocowe czwartki” czy „czekoladowe piątki”, czyli udostępnianie pracownikom więcej niż przewidywało standardowe wyposażenie biura. Rzeczywistość postpandemiczna pokazuje, że tego typu benefity przestają mieć znaczenie i wcale nie wpływają na atrakcyjność

organizacji. Prawdopodobnie wynika to z faktu, że dostępność stała się dla pracowników rutyną, zaczęła być postrzegana w kategorii czynników higienicznych, których dopiero brak zostałyby przez nich zauważony.

To, co jest teraz ważne dla pracowników w organizacjach branży informatycznej, to poczucie przynależności oraz sens wykonywanej przez nich pracy. Specjaliści chcą czuć dumę z tego, że praca, jaką wykonują, ma realny wpływ na rzeczywistość. Aby pozytywnie oddziaływać na poczucie przynależności pracownika do organizacji, należy skupić się na tych aspektach pracy, które są dla niego najważniejsze. W dalszym ciągu raporty prezentowane w sieci wskazują, że trzy kluczowe aspekty pracy wyróżniane przez pracowników to: kwestie finansowe, współpracownicy oraz rozwój. Według raportów prezentowanych przez Bulldogjob (2022) okazuje się, że znaczenie kwestii finansowych zdecydowanie wzrosło, a satysfakcja z wynagrodzenia, według raportu Next Technology, w grupie ekspertów spadła w roku 2022 aż o 9 p.p. w porównaniu do roku 2021 (Next Technology Professionals. 2022). Pokazuje to, że badanie satysfakcji wśród pracowników znajdujących się na różnym poziomie doświadczenia, jeśli ma pomóc w ich utrzymaniu w organizacji, jest dla niej ważnym aspektem. Tym bardziej że według badań, poziom satysfakcji z wynagrodzenia (wyk. 8) różni się w zależności od poziomu doświadczenia, wahając się od 51% dla najmniej doświadczonych, przez 60-65% dla grupy pracowników ze średnim doświadczeniem, aż po 70% – w przypadku ekspertów, co zostało zaprezentowane na wykresie 8. (Next Technology Professionals. 2022).



Wykres 8. Poziom satysfakcji z wynagrodzenia a poziom doświadczenia.
Źródło: opracowanie własne, na podstawie (Next Technology Professionals. 2022).

Warto mieć również na uwadze, że pracownik, któremu zależy jedynie na kwestiach finansowych, może nie planować wiązać się z organizacją na dłuższy czas. Ważne jest zatem, aby dbać również o inne kluczowe aspekty, czyli zapewniać mu możliwości rozwoju w dobrej atmosferze. Zauważalne jest, że specjaliści IT wiodą prym w kwestii rozwoju i samodoskonalenia zawodowego. Mają oni bowiem świadomość dynamiki zmian

zachodzących w technologiach, stąd ich potrzeba ciągłego doksztalcania się. Dlatego tak istotne jest, aby organizacje zapewniały pracownikom dostęp do szkoleń, platform e-learningowych i kursów, mając poczucie tego, że rozwój pracownika wpływa także na rozwój całej organizacji. Innym, wspomnianym już, aspektem pozytywnie wpływającym na zadowolenie pracowników jest praca w zgranym, zaangażowanym zespole oraz ze wspierającym liderem, który buduje relacje ze współpracownikami oparte na zaufaniu. To, jaka atmosfera panuje w organizacji, zależy w dużej mierze od szeroko pojętej kultury organizacji, która, aby stworzyć przyjazne środowisko pracy, powinna wspierać zaufanie, tolerancję, otwartość i empatię. Co więcej, kultura organizacji powinna pomóc w niwelowaniu hierarchiczności i dystansu, promując partnerstwo i otwarty dialog na każdym szczeblu. Pomocne w tym kontekście na poziomie organizacyjnym może okazać się upraszczanie procesów, usuwanie zbędnych formalizmów i minimalizowanie procedur – na przykład przez zapewnienie dostępu do platform wspierających zarządzanie sprawami pracowniczymi. Opieranie współpracy na zaufaniu i zrozumienie tego, że praca „na etat” nie jest już tym, czego oczekują pracownicy, może stanowić bazę do wprowadzenia innowacji dla nawiązywania stosunku pracy. Coraz częściej słyszy się bowiem o elastycznym czasie pracy czy skróceniu tygodnia pracy do czterech dni, czyli tak naprawdę do przełożenia na pracownika odpowiedzialności za realizowane zadanie i dania mu swobody podjęcia decyzji nie tylko o sposobie, w jakim to robi, ale też czasie, jaki poświęci na realizację tego zadania (Devire 2023). Branża informatyczna charakteryzuje się tym, że pracownicy wykonują pracę kreatywną, są zatem pracownikami wiedzy, dlatego też, aby budować w nich poczucie sprawczości w realizacji powierzonych zadań, konieczne jest przekonanie o ich wewnętrznej odpowiedzialności, która pozwoli na realizację tego zadania, zamiast stosowania elementów kontroli. Pracownicy oczekują od branży informatycznej budowania kultury pracy przeniesionej na płaszczyznę relacji, organizacji oraz komunikacji. To pozwoli organizacjom pracującym w organizacjach branży informatycznej na efektywne wdrożenie czy to elastycznego czasu pracy, czy czterodniowego tygodnia pracy, który staje się pożądanym wśród specjalistów IT. Dzieje się tak w dużej mierze ze względu na zmieniający się trend na rynku pracy, również polskim, który pokazuje, że pracownicy IT coraz częściej decydują się na prowadzenie wielu projektów w mniejszym wymiarze godzin. Skuteczność nowych rozwiązań technologicznych i dostępnych uproszczeń jest tak wysoka, że mocno wspiera wzrost efektywności w realizacji zadań w zdecydowanie mniejszym czasie. Z tego też względu pracownicy w organizacjach branży informatycznej coraz częściej oczekują prowadzenia projektów zdalnych, często z elastycznym wymiarem godzin pracy, ponieważ pozwala to na lepsze dopasowanie zadań do osobistego rytmu dnia, a co najciekawsze – może wpływać na optymalizację wykonania zadania oraz skrócenie czasu pracy nad zadaniem. Konieczne staje się przy tym dopasowanie procedur do nowego rytmu – pracy asynchronicznej, pozwalającej na jednoczesne zaangażowanie się w dane zadanie, między innymi przez dopasowanie narzędzi do codziennej komunikacji. Aktualne technologie komunikacyjne i wspólnego organizowania pracy pozwalają na wysoką autonomię, ale też uczą odpowiedzialności oraz budują zaufanie (Naidoo 2016).

Mnogość czynników wpływających na zadowolenie pracownika w organizacjach branży informatycznej pokazuje, że potrzeby pracowników ulegają zmianom w czasie. Raport branżowy opracowany przez Devire (2023) wskazuje, że grupa ta bardziej niż dotychczas ceniła sobie wynagrodzenia, pracę zdalną oraz rozwój kompetencji czy możliwość

pracy z innowacyjnymi technologiami. Aktualnie to takie czynniki jak: możliwość nawiązywania relacji ze współpracownikami czy poczucie stabilności nabierają znaczenia jako czynniki motywujące do zmiany pracy. Zakłada się, że opisana zmiana jest spowodowana przez pandemię, konflikt zbrojny na Ukrainie oraz spowolnienie gospodarcze. Warte uwagi jest jednak to, że poczucie sprawczości i stabilności, której oczekują pracownicy IT, jest poniekąd wyrazem charakterystyki branży informatycznej. Zmiany zachodzące w sposobie czy formie pracy w organizacjach IT, takie jak zmiana formy pracy na zdalną czy różnice w formie zatrudnienia (umowa o pracę, kontrakty czy praca projektowa oraz praca zespołowa w zespołach międzynarodowych), wywołane najczęściej przez czynniki zewnętrzne, następują dynamicznie, w wyniku czego niektóre trendy przemijają szybciej, a inne zostają przyjęte. Demokratyzacja procesu decyzyjnego w wielu organizacjach IT jest efektem kształtowania się współpracy opartej na zaufaniu do ekspertów i ich kompetencji oraz ich sposobu pracy, prowadzącego do uwzględniania zdania nie tylko menedżerów, ale także pracowników. Z tego też względu pracownicy cenią sobie relacje z bezpośrednimi przełożonymi czy bycie docenianym przez przełożonych i współpracowników. Takie aspekty determinują także kulturę organizacji, która jest dla nich również istotna, co potwierdzają obserwacje ekspertów opisywane w raportach branżowych. Ich zdaniem pracownicy nie tylko pytają o to, jak kształtuje się kultura organizacji, ale również chcą znać wartości, którymi kieruje się pracodawca, czy to, w jaki sposób reaguje na zachodzące zmiany (Devire 2023).

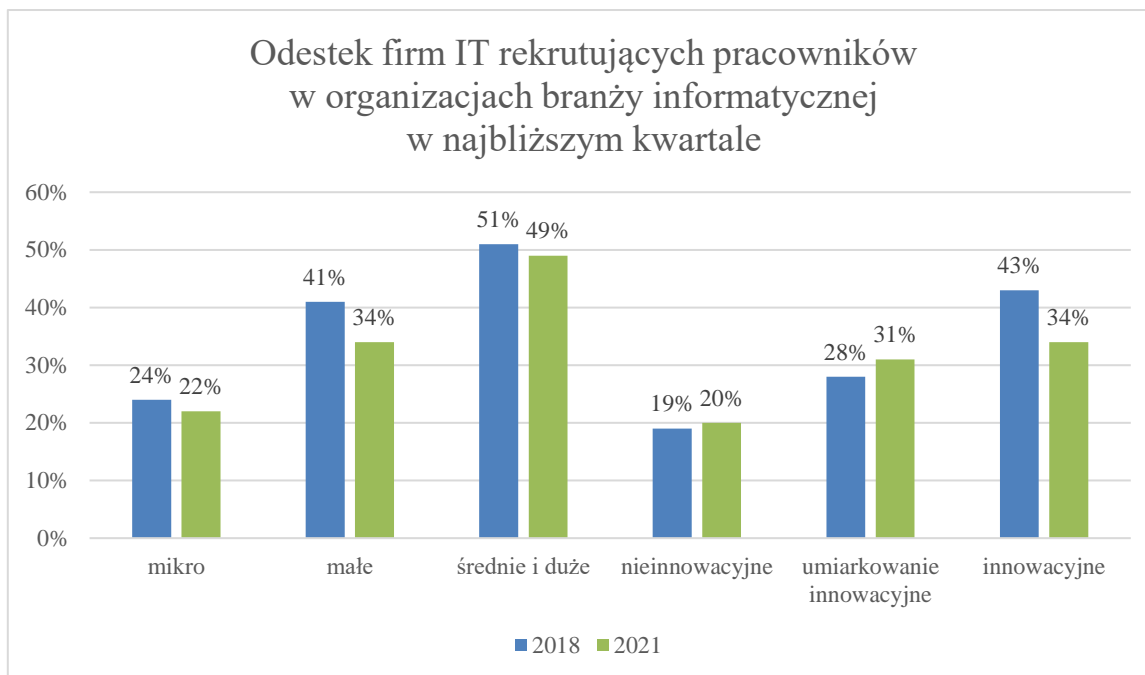
Duża dynamika zmian charakterystyczna dla branży informatycznej wynika przede wszystkim z rozwoju technologii i rosnących potrzeb jej wykorzystania w niemal każdej dziedzinie życia. Chcąc sprostać rosnącym wymaganiom użytkowników, organizacje zapewniające usługi z zakresu informatyki muszą wykazywać się dużą elastycznością, ale przede wszystkim skutecznością w pozyskiwaniu i utrzymywaniu ekspertów z zakresu IT, którzy będą w stanie tę elastyczność zapewnić. Dlatego też coraz większą rolę w kontekście wsparcia pracowników w organizacjach z branży informatycznej będą odgrywać specjaliści z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, którzy w pierwszej kolejności muszą wypracować skuteczny proces pozyskiwania specjalistów IT przy nadal utrzymującym się i prognozowanym deficycie pracowników IT na rynku pracy (Paré i Tremblay 2007). Stąd też potrzeba nie tylko wykorzystywania rekrutacji w modelu sita, ale przede wszystkim stworzenie procesu zgodnego z modelem kapitału ludzkiego w celu zatrudniania osób z potencjałem i inwestowanie w ich rozwój, aby umożliwić szybkie nabycie odpowiednich kompetencji i dopasowanie pracownika do stanowiska pracy, przy wsparciu rozwoju jego dynamicznych zdolności. W procesie pozyskiwania pracowników do organizacji istotne jest nie tylko to, jaki model zostanie zastosowany przez organizację, ale również to, jakie warunki zaoferuje organizacja, tak by uczynić ogłoszenie atrakcyjnym. Dla specjalistów IT istotne są nie tylko transparentne informacje na temat wynagrodzenia, ale także forma zatrudnienia, model pracy – w pełni zdalny, hybrydowy czy stacjonarny, czy elastyczne podejście do czasu pracy, a nawet skrócone tygodnie pracy lub większa liczba dni wolnych. Te wszystkie kwestie mogą mieć także następstwa w kontekście utrzymania pracowników IT w organizacji. To, co jest wskazywane najczęściej jako czynniki wpływające na chęć odejścia pracownika z organizacji, to kwestia poczucia niesprawiedliwości płacowej. Globalizacja rynku pracy powoduje, że pensje pracowników IT zmieniają się dynamicznie, co często jest bardzo trudne do osiągnięcia w kontekście pracowników dłużej związanych z daną organizacją. Powoduje to nierzadko rosnące niezadowolenie wśród pracowników,

którzy dostrzegają spore różnice między ich pensją a średnią pensją oferowaną na rynku specjalistom na danym stanowisku. Kolejnym istotnym aspektem jest wybór modelu pracy. Wielu pracowników docenia możliwość pracy zdalnej i nie chciałoby wracać do biura, organizacje natomiast dostrzegają więcej korzyści przy pracy stacjonarnej, dlatego od roku 2022 trend ulega zmianie i pojawia się rosnące oczekiwanie pracodawców co do powrotu do trybu stacjonarnego. Nie jest to przyjmowane przez pracowników z entuzjazmem, dlatego kolejny raz organizacje, nie chcąc utracić pracowników, godzą się na wprowadzanie modelu hybrydowego. Specjaliści IT cenią sobie również takie aspekty, jak relacje ze współpracownikami, rozumiane jako dopasowanie pracownika do zespołu, jednak dużo bardziej zależy im na poprawnych relacjach z przełożonym i byciu docenianym przez niego oraz to, czy pracownik może mieć realny wpływ na kształtowanie organizacji. Ma to również związek z faktem, że grupa ta coraz częściej zwraca uwagę na to, jaka kultura charakteryzuje daną organizację i czy wartości wyznawane przez nią są zgodne z wartościami wyznawanymi przez pracownika. Oznacza to, że coraz istotniejsze staje się dopasowanie pracownika do organizacji. Na podstawie przedstawionych argumentów nie ulega wątpliwości fakt, że zarówno zatrudnienie, jak i utrzymanie pracowników w branży informatycznej stanowi wyzwanie i dla menedżerów, i specjalistów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. W konsekwencji specjaliści IT domagają się szczególnej uwagi od menedżerów. Śledzenie aktualnych trendów rynkowych oraz elastyczne podejście do procesów zapewni organizacjom osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej (Next Technology Professionals. 2022).

Branża informatyczna dla pracodawców jest branżą trudną nie tylko pod kątem pozyskiwania pracowników, ze względu na ich deficyt i stale rosnącą i rozwijającą się konkurencję, ale także pod kątem ich utrzymania, właśnie z tego samego powodu. To, co jest istotne dla pracowników danej organizacji, to – poza sprawiedliwym wynagrodzeniem i kwestiami organizacji pracy pod kątem modelu pracy – takie aspekty, jak dobre relacje z przełożonym oraz współpracownikami, poczucie doceniania za wykonywaną pracę oraz sprawczości, a także kultura organizacji zgodna z wartościami pracownika.

3.3. Zapotrzebowanie na pracowników w organizacjach branży informatycznej – rynek pracownika

Jak już zostało wspomniane, zapotrzebowanie na pracownika w organizacjach branży informatycznej znacząco wzrosło w ostatnich latach. Oczywiście pandemia, wywołana wirusem COVID-19, spowodowała chwilowe spowolnienie rekrutacji – w 2020 roku, specjalistów z zakresu IT rekrutował tylko co dziesiąty pracodawca. Niemniej jednak w roku 2021 był zauważalny ponowny wzrost zapotrzebowania na pracowników w organizacjach branży informatycznej, szczególnie wśród organizacji nieinnowacyjnych i umiarkowanie innowacyjnych, co zostało zaprezentowane na wykresie 9. (Szczucka i in. 2021).



Wykres 9. Odeściek firm IT rekrutujących pracowników w organizacjach branży informatycznej w najbliższym kwartale (N2018 = 821, N2021 = 813).

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL IT II edycja – badanie pracodawców (Szczucka i in. 2021).

Według Szczuckiej i współpracowników (2021) w 2021 roku opublikowano blisko 10 000 ofert skierowanych do pracowników IT.

Najwięcej ofert pracy było skierowanych do programistów (aż 54,58% ofert pracy):

- backendowców, dla których ofert jest prawie dwukrotnie więcej niż dla pozostałych specjalistów
- frontendowców
- fullstack developerów.

Inne bardzo popularne oferty to skierowane były do specjalistów na stanowiska:

- menedżerów produktu (wzrost wyniósł około 315%)
- specjalistów ds. UI/UX (wzrost wyniósł około 243%)
- analityków biznesowych (wzrost wyniósł około 159%)
- specjalistów ds. bezpieczeństwa (366%)
- specjalistów ds. sztucznej inteligencji (356%)
- testerów oprogramowania
- specjalistów ds. infrastruktury i wdrażania aplikacji (Szczucka i in. 2021).

Ten sam trend jest zauważalny w raportach przeprowadzonych przez BBLK w 2021 roku, w których programiści stanowili grupę najbardziej poszukiwaną na rynku. Popularne były również takie stanowiska jak tester oprogramowania, specjalista ds. wdrożenia aplikacji (devops), projektanci rozwiązań technologicznych oraz osoby zarządzające infrastrukturą i utrzymujące ją. Jeśli chodzi o role posiadające szersze kompetencje, wykraczające poza kompetencje techniczne, najpopularniejszą grupą, do której kierowano oferty pracy, były osoby zarządzające zespołami oraz odpowiedzialne za rozwój biznesu (Szczucka i in. 2021). Od nich oczekuje się zapewnienia realizacji zadań na wysokim poziomie oraz propagowania

wiedzy wśród członków zespołu (Bulldogjob 2022). Według tych danych w kolejnych latach można przewidywać wzrost zapotrzebowania na pracowników w roli devopsów, analityków oraz specjalistów w zakresie Data Science. Dzieje się tak, ponieważ dynamiczny wzrost wykorzystania technologii praktycznie w każdej dziedzinie życia spowodował również lawinowy wzrost gromadzonych danych, a umiejętność przetwarzania tych danych i ich biznesowego wykorzystania staje się kluczową kompetencją (Szcucka i in. 2021).

Innym aspektem, który przez wiele lat przyczynia się do utrzymania deficytu na specjalistów branży informatycznej, jest globalizacja rynku pracy. Ze względu na możliwości rekrutacji zdalnej czy pracy zdalnej, która w branży informatycznej, choć nie tak popularna, były znana już przed pandemią, wielu polskich specjalistów decyduje się na pracę za granicami Polski lub pracę na rzecz organizacji zagranicznych nieposiadających bezpośrednio oddziałów na terenie Polski. Według najnowszych raportów udostępnionych w 2023 przez Next Technology jedynie 57% specjalistów IT pracuje w organizacji, która ma swoją siedzibę w Polsce. Aż 23% specjalistów pracuje dla organizacji z siedzibą w Stanach Zjednoczonych, 10% – w Niemczech, 6% – w Wielkiej Brytanii, a pozostali w takich krajach jak: Szwajcaria, Francja i inne. Koniec roku 2022 wskazuje na spowolnienie w kwestii rekrutacji specjalistów z zagranicy, głównie w Stanach Zjednoczonych, co jest spowodowane trudną sytuacją makroekonomiczną zauważalną po pandemii COVID-19 (Next Technology Professionals. 2022). Czy to odwróci trend na zapotrzebowanie pracowników?

Wzrost zapotrzebowania na specjalistów z zakresie IT powoduje znaczące trudności w pozyskiwaniu specjalistów. Według raportów, ponad 9/10 pracodawców przewiduje trudności w rekrutacji specjalistów IT, a największą trudność stanowi pozyskanie doświadczonych specjalistów. W celu zniwelowania powstającej luki kompetencyjnej na rynku ogromnym wsparciem okazuje się być szkolnictwo wyższe, które coraz częściej decyduje się kształcić specjalistów z zakresu technologii informacyjnych. To rozwiązanie dostarcza jednak organizacjom jeszcze niedoświadczonych pracowników, w których nadal należy inwestować, aby nabrali doświadczenia (Szcucka i in. 2021). Zauważalny jest bowiem wzrost programów stażowych, które mają na celu rozwój talentów i tworzenie różnorodnych zespołów, łączących kompetencje osób z różnym doświadczeniem. Umożliwia to bowiem pełne wykorzystanie potencjału drzemiącego w zespole, dając przy tym ogromne możliwości rozwoju dla obu stron – osoby niedoświadczone nabywają wiedzę od osób doświadczonych, które się tą wiedzą dzielą (Bulldogjob 2022). Dlatego też, w celu poszerzenia możliwości zatrudniania doświadczonych specjalistów IT, organizacje coraz częściej decydują się na zmianę polityki personalnej, rozszerzając rekrutację poza granice Polski lub zatrudniając pracowników doświadczonych, lecz niekoniecznie posiadających umiejętności techniczne, którzy będą posiadać zdolności dynamiczne, pozwalające szybko nabyć nowe kompetencje, niezbędne do wykonywania zadań specjalistycznych. Takie podejście pozwoli zniwelować braki zauważalne także wśród kandydatów na role zarządzające zespołami czy projektami. Nadal jednak nie jest ono na tyle popularne, aby zniwelować problemy z pozyskiwaniem specjalistów IT. Większość organizacji – około 84% – w dalszym ciągu deklaruje, że to strategia sita dominuje w ich podejściu do rekrutacji. Pracodawcy decydują się na angażowanie do pracy takich kandydatów, którzy będą odpowiednio lub niemalże w pełni przygotowani do wykonywania obowiązków na danym stanowisku pracy (Szcucka i in. 2021), co generuje znaczne problemy w pozyskiwaniu

pracowników. Raporty wskazują, że w roku 2022 oferty pracy były skierowane głównie do doświadczonych pracowników, bowiem jedynie 10% ofert ukierunkowanych na pracowników, którzy dopiero zaczynają budować komercyjne doświadczenie w branży informatycznej, co stanowiło spadek o 4 p.p. w porównaniu do roku 2021 (Next Technology Professionals. 2022). Takie podejście z perspektywy pracodawcy jest najefektywniejsze, ponieważ pracownik dopasowany do stanowiska pracy nie generuje dodatkowych kosztów związanych z koniecznością podnoszenia kompetencji. Co więcej, może niemalże od razu efektywnie przystąpić do wykonywania swoich obowiązków. Mając jednak na uwadze deficyt pracowników na rynku pracy, należy stwierdzić, że nie jest to podejście optymalne pod kątem zapewnienia ciągłości działalności organizacji. Dlatego też organizacje, w celu zwiększenia konkurencyjności na rynku pracy, poszukują alternatywnych strategii rekrutacji, do których można zaliczyć np. strategię inwestycji lub kapitału ludzkiego, która charakteryzuje się zatrudnieniem pracowników nieposiadających pełnych kwalifikacji, jednak posiadających zdolności dynamiczne, pozwalające szybko wyszkolić pracownika do wykonywania danych obowiązków. Według raportu zaledwie 16% organizacji dotychczas zdecydowało się na wprowadzenie tej strategii w swojej organizacji. Przewiduje się jednak, że ze względu na duży popyt na specjalistów IT i ich rosnący deficyt na rynku pracy coraz więcej organizacji będzie zmuszonych do zweryfikowania strategii rekrutacji, tak by zapewnić ciągłość działalności. Badania wskazują, że strategia kapitału ludzkiego jest częściej stosowana w mikro- i małych niż średnich i dużych organizacjach. Wynika to zapewne z ograniczonych możliwości konkurencyjności małych organizacji z dużymi o pracowników. Duże organizacje posiadają znacznie większe możliwości inwestycyjne, dzięki czemu mają możliwość inwestowania w czynniki inne, na przykład płacowe, które przyciągają potencjalnych kandydatów.

Organizacje, które częściej stosują strategię inwestycji w ramach rekrutacji, znacznie częściej skupiają się na zapewnieniu innych czynników motywacyjnych, najczęściej z kategorii pozapłacowych, jak na przykład rozwój osobisty oraz dbanie o dostarczanie pracownikowi poczucia sensu z wykonywanej pracy. Innym rozwiązaniem jest dbanie o budowanie odpowiedniego dobrostanu pracowników i przyjaznego miejsca pracy pod kątem przestrzeni i atmosfery – przez zapewnienie między innymi harmonii pomiędzy życiem osobistym a zawodowym oraz autonomii decyzyjnej. To w konsekwencji sprzyja budowaniu mniej formalnych, niehierarchizowanych stosunków między pracownikami, opierających się na relacji (Kurniawaty, Ramly, i Ramlawati 2019).

Nadal jednak, jak pokazuje raport, wiele organizacji musi zapewniać konkurencyjne warunki zatrudnienia, dlatego wraz ze wzrostem zapotrzebowania na specjalistów z branży informatycznej znacząco wzrosły również zarobki, szczególnie dla specjalistów zajmujących się zadaniami niezwiązanymi stricte z pracą dewelopera. W porównaniu do roku 2021 więcej organizacji zdecydowało się na ustalenie programu podwyżkowego, a oprócz tego organizacje decydowały się udzielać pracownikom dodatkowych podwyżek, wynikających z ich własnej inicjatywy, tylko po to, by utrzymać ich w organizacji (Bulldogjob 2022). Niemniej jednak największy wzrost zarobków wśród tych specjalistów widoczny jest wśród osób zatrudnionych na umowę B2B, nieco mniejszy wzrost jest dostrzegalny wśród pracowników zatrudnionych na umowę o pracę, gdyż średnie zarobki dla programistów sięgają 11 – 16,6 tys. PLN netto – zatem nieco mniej niż średnie zarobki dla specjalistów w zakresie Security, Devops, Big Data i Business Intelligence (Bulldogjob 2022).

W 2021 roku najwyższe zarobki oferowano pracownikom specjalizującym się w czterech wybranych kategoriach, co zaprezentowano w tabeli 7.

Tabela 7. Zarobki pracowników branży informatycznej dla najlepiej opłacanych specjalizacji.
Źródło: opracowanie własne, na podstawie (nofluffjobs.com 2021).

Specjalizacja	B2B [PLN netto]	Umowa o pracę [PLN netto]
Security	18,5 – 25 tys.	12 – 18 tys.
Devops	16,8 – 23,5 tys.	12 – 18 tys.
Big Data	16 – 22 tys.	12 – 18 tys.
Business Intelligence	15,1 – 21 tys.	12 – 18 tys.

Najwyższy wzrost zarobków specjalistów zatrudnionych na umowę B2B w roku 2021 zanotowano wśród:

- menedżerów projektu (dolne widełki wzrosły o 27%, górne o 20%)
- specjalistów ds. UI/UX (dolne i górne widełki wzrosły o 25%).

Wśród specjalistów (ogłoszenia te stanowiły około 50%), których najczęściej poszukiwano na rynku pracy w roku 2021, byli programiści znający:

- język programowania Java
- język programowania Python
- język programowania .NET
- język programowania JavaScript (nofluffjobs.com 2021).

Jeśli chodzi o pracowników zatrudnionych na umowę o pracę, raport opublikowany przez No Fluff Jobs w roku 2021 przedstawiał wzrost minimalnych widełek o około 8,33% w stosunku do wcześniejszego roku – co przełożyło się na medianę zarobków sięgających (dla minimalnych widełek) około 13 tysięcy złotych netto. Raport wskazuje, że wzrost pensji nieco spowolnił w stosunku do roku 2020, ponieważ wskaźnik ten wynosił aż 20% (w stosunku do roku 2019). Mediana maksymalnych widełek wyniosła z kolei 18,4 tysięcy złotych netto, co oznaczało wzrost o 9,5% w stosunku do roku 2020. Wzrost ten był większy w stosunku do roku poprzedniego, co wynikało przede wszystkim ze zwiększonego zapotrzebowania na doświadczonych specjalistów (nofluffjobs.com 2021).

Tak jak już wspomniano, kwestia wysokości wynagrodzenia nie jest jedynym aspektem, który będzie istotny dla pracowników branży informatycznej. Benefity płacowe czy pozapłacowe nadal mogą stanowić okoliczności, który w pewien sposób będą wspierać organizacje w tym, by stała się atrakcyjna dla potencjalnych nowych pracowników. Ciekawym spostrzeżeniem wynikającym z badania Davire jest fakt, że istnieje pewna rozbieżność między tym, jak dział HR postrzega skuteczność benefitów i inicjatyw oferowanych w ramach organizacji, a tym, co eksperci IT myślą o świadczeniach pozapłacowych. Dział HR w dalszym ciągu uważa, że pracownicy IT doceniają takie benefity jak: prywatna opieka medyczna, wyjazdy integracyjne, karty sportowe, dofinansowanie nauki języków obcych i pakiety ubezpieczeniowe (Devire 2023).

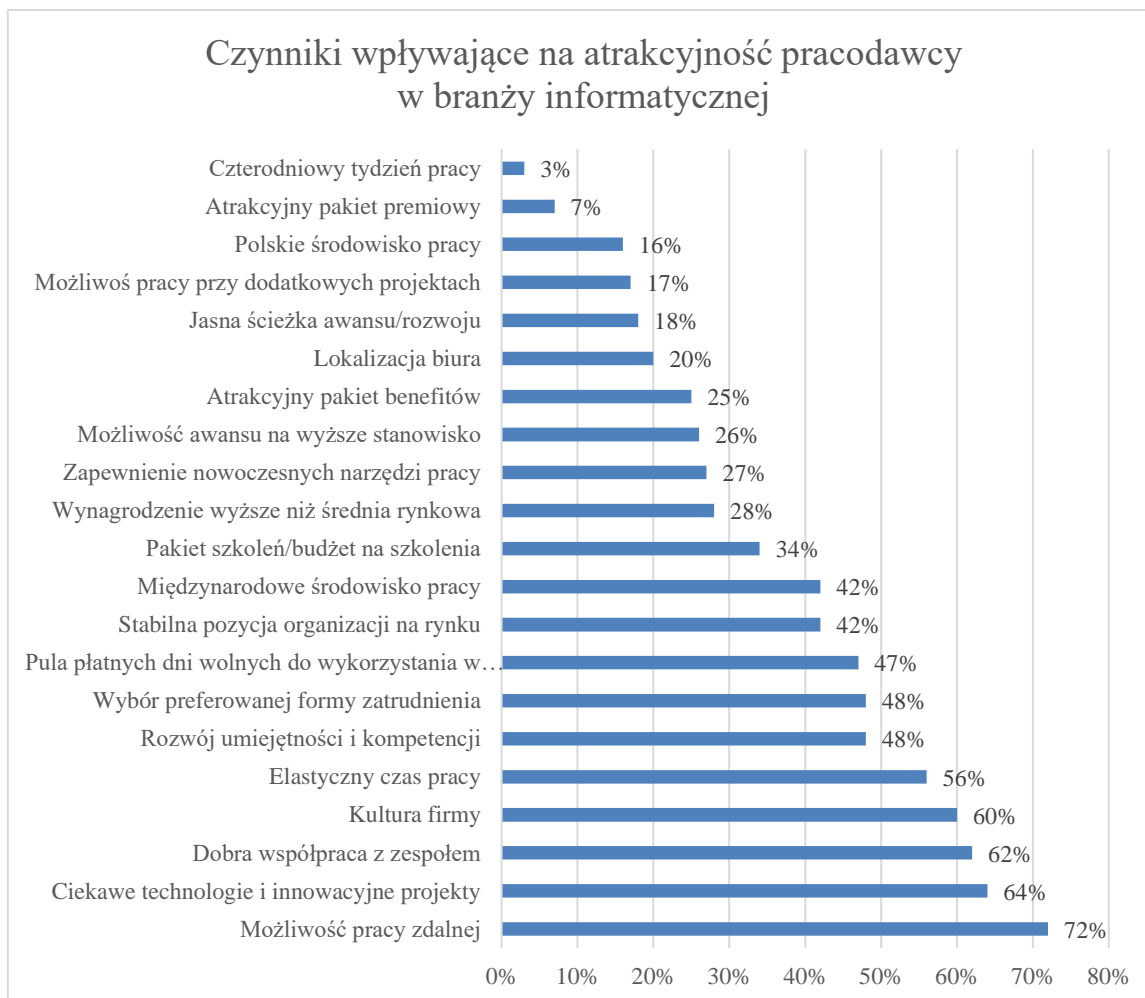
Raporty wskazują jednak, że to, jakie benefity pozapłacowe cenią pracownicy, ewoluowało na przestrzeni lat. Wiele raportów wskazuje bowiem, że „możliwość pracy zdalnej” czy „elastyczny czas pracy” to dwa z pozapłacowych benefitów, które zyskały

na popularności w ostatnim czasie. Coraz więcej specjalistów uważa, że stało się to już poniekąd trendem i pracownicy nie traktują możliwości pracy zdalnej w kategoriach dodatkowych benefitów, a nowej normy panującej w branży informatycznej ze względu na prostotę wykonywania zawodu informatyka z dowolnego miejsca (niskie zapotrzebowanie na specjalistyczne wyposażenie stanowiska pracy). W dalszym ciągu dla pracowników istotny jest pakiet medyczny, czyli prywatna opieka medyczna współfinansowana przez pracodawcę (Devire 2023).

Interesującym trendem staje się zyskujący na popularności czterodniowy tydzień pracy, który wydaje się być coraz atrakcyjniejszy, zastępując tym samym „dodatkowe dni urlopowe”, które w raportach z 2021 pracownicy branży informatycznej wskazywali jako jeden z bardziej pożądanых benefitów oferowanych przez pracodawców. Jest to odpowiedź na oczekiwania pracowników, którym zależy na tym, aby mieć wyższe wynagrodzenie za krótszy czas pracy. Pracownicy branży informatycznej oczekują bowiem dobrze płatnej pracy, która dodatkowo zapewni im odpowiednio dużo czasu dla siebie, na samorozwój (Devire 2023).

To, co wydaje się być jednak najbardziej istotne, to zrozumienie potrzeb pracowników, gdyż uniwersalne podejście do proponowanych przez organizację benefitów nie będzie odpowiednim rozwiązaniem dla grupy tak wymagającej, jaką jest grupa pracowników w organizacjach branży informatycznej. Brak rozpoznania przez wewnętrzne działy ds. zarządzania zasobami ludzkimi może doprowadzić do sytuacji, że organizacja będzie ponosić duże koszty za benefity, z których nikt tak naprawdę nie korzysta, a co więcej, które nie przynoszą satysfakcji pracownikom. Wykres 10. prezentuje czynniki wpływające na atrakcyjność pracodawcy.

Poszerzenie strategii rekrutacji, koncentrującej się nie tylko na poszukiwaniu pracowników odpowiednio dopasowanych do stanowiska pracy, ale także pracowników posiadających zdolności dynamiczne, których charakteryzuje potencjał, okaże się skuteczne tylko wówczas, gdy organizacja skupi się na uatrakcyjnieniu oferty pracy. Organizacje muszą zdać sobie sprawę z tego, że atrakcyjna oferta pracy jest w stanie przyciągnąć talenty, natomiast oferta niedostarczająca wszystkich niezbędnych informacji, przy tak wielu ofertach, zostanie przez potencjalnego kandydata zignorowana. Branża informatyczna cechuje się dużą transparentnością, dlatego ważne jest przede wszystkim, aby w ofercie pracy zawrzeć informacje o widełkach płacowych. Dostępność do tej informacji jest wskazywana przez pracowników poszukujących innego miejsca zatrudnienia jako najważniejszy element oferty. Co więcej, bardzo ważne jest dostarczanie informacji na temat technologii, z jakimi kandydat będzie pracować w projekcie. Wymagane technologie przekładają się bowiem na oczekiwania i wymagania względem pracownika. Muszą one zostać odpowiednio doprecyzowane, z uwzględnieniem informacji o tym, na jakim poziomie kandydat powinien być zaznajomiony z daną technologią. Co ciekawsze, pandemia COVID-19 spowodowała, że najmniej istotnym elementem dla pracowników staje się informacja na temat biura i lokalizacji, o ile organizacja umożliwi pracę zdalną. Skupienie się zatem na tworzeniu ofert z realnymi widełkami pracy oraz z precyzyjnie opisanym projektem IT zapewni organizacji sukces, o ile zadba ona o to, aby rekruterzy byli odpowiednio przeszkoleni do prowadzenia procesu rekrutacji i posiadali umiejętności wyłaniania odpowiednich dla organizacji kandydatów (Bulldogjob 2022).



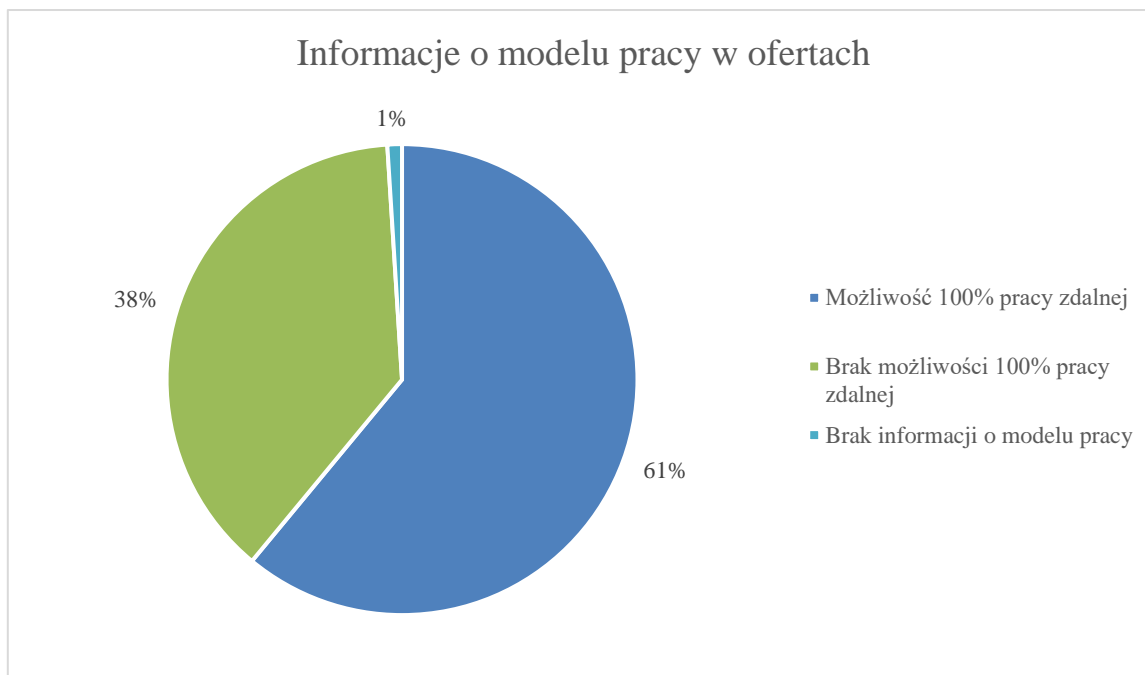
Wykres 10. Czynniki wpływające na atrakcyjność pracodawcy w branży informatycznej.
 Źródło: opracowanie własne, na podstawie (Devire 2023).

Sam proces doboru pracownika branży informatycznej, któremu jest poddawany kandydat aplikujący do organizacji, ma bardzo duże znaczenie, jeśli chodzi o jego zakończenie. Specjaliści z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi zauważają bowiem, że zbyt długi proces może powodować rezygnację ze strony kandydata. Raporty wskazują, że czas, który upływa od momentu otrzymania przez pracodawcę CV kandydata do podpisania umowy w zdecydowanej większości przypadków nie przekracza miesiąca. Co ważniejsze, w stosunku do roku 2021, wynik ten poprawił się o 5 p.p., co wskazuje na to, że coraz więcej organizacji dba o dość sprawne przeprowadzenie rekrutacji (nofluffjobs.com 2021). Pracownicy branży informatycznej uważają dodatkowo, że sam proces ich zatrudniania nie powinien posiadać więcej niż dwóch etapów. Znajduje to odzwierciedlenie w rzeczywistości, bowiem aż 73% organizacji z branży informatycznej potwierdza, że cały proces doboru pracownika do organizacji składa się maksymalnie z dwóch etapów. Weryfikacja kompetencji kandydata powinna odbywać się przez rozmowy techniczne. Dość popularne w branży informatycznej jest także weryfikowanie umiejętności za pomocą złożonego zadania, na które kandydat ma określony do wykonania czas. Raporty wskazują jednak, że nie jest to forma preferowana przez kandydatów, w dużej mierze ze względu na to, że jest ona bardzo czasochłonna. Kandydatom zależy bowiem na tym, by cały proces rekrutacji mógł zakończyć się

maksymalnie po dwóch tygodniach, tak by w krótkim czasie nastąpiło podpisanie umowy lub chociaż zagwarantowanie zatrudnienia.

Niedobór specjalistów IT nie tylko powoduje problemy z rekrutowaniem kandydatów, ale także generuje dodatkowe problemy z utrzymaniem pracowników w organizacji przez dłuższy czas – jest to jedno z największych wyzwań, jakimi organizacje z branży informatycznej muszą zarządzać. Dlatego też, pomimo że wiele organizacji nadal stosuje model sita w kontekście rekrutacji, to jednak, jeśli chodzi o motywowanie pracowników i ich utrzymanie, zdecydowanie stara się inwestować w czynniki pozafinansowe – stosując strategię kapitału ludzkiego, inwestując w rozwój pracownika oraz jego dobre samopoczucie i zadowolenie z pracy. Warto jednak podkreślić, że inwestycje w rozwój kompetencji pracowników również uległy znacznej zmianie, w dużej mierze z powodu pandemii wywołanej wirusem COVID-19, która na długi czas uniemożliwiła organizację szkoleń, warsztatów wewnętrznych czy wyjazdów na konferencje. Konieczne było zwiększenie inwestycji w szkolenia online, kursy e-learningowe czy tworzenie instruktaży, które nie przynosiły tak dużej efektywności jak warsztaty w grupach czy wdrażanie pracownika na zasadach mentorowania przez doświadczonych pracowników. Organizacje, które realizują rekrutację zgodnie ze strategią inwestycji, w czasie pandemii COVID-19 z pewnością mierzyły się z dużym wyzwaniem doszkalania pracowników, podnoszenia ich kompetencji i wdrażania ich do stanowiska pracy (Szczucka i in. 2021).

Pandemia COVID-19 nie tylko wymusiła na organizacjach zmiany dotyczące strategii zatrudnienia czy szkoleń, ale także wyboru miejsca pracy. Zdecydowana większość organizacji z branży informatycznej w czasie pandemii COVID-19 zmieniła swój tryb pracy na w pełni zdalny, pokazując przy tym, że organizacje są w stanie funkcjonować w takim trybie. To spowodowało, że wielu pracowników nadal nie zdecydowało się powrócić do stacjonarnego trybu pracy. Co prawda (to również istotne), jest to praca zdalna i elastyczna, ale to jednak zupełnie inny model pracy, którego zrozumienie przez pracodawcę wymaga dużego zaangażowania działu zajmującego się sprawami ludzkimi w organizacji w celu zdefiniowania często nieistniejących procedur, dopasowujących się do specyfiki pracy zdalnej czy elastycznej. Zdaje się bowiem, że organizacje nie będą miały możliwości zrezygnowania z tego typu modelu pracy, ze względu na to, że wiele raportów wskazuje, iż preferowanym trybem pracy będzie model hybrydowy – pracownicy chcą bowiem mieć elastyczność w kontekście wyboru miejsca pracy, chcą łączyć pracę stacjonarną z pracą w domu według własnych zasad. Szacuje się, że w porównaniu do roku 2021 liczba ofert pracy z całkowitą możliwością pracy zdalnej zwiększyła się aż o 17 p.p. Stanowi to także odpowiedź na zapotrzebowanie specjalistów branży informatycznej, którzy w 57% deklarują chęć pracy zdalnej, 42% – pracy hybrydowej, a tylko 1% pracowników stanowią zwolennicy pracy w pełni stacjonarnej, co zaprezentowano na wykresie 11 (Bulldogjob 2022).



Wykres 11. Informacja o modelu pracy w ofertach pracy.
Źródło: opracowanie własne, na podstawie (Devire 2023).

Co prawda, rozmowy o powrocie do biura w pełnym wymiarze godzin od 2022 roku pojawiają się coraz częściej w kontekście branży informatycznej, co wśród pracowników może powodować pewne niezadowolenie. Według raportów aż 76% pracowników deklaruje, że w przypadku konieczności powrotu do biura w pełnym wymiarze czasu pracy, zdecydowałyby się na zmianę pracodawcy (Devire 2023).

Dlatego tak bardzo istotne jest, aby organizacje uściśliły i określiły zasady pracy na tyle precyzyjnie, aby zapewnić wszystkie korzyści płynące z tego trybu, ale niwelować również potencjalne zagrożenia. Transparentne zasady i świadomy wybór trybu pracy spowodują, że będzie to samo w sobie stanowić wartość dodaną dla pracowników. Model hybrydowy daje możliwość spełnienia oczekiwań wszystkich pracowników – tych, którzy preferują w większości pracować w domu, i tych, którzy cenią sobie pracę w biurze. Raporty wskazują bowiem, że pracownicy oczekują od swojej organizacji elastycznego podejścia do trybu pracy. Pracownicy dzielą się bowiem na takich, którzy preferują pracę zdalną albo pracę z biura lub nie mają w ogóle preferencji i są w stanie dopasować się do oczekiwań organizacji. Z raportów wynika, że organizacje, a w zasadzie menedżerowie, powinni indywidualnie podejść do każdego pracownika, ustalając z nim tryb pracy i uwzględniając jego preferencje. Menedżerowie czy liderzy zespołu najlepiej znają swoich pracowników, wiedzą, w jaki sposób pracują najefektywniej i mają do nich zaufanie, dlatego to właśnie oni powinni mieć decyzyjność w tej kwestii (Bulldogjob 2022).

Wprowadzenie modelu hybrydowego powoduje, że biuro przestaje być dla pracowników już tylko miejscem pracy, ale staje się miejscem spotkań z innymi pracownikami, miejscem współpracy efektywnej, a nie tylko pracy indywidualnej. Dlatego, aby zapewnić skuteczność w budowaniu relacji na żywo, istotne jest także, aby spotkania w biurze miały określony cel, np. związany z odbywaniem warsztatów. Oczywiście jest, że wspólne spotkania zespołów w biurze sprzyjają kreatywności, wymianie poglądów i tworzeniu nowych, często

innowacyjnych rozwiązań. To w konsekwencji powoduje, że ludzie sami zaczynają dostrzegać przewagę spotkań stacjonarnych nad spotkaniami online. To tylko od organizacji i jej kreatywności zależy, w jaki sposób zostanie wykorzystany czas spędzony w biurze. Organizacje działające w branży informatycznej dzielą się takimi pomysłami, jak wspólne piątkowe posiłki, świętowanie urodzin wszystkich jubilatów z danego miesiąca przy torcie czy warsztaty wyjazdowe. Oczywiście wśród propozycji pojawiają się również formalne spotkania, które mają na celu omawianie sytuacji organizacji oraz jej planów na najbliższą przyszłość, tak by utrzymać odpowiednią komunikację z pracownikami (Devire 2023).

3.4. Zjawisko rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej

O sukcesie organizacji działającej w branży informatycznej świadczy przede wszystkim wysoko wykwalifikowana i kompetentna kadra, charakteryzująca dynamicznymi zdolnościami, m.in.: innowacyjnym podejściem do zagadnień poruszanych w pracy, szybkością działania i zdolnościami adaptacyjnymi (Lawler i Porter 1967; Mor Barak, Nissly, i Levin 2001; Pfeffer i Salancik 1978; Walumbwa i Wernsing 2013). Wysoko wykwalifikowani i utalentowani pracownicy są bowiem niezbędni do osiągnięcia lub utrzymania przewagi konkurencyjnej. Z tego też względu pracownicy w branży informatycznej postrzegani są jako najcenniejszy, trudny do zastąpienia zasób (Balcerek-Wieszala 2011). W dalszym ciągu raporty branżowe wskazują na niedobory wśród specjalistów IT, szczególnie takich, którzy posiadają oczekiwane przez organizację kompetencje i odpowiednie doświadczenie (Balcerek-Wieszala 2011; Hackman i Oldham 1976). Z tego też względu warunki rynkowe oferowane przez konkurencyjne organizacje działające w branży informatycznej przyczyniają się poniekąd do rotacji pracowników w tej branży, oferując szeroki wybór dobrze płatnych i często bardzo atrakcyjnych możliwości zatrudnienia (Taylor 2006). Dodatkowo uznaje się, że organizacje w dalszym ciągu niewystarczająco troszczą się o specjalistę IT, przez co jeszcze bardziej napędzają zjawisko rotacji (Johari i Yahya 2012; Kostera 2010). Uważa się bowiem, że charakter pracy w branży informatycznej, wymagający od pracowników wykonania złożonych zadań, często pod presją czasu, a dodatkowo obserwowane braki w komunikacji oraz niedostatek wsparcia w realizacji powierzonych zadań przyczyniają się do osłabienia zaangażowania w pracę oraz niskiej satysfakcji z pracy, co w konsekwencji prowadzi do rzeczywistej rotacji (WeiBo, Kaur, i Zhi 2010). Z tego też względu w badaniach dotyczących branży informatycznej temat związany z zatrzymaniem talentów IT konsekwentnie od wielu lat znajduje się na drugiej lub trzeciej pozycji uznawanej za najtrudniejszy do zarządzania problem w IT (Adams i in. 2006; Gaan 2011).

Co więcej, wyzwanie związane z rotacją pracowników w organizacjach branży informatycznej nie jest zjawiskiem współczesnych czasów, bowiem jest obserwowane już od lat 70. Pierwsze dane dotyczące wskaźnika rotacji ujawniają, że w latach 70. do 90. wskaźnik rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej w Stanach Zjednoczonych wynosił od 15 do 33% (Ammons i McLaughlin 2017; Gionfriddo i Dhingra 1999; Whitaker 1999). Jak się okazuje, nie uległo to znacznej zmianie, czego dowodem są dane pochodzące z czasów obserwowanego spowolnienia gospodarczego (Dinger i in. 2015), ponieważ rotacja specjalistów z branży informatycznej była w tym czasie rekordowo wysoka (Lo 2015). Obecnie szacuje się, że wskaźnik rotacji pracowników w branży informatycznej wynosi od 25% do 35% (w zależności od kraju i organizacji) i jest znacznie większy niż

w przypadku innych sektorów (Adams i in. 2006; Hecker 2005; Hunter i in. 2008; Jiang i Klein 2002). Dla przykładu, wskaźnik rotacji w Indiach sięga blisko 25% (Purohit 2016). Z kolei w Chinach, w sektorze prywatnym, sięga nawet do 50% (Cui i Yao 2010). Według raportów dostępnych z badań przeprowadzonych wśród organizacji działających na rynku polskim w 2022 chęć odejścia z organizacji deklarowało aż 29% specjalistów IT (Bulldogjob 2022). Dane z badań przeprowadzonych również wśród menedżerów z branży informatycznej wykonane przez Society for Information Management (SIM) potwierdzają rosnący trend wskaźników rotacji pracowników na przestrzeni lat i jego negatywny wpływ na wyniki finansowe organizacji. To, co jest szczególnie krytyczne z perspektywy organizacji, to nieoczekiwane odejście kluczowych pracowników i konsekwencje z niego wynikające widoczne nie tylko na poziomie projektowym, ale również organizacyjnym (Lo 2015). Należy zdawać sobie sprawę z tego, że w kontekście zjawiska rotacji pracowników w branży informatycznej będzie mowa częściej o rotacji dobrowolnej, a także dysfunkcjonalnej, która może generować dwa rodzaje kosztów:

- bezpośrednie, związane z kosztami rekrutacji i szkoleń niezbędnych do przeprowadzanie wśród nowych pracowników, a także w bardziej skrajnych przypadkach również koszty utraconej sprzedaży
- pośrednie, związane z zakłóceniem procesów organizacyjnych, utraconą produktywnością, utraconym zaufaniem ze strony klienta oraz wiarygodnością, spadek morale pracowników pozostających w organizacji, a także utratą wiedzy i doświadczenia (Bapna i in. 2013; Bliss 2004; Kamalanabhan, Sai, i Mayuri 2009; Purohit 2016).

Organizacje z branży informatycznej szacują bowiem, że wspomniane koszty, biorąc pod uwagę jedynie kwestie związane z poszukiwaniem zastępców, wynoszą około 150% rocznego wynagrodzenia pracownika. Dodatkowo należy doliczyć także koszty ponoszonych przez organizację szkoleń, które według danych rosną z roku na rok o kilka punktów procentowych – w roku 2019 wynosiły 5,9% całkowitego budżetu, w porównaniu do 2018, w którym przeznaczano 5,1% budżetu, i roku 2017 –2,9% budżetu (Idell, Gefen, i Ragowsky 2021).

Rosnące koszty wynikające z rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej wpływają na konieczność uwzględniania potrzeby utrzymania specjalistów IT w organizacji w jej celach strategicznych (Agarwal i Ferratt 2002). To właśnie dostępność specjalistów IT w kontekście planowania, rozwoju czy utrzymania wytwarzanych oraz oferowanych przez organizację produktów jest krytycznym czynnikiem wpływającym na osiągnięcie strategicznych celów biznesowych (James i Mathew 2022). Odejście doświadczonego specjalisty, który posiadał wiedzę na temat realizowanego projektu, może przyczynić się do opóźnień, a w najgorszym przypadku do braku możliwości zrealizowania projektu (Moore i Burke 2002). Menedżerowie organizacji działających w branży informatycznej, ze względu na dużą rotację, muszą szczególnie dbać o odpowiednie planowanie zatrudnienia, mierząc się przy tym z negatywnymi skutkami rotacji takimi jak: negatywny wpływ na kulturę organizacji, morale pracowników, aspekty socjalizacji wśród pracowników oraz ogólne zarządzanie wiedzą w organizacji (Dess i Shaw 2001). Dlatego też zrozumienie potrzeb specjalistów IT i przyczyn determinujących decyzję o odejściu z organizacji jest sposobem dla organizacji na zmniejszenie potencjalnych ryzyka

wynikających z utraty pracowników i kosztów operacyjnych związanych z zastąpieniem pracowników, którzy zdecydowali się odejść z organizacji.

Dotychczasowe przeglądy literatury dotyczące rotacji pracowników w organizacjach informatycznej wykazują, że w dalszym ciągu brakuje jednoznacznego przeglądu literatury ukazującego zjawisko rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej w ujęciu ogólnym. Niektóre badania skupiały się na identyfikacji czynników kontekstowych związanych z branżą informatyczną (Ang i Slaughter 2001; Cappelli i Sherer 1991). Inne z kolei koncentrowały się na poszukiwaniu przyczyn związanych z wewnętrznym rynkiem pracy (Ang i Slaughter 2001), a także praktykami z zakresu ZZL (Agarwal i Ferratt 2002), wpływającymi na rotację pracowników branży informatycznej. Bacharach (1989) z kolei próbował określić wzajemne powiązania między istniejącymi czynnikami poprzedzającymi rotację, aby zrozumieć, jak jest kształtowana chęć odejścia z organizacji wśród specjalistów IT. Pomimo panującej opinii o tym, że rotacja pracowników w organizacjach branży informatycznej jest również modelowana przez rynek pracy, tj. przez mnogość dostępnych ofert pracy, jest to kwestia dyskusyjna. Sytuacja w branży informatycznej od wielu lat wskazuje na wysokie zapotrzebowanie na doświadczonych specjalistów IT i zdaje się, że nie ulegnie to zmianie w najbliższym czasie, dlatego też można twierdzić, że łatwość znalezienia alternatywnego miejsca zatrudnienia dla pracownika organizacji branży informatycznej jest charakterystyczna dla tej branży. Można się jednak zgodzić z przekonaniem, że sedno problemu zjawiska rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej leży w wewnętrznym środowisku organizacyjnym, jak również percepcji, postawach i zachowaniach pracownika względem pracy. Zapewnienie odpowiednich praktyk z zakresu ZZL, które będą korzystne zarówno dla pracownika, jak i organizacji, zdaje się być skuteczne również w kontekście utrzymania pracowników organizacji branży informatycznej w danej organizacji (Khan, Yusoff, i Anwar 2014).

Taka opinia jest podparta analizą przyczyn rotacji wskazywanych przez pracowników organizacji branży informatycznej. Dotychczas przeprowadzone badania wśród tej grupy respondentów wskazują na następujące czynniki:

- niedopasowanie do stanowiska pracy, które często wynika z braku informacji na temat wymagań stanowiskowych, niespełnienia oczekiwań pracownika (Cui i Yao 2010; Purohit 2016)
- chęć rozwoju oraz nabywania nowych umiejętności i zwiększania kompetencji (Jinadasa i Wickramasinghe 2005)
- brak wsparcia ze strony organizacji, ocenianie przez pryzmat lidera; wśród cech niepożądanych ze strony lidera pracownicy w organizacjach branży informatycznej wskazują: brak okazywania docenienia, brak wsparcia, rosnące wymagania i bezosobowe, a nawet arbitralne traktowanie (Cui i Yao 2010; Purohit 2016)
- brak dostępu do informacji i poczucia sprawczości, przejawiających się w dużej mierze przez brak informacji o celach organizacyjnych i brak poczucia współuczestnictwa przy ich realizacji (Purohit 2016)
- niesprawiedliwa polityka wynagradzania (Cui i Yao 2010).

Prawdą jest, że większość przyczyn wskazanych przez specjalistów IT jako te determinujące odejście z organizacji wynika z praktyk ZZL stosowanych przez organizację.

Dlatego też uważa się, że odpowiednio dobrana strategia ZZL może mitygować zjawisko rotacji pracowników w IT (Sanjay 2006). Sanjay (2006) wskazuje, że podobnie jak rekrutacja pracowników IT, samo ich utrzymanie w organizacji jest wyzwaniem dla menedżerów i w dużej mierze zależy właśnie od odpowiednio dobranej strategii ZZL, która powinna uwzględniać dynamikę środowiska branży informatycznej. Zaleca się zatem, aby już na etapie doboru pracownika do organizacji zadbać o jak najskuteczniej przeprowadzony proces, tak aby zapewnić jak najlepsze dopasowanie pracownika do stanowiska pracy (Sanjay 2006). Specjaliści ds. ZZL dbający o procesy związane z cyklem życia pracownika w organizacji z branży informatycznej powinni zadbać o to, aby proces doboru pracownika do organizacji był przeprowadzany przez:

- odpowiednio wykwalifikowaną kadrę odpowiedzialną za rekrutację, która ma niezbędną wiedzę na temat specyfiki branży informatycznej
- odpowiednie dopasowanie procesu rekrutacyjnego, sporządzonego i udokumentowanego procesu prowadzenia wstępnej selekcji
- unikania przeprowadzania przypadkowych rozmów (Sanjay 2006).

Niemniej jednak udział organizacji nie kończy się na zatrudnieniu odpowiednich pracowników do organizacji, bo branża informatyczna wymaga, aby specjaliści z zakresu ZZL wspierali organizację, a tym samym pracowników przez cały ich cykl pracy w organizacji. Dlatego też specjaliści ds. ZZL muszą skupiać się na:

- dbałości o odpowiednio przygotowany proces rozwoju kompetencji specjalistów IT, który będzie dopasowany do ich potrzeb, tak by zapewnić im rozwój kompetencji w zakresie nowych technologii. Atrakcyjnym podejściem do tematu rozwoju pracowników w IT, często praktykowanym przez te organizacje, jest wsparcie finansowe oferowane przez nie czy dodatkowe benefity jako docenienie chęci rozwoju pracownika
- budowaniu odpowiedniej kultury komunikacji wewnątrz organizacji, sprzyjającej otwartości, opartej na zaufaniu, umożliwiającej włączanie pracowników w procesy decyzyjne, tak by mieli poczucie sprawczości (Egan, Yang, i Bartlett 2004; McKnight i Kashdan 2009)
- propagowaniu wspierającej postawy i kształtowaniu takiego podejścia wśród liderów, tak by pracownicy mieli poczucie bezpieczeństwa w organizacji (Hunter i in. 2008; Lo 2015; Paré i Tremblay 2007; Purohit 2016)
- dbałości o odpowiednią politykę wynagradzania, z zapewnieniem składników powiązanych z wynikami pracy, tak aby zapewnić poczucie sprawiedliwości w odniesieniu do wynagrodzenia (Ahuja i in. 2007; Judge i in. 2010; Paré i Tremblay 2007).

Pomimo dotychczas przeprowadzonych badań w obszarze rotacji pracowników, skupiających się właśnie na branży informatycznej i wypracowanych na ich podstawie wniosków wskazujących czynniki wpływające na rotację pracowników branży informatycznej (Agarwal, Ferratt, i De 2007; Igbaria i Guimaraes 1992; Jiang i Klein 2002; Joseph i in. 2007; Thatcher i in. 2002), w dalszym ciągu nie wypracowano jednoznacznych wskazówek stanowiących długotrwałe wsparcie dla organizacji, przynoszące odpowiedź na pytanie, w jaki sposób zatrzymać specjalistów IT w organizacji. Nadal rosnący wymóg rozwoju technologii, a co za tym idzie, posiadania wykwalifikowanej kadry, powoduje,

że wciąż istnieje potrzeba prowadzenia badań, w zakresie zjawiska rotacji pracowników, koncentrujących się właśnie na branży informatycznej.

3.5. Czynniki wpływające na rotację pracowników w organizacjach branży informatycznej

Rozważania oraz badania prowadzone nad zjawiskiem rotacji pracowników pokazują, że wiele elementów odgrywa istotną rolę w kontekście kształtowania tego zjawiska. Przedstawiony w rozdziale 2. przegląd literaturowy odnoszący się do modeli rotacji opracowanych w wyniku dotychczas przeprowadzonych badań nad zjawiskiem rotacji ukazuje kompleksowość tego zjawiska oraz mnogość i różnorodność czynników wpływających na rotację pracowników. Można zauważyć, że czynniki wpływające na rotację pracowników pochodzą z rozmaitych źródeł, w wyniku czego mogą być zależne zarówno od pracodawcy, jak i pracownika (Pawar i Chakravarthy 2014). Nie należy zapominać, że różnice wynikające z przytaczanych w literaturze czynników uznawanych za istotne w kontekście kształtowania rotacji pracowników mogą być również zależne od środowiska, jakiego to zjawisko dotyczy (Pawar i Chakravarthy 2014), co zostało zauważone w rozdziale 3. Na przestrzeni lat grupy badawcze, które interesowały się rotacją pracowników, ulegały zmianie, co wpływało poniekąd na to, w jakim obszarze były poszukiwane czynniki wpływające na rotację pracowników. Pierwszymi badaczami bowiem, którzy zdecydowali się studiować zjawisko rotacji pracowników, byli ekonomiści zajmujący się perspektywą makroekonomiczną. Weryfikowali oni wpływy takich czynników jak: płaca, struktura rynku pracy i stopa bezrobocia na rotację pracowników (Zhang 2016). Psychologowie, którzy zajęli się badaniem zjawiska rotacji, upatrywali z kolei czynników wpływających na rotację pracowników wśród pewnych indywidualnych zmiennych psychologicznych – psychologicznej motywacji rotacji pracowników (Zhang 2016). Obecnie jednak podział czynników nie skupia się już tylko na kwestiach ekonomicznych czy psychologicznych, ale obejmuje także pewne przyczyny związane lub niezwiązane z samą pracą (Lo 2015). Te niezwiązane z pracą obejmują określone kwestie zależne od osobistych spraw pracowników i konieczność zmiany miejsca zamieszkania. Z kolei czynniki związane z pracą są zależne od organizacji i mogą być rozpatrywane w kategorii czynników pieniężnych, odnoszących się do kwestii finansowych, i niepieniężnych, odnoszących się do środowiska czy kultury pracy, a także relacji społecznych w miejscu pracy (Shakeel i But 2015). Można zatem wnioskować, że to czynniki bezpośrednio kształtowane przez organizację, jej procesy czy kulturę pracy są wskazywane jako kluczowe w kontekście kształtowania rotacji pracowników. Zauważalne jest również rosnące znaczenie rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście utrzymania pracowników (Bartlett i Gunnar Hedlund 2013). Mnogość zidentyfikowanych dotąd w badaniach czynników, a także fakt, że utrzymanie pracowników w organizacji stanowi coraz większe wyzwanie, szczególnie w takim środowisku pracy, w którym to pracownik, jego wiedza i doświadczenie stają się bardzo pożądane przez organizację, tak jak ma to miejsce w przypadku branży informatycznej, stanowi bardzo duże wyzwanie dla menedżerów w kontekście wdrażania skutecznych działań mających na celu utrzymanie pracowników w organizacji (Kim 2005; Lo 2015).

Poszukując zatem zestawu czynników kluczowych w kontekście kształtowania rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej, należy wziąć pod uwagę przede

wszystkim specyfikę branży informatycznej, uwzględniając również czynniki, które są wskazywane jako istotne w niemal każdym przeprowadzonym dotąd badaniu nad rotacją pracowników, najczęściej związane z zachowaniem i postawami względem pracy, tj. satysfakcja z pracy czy zaangażowanie w pracę, a także pojawiająca się w późniejszych etapach wydajność pracy. W odniesieniu do branży informatycznej należy przede wszystkim zwrócić uwagę na oczekiwania stawiane pracownikowi branży informatycznej, bowiem wymaga się od niego dużej elastyczności w kontekście realizowanych zadań i pracy oraz szybkiego rozwoju umiejętności i kompetencji, tak by móc odpowiedzieć na rosnące potrzeby klientów (Hassan 2014). Wśród organizacji branży informatycznej panuje przeświadczenie, że to od wydajności pracy pracownika będzie zależeć sukces organizacji (Hassan 2014). Rosnąca presja wywoływana przez menedżerów, nieodpowiednia komunikacja odnosząca się do terminów i wymagań, a także brak wsparcia pracownika w realizacji jego zadań może doprowadzić do chęci zakończenia współpracy z organizacją (Hassan 2014). Biorąc zatem pod uwagę środowisko pracy pracowników branży informatycznej, a także dotychczas opracowane modele rotacji pracowników, których podsumowanie zaprezentowano w tabeli 5., zidentyfikowano zestaw kluczowych czynników, które zdają się mieć istotne znaczenie w kontekście kształtowania rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej, mianowicie:

- dopasowanie pracownika do stanowiska pracy
- wydajność pracy pracownika
- zaangażowanie w pracę
- satysfakcja z pracy
- dynamiczne zdolności pracownika
- styl przywództwa
- komunikacja.

Charakterystyka czynników oraz ich znaczenie w kontekście rotacji pracowników zaprezentowano w kolejnych podrozdziałach.

3.5.1. Dopasowanie pracownika do stanowiska pracy

Edwards (1991) prezentuje dwie podstawowe koncepcje dopasowania pracownika do stanowiska pracy (z ang. *P-J fit*):

- dopasowanie wymagań do możliwości/zdolności pracownika – ocenie podlega poziom dopasowania wiedzy, umiejętności i zdolności pracownika względem wymagań stawianych na stanowisku pracy (Edwards 1996; Kristof 1996; Werbel i Johnson 2001)
- dopasowanie wymagań do zasobów – potrzeby, pragnienia lub preferencje pracowników są zaspokajana przez stanowisko pracy, na którym znajduje się pracownik (Caplan 1987; Edwards 1996; French, Jr., i Cobb 1974; Harrison 1978; Kristof-Brown, Zimmerman, i Johnson 2005; Locke 1969a; Porter 1961).

Z definicji Edwardsa (1991) wynika zatem, że o dopasowaniu pracownika do stanowiska pracy można mówić wówczas, gdy spełnia on wymagania pracy, czyli gdy istnieje dopasowanie między jego indywidualnymi wyróżnikami (wiedza, umiejętności, zdolności i potrzeby) a wymaganiami pracy lub gdy praca spełnia potrzeby i oczekiwania pracownika,

czyli gdy indywidualne potrzeby/pragnienia pracownika są dopasowane do atrybutów pracy (Edwards 1991a; Kristof-Brown 2000; O'Reilly, Chatman, i Caldwell 1991). Muchinsky i Monahan (1987a) opisują dopasowanie pracownik – stanowisko pracy (P-J) jako czynnik komplementarny, który występuje, gdy jeden podmiot uzupełnia inny. Można zatem wnioskować, że dopasowanie pracownik – praca jest określane głównie na poziomie jednostki i jego/jej konkretnego stanowiska pracy (Lauver i Kristof-Brown 2001a). Czynnik ten odgrywa kluczową rolę już na poziomie doboru pracowników do organizacji i podlega ocenie nie tylko z perspektywy organizacji, ale często, być może nieświadomie, jest wykorzystywany również przez potencjalnych pracowników (Carless 2005a). Zaprezentowanie dokładnych i realistycznych informacji na temat pracy umożliwia kandydatom ocenę stopnia zgodności między ich wiedzą, umiejętnościami, zdolnościami oraz potrzebami a wymaganiami stawianymi na stanowisku pracy, czyli pozwala na ocenę stopnia dopasowania pracownik – stanowisko pracy (Breugh i Starke 2000; Wanous 1977, 1980, 1992). Co więcej, ocena dopasowania pracownik – stanowisko pracy przyczynia się również do postrzeganej atrakcyjności organizacji i późniejszego jej wyboru w procesie podejmowania zatrudnienia (Saks i Ashforth 2002a). Podobnej oceny dokonuje organizacja, co ostatecznie przyczynia się do podjęcia obustronnej decyzji o kontynuowaniu lub zaprzestaniu procesu selekcji. Schneider, Goldstein, i Smith (1995) zwracają jednak uwagę na pewną istotną kwestię, mianowicie, preferencje kandydatów dotyczące konkretnych organizacji opierają się na ukrytej ocenie zgodności ich własnych cech i potencjalnych atrybutów oferowanych przez organizację (Schneider i in. 1995). Oznacza to zatem, że potencjalni kandydaci dokonują decyzji na temat akceptacji oferty pracy w danej organizacji na podstawie subiektywnego postrzegania dopasowania pracownik – stanowisko pracy, a nie obiektywnego dopasowania. Można zatem wnioskować, że subiektywne dopasowanie może dokładniej wyjaśniać postawy kandydatów względem pracy (Cable i Judge 1997; Judge i Cable 1997; Kristof 1996) czy ostateczne wyniki rekrutacji (Adkins i in. 1994; Cable i Judge 1997; Kinicki i in. 1990). Osoby ubiegające się o pracę dokonują wyboru między organizacjami na podstawie postrzeganego dopasowania do pracy (Judge i Cable 1997; Saks i Blake, E. Ashforth 1997), rekruterzy również często podejmują decyzję o zatrudnieniu na podstawie postrzegania dopasowania kandydatów (Cable i Judge 1997; Kristof-Brown 2000). Powyższa opinia o istotności percepcji dopasowania P-J dotyczy procesu doboru pracownika do stanowiska pracy. Jak się okazuje, konstrukcja dopasowania P-J jest jednak istotna również w procesach recesji, kiedy to organizacja, chcąc zwolnić pracowników, najczęściej decyduje się na pozostawienie tych, którzy są najlepiej dopasowani do stanowiska pracy i najlepiej sobie na nim radzą – w tym przypadku ocena jest dokonywana w sposób obiektywny (Chhabra 2015a).

Ponadto liczne badania dowodzą, że dopasowanie P-J nie jest wykorzystywane jedynie przez specjalistów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi pod kątem doboru pracownika do organizacji czy recesji w organizacji, lecz również pod kątem przewidywania i wyjaśniania postaw pracownika względem organizacji, oceny jego indywidualnych zachowań i wyników pracy (Chhabra 2015a). Kristof (1996) wykazał bowiem, że satysfakcja z pracy (Cable i DeRue 2002a; Edwards 1996; Kristof-Brown i in. 2005; Williams i Livingstone 1994) czy zaangażowanie w pracę (Edwards 1996; Kristof-Brown i in. 2005; Maslach i Leiter 2008; Rice i in. 1985) jest w pewien sposób wyjaśniane przez dopasowanie P-J. Im bardziej bowiem pracownik pasuje do swojego stanowiska pracy, tym większa szansa,

że będzie wykonywał swoje zadania z wysokim zaangażowaniem, z przyjemnością, a osiągnięte rezultaty będą wzmacniać jego zadowolenie i satysfakcję (Kuhn 1951; Pervin 1989). Co więcej, w literaturze przedmiotu można również znaleźć potwierdzenie tego, że pracownicy lepiej dopasowani do stanowiska pracy są bardziej związani z organizacją (Saks i Ashforth 2002a), a ich chęć poszukiwania alternatywnego zatrudnienia jest mniejsza (Edwards i Cooper 1990; Kristof-Brown i in. 2005; Saks i Ashforth 2002a). Z kolei spadek dopasowania pracownik – stanowisko pracy prowadzi do spadku satysfakcji z pracy, co skutkowało wzrostem prawdopodobieństwa odejścia z organizacji w przypadku, gdy rynek pracy zapewniał alternatywne możliwości zatrudnienia (Cable i DeRue 2002a; Caldwell i O'Reilly 1990; Griffeth i in. 2000a; Kristof-Brown i in. 2005; Lauver i Kristof-Brown 2001a; Saks i Blake, EAshforth 1997). Organizacje muszą zatem zdawać sobie sprawę z tego, jak ważne jest weryfikowanie poziomu dopasowania pracownika do stanowiska pracy ze względu na to, że jego brak może nieść negatywne konsekwencje dla całej organizacji. Poza zwiększoną absencją pracownika czy wzrostem prawdopodobieństwa odejścia pracownika z organizacji może ona borykać się z niezadowolonym klientem z obniżonej jakości usług świadczonych przez niezadowolonego pracownika (Cable i Parsons 2001) oraz ponosić dodatkowe koszty wynikające z konieczności zastąpienia tego pracownika (Björkman and Lu 1999; Chhabra 2015; Lee and Mitchell 1994). Pokazuje to zatem, że dopasowanie pracownik – stanowisko pracy jest istotne w odniesieniu do wpływu na pewne indywidualne zachowania i postawy względem pracy. Literatura przedmiotu wskazuje, że ten czynnik ma wpływ na wybór organizacji, w której pracownik zdecyduje się pracować (Saks i Ashforth 1997; Schein 1978). Ponadto dopasowanie pracownik – stanowisko pracy jest istotne w kontekście kształtowania satysfakcji z pracy (Amah 2009; Cable i DeRue 2002a; Edwards 1996; Livingstone 1997), współpracy z organizacją (Saks i Ashforth 2002), a nawet zamiarem rotacji (Edwards i Cooper 1990; Saks i Ashforth 1997). Taki pozytywny wpływ dopasowania pracownik – stanowisko pracy został również potwierdzony wśród pracowników branży informatycznej. Zauważono, że zgodna z ich oczekiwaniami orientacja zawodowa przekładała się pozytywnie na ich zaangażowanie, a także satysfakcję z pracy, a w konsekwencji zmniejszała chęć odejścia z pracy (Jiang i Klein 2002; Wingreen, LeRouge, i Nelson 2017). W odniesieniu do zamiaru rotacji badania wskazują, że w przypadku słabego dopasowania pracownika do stanowiska pracy obserwuje się spadek satysfakcji z pracy, co w konsekwencji powoduje wzrost chęci odejścia z organizacji (Cable i DeRue 2002a; Caldwell i O'Reilly 1990; Griffeth i in. 2000a; Kristof-Brown i in. 2005; Lauver i Kristof-Brown 2001a; Saks i Blake E. Ashforth 1997). Z tego też względu zakłada się, że dopasowanie pracownik – stanowisko pracy będzie stanowić czynnik pośrednio wpływający na zamiar rotacji.

3.5.2. Wydajność pracy pracownika

W literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi istnieje wiele definicji wydajności pracy pracownika (z ang. job performance) (Darvishmotevali i Ali 2020; June i Mahmood 2011). Jej postrzeganie jest bowiem zależne od tego, czy wydajność jest rozpatrywana w kategorii wyników, rezultatów pracy czy zachowań pracownika (Campbell i in. 1993; Carpini, Parker, i Griffin 2017; Sonnentag i Frese 2005). Rozpatrywanie jej w kontekście wyników również jest złożone, bowiem wydajność pracy można rozumieć jako produktywność lub jako efektywność (Pritchard 1992). Efektywność odnosi się do stopnia skuteczności w osiągnięciu pożądanego rezultatu, z kolei produktywność jest

wyjaśniania jako skuteczność wysiłku produkcyjnego, mierzona stopniem produkcji na jednostkę wkładu (Darvishmotevali i Ali 2020).

Zdaje się jednak, że postrzeganie wydajności pracy pracownika w kategorii wyników pracy dotyczy głównie aspektu behawioralnego ze względu na to, że ostatecznie są oceniane wyniki zachowania pracowników w organizacji (Darvishmotevali and Ali 2020; Motowidlo and Kell 2012; Sonnentag and Frese 2005). Dlatego też najczęściej przyjmowaną definicją określającą wydajność pracy pracowników w literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi jest definicja określająca wydajność pracy w kategorii zachowań oczekiwanych od pracownika przez organizację (Campbell i Wiernik 2015; Motowidlo i Kell 2012; Motowidlo, Borman, i Schmit 1997). Motowidlo i Kell (2012) definiują wydajność pracy jako całkowitą oczekiwaną wartość, którą pracownik dostarcza organizacji przez prezentowany w czasie pracy pewien określony zestaw zachowań. Klasyczne podejście Richa, Lepine'a, i Crawforda (2010) również przedstawia wydajność pracy jako zagregowaną wartość stworzoną dla organizacji przez zestaw zachowań pracownika, które bezpośrednio lub pośrednio przyczyniają się do realizacji celów organizacji, jej oczekiwań, ale także celów zawodowych pracownika (Borman i Motowidlo 1993; Campbell 1990; June i Mahmood 2011; Rich i in. 2010).

Istotne jest zatem, aby został określony ten oczekiwany przez organizację zestaw zachowań pracowników, który świadczy o wysokim poziomie wydajności pracy (Podsakoff i in. 2000; Smith, Organ, i Near 1983). Według Campbella i współpracowników (1993) wydajność pracy jest kształtowana przez specyficzną dla organizacji wiedzę, umiejętności i cechy pracowników. Borman i Motowidlo (1993) (w Szara i in. 2017) z kolei, określając wydajność pracy jako formalny opis stanowiska pracy związanego z zadaniami lub jako dobrowolny wkład, który nie jest związany z formalnymi obowiązkami pracownika, twierdzą, że wskaźnikami efektywności opartymi na zadaniach są umiejętności przywódcze i administracyjne, zdolność do wykonywania zadań specyficznych i niespecyficznych oraz biegłość komunikacyjna (Campbell 1990). Wydajność można zatem ocenić przez pięć wskaźników: pracę na rzecz organizacji poza formalnymi obowiązkami wynikającymi z potrzeb stanowiska pracy, wykonywanie zadań kluczowych na czas i z entuzjazmem, gotowość do wspierania współpracowników, przestrzeganie określonych przez organizację zasad, nawet pomimo trudnych okoliczności, tak by wykazać się postawą zgodną z polityką organizacji, broniącą jej celów (Szara i in. 2017).

Wydajność pracy od bardzo dawna była poddawana licznym badaniom przez badaczy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi również w zakresie przełożenia wydajności pracy jednostki na wydajność całej organizacji (Sriviboon 2020a). Klasyczny paradygmat wydajności (Skinner 1969) zdaje się być zatem nadal aktualny ze względu na to, że oferuje główną ideę dotyczącą wydajności pracy kształtowanej przez pewien zestaw czynników (zwykle podzielonych na grupy, np. czynniki higieny i motywatory (Herzberg 1987)), tworzących model wydajności. W literaturze przedmiotu, zarówno tej klasycznej, jak i współczesnej, można znaleźć wiele modeli wydajności pracy pracownika i, choć charakter oraz różnorodność tych czynników wpływających na wydajność pracy zmienia się z biegiem lat, to jednak proponowane przez autorów modele są do siebie raczej podobne, zróżnicowane jednak pod względem cech osobowości wpływających na wydajność (Barrick i Mount 1991; Motowidlo i in. 1997; Salgado 1997; Tett i Burnett 2003), postaw

związanych z pracą, np. motywacja do pracy, satysfakcja z pracy, zaangażowanie pracowników, przywiązanie do organizacji (Hackman & Oldham, 1976; Herzberg, 1987; (Hackman i Oldham 1974; Herzberg 1987; Rich i in. 2010), alternatywnych zmiennych objaśniających (Hunter i Hunter 1984).

Współcześnie jednak coraz więcej mówi się o tak zwanej wydajności adaptacyjnej (Marques-Quinteiro i in. 2019; Pulakos i in. 2000), mającej na celu podkreślenie znaczenia umiejętności pracownika do dostosowania się do panujących, często zmiennych, warunków. Wynika to z dynamiki środowiska, która na przestrzeni lat uległa znaczącej zmianie i doprowadziła do tego, że organizacje muszą dość często i w szybkim tempie dostosowywać się do aktualnie panujących warunków oraz trendów, tak jak ma to miejsce chociażby w branży informatycznej. Dynamika środowiska pracy wpłynęła również na pracowników, gdyż przedefiniowaniu uległy oczekiwania organizacji względem pracownika (Wolf 2013). Pracownik i jego intelekt stał się dla organizacji jeszcze ważniejszym zasobem, wokół którego konieczne jest tworzenie nowych mechanizmów kształtowania i wykorzystywania jego kompetencji, pozwalających nie tylko na efektywne wykonywanie zadań, ale także elastyczne dostosowanie się do zmian otoczenia (Marques-Quinteiro i in. 2019; Sony i Mekoth 2016) czy nabywanie nowych kompetencji, by odpowiedzieć na potrzeby rynku i klientów. Obecnie technologia ulega dużo szybszym zmianom niż to miało miejsce kilka lat temu, więc organizacje chcące zachować przewagę konkurencyjną muszą wymagać od swoich pracowników szybkiej adaptacji do tych zmian, czyli de facto nabywania nowych umiejętności, bycia na bieżąco poinformowanym o aktualnie panujących i przyszłych trendach, a także myślenia kreatywnego, pozwalającego na spełnienie potrzeb klienta wybiegających w przyszłość. Dlatego też coraz bardziej na znaczeniu przybierają dynamiczne zdolności pracownika, które dzięki zidentyfikowanej luce badawczej dotyczącej kształtowania wydajności pracy w warunkach dynamicznych zostały wypracowane (Bieńkowska i Tworek 2020) i wydaje się, że mogą stać się współcześnie jednym z kluczowych czynników kształtujących wydajność pracy pracownika w dynamicznym środowisku pracy, jakim jest branża informatyczna. Istotne jest bowiem rozpatrywanie wydajności pracy pracownika w odniesieniu do jego dynamicznych zdolności, przede wszystkim w momencie, gdy jest rozważany wpływ wydajności pracy pracownika na zamiar rotacji. W odniesieniu do Allen i współpracowników (2003) sama w sobie zależność pomiędzy wydajnością pracy pracownika a zamiarem rotacji nie jest oczywista, dlatego też badacze zdefiniowali trzy sposoby wpływu wydajności na rotację: przez wpływ na poznawczą i afektywną ocenę chęci odejścia z organizacji, przez postrzeganą i rzeczywistą mobilność i łatwość zmiany pracy, a także bezpośrednio, w odpowiedzi na wstrząsy związane z osiąganymi wynikami. Ze względu na złożoność zjawiska rotacji pracowników i głęboko zakorzeniony wpływ satysfakcji z pracy na rotację wydaje się, że to właśnie wpływ wydajności na poznawczą i afektywną ocenę chęci odejścia z organizacji w kontekście zdefiniowanego problemu badawczego będzie miał największe znaczenie. Allen i współpracownicy (2003) za postawy poznawczo-afektywne przyjmują satysfakcję z pracy oraz przywiązanie do organizacji, argumentując, że pracownik odznaczający się wysoką wydajnością w pracy jest bardziej usatysfakcjonowany i przywiązany do organizacji, a tym samym gotowy do pozostania w organizacji, ponieważ jego wydajność najczęściej przekłada się na wynagrodzenie (Allen i in. 2003). Tym samym zasadne wydaje

się założenie, że wydajność pracy pracowników również będzie stanowić czynnik pośrednio wpływający na zamiar rotacji.

3.5.3. Zaangażowanie w pracę

Pierwsza koncepcja zaangażowania w pracę (ang. *work engagement*) została zaprezentowana przez Kahna (1990), który uważał, że operatywni pracownicy są fizycznie, poznawczo i emocjonalnie zaangażowani w swoje role zawodowe i dzięki temu doświadczają uznania za swój wkład (nagrodę za inwestowanie swojej energii w pełnienie swojej roli), poczucia bezpieczeństwa psychologicznego (zaufania ze strony współpracowników oraz bezpieczeństwa pracy) oraz poczucia dostępności (fizycznego i psychologicznego posiadania zasobów niezbędnych do wykonywania pracy). Maslach i Leiter (2008) swoją koncepcję zaangażowania w pracę prezentowali z perspektywy wypalenia zawodowego, charakteryzując je w kategoriach wysokiej energii pracowników, wzmożonego działania na rzecz organizacji oraz wysokiej skuteczności, będących przeciwieństwem do wypalenia zawodowego (wyczerpania, cynizmu i braku skuteczności (Maslach i Jackson 1981)). W późniejszych latach zostało to również poparte badaniami wykonanymi przez Cole'a i współpracowników (2012), którzy dostrzegli wysoki poziom korelacji między wypaleniem zawodowym a zaangażowaniem w pracę.

Schaufeli i współpracownicy (2002) nie do końca zgodzili się z tezą Maslacha i Jacksona (1981), sugerując, że zaangażowanie w pracę powinno być traktowane jako odrębna koncepcja, a nie wprost jako przeciwieństwo wypalenia zawodowego i mierzone na jego skali. Zdefiniowali zatem zaangażowanie w pracę jako stan umysłu charakteryzujący się wigorem, poświęceniem i zaabsorbowaniem, opracowując tym samym powszechnie stosowaną do pomiaru zaangażowania w pracę skalę UWES (z niem. *Utrecht Work Engagement Scale*).

W definicji Schaufeli i współpracowników (2002) poszczególne aspekty skali zaangażowania odnoszą się do:

- wigoru – czyli wysokiej energii i odporności psychicznej podczas pracy
- poświęcenia – czyli intensywnego angażowania się w zadania zawodowe i doświadczanie związanego z tym poczucia uznania oraz entuzjazmu
- absorpcji – czyli stanu pełnej koncentracji na pracy oraz pozytywnego angażowania się w nią.

Wśród badaczy (Crawford, LePine, i Rich 2010; Macleod i Clarke 2009; May, Gilson, i Harter 2004; Robertson-Smith i Markwick 2009) istnieją również opinie kwestionujące istnienie koncepcji zaangażowania w pracę jako taką. Uważają oni bowiem, że zaangażowanie w pracę jest zbędne w stosunku do innych, ustalonych już postaw pracowników, takich jak satysfakcja z pracy, przywiązanie do organizacji czy zaangażowanie w pracę (tutaj *job involvement*, nie *work engagement*) (Christian, Garza, i Slaughter 2011; Macey i Schneider 2008). Bakker (2011) wskazuje jednak na różnice między zaangażowaniem a innymi postawami pracownika względem pracy, argumentując, że:

- w porównaniu do satysfakcji z pracy różni się tym, że łączy w sobie wysoką przyjemność z pracy (poświęcenie) oraz wysoką aktywacją (wigor i zaabsorbowanie),

podczas gdy satysfakcja z pracy jest zazwyczaj bardziej pasywną formą dobrego samopoczucia pracownika

- w porównaniu do motywacji do pracy różni się tym, że odnosi się również do poznania (absorpcji) i afektu (wigoru) poza motywacją (poświęceniem).

Kwestionowane jest również to, czy trójczynnikowa skala UWES jest najlepsza do pomiaru zaangażowania w pracę ze względu na jej niejednoznaczność (Bakker i Demerouti 2008; Hallberg i Schaufeli 2006; Schaufeli, Bakker, i Salanova 2006; Sonnentag 2003). Niemniej jednak UWES wydaje się być najpopularniejszą i najpowszechniej stosowaną wśród badaczy oraz dobrze zweryfikowaną skalą pomiarową (Hakanen i Roodt 2010; Knight, Patterson, i Dawson 2017). Kluczowym modelem, z którego Schaufeli i współpracownicy (2002) czerpali inspirację, opracowując skalę pomiarową dla zaangażowania w pracę, jest model JD-R (z ang. *Job Demands-Resources*). Zakłada on bowiem, że zaangażowanie w pracę jest kształtowane niezależnie lub łącznie przez:

- zasoby pracy – odnoszące się do fizycznych, społecznych i organizacyjnych aspektów, takich jak: informacje zwrotne, wsparcie społeczne, możliwości rozwoju, które mogą zmniejszać wymagania związane z pracą (obciążenie pracą, wymagania emocjonalne i poznawcze), pomagać pracownikowi w osiągnięciu celów zawodowych oraz stymulować uczenie się i rozwój osobisty (Bakker i in. 2008; Demerouti, Bakker, i in. 2001; Fourie, Rothmann, i van de Vijver 2008; Mauno, Kinnunen, i Ruokolainen 2007; Rodríguez-Muñoz i in. 2014; Rothmann i Jordaan 2006), a także zaspokajają podstawowe ludzkie potrzeby: więzi, kompetencji i autonomii (Vandenberg i Nelson 1999)
- zasoby osobiste – odnoszą się do samooceny własnej skuteczności, odporności i optymizmu względem pracy, mających związek z tym, jak skuteczny jest pracownik pod kątem kontrolowania oraz wpływania na własne środowisko pracy (Bakker i Demerouti 2008; Mäkikangas i in. 2016).

Motywacyjny potencjał zasobów pracy oraz zasobów osobistych ma doprowadzić do pozytywnych indywidualnych wyników, takich jak dobre samopoczucie czy wydajność pracy, które przełożą się na wydajność organizacji, podczas gdy niewielka liczba zasobów oraz wysokie wymagania w pracy mogą doprowadzić do słabych wyników, nawet zdrowotnych, takich jak wypalenie zawodowe, stres, a nawet depresja lub negatywnych wyników organizacji, przejawiających się dużą absencją pracowników, niską wydajnością i wysoką rotacją (Crawford i in. 2010; Hakanen, Bakker, i Demerouti 2005; Halbesleben 2010; Nahrgang, Morgeson, i Hofmann 2011; Simbula, Guglielmi, i Schaufeli 2011; Xanthopoulou i 7 in. 2009a, 2009b). Bakker i Demerouti (2007) twierdzą, że istnieją cztery teorie, które leżą u podstaw potencjału motywacyjnego zasobów pracy i osobistych, tworzących pozytywną spiralę wzrostu zaangażowania w pracę, mianowicie:

- teoria poszerzania i budowania – określające, że pozytywne emocje umożliwiają pracownikom zwiększanie ich zasobów osobistych przez poszerzenie spektrum myśli i działań (Fredrickson 2001)
- doświadczenie lepszego zdrowia umożliwiające pracownikom lepsze skupienie wszystkich dostępnych zasobów pracy

- przekształcanie pracy, odnoszące się do kreowania własnych możliwości i zasobów przez pracowników
- zarażanie afektywne (emocjonalne) – sugerujące, że pracownicy są w stanie przenosić swoje zaangażowanie na innych, wpływając tym samym na wyniki całego zespołu (Bakker, Emmerik, i Euwema 2006).

Bazując na teorii JD-R, pracownicy będą wykazywać się najwyższym zaangażowaniem w pracę, jeśli będą stawiani przed dużymi wyzwaniem, a dodatkowo będą im dostarczone wystarczające zasoby pracy i osobiste, tak by poradzić sobie z tymi wyzwaniami (Bakker i Sanz-Vergel 2013; Tadić, Bakker, i Oerlemans 2015). Teoria ta zakłada również, że to pracownicy będą aktywnie poszukiwać tych zasobów, szczególnie związanych z pracą, aktywnie prosząc o informację zwrotną, wsparcie, poszukując możliwości rozwoju, a także podejmując nowe wyzwania (Bakker i Albrecht 2018). Teoria ta zakłada bowiem, że zasoby pracy są pozytywnie związane z zaangażowaniem w pracę, wyzwania stawiane pracownikowi mogą wzmacniać pozytywną zależność między zasobami pracy a zaangażowaniem w pracę, jednak utrudnienia związane z pracą mogą tę zależność osłabiać (Demerouti 2014).

Zaangażowanie w pracę jest bardzo popularną koncepcją wśród specjalistów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi ze względu na to, że dobrze przewiduje ważne wyniki pracowników, zespołów, a także organizacji (Bakker i Albrecht 2018). Obecność zaangażowania w pracę wśród pracowników jest wskaźnikiem ich wewnętrznej motywacji (Salanova i Schaufeli 2008). Tacy pracownicy są proaktywni, często charakteryzuje ich poczucie dumy z tego, co robią, czas w pracy mija im bardzo szybko, a sami często odczuwają osobiste spełnienie (Biggs, Brough, i Barbour 2014; Deci i Ryan 2008; Parker i in. 2003; Saks 2006; Timms i in. 2015). Ze względu na silne poświęcenie i skupienie się na swoich działaniach zaangażowani pracownicy osiągają lepsze wyniki w realizacji zadań (Christian i in. 2011) i lepsze wyniki finansowe dla organizacji (Bakker i in. 2008; Arnold B. Bakker i Demerouti 2008; Xanthopoulou i in. 2009, 2009). Pozytywna spirala zaangażowania w pracę oraz poczucia skuteczności prowadzi do osiągnięcia jeszcze lepszych wyników nie tylko na płaszczyźnie zawodowej, ale też osobistej, co wzmacnia wśród pracowników gotowość do podejmowania wyzwań (Bakker i in. 2003; May i in. 2004). Dzięki swojemu doświadczeniu zaangażowani pracownicy są również kreatywniejsi, skłonniejsi do innowacji oraz przedsiębiorczy (Gawke, Gorgievski, i Bakker 2017). Ponadto zauważa się również, że ich wysokie zaangażowanie przekłada się na całe zespoły, zgodnie z teorią zarażania afektywnego (Bakker i in. 2006; Gutermann i in. 2017; Van Mierlo i Bakker 2018) oraz ze względu na to, że tacy pracownicy są skłonniejsi do pomocy i wsparcia udzielanego swoim współpracownikom, co pozytywnie wpływa na wydajność całego zespołu (Costa, Passos, i Bakker 2015; Tims, Bakker, i Derks 2013). Co więcej, włączanie zaangażowanych pracowników w działania zespołowe często przynosi korzyść całej organizacji i niweluje problem niedoboru wykwalifikowanych pracowników. Zdaje się być to bardzo istotne w kontekście organizacji z branży informatycznej, których sposób pracy najczęściej jest oparty na zespołach projektowych. Ponadto organizacja takim podejściem wzmacnia również pozycję pracownika, dając mu swobodę podejmowania decyzji i autonomię działania, co w kontekście kształtowania zaangażowania jest bardzo ważne (Spence Laschinger, Finegan, i Shamian 2001), przede wszystkim dla pracowników

wiedzy, do których są zaliczani pracownicy branży informatycznej (Bieńkowska i Ignacek-Kuźnicka 2020). W konsekwencji pracownicy zaangażowani nie tylko podnoszą swoje kompetencje, ale też kompetencje pozostałych pracowników, często przyciągając do organizacji inne kompetentne osoby o podobnej charakterystyce, a także cechują się mniejszą absencją i rotacją. Badania potwierdzają bowiem, że zaangażowani w pracę specjaliści zdecydowanie rzadziej decydują się na poszukiwanie alternatywnego zatrudnienia ze względu na mnogość możliwości, którą dostrzegają w obecnym miejscu pracy (Maslach, Schaufeli, i Leiter 2001; Schaufeli i Bakker 2004; Timms i in. 2015; Timms i Brough 2013). Taka postawa pracownika będzie wspierać jego gotowość do osiągnięcia celów zawodowych (Demerouti, Arnold B Bakker, i in. 2001; De Lange i in. 2004), co skutkuje doświadczeniem poczucia dobrobytu i satysfakcji z pracy (Ali i Anwar 2021; Aziz i in. 2021; Biswas i Bhatnagar 2013; Demir i in. 2021). Tym samym wydaje się oczywiste, że zaangażowanie pracowników będzie wspierać ich zadowolenie z pracy, a to – wpływać pozytywnie na ich utrzymanie w organizacji (Aziz i in. 2021). Według źródeł literaturowych zaangażowani pracownicy nie tylko charakteryzują się wysoką satysfakcją z pracy, ale także wysokim przywiązaniem, a zdecydowana mniejszość z nich decyduje się na opuszczenie organizacji (Anwar i Louis 2017; Demir i in. 2021). Z tego względu uznaje się, że zaangażowanie w pracę również będzie stanowić czynnik pośrednio wpływający na zamiar rotacji.

3.5.4. Satysfakcja z pracy

Podobnie jak wydajność pracy satysfakcja z niej (z ang. *job satisfaction*) ze względu na swoją skomplikowaną i zróżnicowaną konstrukcję cieszy się dużą popularnością nie tylko wśród badaczy z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi, ale także psychologii społecznej i wielu innych obszarów (Wudarzewski 2013). Według Wudarzewskiego (2013) analizę satysfakcji z pracy należy rozpocząć od pojęcia zadowolenia, które jest rozumiane jako uczucie przyjemności odczuwane z powodu spełniania pewnych pragnień, określane także jako chwilowe uczucie satysfakcji (Wudarzewski 2013). Odróżniającym czynnikiem pomiędzy zadowoleniem a satysfakcją jest czas występowania, bowiem zadowolenie jest czymś chwilowym, natomiast satysfakcja może być odczuwana z reguły po długotrwałym okresie zadowolenia (Wudarzewski 2013). Tym, co czyni satysfakcję z pracy bardziej skomplikowaną, jest fakt, że poczucie satysfakcji jest uczuciem subiektywnym, a więc coś, co satysfakcjonuje w znacznym stopniu jedną osobę, może nie działać tak samo na inną. Co więcej, satysfakcja z pracy jest ogólnie uznawana za wieloaspektowy konstrukt, który obejmuje odczucia pracowników dotyczące różnych wewnętrznych i zewnętrznych elementów pracy. Czynniki, które mogą mieć zatem wpływ na poczucie satysfakcji, będą najczęściej bazować wówczas na dotychczasowych doświadczeniach, stopniu spełnienia indywidualnych potrzeb i oczekiwań. Można zatem wnioskować, że satysfakcja wynika z różnic pomiędzy oczekiwaniami jednostki a postrzeganiem sytuacji. Gdy będą one zbieżne – jednostka będzie odczuwać satysfakcję, gdy perypcja będzie wyższa niż oczekiwana – pojawi się poczucie entuzjazmu i radości, natomiast gdy oczekiwania będą wyższe niż poziom percepcji, wówczas jednostka będzie odczuwać brak satysfakcji (Johari i Yahya 2012; Wudarzewski 2013). To właśnie ze złożoności pojęcia samej satysfakcji wynika poziom złożoności satysfakcji z pracy (Wudarzewski 2013).

Satysfakcja z pracy od początku była rozumiana przez badaczy jako postawa, która posiada dwa aspekty: poznawczy (ocena pracy) oraz emocjonalny – afektywny (odczucia pracownika względem pracy) (Mosadeghrad 2003). Pierwszej definicji satysfakcji z pracy można się doszukiwać w badaniach (Fisher i Hanna 1931), w których została opisana jako produkt nieregulacyjnej tendencji nastroju. Churchill, Ford, i Walker (1974) wyjaśnili natomiast, że satysfakcja z pracy jest pojęciem konstytucyjnym, który zawiera cechy pracy i cechy środowiska związanego z pracą. Ich operacyjna definicja satysfakcji z pracy określa ją jako stan uczuć związanych z pracą, obejmujący pięć aspektów: przełożonych, pracę, współpracowników, wynagrodzenie i możliwości awansów, co również zostało potwierdzone przez badania (Smith i in. 1969; Smith, Kendall, i Hulin 1985). Vroom (1962) natomiast uważał, że na satysfakcję z pracy składa się siedem aspektów: wynagrodzenie, przełożony, współpracownicy, środowisko pracy, treść pracy, awans i organizacja. Ostatecznie definicje zakładające, że satysfakcja z pracy odnosi się do postaw i odczuć pracownika względem ich pracy, czyli jest *de facto* czynnikiem wielowymiarowym, na który składa się odczuwany poziom zadowolenia z poszczególnych aspektów pracy (Kalleberg 1977; Lussier 2005), stała się inspiracją do stworzenia jednego z najbardziej popularnych mierników satysfakcji z pracy, zwanego JDI (z ang. *Job Descriptive Index*), który składa się z pięciu czynników, mierzących różne aspekty satysfakcji z pracy, takich jak:

- satysfakcja z pracy sama w sobie – rozumiana jako zadowolenie z zapewnionych przez pracodawcę odpowiednich warunków pracy
- relacja ze współpracownikami – wynikająca z istoty społeczeństwa człowieka, który odczuwa potrzebę obcowania z ludźmi i nawiązywania z nimi relacji, czasem opartych na harmonii, czasem na rywalizacji
- relacja z przełożonymi – często związana ze stylem przywództwa prezentowanym przez przełożonych, odpowiednio dopasowanym do oczekiwań pracownika
- możliwości awansu – wynikające z potrzeby człowieka do rozwoju umiejętności zawodowych i związanych z tym przyszłych możliwości awansowania w organizacji
- wynagrodzenie – zapewniające odpowiedni byt pracownikowi, zgodny z jego oczekiwaniami (Misener i in. 1996; Smith i in. 1985).

Definicja satysfakcji z pracy Locke’a (1969) łączy kilka aspektów, mianowicie subiektywność zjawiska, istotność związku między wartościami pracy a wartościami pracownika, określeniem tego zjawiska jako pożądanego (satysfakcja z pracy – stan pozytywny, a brak satysfakcji – stan negatywny) oraz związek przyczynowo-skutkowy między postrzeganiem a emocjami (Wudarczewski 2013). Innymi słowy satysfakcja z pracy według Locke’a (1976) jest rodzajem przyjemnego i pozytywnego stanu uczuciowego, który rośnie w procesie oceny doświadczenia zawodowego jednostki. Organ i Near (1985) uznali, że może być ona definiowana w perspektywie uczuć lub w perspektywie poznawczej. Należy jednak zdawać sobie sprawę z tego, że emocjonalny aspekt satysfakcji z pracy może być niejednorodny ze względu na oddziaływanie na niego stanów emocjonalnych doświadczanych w pracy, czyli samopoczucia i odczucia w miejscu pracy oraz stosunku emocjonalnego do pracy (Wudarczewski 2013).

Nieco odmienne stanowisko odnoszące się do definicji satysfakcji z pracy sugeruje, że odnosi się ona do odczuć ludzi wobec pracy i jej elementów, a w konsekwencji stanowi

ocenę, na ile pracownik lubi bądź nie lubi swojej pracy (Dawis 1992; Hackman i Oldham 1974; Hirschfeld 2000; Judge i in. 1994; Wudarzewski 2013). Motowidło (1996) zdefiniował bowiem satysfakcję z pracy w stylu samoopisu stanowiącego ocenę przyjazności środowiska pracy. Brief (1998) określił satysfakcję z pracy jako stan wewnętrzny odzwierciedlony przez uczucia lub poznanie dotyczące stopnia lubienia lub nielubienia pracy. Weiss (2002) opierał swoją definicję satysfakcji z pracy na koncepcji Motowidła (1996), określając, że jest ona pozytywną, mierzalną oceną warunków pracy przez jednostkę, jednak sama satysfakcja była postrzegana przez niego i jego współpracowników jako stan wewnętrzny, który był afektywną oceną pracy określaną przez stopień jej lubienia lub nielubienia. Przyjmując tę koncepcję badania satysfakcji z pracy, zaleca się stosowanie miernika oceny satysfakcji z pracy opracowanego przez Michigan Organizational Assessment Questionnaire, który bada zjawisko za pomocą zestawu bezpośrednich pytań, ostatecznie przeliczanego jako średnia z wyników respondentów. Moorman (1993) wskazał bowiem, podsumowując rozważania na temat definicji satysfakcji z pracy, że z perspektywy afektywnej satysfakcja z pracy jest ogólną pozytywną oceną afektywną, z perspektywy poznawczej zaś jest bardziej logiczną i racjonalną oceną warunków pracy. Co ciekawsze, ocena poznawcza nie zależy od oceny afektywnej, ponieważ poznawcze postrzeganie satysfakcji z pracy stanowi ocenę warunków pracy, możliwości i wyników. Dlatego też wielu badaczy, prowadząc dywagacje na temat satysfakcji z pracy, skupia się na jej poznawczym aspekcie.

Bez względu jednak na przyjętą definicję satysfakcji z pracy, czy to, że bardziej koncentrują się na ocenie afektywnej pracy, czy na ocenie poznawczej, w obu przypadkach istotną rolę w kształtowaniu satysfakcji z pracy, czyli pewnych pozytywnych uczuć pracownika względem pracy, będzie stanowić organizacja. Bowiem w przypadku oceny afektywnej należy skupić się na tym, czy praca (i wszystkie związane z nią czynniki) stymulują przyjemne emocje i pozytywne uczucia pracowników, natomiast w przypadku oceny poznawczej, czy praca (warunki pracy, możliwości rozwoju, wyniki pracy) spełniają oczekiwania pracownika (Chen, Beck, i Amos 2005). Dlatego też w literaturze przedmiotu można odnaleźć tak wiele informacji na temat czynników związanych z organizacją, które wpływają na kształtowanie satysfakcji z pracy. Jak się okazuje, najczęściej odnoszą się one do oceny szeroko pojętego środowiska pracy: zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego, roli i obowiązków w organizacji oraz stopnia dopasowania jednostki do pracy, osiąganych efektów pracy – w szczególności na porównaniu efektów z oczekiwaniami pracownika oraz systemu wartości organizacji (Wudarzewski 2013). Oprócz wyszczególnionych w mierniku JDI czynników oceny poziomu satysfakcji z pracy badacze zajmujący się analizą satysfakcji w różnych środowiskach pracy wyróżniają takie czynniki jak: zadowolenie pracownika z relacji ze współpracownikami, z przełożonym, z poziomem wynagrodzenia, możliwości awansu, skuteczności komunikacji, klimatu organizacji czy przedmiotu pracy. Co ciekawe, źródła niezadowolenia z pracy czy niskiej satysfakcji z pracy są nieco odmienne i skupiają się bardziej na kwestii związanej z pracą z niewykwalifikowanym lub nieodpowiednio przeszkolonym personelem, pracochłonnymi czy rutynowymi zadaniami charakteryzującymi się dużą powtarzalnością, napięciem związanym z oczekiwaniami dotyczącymi roli, niejednoznacznością roli czy konfliktem ról, przeciążeniem zadaniami czy koniecznością pracy w godzinach nadliczbowych oraz, podobnie jak w przypadku kształtowania satysfakcji, na relacjach ze współpracownikami (Blegen 1993; Chu i in. 2003;

Gigantesco 2003; Ilies i Judge 2003; Koustelios 2003; McNeese-Smith 1999; Navaie-Waliser i in. 2004; Thyer 2003).

Z perspektywy dostępnych źródeł literaturowych odpowiednie zdefiniowanie czynników wpływających na satysfakcję z pracy jest bardzo ważne dla organizacji ze względu na potwierdzone licznymi badaniami informacje, że satysfakcja z pracy przewiduje w znacznym stopniu zachowania pracownika względem organizacji, czy to jego wzmocnionymi absencjami, zwiększoną liczbą zgłaszanych skarg, spóźnień, obniżonym morale, czy w końcu zwiększoną rotacją pracowników (Bowling i Hammond 2008; Farrell i Rusbult 1981; Gangadhraiah, Nardev, i Reddy 1990). Wpływ satysfakcji z pracy na zamiar rotacji jest zatem jednoznacznie określony w literaturze i wielokrotnie to właśnie satysfakcja z pracy stanowi czynnik bezpośrednio poprzedzający zjawisko rotacji (Hom i in. 1984a; Hulin i in. 1985a; Lee i Mitchell 1994a; March i Simon 1958; Mobley 1977; Padilla-Velez 1993; Porter i Steers 1973; Price i Mueller 1981; Shami, Ali, i Rehman 2015b; Steers i Mowday 1979). Niejednokrotnie w literaturze czynnik ten jest wskazywany jako główny predyktor zamiaru rotacji

(Chhabra 2015). Już pierwsze modele rotacji pracowników opierały się bowiem na satysfakcji z pracy, określając, że istnieją pewne warunki determinowane przez pracę samą w sobie, które mogą powodować zadowolenie z pracy lub jego brak, co w przypadku braku zadowolenia wyzwała pewne myśli o odejściu z organizacji (Chhabra 2015b; Mobley 1977). Z kolei pracownicy odczuwający zadowolenie z pracy z reguły pozostają z nią bardziej związani, dzięki czemu ich zamiar rotacji jest niski (Chhabra 2015). Oczywiście wspomniany brak satysfakcji z pracy może wyzwać w pracowniku różne zachowania, zarówno te psychologiczne, jak i pewne konkretne działania (Joo i Park 2010), niemniej jednak rotacja jest wskazywana jako najczęstszy przejaw braku satysfakcji (Misirli i in. 2015). Literatura przedmiotu dostarcza również potwierdzenia na to, że satysfakcja z pracy stanowi czynnik istotny w odniesieniu do kształtowania rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej (Rahman, Naqvi, i Ramay 2008; Shah i Jumani 2015). Nie ulega zatem wątpliwości bezpośredniość relacji pomiędzy satysfakcją z pracy a zamiarem rotacji również w stosunku do pracowników branży informatycznej. W odniesieniu do tej relacji istotne stanie się rozpoznanie czynników poprzedzających satysfakcję, bowiem, jak określa literatura, satysfakcja może odnosić się do pracy w ujęciu ogólnym, ale także – do jej poszczególnych aspektów (Cave, Chung, i Choi 2013; Mueller i Kim 2008). Dlatego też określenie czynników poprzedzających satysfakcję musi być osadzone w pewnych zmiennych kontekstowych.

3.5.5. Dynamiczne zdolności pracownika

Dynamiczne zdolności pracownika (z *ang.* EDC) to koncepcja, która jest osadzona w dynamicznych zdolnościach (DC) całej organizacji (Bieńkowska i Tworek 2020). Dynamika zmian zachodzących na rynku pracy i w środowisku organizacji spowodowała, że zdolności dynamiczne, opisujące zdolności organizacji do integrowania, budowania i rekonfigurowania swoich wewnętrznych i zewnętrznych kompetencji, tak by móc sprawnie sprostać rosnącym oczekiwaniom środowiskowym (Leonard-Barton 1995; Teece, Pisano, i Shuen 1997), w ostatnich latach były często analizowane przez badaczy zajmujących się tematyką zarządzania organizacjami (Ambrosini i Bowman 2009; Teece 2007; Zahra, Sapienza, i Davidsson 2006), nie tylko w kontekście zarządzania operacyjnego, ale także zarządzania ryzykiem (O'Connor 2008). Wynika to z faktu, że dynamiczne zdolności,

według źródeł literaturowych, stają się kluczowe w kontekście utrzymania przewagi konkurencyjnej organizacji (Pisano 2017; Teece 2007). Według Eisenhardta i Martina (2000) dynamiczne zdolności określają procesy organizacyjne, które, przy wykorzystaniu zasobów, integrują, rekonfigurują oraz tak alokują zasoby, aby jak najlepiej dopasować się do zmian zachodzących w otoczeniu organizacji, a nawet czasem te zmiany kreować. Co więcej, dynamiczne zdolności opisują także umiejętności wyższego rzędu, które są wymagane do zmiany praktyk operacyjnych organizacji, a czasem nawet bazy zasobów, a także uczenia się nowych dziedzin (Ambrosini i Bowman 2009; Ellonen, Wikström, i Jantunen 2009), czyli *de facto* wykazywania się innowacyjnym podejściem, co uczyni organizację wydajniejszą, skuteczniejszą oraz zapewni nowe perspektywy w działalności biznesowej (Wu, Lin, i Hsu 2007). Dynamiczne zdolności organizacji mogą być uznawane zatem za proces strategiczny, który, wspierając rekonfigurację zasobów zgodnie z oczekiwaniami środowiska, pozwala na utrzymanie przewagi konkurencyjnej i dostosowanie funkcjonowania organizacji do nadchodzących zmian (Henderson i Cockburn 1994; Teece i in. 1997).

Literatura przedmiotu prezentuje wnioski na temat znaczenia zasobów ludzkich w kontekście kształtowania dynamicznych zdolności organizacji (Boudreau i Ramstad 2017; Singh i Rao 2016), między innymi w kontekście rozwoju dynamicznych zdolności menedżerów (Helfat i Martin 2015; Salvato i Vassolo 2018), odpowiedniego stylu przywództwa (Sotarauta 2005), zaufania organizacyjnego oraz w kontekście zarządzania wiedzą w organizacji. Organizacje także zdają sobie sprawę z tego, że wypracowanie dynamicznych zdolności jest procesem złożonym i zależy w dużej mierze od ich głównego zasobu, czyli kapitału ludzkiego (Boudreau i Ramstad 2017). Tak naprawdę to właśnie od kapitału ludzkiego, talentów i dostępnych dla nich zasobów zależy to, czy organizacja będzie w stanie utrzymać przewagę konkurencyjną, czy też nie. Dlatego też coraz większego znaczenia nabiera kształtowanie dynamicznych zdolności pracownika, mających przełożenie na dynamiczne zdolności całej organizacji (Helfat i Martin 2015; Singh i Rao 2016; Sotarauta 2005), ponieważ zdolność zasobów ludzkich do reagowania na wszelkie sygnały otoczenia o nadchodzących zmianach jest ważna dla zapewnienia ciągłości organizacji (Bieńkowska i Tworek 2020; Sonnentag i Frese 2005a). Jak już wspomniano, EDC ma swoje podłoże w definicji zdolności dynamicznych Teece'a, Pisano i Shuene'a (1997) i może być rozumiane jako zdolność do integrowania, budowania i rekonfigurowania kompetencji pracowników, tak by odpowiednio szybko reagować na zmieniające się otoczenie (Bieńkowska i Tworek 2020). EDC odnosi się zatem do zdolności adaptacji, rozwiązywania bieżących problemów w miejscu pracy, a także długoterminowego dążenia do doskonalenia procesów organizacyjnych. Jest to zatem wielowymiarowy czynnik opisujący takie zdolności pracownika, jak:

- bycie wrażliwym na zmiany zachodzące w środowisku organizacyjnym, czyli zdolność do dostrzegania zmian, rozpoznawania szans i zagrożeń potencjalnie mających wpływ na wykonywaną pracę
- adaptację do zmian otoczenia organizacji, czyli podejmowanie działań prewencyjnych, mających na celu zapobieganie potencjalnym problemom w miejscu pracy

- proaktywne rozwiązywanie problemów potencjalnie pojawiających się w miejscu pracy, ale także umiejętność dostrzegania i wdrażania innowacji w środowisku pracy
- generowanie innowacyjnych pomysłów i rozwiązań, a także stałe rozwijanie kompetencji i podnoszenia własnych kwalifikacji przez codzienną pracę (Bieńkowska i Tworek 2020).

Obecnie od pracowników oczekuje się bycia elastycznym, wszechstronnym i tolerancyjnym względem niepewności, a także gotowym do podjęcia działań oraz proaktywnym, tak aby jak najskuteczniej działać w zmiennym i zróżnicowanym środowisku (Pulakos i in. 2000; Sonnentag i Frese 2005a). Warto podkreślić jest to, że EDC stanowi unikalną kombinację zasobów pracowników i zdolności do elastycznego dostosowywania się do zachodzących zmian przez ciągły rozwój osobisty i podnoszenie swoich umiejętności (Bieńkowska i Tworek 2020; Tews, Michel, i Noe 2011). Gotowość do ciągłego uczenia się jest zatem niezbędna dla współczesnych pracowników, również tych z branży informatycznej, ze względu na często pojawiające się innowacje technologiczne, które są adaptowane w codziennej pracy (Ilgen i Pulakos 1999; Pulakos i in. 2000). Pracownicy w organizacjach branży informatycznej nie tylko są zmuszeni do nauki wykorzystywania nowych metod pracy, ale także do wykazywania się ponadprzeciętną kreatywnością, tak by móc takie innowacje wprowadzać na rynek. Dlatego też zdolności te wydają się być szczególnie istotne w kontekście pracowników branży informatycznej, która, ze względu na nieustający rozwój technologiczny, jest uznawana za branżę dynamiczną, wymagającą od organizacji, czyli de facto od specjalistów IT, ciągłego rozwoju, podnoszenia swoich kwalifikacji oraz innowacyjnego podejścia do zadań. W dynamicznie zmieniającym się środowisku pracy, przy rosnących stale oczekiwaniach, osiągnięcie wysokiego poziomu satysfakcji z pracy może się okazać dużym wyzwaniem dla pracodawcy, niemniej jednak nie jest niemożliwe (Spector 1986). W takiej sytuacji źródłem satysfakcji pracowników staje się fakt, że pomimo zmieniających się warunków pracy, na poziomie poszczególnych pracowników nadal są osiągnięte efekty, zgodne z oczekiwaniami organizacji (Marques-Quinteiro i in. 2019). Utrzymana wydajność oraz zaangażowanie pracowników mogą stanowić czynnik pozytywnie wpływający na satysfakcję z pracy. Innym kluczowym aspektem jest to, że pracownik charakteryzujący się wysokimi zdolnościami dynamicznymi, w obliczu zmieniających się wymagań, o wiele szybciej i z dużo większym powodzeniem zaczyna dostrzegać sens wykonywanej przez niego pracy, co jest poniekąd pochodną jego proaktywnej postawy. W warunkach dynamicznych znaczenie pracy staje się kolejnym ważnym aspektem pozytywnym wpływającym na satysfakcję (Driskell, Salas, i Driskell 2018). Relacja ta nie jest jednak bezpośrednia, bowiem wykonywanie sensownej pracy wzmacnia w pracownikach zaangażowanie, zmniejszając tym samym wpływ czynników powodujących stres, takich jak niepewność związana z pracą w dynamicznym środowisku (Britt i in. 2016; Driskell i in. 2018). Wiąże się to również z faktem, że pracownicy wykazują się ponadprzeciętną potrzebą rozwoju swoich kompetencji oraz umiejętności, co pozwala im bardzo szybko przejmować nowe role i odpowiedzialności, osiągać często wyższe niż oczekiwane efekty pracy, a w konsekwencji odczuwać narastające zaangażowanie oraz zadowolenie z wykonywanej pracy (Eisenberger i Stinglhamber 2011), co będzie sprzyjać utrzymaniu ich w danej organizacji. Biorąc pod uwagę powyższe rozważania na temat dynamicznych zdolności pracownika i jego działania na pewne postawy pracy, zakłada się, że czynnik ten będzie pośrednio wpływał na zamiar rotacji.

3.5.6. Styl przywództwa

Termin przywództwo jest analizowany od wielu lat przez specjalistów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, a w szczególności pod kątem poszukiwania odpowiedzi na pytanie, jakie cechy wyróżniają skutecznych liderów (Burke 1985; Lundy i Cowling 2000). Ze względu na to, że pojęcie przywództwa nie wywodzi się formalnie z terminologii naukowej, istnieje również problem z jednoznacznym zdefiniowaniem tego pojęcia (Bass 1990). Z jednej strony może być objaśniane jako umiejętność wyrażania wizji, z drugiej strony jako umiejętność wpływania na innych, tak by urzeczywistnić własne wizje lub wizje organizacji, inspirować do współpracy i stanowić przykład dla innych przy realizacji celów (Sendjaya 2015; Vroom i Jago 2007).

To, co dla definicji przywództwa jest spójne, to fakt, że jest ono procesem wywierania wpływu. Oznacza to, że cechą wspólną przywódców jest to, że podąża za nimi jedna lub więcej osób (Vroom i Jago 2007). Podążanie za przywódcą rozumie się w kategorii wywierania wpływu, o którym można mówić w sytuacji, gdy pewne działania przywódcy wpływają tak na pracownika, że modyfikują jego zachowania w kierunku zgodnym z tym prezentowanym przez przywódcę. Dlatego też samo przywództwo odnosi się do potencjału lub zdolności lidera do wpływania na innych (Kozłowski i Piotrowski 2013; Lachiewicz 2007; May i in. 2004; Sternberg 2007; Zaccaro 2007). Przywództwa nie powinno się jednak ograniczać jedynie do wywierania wpływu, ale także do umiejętności i zachowań lidera, które pozwalają mu działać tak, by osiągać cele organizacji. Kuc (2004) określa zatem przywódcę jako wizjonera opracowującego strategię, pozostawiając jej realizację powołanemu do tego zespołowi lub jednostkom operacyjnym, a sam organizacją zarządza przez wizję, wartości i kulturę. Payne (2009) zakłada, że kluczowe w kontekście przywódcy jest posiadanie wiedzy na temat środków niezbędnych do osiągnięcia celu, a także umiejętności do stosowania odpowiednich metod nakłaniania innych do realizacji celów. Przywództwo przyczynia się zatem do osiągania celów przez organizację, jednak nie jest do tego ani niezbędne, ani wystarczające.

Zaproponowana definicja przywództwa Vrooma i Jago (2007) prezentuje to zjawisko jako proces skupiający się na motywowaniu ludzi do współpracy, tak aby wspólnie osiągnęli cele organizacyjne. Istotny jest zatem fakt, że przywództwo jest prezentowane jako:

- proces, a nie jedynie jako właściwości czy cechy osobowości
- szczególna forma wpływu zwana motywowaniem (Kopijek 2003)
- proces, w którym nie uwzględnia się żadnych zewnętrznych czy wewnętrznych bodźców
- proces, którego konsekwencją jest współpraca pewnej grupy ludzi dążących do osiągnięcia wspólnego celu (Vroom i Jago 2007).

Armstrong (2007), podobnie jak Vroom i Jago (2007), również uważa, że przywództwo stanowi umiejętność nabytą, choć podstawą tych umiejętności jest naturalny talent, który ulega rozbudowaniu w miarę uzyskiwanego doświadczenia i wykształcenia w sobie niezbędnych do tego umiejętności. Szalkowski (2002) z kolei rozdzielił te dwa podejścia, uważając, że istnieje grupa ludzi skłaniająca się do naturalistycznego podejścia do przywództwa jako cechy czy umiejętności wrodzonej oraz empirycznego – ukształtowanego na drodze doświadczenia. W literaturze przedmiotu, podobnie jak możemy

odnaleźć wiele definicji przywództwa, tak samo istnieje wiele typów przywództwa wypracowanych przez lata, dla których różnice występują w pewnych charakterystycznych cechach i których skuteczność zastosowania jest mocno uzależniona od kontekstu.

Bez względu jednak na przyjętą definicję przywództwa, ostatecznie dla organizacji istotne jest, aby przywództwo było skuteczne, czyli aby przyczyniało się do osiągnięcia celów organizacyjnych (Vroom i Jago 2007). Według Barchiesi i La Bella (2007) skuteczny przywódca to nie tylko taki, który osiąga wysokie wyniki, ale posiada wyższy potencjał poprawy wyników, a także, ze względu na odpowiednio dobraną dynamikę zachowań, cieszy się lepszą reputacją w organizacji. O skuteczności przywódcy, a tym samym również pośrednio o wydajności całej organizacji (Nahavandi 2009), będzie decydował zatem styl przywództwa, czyli spójny wzorzec zachowania, który charakteryzuje lidera. Literatura przedmiotu wyróżnia wiele stylów przywództwa, od tych bardziej autokreacyjnych do demokratycznych. Jak pokazują badania, to styl ma dość istotny wpływ na postawy i zachowania pracowników w organizacji, takie jak satysfakcja z pracy (Jeremy Mitonga-Monga 2012; Podsakoff i in. 1990; Vroom i Jago 2007), zaangażowanie w pracę (Xu i Wang 2008), przywiązanie do organizacji (Fang, Chang, i Chen 2009). Bardzo trudno jest określić jeden skuteczny styl przywództwa, który zapewniłby skuteczność w każdej organizacji. Według teorii Blancharda skuteczność można osiągać wówczas, gdy styl przywództwa będzie dopasowany do indywidualnych potrzeb pracownika, w zależności od jego dojrzałości i posiadanych umiejętności (Vroom i Jago 2007). W literaturze przedmiotu zauważa się jednak pewne trendy co do stosowanych w organizacjach czy branżach stylów przywództwa. W kontekście branży informatycznej, stanowiącej przedmiot badań tej dysertacji, zauważalna jest rosnąca potrzeba na inspirowanie pracowników do stałego podnoszenia swojej wiedzy i umiejętności oraz do podążania za zmianami technologicznymi lub wręcz kreowania przyszłości technologicznej, tak by zapewnić organizacji przewagę konkurencyjną. Dlatego też naukowcy coraz częściej koncentrują się na badaniu wpływu przywództwa służebnego jako tego, który może zapewnić skuteczność zarządzania pracownikami, właśnie w organizacjach z branży informatycznej (Chen, Zhu, i Zhou 2015).

Pierwsze wzmianki w literaturze przedmiotu dotyczące przywództwa służebnego pojawiły się w 1970 w opublikowanym przez Greenleaf eseju „*The Servant as Leader*”, w którym Greenleaf przedstawia przywódcę jako sługę, dla którego potrzeby ludzi/pracowników, są traktowane jako najwyższy priorytet. Pierwsza formalna definicja przywództwa służebnego została opracowana przez Spearsa (1995), który zaprezentował dziesięć charakterystycznych dla lidera służebnego cech, takich jak: słuchanie, empatia, uzdrawianie, świadomość, perswazja, konceptualizacja, przewidywanie, zarządzanie, zaangażowanie w rozwój ludzi i tworzenie społeczności (Spears 1995, 2005). W późniejszych latach Laub (1999) zaprezentował definicję lidera służebnego jako osoby doceniającej ludzi, która pomaga im się rozwijać, buduje społeczność, wykazuje się autentycznością, zapewnia przywództwa, ale też się nim dzieli. Rozważania Spearsa i Lauda stały się inspiracją dla Van Dierendoncka i Nuijtena (2011) do wypracowania ostatecznego modelu opisującego przywództwo służebne, który został poddany weryfikacji. Według ich modelu na przywództwo służebne składa się osiem wymiarów:

- umacnianie (z *ang. empowerment*) – czyli zdolność lidera do umożliwiania ludziom wykonywania ich pracy oraz rozwoju ich umiejętności, okazywanie wiary w każdego pracownika (Van Dierendonck 2011; Sendjaya, Sarros, i Santora 2008)
- odpowiedzialność (z *ang. accountability*) – podwładni są odpowiedzialni za wszystkie osiągnięcia, które mogą kontrolować, stąd też konieczność uświadamiania pracownikom oczekiwań względem nich oraz budowania ich świadomości co do odpowiedzialności za podjęte zadania (Krog i Govender 2015)
- zajmowanie miejsca z tyłu (z *ang. standing back*) – czyli zdolność do nadania najwyższego priorytetu interesom podwładnych i udzielenia im potrzebnego wsparcia, a także doceniania ich pracy
- pokora (z *ang. humility*) – czyli umiejętność przyznawania się do błędu, świadomości własnych ograniczeń i słabości
- autentyczność (*ang. authenticity*) – czyli prezentowanie siebie w sposób spójny, profesjonalny przy uwzględnieniu prawdziwości własnych myśli i uczuć (Van Dierendonck 2011; Russell i Gregory Stone 2002)
- odwaga (z *ang. courage*) – czyli podejmowanie ryzyka oraz próby rozwiązania pewnych zagadnień w sposób innowacyjny, niekonwencjonalny
- przebaczenie (z *ang. forgiveness*) – umiejętność przekuwania popełnionych przez pracowników błędów w możliwość budowania samoświadomości i rozwijania samodzielności (Avolio, Walumbwa, i Weber 2009)
- opieka nad zasobami ludzkimi (z *ang. stewardship*) – przejmowanie odpowiedzialności za organizację, skupianie się na służbie, tak aby kontrola i własne oczekiwania zeszły na dalszy plan, bycie wzorem do naśladowania (Brown, Treviño, i Harrison 2005; Russell i Gregory Stone 2002; Spears 1996).

Co więcej, przywódca służebny często odznacza się szeroko rozwiniętymi umiejętnościami komunikacyjnymi (Avolio i in. 2009; Bass 2000; Spears 1996), które, dzięki zdolności do wyrażania własnych opinii oraz słuchania swoich pracowników, odpowiednio reaguje na oczekiwania pracownika, wspiera ich w osiągnięciu celów, przekonuje oraz inspiruje do podejmowania działań (Schwarz i in. 2016a). Wysoko rozwinięta empatia i uczciwość (Schwarz i in. 2016b) takich liderów z kolei pomaga budować autentyczną relację z pracownikami opartą na zaufaniu, często wspieraną przez wyrażanie zainteresowania nie tylko życiem zawodowym pracownika, ale także sprawami prywatnymi (Spears 2010). Silna pozycja lidera służebnego, skupienie się na pracowniku i jego potrzebach jako jednostce (Gregory Stone, Russell, i Patterson 2004; Parolini, Patterson, i Winston 2009), a także wspieranie stałego rozwoju pracowników (Van Dierendonck 2011), podkreślanie silnej wartości organizacji i nadawanie poczucia sensu wykonywanej pracy (Shankar Pawar 2008) powoduje, że przywódcy służebni mogą pochwalić się rozwojem ich potencjału (Shankar Pawar 2008), pozytywnymi efektami i zachowaniami pracowników (Wong i Davey 2007). Badania potwierdzają bowiem, że pracownicy, którzy współpracują z przywódcami charakteryzującymi się stylem służebnym, przejawiają wyższe zaangażowanie, zaufanie do organizacji oraz innowacyjne zachowania (Krog i Govender 2015), są bardziej usatysfakcjonowani z pracy (McCann, Graves, i Cox 2014) oraz odznaczają się wyższą wydajnością pracy (Liden i in. 2015; Mcquade, Harrison, i Tarbert 2021; Schwarz i in. 2016b). Ten pozytywny efekt wpływu lidera służebnego nie tylko na indywidualne postawy i zachowania pracownika, ale także w odniesieniu do całych zespołów projektowych został

potwierdzony również badaniami w branży informatycznej (Pavithra i Deepak 2021). Organizacja propagująca styl służebny także zauważa znaczące benefity w odniesieniu do satysfakcji klienta i rosnącej jakości produktów (Sriviboon 2020b), budowaniu przyjaznej kultury organizacji (Satyaningrum, 2017), a także ogólnym wzrostem wyników organizacji (Alafeshat i Aboud 2019; Choudhary, Akhtar, i Zaheer 2013; Liden i in. 2015; Ugurluoglu i in. 2018). Ponadto istnieją pewne opinie odnoszące się do tego, że liderzy i ich postawa mają znaczący wpływ na zachowania i postawy pracowników, a także na ich motywację do pozostania w organizacji lub jej opuszczenia (Polanski i in, 2014, Wang i in, 2016, Turgut 2017, Suifan i in, 2020). Niemniej jednak to dzięki wspierającej postawie lidera pracownik pozytywnie postrzega organizację, tym samym zwiększając względem niej lojalność, a w konsekwencji również chęć pozostania (Liden i in, 2008, Dutta i Khatri, 2017, Kool i Dierendonck, 2012, Joseph i Winston 2005, Stone, Russell i Patterson 2004, Zhang i in., 2012). Relacje z bezpośrednim przełożonym są często wskazywane przez pracowników branży informatycznej jako aspekt istotny w kontekście utrzymania ich w organizacji (Devire 2023; Lo 2015; nofluffjobs.com 2021). Ta wspierająca pewne postawy i zachowania względem pracy rola przywództwa w ujęciu ogólnym, jak i przywództwa służebnego, wskazuje na pośredni wpływ na zamiar rotacji, co szerzej zostało opisane w rozdziale 3.7.2.

3.5.7. Komunikacja

Komunikacja w organizacji opiera się na komunikacji interpersonalnej, która w literaturze przedmiotu najczęściej jest definiowana jako proces, dzięki któremu ludzie dzielą się znaczeniem pewnych komunikatów (przekazów), czyli wymieniają się informacjami za pomocą słowa nie tylko mówionego, ale i pisanego, a także symboli i mowy ciała (Ramadanty i Martinus 2016; Roberts i O'Reilly 1974). Komunikacja jest uznawana za proces złożony, wielowarstwowy i dynamiczny, ponieważ służy nie tylko do przekazywania informacji samych w sobie, ale także wymiany znaczenia, przekazania myśli i woli, a co ważniejsze, stanowi podstawę do budowania relacji między ludźmi (Albrecht i Adelman 1987; Rajhans 2009). Komunikacja jest zatem podstawą egzystencji każdej grupy, a zatem również i organizacji (Barrett 2006). Składa się na nią przekaz oraz rozumienie znaczenia, tworzące proces przekazywania istotnych z perspektywy organizacji komunikatów, wspierających niemalże każdy obszar zarządzania w organizacji tj. planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie (Vandenberg i Nelson 1999). Według Zelko i Dance'a (2006) komunikacja wewnętrzna odbywa się na wielu szczeblach organizacji i obejmuje komunikację od przełożonych do podwładnych, komunikację od podwładnych do przełożonych oraz komunikację między pracownikami tego samego szczebla. Ujmując ogólnie, w literaturze przedmiotu komunikacja wewnętrzna najczęściej jest prezentowana w czterech kontekstach:

- jako charakter transakcyjny
- jako wymiana informacji
- jako proces zarządzania
- jako przeptyw komunikacji (Karanges 2014).

Menedżerowie wykorzystują więc proces komunikacji do podejmowania decyzji, do przekazywania ważnych informacji pracownikom, a także do podtrzymywania relacji z tymi pracownikami. Te istotne funkcje komunikacji powodują, że niezbędna jest dbałość

o odpowiedni dobór kanałów komunikacyjnych, staranne formułowanie treści wypowiedzi i zapewnienie zrozumienia odbiorcy (Fan i Smith 2021; Fuller i García Coll 2010), tak by uniknąć zbędnych nieporozumień i potencjalnych konfliktów. Zapewnienie efektywnej komunikacji przynosi wiele korzyści i pomaga utworzyć odpowiednie warunki w środowisku pracy, które następnie umożliwiają:

- stymulowanie kreatywności i efektywności wśród pracowników
- rozwój kultury organizacyjnej, opartej na wartościach i zasadach organizacji
- uwrażliwienie menedżerów na opinie i potrzeby pracowników
- sprawne komunikowanie się, pozwalające na budowanie pozytywnej atmosfery pomiędzy pracownikami
- stymulowanie motywacji pracowników dzięki wysokiej transparentności
- lepszą adaptację pracowników do zmian (Olsztyński 2002).

Komunikacja wewnętrzna odgrywa zatem istotną rolę w kształtowaniu doświadczeń organizacyjnych pracowników (D'Aprix 2009; Dolphin 2005; Men 2014) ze względu na to, że członkowie organizacji postrzegają ją poniekąd przez różne interakcje i komunikaty od liderów i współpracowników (Men 2014). Komunikaty te służą dostarczaniu pracownikom ważnych informacji o organizacji, takich jak cele, normy, wartości, struktura czy polityka organizacji, a także wiedzy o wszystkich procesach organizacyjnych (Mishra, Boynton, i Mishra 2014). Istotne jest, aby organizacja kładła duży nacisk na adekwatność komunikacji wewnętrznej, czyli przekazywanie informacji jasnych, rzetelnych, użytecznych i terminowych (Men 2014). Wysoka adekwatność sprzyja bowiem budowaniu pozytywnego obrazu organizacji; dzięki skutecznym w komunikacji i godnym zaufania oraz profesjonalnym liderom umożliwia pracownikom efektywniejsze wykonywanie swojej pracy oraz lepsze poruszanie się po organizacji (D'Aprix 2009). Należy zadbać o to, aby pracownicy uważali proces podejmowania decyzji w organizacji za dokładny, spójny, bezstronny, ale także możliwy do skorygowania, tak by cała organizacja była postrzegana jako system postępujący zgodnie z ustalonymi procesami, czyli sprawiedliwie (Mendryk, 2017; Biswas i Bhatnagar 2013).

Ponadto, jak już zostało wspomniane, komunikacja wewnętrzna sprzyja budowaniu relacji społecznych w organizacji zarówno ze współpracownikami, jak i z organizacją, która opiera się na zrozumieniu i tych samych wartościach (Karanges 2014). Interakcje społeczne wpływają na nastrój, emocje i zachowania pracowników, zaspokajając ich podstawowe potrzeby związane z budowaniem więzi społecznych (Albrecht i Adelman 1987; Rajhans 2009). Według Mathisa i Jacksona (2003) to właśnie relacje pracownicze często determinują decyzje pracowników na temat odejścia z organizacji, co również jest widoczne wśród pracowników branży informatycznej, którzy deklarują, że w kontekście ich utrzymania w organizacji relacje ze współpracownikami są równie ważne jak z bezpośrednim przełożonym (Lo 2015). Skuteczni menedżerowie, słuchając swoich pracowników, pozwalają im przedstawiać ich własny punkt widzenia, angażując ich tym samym w proces podejmowania decyzji, zapewniając im autonomię, która odgrywa kluczowe znaczenie w kontekście utrzymania efektywności pracy pracowników branży informatycznej, definiowanych jako pracownicy wiedzy (Mishra i in. 2014). Organizacje, które dbają o utrzymanie odpowiedniego klimatu, sprzyjające budowaniu więzi ze współpracownikami, obserwują zmniejszoną rotację pracowników (Mustamil i Najam 2020a; Naz i Gul 2014).

Co więcej, pracownicy mający możliwość wyrażania swoich opinii na temat organizacji, dzięki otwartej komunikacji w i sprzyjającej etyce pracy, znacznie częściej deklarują chęć pozostania w organizacji (Nwagbara 2011). Związek między komunikacją i rotacją nie jest jednak bezpośredni, ze względu na to, że komunikacja wewnętrzna jest uważana często za czynnik wpływający pozytywnie na zachowania i postawy pracownika. Istnieją liczne badania potwierdzające wpływ komunikacji na satysfakcję pracowników (Ryynänen, Pekkarinen, i Salminen 2012; van Vuuren, de Jong, i Seydel 2007) oraz wydajność (Bevan i Bailey 1991; Tariszka-Semegine 2012). Według Ballarda i Seibolda (2006) komunikacja pośrednio wpływa na kształcenie i szkolenie zawodowe. Jak się okazuje, organizacje, które mają satysfakcjonujący proces komunikacji, tworzą środowisko pracy wspierające pracownika w wykonywaniu ich zadań, zwiększając przy tym satysfakcję z pracy, a w konsekwencji ograniczając konieczność edukowania się i odbywania dodatkowych szkoleń zawodowych (Naz i Gul 2014). Ponadto okazuje się, że komunikacja odgrywa także ważną rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej organizacji (Tariszka-Semegine 2012); podobnie jak dbałość o odpowiednią komunikację przynosi liczne korzyści dla pracowników i samej organizacji. Tak samo zaniechanie dbałości o komunikację może powodować wiele zagrożeń w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi, takich jak obniżone zaangażowanie pracowników, problemy z przywództwem, a nawet zwiększoną rotację zatrudnionych (Ballard i Seibold 2006; Kotter 1996, 2012). Pracownicy, którzy określają poziom komunikacji w organizacji jako nieskuteczny i nieefektywny, wykazują znacznie wyższy poziom zamiaru jej opuszczenia (Abiden 2019; Adebayo i Ogunsina 2011; Branham 2005; Kim, Lee, i Carlson 2010). Z tego też względu zakłada się, że komunikacja wewnętrzna będzie pośrednio wpływać na zjawisko rotacji pracowników, co zostało opisane w rozdziale 3.7.3.

3.6. Problemy i hipotezy badawcze – model rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej oparty na ich zdolnościach dynamicznych (model podstawowy).

Dotychczasowe rozważania na temat zjawiska rotacji pracowników, a przede wszystkim zaprezentowane w rozdziale 2. modele rotacji pracowników wskazują, że samo zidentyfikowanie czynników kształtujących zjawisko rotacji nie jest wystarczające w kontekście prawidłowego rozpoznania tego zjawiska. Należy zauważyć bowiem, że od czasu rozpoczęcia prac nad rozpoznaniem zjawiska rotacji pracowników badacze starali się nie tylko poprzestać na rozpoznaniu przyczyn rotacji, czyli określeniu czynników kształtujących to zjawisko, lecz skupiali się na zrozumieniu **sposobu wpływu tych czynników na rotację**. Badanie wpływu czynników i poszukiwanie zależności między poszczególnymi czynnikami wskazuje na to, że **czynniki będą wpływać na rotację pracowników bezpośrednio, a niektóre pośrednio**, tak jak przedstawiają to dostępne modele rotacji pracowników. Pewne założenia w odniesieniu do sposobu wpływu zidentyfikowanych czynników istotnych z perspektywy kształtowania rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej zostały już poczynione i przedstawione w rozdziale 3.5. Szczegółowe rozważania na temat relacji pomiędzy poszczególnymi czynnikami zostały zaprezentowane w dalszej części tego rozdziału.

Na podstawie zestawienia modeli rotacji przedstawionego w tabeli 5. można zauważyć, że postawą związaną z pracą najczęściej pojawiającą się jako czynnik w modelach rotacji jest

satysfakcja z pracy (Farrell i Rusbult 1981; Griffeth i Hom 2001; Hulin i in. 1985a; Lee i Mitchell 1994; March i Simon 1958; Mobley 1977; Mobley i in. 1979a; Porter i Steers 1973; Price i Mueller 1981 Steers i Mowday 1979). Steers i Mowday (1979) po raz pierwszy w kontekście kształtowania rotacji pracowników uwzględnił takie czynniki jak wydajność pracy oraz zaangażowanie w pracę. Z kolei współczesny model opracowany przez (Allena i Griffetha 1999, 2001) oraz Allena i współpracowników (2003) praktycznie w całości oparł teorię dotyczącą rotacji pracowników na wydajność pracy, co stało się poniekąd przełomowe w badaniach nad rotacją. Takie podejście ukazało bowiem dwojakość wpływu rotacji na organizację, udowadniając, że nie zawsze musi ona stanowić zjawisko negatywne dla organizacji – o ile w grupie pracowników decydujących się na odejście z organizacji są tacy, którzy wykazują się niską wydajnością pracy (Allen i in. 2003; WeiBo i in. 2010).

O ile wpływ poszczególnych postaw związanych z pracą na chęć odejścia z organizacji wydaje się oczywisty i poparty jest dotychczasowymi rozważaniami, o tyle, **w celu wypełnienia wskazanej luki badawczej, istotne jest określenie kolejności wpływu poszczególnych czynników, przy wskazaniu mechanizmu kształtowania chęci odejścia pracownika z organizacji przez postawy związane z pracą włączone do struktur ostatecznego modelu ścieżkowego.**

Jak już zostało wspomniane, wydajność pracy pracownika została włączona dotychczas w modele rotacji, jednak jej wpływ na rotację nie jest tak oczywisty jak na przykład wpływ satysfakcji z pracy (Birnbaum i Somers 1993). Dlatego też Allen i współpracownicy (2003) zdefiniowali trzy sposoby wpływu wydajności na rotację, czyli:

- przez wpływ na poznawczą i afektywną ocenę chęci odejścia z organizacji
- przez postrzeganą i rzeczywistą mobilność i łatwość zmiany pracy, a także
- bezpośrednio, w odpowiedzi na wstrząsy związane z osiąganymi wynikami.

Ze względu na złożoność zjawiska rotacji pracowników i głęboko zakorzenionego bezpośredniego wpływu satysfakcji z pracy na rotację wydaje się, że to właśnie wpływ wydajności na poznawczą i afektywną ocenę chęci odejścia z organizacji w kontekście zdefiniowanego problemu badawczego będzie miał największe znaczenie (WeiBo i in. 2010). Allen i współpracownicy (2003) za postawy poznawczo-afektywne przyjmują satysfakcję z pracy oraz przywiązanie do organizacji, argumentując, że pracownik odznaczający się wysoką wydajnością w pracy jest bardziej usatysfakcjonowany i przywiązany do organizacji, a tym samym wykazuje gotowość do pozostania w niej, ponieważ jego wydajność najczęściej przekłada się na wynagrodzenie (Allen i in. 2003; WeiBo i in. 2010).

Relacja pomiędzy EDC i chęcią odejścia pracownika z organizacji znajduje również uzasadnienie w naturalnym środowisku pracy w branży informatycznej, które charakteryzuje się dużą dynamiką i zmiennością nie tylko w kontekście wykonywanych zadań, ale także w kontekście posiadanych umiejętności i kompetencji. Takie środowisko pracy dla pracowników o niskich zdolnościach adaptacyjnych stanowi wyzwanie, ponieważ trudności w dopasowaniu się do zachodzących zmian w konsekwencji wpływają demotywująco na pracownika, powodują obniżenie jego wydajności i zaangażowania, przez co, borykając się z niezadowoleniem, często decyduje się on na krok ostateczny, czyli opuszczenie organizacji (Bieńkowska, Koszela, Ludwikowska, i in. 2022). Dlatego też to właśnie dynamiczne zdolności pracownika wydają się być kluczowe

w kontekście utrzymywania pracownika IT w organizacji przede wszystkim dzięki umiejętności szybkiej adaptacji do zmian zachodzących w organizacji, jak również w jej otoczeniu, a także stałemu rozwojowi swoich kompetencji oraz byciu proaktywnym, czyli m.in. współuczestnictwie w życiu organizacji. W charakterystykę pracownika branży informatycznej jako specjalisty w danej dziedzinie wpisana jest poniekąd konieczność wykonywania zadań na jak najwyższym poziomie jakości, a także w jak najkrótszym czasie, co często jest wymagane przez klientów, z którymi pracownicy ci współpracują. Wysoka wydajność pracy, wzmacniana przez EDC, a dodatkowo przez dopasowanie PJ, może stać się zatem impulsem do większego angażowania się w wykonywaną pracę, gdyż pokonywanie kolejnych barier i trudności, a dzięki temu kształtowanie nowych kompetencji staje się bodźcem do jeszcze większej identyfikacji z powierzonymi zadaniami i w konsekwencji przejmowania dodatkowych zadań i odpowiedzialności z nimi związanych. Narastająca odpowiedzialność, a także decyzyjność oraz powodzenie w wykonywaniu zadań przyczyni się do wzrostu satysfakcji pracownika (Savickas 2005, 2013; Savickas i Porfeli 2012), która, w odniesieniu do wielu znanych modeli rotacji pracowników, stanowi często czynnik bezpośrednio obniżający (mitygujący) chęć odejścia z organizacji (Farrell i Rusbult 1981; Hulin i in. 1985a; Lee i in. 1996b; Mobley i in. 1979a; Price i Mueller 1981). Oczywiście, ale zarówno podparte wieloma badaniami (Anwar i Louis 2017; Demir i in. 2021; Roslan i in. 2012; Shah i Jumani 2015; Terera i Ngirande 2014), jest to, że pracownik, który czerpie satysfakcję z pracy w obecnej organizacji, nie zdecyduje się na aktywne poszukiwanie zatrudnienia w innym miejscu. Tym samym zasadne zadaje się, że **dynamiczne zdolności pracownika będą pośrednio wpływać na zamiar rotacji**. Czynnikiem **pośredniczącymi tej relacji** będą: **dopasowanie pracowników do stanowiska pracy, wydajność pracy, zaangażowanie w pracę oraz satysfakcja z pracy**. Z kolei jedynym **czynnikiem bezpośrednio wpływającym na zamiar rotacji będzie satysfakcja z pracy**.

Z powyższych rozważań wynika bowiem, że czynniki wpływające (pośrednio lub bezpośrednio) na zamiar rotacji będą tworzyć pewne pary zależności, w dużej mierze dlatego, że tak jak już zostało wskazane, jedynie satysfakcja z pracy zdaje się mieć bezpośredni wpływ na zamiar rotacji, a wszystkie powyżej wskazane czynniki pośredni. Z tego też względu w kolejnych rozdziałach zaprezentowano szczegółową analizę odnoszącą się do poszczególnych zależności pomiędzy czynnikami określanymi jako istotne w kontekście kształtowania rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej, mianowicie:

- wpływ dynamicznych zdolności pracownika na wydajność pracy
- wpływ dynamicznych zdolności pracownika na dopasowanie do stanowiska pracy
- wpływ dynamicznych zdolności pracownika na zaangażowanie w pracę
- wpływ dynamicznych zdolności pracownika na satysfakcję z pracy
- wpływ dopasowania do stanowiska pracy na wydajność pracy
- wpływ wydajności pracy pracownika na jego zaangażowanie w pracę
- wpływ zaangażowania w pracę pracownika na jego satysfakcję z pracy
- wpływ satysfakcji z pracy na zamiar rotacji.

3.6.1. Wpływ dynamicznych zdolności pracownika na wydajność pracy

Dynamiczne zdolności pracownika (EDC), co wstępnie opisano w rozdz. 3.5.5, w literaturze przedmiotu przedstawiane są jako wielowymiarowy czynnik, co do którego dotychczas opublikowane w literaturze wyniki pokazują, że istnieje silny związek między wszystkimi wymiarami EDC a wydajnością pracy pracownika (Bieńkowska i Tworek 2020). Najsilniejszy związek istnieje jednak między dwoma pierwszymi wymiarami zaczerpniętymi z efektywności adaptacyjnej, czyli wrażliwości na zmiany i adaptacji do zmian (Bieńkowska i Tworek 2020; Koopmans i in. 2011; Shoss, Witt, i Vera 2012). Efektem rozważań na temat wpływu EDC na wydajność pracy pracownika stało się opracowanie modelu wydajności pracy pracownika, bazującego na jego dynamicznych zdolnościach, w którym udowodniono wpływ EDC na wydajność pracy pozytywnie wzmocniony przez inne czynniki związane z postawami i zachowaniami względem pracy, w tym przypadkiem dopasowaniem do stanowiska pracy, motywacją do pracy oraz satysfakcją z pracy, a także zaangażowaniem w pracę i przywiązaniem do organizacji, które stanowią mediatory w relacji pomiędzy EDC a wydajnością pracy (Bieńkowska i Tworek 2020). Pomimo że opracowana teoria silnego wpływu EDC na wydajność pracy pracownika jest względnie nowa, to jednak w literaturze przedmiotu można znaleźć silne podłoże potwierdzające jej słuszność.

Teece (2007), badając środowisko menedżerów, podkreśla, że jest konieczne, aby byli oni wrażliwi na zmiany zachodzące w środowisku pracy oraz posiadali umiejętności dostosowania się do zmian, gdyż czynniki te mogą być kluczowe w kontekście kształtowania wydajności pracy. Z kolei Sonnentag i Frese (2005), w rozważaniach dotyczących formowania wydajności pracy pracownika, podkreślają istotę ciągłego uczenia się i doskonalenia umiejętności, a także bycia proaktywnym w ramach wykonywanych obowiązków. W dynamicznym środowisku, do którego bez wątpienia należy branża informatyczna, EDC, jako zestaw cech pomagających pracownikowi szybko integrować, budować i rekonfigurować posiadane kompetencje, tak aby móc sprostać wymaganiom szybko zmieniającego się otoczenia (Bieńkowska i Tworek 2020), staje się oczekiwanym zestawem cech poszukiwanym wśród pracowników, który z powodzeniem będzie wspierać sukcesy organizacji. Umiejętność szybkiego adaptowania się do otoczenia staje się zatem kluczowa, szczególnie jeśli mowa o wspieraniu dalszego funkcjonowania organizacji działającego w dynamicznym środowisku. Im bowiem wyższy jest poziom adaptacji pracowników, tym większa jest złożoność środowiska, w którym organizacja może z powodzeniem funkcjonować (Bharosa, Lee, i Janssen 2010; Chakravarthy 1982). Organizacje wspierające rozwój dynamicznych zdolności wśród swoich pracowników dobrze radzą sobie z adaptowaniem się do zachodzących zmian, zapewniając przy tym wydajność pracy pracowników na odpowiednim poziomie. Dlatego też w warunkach dynamicznych wrażliwość pracowników na zmiany zachodzące w organizacji czy to organizacji klienta, umiejętność reagowania na te zmiany i adaptowania się do nich uznawane są za czynnik kluczowy w kontekście kształtowania wydajności pracy pracowników (Bieńkowska i Tworek 2020; Fuller i García Coll 2010). Pracownicy, którzy są pewni co do tego, że lepiej radzą sobie w obliczu zmian, są staranniejszy przygotowani do udziału w procesie zmian (Cunningham i in. 2002). Co więcej, tacy pracownicy wykazują się również większą gotowością do wsparcia zmiany zachodzącej w organizacji (Cunningham, 2006). Dzieje się tak, ponieważ wysokie zdolności dynamiczne pracownika

przygotowują go do tego, aby wszelkie zmiany były rozpatrywane w kategorii wyzwania i szansy, dzięki czemu dużo łatwiej jest mu wykazać się wysoką proaktywnością, gdy uczestniczy w zmianach, kreuje je i kształtuje bezpośrednio (Cullen i in. 2014; Ployhart i Bliese 2006). Taki pracownik jest także gotowy do wzięcia odpowiedzialności za nabycie umiejętności, które będą wymagane w niedługim czasie przez organizację (Cullen i in. 2014), czy kształtowania nowych ról w organizacji, tak aby móc zapewnić wysoką efektywność nie tylko swojej pracy, ale także pracy innych współpracowników. To jedna z tych umiejętności, która ma kluczowe znaczenie w organizacjach działających w branży informatycznej. Buduje ona bowiem swoją konkurencyjność właśnie dzięki elastycznym i proaktywnym pracownikom, którzy, nie dość, że są w stanie dość szybko dopasować swoje umiejętności do zmian technologicznych, to jeszcze często oferują innowacyjne rozwiązania klientom dzięki swojej kreatywności. Jedną z największych trudności, z którymi borykają się specjaliści IT zajmujący się tworzeniem oprogramowania zgodnego z wymaganiami klienta, jest przede wszystkim częsta zmiana wymagań klienta oraz zmiany priorytetów. Dynamiczne zdolności pomagają pracownikowi lepiej radzić sobie z negatywnymi skutkami nagle wprowadzanych przez klientów zmian w wymaganiach, co w niewielkim stopniu zaburzy jego pracę, a w konsekwencji pozwoli na osiągnięcie zamierzonych celów (Bieńkowska, Koszela, Ludwikowska, i in. 2022). Badania wykonane przez autorki modelu, weryfikujące jego kształt w czasie kryzysu wywołanego pandemią COVID-19, jeszcze bardziej podkreślają istotność wydajności pracy pracownika w warunkach dynamicznych jako czynnika determinującego sukces organizacji, a tym samym wskazują na istotę EDC jako czynnika kluczowego, wspierającego wydajność pracy (Bieńkowska, Koszela, i Tworek 2021).

3.6.2. Wpływ dynamicznych zdolności pracownika na dopasowanie do stanowiska pracy

Bazując na definicji dopasowania pracownika do stanowiska pracy, przedstawionego w rozdz. 3.5.1, wskazującego czynnikiem ten jako stan, w którym potrzeby, pragnienia lub preferencje pracownika są zaspokajane przez pracę wykonywaną przez niego na co dzień (Edwards 1991b), można wnioskować, że jest pożądane, aby dopasowanie pracownika do stanowiska pracy pozostawało w stanie równowagi jak najdłużej w celu zapewnienia odpowiedniej wydajności pracy (Bieńkowska i Tworek 2020). Istnieje jednak ryzyko, że długotrwała stabilizacja P-J fit spowoduje zbytnią pewność siebie pracownika, a on sam poczuje się na tyle komfortowo na swoim stanowisku pracy, że jego zdolność do proaktywnego dostosowywania się do zmian, a tym samym do samorozwoju, zostanie znacząco obniżona (Bieńkowska i Tworek 2020; Chilton, Hardgrave i Armstrong 2005). Według teorii ochrony zasobów rozwój kariery jest procesem napędzanym potrzebą dopasowania się do warunków pracy w celu osiągnięcia integracji osoby z pracą (Valcour i in. 2011). Dlatego też stymulujące dla pracowników może się okazać doświadczanie pewnej destabilizacji, tak by doprowadzić P-J fit do stanu braku równowagi (Lee i Mitchell 1994a; Niederman, Sumner, i Maertz JR. 2007). Oczywiście należy pamiętać o tym, że zbyt duże niedopasowanie może mieć negatywny wpływ na indywidualne wyniki pracownika, niemniej jednak pewne, niewielkie niedopasowanie pracownika do stanowiska pracy może prowadzić do rozwoju osobistego (Chilton i in. 2005).

W przywróceniu stanu równowagi dopasowania pracownika do stanowiska pracy pomocna okaże się być jego proaktywna postawa w dostosowywaniu się do zmian

(Van Waeyenberg i in. 2017). Zdolność pracownika do odpowiedniego odnajdowania się w sytuacjach zarówno przewidywalnych, jak i wykazywania gotowości do sprostania nieprzewidywalnym trudnościom, zwane zdolnością adaptacyjną (Dawis i Lofquist 1984), może się okazać wspierająca przy poszukiwaniu równowagi pomiędzy potrzebami pracownika a wymaganiami stawianymi na stanowisku pracy. Wingerden, Bakker, i Derks (2016) wskazywali bowiem, że zdolność adaptacyjna, jako zasób psychologicznych pracownika, może ułatwiać integrację z pracą, co wpływa pozytywnie na samopoczucie pracownika oraz efekty jego pracy (Metin i in. 2016; Yen i in. 2019). Potwierdzenie tej teorii pojawia się również we współczesnej literaturze dotyczącej dynamicznych zdolności pracownika, które, jak już zostało wspomniane w definicji, stanowią rozszerzenie teorii zdolności adaptacyjnych pracownika (Bieńkowska i Tworek 2020). EDC okazuje się bowiem kluczowe w kształtowaniu odpowiedniego dopasowania P-J, szczególnie w środowisku dynamicznie zmieniającym się, wymagającym od pracownika ciągłej pracy, samokształcenia i indywidualnego rozwoju, czyli np. w środowisku pracy opartym na technologiach, jakie stanowi branża informatyczna (Bieńkowska i Tworek 2020; Chilton i in. 2005). Co więcej, to, jak ważną rolę w kształtowaniu dopasowania P-J stanowi EDC, zostało udowodnione dzięki badaniom weryfikującym model wydajności pracy pracownika oparty na jego dynamicznych zdolnościach w czasie kryzysu wywołanego pandemią COVID-19. Okazuje się bowiem, że pracownikom o wysokim poziomie EDC w warunkach trudnych, takich jak destabilizacja nie tylko stanowiska pracy, ale całego rynku pracy, spowodowanych pandemią COVID-19, przejście ze stanu zaburzenia równowagi do ponownego stanu równowagi dopasowania P-J zajmuje krótki czas lub w ogóle nie odczuwają oni żadnego zaburzenia stanu równowagi (Bieńkowska i in. 2021; Chilton, Hardgrave, i Armstrong 2010; Riemenschneider, Hardgrave, i Davis 2002). Wynika to w dużej mierze z tego, że pracownik o wysokim poziomie EDC każdą zmianę lub zachwianie równowagi postrzega w kategorii możliwości zdobycia nowych doświadczeń, doskonalenia zawodowego i podnoszenia swoich kompetencji zawodowych (Zabusky i Barley 1996). Dlatego też stopień dopasowania pracownika do stanowiska pracy zostanie utrzymany lub nawet wzrośnie dzięki temu, że destabilizacja podziała stymulująco na chęć rozwoju pracownika (Bieńkowska i in. 2021). Na podstawie tych badań można wnioskować, że dynamika środowiska pracy, zauważalna w branży informatycznej, czy dynamika otoczenia organizacji nie jest w stanie zaburzyć dopasowania pracownika do stanowiska pracy, o ile będzie on posiadał zdolności dynamiczne. Jest to kolejny powód, dla którego organizacje z branży informatycznej powinny skupić się na wspieraniu kształtowania i rozwoju dynamicznych zdolności pracownika. Biorąc pod uwagę specyfikę branży informatycznej, stale rozwijającą się technologię i konieczność szybkiego reagowania na zmiany i nowinki technologiczne, organizacje, które wiążą swoją przyszłość właśnie z IT, powinny zdać sobie sprawę z tego, że stabilność zachowań pracowników, wspierana między innymi przez ich dopasowanie do stanowiska pracy, a także zapewnienie spełnienia wymogów stanowiskowych przez pracowników, które nie będzie zachwiane dzięki zdolnościom dynamicznym pracownika, przyniesie długofalowe korzyści dla całej organizacji.

3.6.3. Wpływ dynamicznych zdolności pracownika na zaangażowanie w pracę

Dynamiczne zdolności pracownika zdają się być również istotne w kontekście kształtowania jego zaangażowania w pracę. Już na podstawie samej definicji zaangażowania w pracę można stwierdzić, że zależność między EDC a zaangażowaniem w pracę ma duże

podłoże literaturowe (Arnold B. Bakker i Leiter 2010; Bakker i Albrecht 2018). Macey i współpracownicy (2009) podkreślają bowiem, że wszelkie zachowania pracowników o wysokim zaangażowaniu w pracę z reguły są trwałe i z tego powodu ich reakcja na zmiany, zarówno negatywna, jak i pozytywna, jest z reguły wysoce proaktywna (Kahn 2010; Macey i in. 2009). Inne źródła podkreślają, że wysoce zaangażowani pracownicy nie tylko wykazują się proaktywnością i zdolnością do adaptowania się do zmian, ale także większą inicjatywą do działania i podnoszenia swoich kwalifikacji oraz rozwijania swoich umiejętności (Kahn 1992). Co więcej, tacy pracownicy są również kreatywni i innowacyjnie podchodzą do swojej pracy, stosując nieznane dotąd metody pracy (Czarnecka 2014). Zaangażowanie w pracę przyczynia się do osiągnięcia indywidualnych wyników, czyli jakości pracy oraz podnoszenia doświadczenia w wykonywaniu zadań (Bakker i in. 2008; Bakker i Demerouti 2008). Z tego też wynika, że zaangażowanie w pracę jest uznawane za główny czynnik optymalnego funkcjonowania organizacji, ale także pozytywnych wyników pracowników (Schaufeli i in. 2002). Zdaniem Hobfolla i współpracowników (2018) to właśnie pracownicy o wyższych możliwościach adaptacyjnych charakteryzują się wysokim zaangażowaniem w pracę, które może zapewniać odpowiednią energię i motywację do szybkiego reagowania na dynamikę środowiska, w którym pracują (Van den Heuvel i in. 2020). Dynamiczne zdolności pracowników wspierają zatem ich samodzielność, gotowość i zdolność do podejmowania dodatkowego wysiłku, często ponadprzeciętnego, czyli do zwiększonego zaangażowania się w działania organizacji. W dynamicznym środowisku, takim jak branża informatyczna, w którym częstotliwość zmian ze względu na zmiany technologiczne oraz konieczność szybkiego dostosowania się do rosnących oczekiwań klienta jest wysoka, pracownicy postrzegają zmiany najczęściej z perspektywy wpływu zmian na organizację ich pracy (Hetty van Emmerik, Bakker, i Euwema 2009). Taka zmiana może najczęściej kojarzyć się z utratą stabilności, co prawdopodobnie wprowadza niepokój (Smollan i Sayers 2009), przede wszystkim zaburzając poczucie identyfikacji z pracą, a w konsekwencji wpływając na zaangażowanie pracownika (Bakker i in. 2008). W kontekście specjalistów z branży informatycznej należy zdawać sobie sprawę z tego, że każde nowe wymaganie klienta czy też konieczność wdrożenia nowej technologii w oferowane przez organizację rozwiązania lub konieczność zaangażowania się w działania rozwojowe w celu podniesienia kompetencji lub nabycia nowych umiejętności, może powodować ogromny stres wśród pracowników. Tym samym specjaliści IT o niskim poziomie dynamicznych zdolności mogą odczuwać zaburzenie identyfikacji z organizacją, a ich zaangażowanie w pracę może spadać. Z kolei pracownicy o wysokich zdolnościach dynamicznych lepiej radzą sobie ze zmianą, często współuczestniczą w jej przeprowadzaniu, nie obawiając się nowych wyzwań i angażując się w proces zmiany, dzięki czemu jeszcze silniej identyfikują się z organizacją i angażują w obowiązki zawodowe.

3.6.4. Wpływ dynamicznych zdolności pracownika na satysfakcję z pracy

Cullen i współpracownicy (2014) w swojej teorii wskazują, że pracownicy, którzy doświadczają określonej niepewności związanej z wprowadzeniem zmian w organizacji, częściej okazują swoje niezadowolenie z pracy. Efekt niezadowolenia wywołanego zmianami może być łagodzony przez wzrost kompetencji pracownika, które pozwolą mu lepiej radzić sobie w obliczu zmian (Schouteten i Van Der Vleuten 2013). Svensen, Naset, i Eriksen (2007) uważają jednak, że fakt, iż pracownicy odczuwają niezadowolenie w obliczu zachodzących w organizacji zmian, jest wywołany ich

wcześniejszymi doświadczeniami. Prawdopodobnie były one na tyle negatywne, że mają znaczący wpływ na postrzeganie każdej kolejnej zmiany w kategorii trudności. Rozwój dynamicznych zdolności pracownika może okazać się pomocny w dostrzeganiu zmian w kategorii pozytywnych stymulatorów rozwoju kompetencji i możliwości nabycia nowych umiejętności zamiast zagrożenia (Bieńkowska i Tworek 2020). Przy kształtowaniu kariery pracownika istotne jest bowiem stałe kształcenie się i rozwój w celu sprostaniamu oczekiwaniom środowiska pracy, a także wymaganiom stanowiskowym, a co za tym idzie – kreowanie nie tylko subiektywnego, ale także obiektywnego sukcesu zawodowego (Savickas 2013). Wykonywanie zadań związanych z karierą, takich jak przygotowywanie się, rozpoczynanie i uczestniczenie w roli zawodowej, a także skuteczne radzenie sobie z wymaganiami przypisanymi danej roli zawodowej, zmianami i zakłóceniami, są postrzegane jako kluczowe dla spełniania własnych i cudzych oczekiwań dotyczących udanego życia zawodowego i rozwoju kariery (Savickas 1997). Dlatego też, zgodnie z teorią kreowania kariery zawodowej, zdolności adaptacyjne, a szerzej dynamiczne zdolności pracownika, pozwolą na lepsze radzenie sobie ze zmianami i wyzwaniem zawodowymi, a także na proaktywne zarządzanie własną karierą (Savickas i Porfeli 2012). W konsekwencji pracownik będzie odczuwał ogólny, ale także zawodowy dobrostan, a nawet jakość życia, obniżając także poczucie obciążenia pracą (Johnston i in. 2013; Maggiori i in. 2013; Soresi, Nota, i Ferrari 2012). Istnieje bowiem wiele badań, które potwierdzają pozytywny związek zdolności adaptacyjnej i satysfakcji z pracy (Rezapour i Sattari Ardabili 2017; Zacher i Griffin 2015).

Savickas (2005) uważa natomiast, że w kontekście pozytywnego kształtowania satysfakcji z pracy będą istotne wszystkie cztery wymiary adaptacyjności, czyli: troska, kontrola, ciekawość i pewność siebie, które pomogą pracownikowi lepiej dostosować się do warunków pracy i wymagań związanych z daną rolą, a w konsekwencji odnieść sukces. Wyższa zdolność adaptacyjna pracownika to także wyższy poziom jego dynamicznych zdolności, którego, jak już wspomniano, pozytywny wpływ na zadowolenie pracownika z pracy wykazano w literaturze przedmiotu (Bieńkowska i Tworek 2020). W odniesieniu do modelu wydajności pracy pracownika bazującego na jego dynamicznych zdolnościach pracownicy o wysokim EDC szybciej dopasowują się do wymagań stanowiskowych oraz potencjalnych zmian w organizacji, wykazują się wyższym poziomem zadowolenia z pracy w organizacji (Bieńkowska i Tworek 2020). W ekstremalnie dynamicznych warunkach, takich jak kryzys wywołany pandemią COVID-19, satysfakcja z pracy przestaje być istotnym czynnikiem w modelu opracowanym przez Bieńkowską i Tworek (2020) w dużej mierze ze względu na to, że tego typu nieprzewidziane wydarzenie wprowadza także silne poczucie niestabilności związanej z zatrudnieniem. Dynamika zmian panujących w organizacjach branży informatycznej, choć jest duża, to jednak nie wprowadza niepewności związanej z zatrudnieniem, ponieważ w dalszym ciągu organizacje działające w branży informatycznej borykają się z koniecznością zarządzania deficytem pracowników, co w kontekście zatrudnienia powoduje poczucie stabilności wśród pracowników.

3.6.5. Wpływ dopasowania do stanowiska pracy na wydajność pracy

Analizując czynnik, jakim jest dopasowanie P-J w kontekście wpływu na wydajność pracy pracownika, należy w pierwszej kolejności zwrócić uwagę na definicję czynnika, która jest rozpatrywana z poziomu dwóch kluczowych aspektów:

- jako dopasowanie wymagań do możliwości, które odnosi się do stopnia spełnienia wymagań zawodowych pracownika
- jako dopasowanie potrzeb do zasobów, odnoszące się do stopnia, w jakim indywidualne potrzeby pracownika (wartości, cele, zainteresowanie, wynagrodzenie, korzyści i rozwój kompetencji) są zaspokajane przez codzienną pracę (Cable i DeRue 2002b; Edwards 1991c; Muchinsky i Monahan 1987b).

Z tego wynika, że wydajność pracownika przez dopasowanie P-J może być poniekąd stymulowana dwojako. Z jednej strony pracownicy posiadający wiedzę, umiejętności i zdolności pozwalające na spełnienie wymagań stanowiskowych osiągają zazwyczaj lepsze wyniki przy realizacji swoich zadań (Niessen, Swarowsky, i Leiz 2010; Satterwhite 1999). Lauver i Kristof-Brown (2001). Potwierdzają bowiem, że dopasowanie P-J jest istotne dla wykonywania zadań przez pracownika, zwracając uwagę na fakt, że odpowiednie wykorzystanie jego umiejętności i kompetencji jest możliwe tylko wtedy, gdy istnieje zgodność między osobowością pracownika a wykonywaną przez niego pracą (Kristof-Brown 2000). Dlatego też już na poziomie rekrutacji i selekcji organizacja, poszukując pracownika o odpowiednio dobranym zestawie kompetencji, ma wpływ na to, jaki będzie poziom dopasowania pracownika do jego stanowiska pracy i czy w konsekwencji pracownik będzie w stanie sprostać wymaganiom stanowiskowym (Carless 2005b; Meglino, Ravlin, i DeNisi 2000; Next Technology Professionals. 2022; Szczucka i in. 2021). Co więcej, kierowanie się poziomem dopasowania już na etapie doboru pracownika do organizacji sprzyja odpowiedniemu pozyskiwaniu talentów i eliminuje kosztowne błędy związane z zatrudnieniem nieodpowiedniego personelu (Rajper, Ghumro, i Mangi 2020). Ze względu na nadal obserwowane trudności z pozyskaniem odpowiednich pracowników w branży informatycznej ta kwestia zdaje się być szczególnie istotna dla tego typu organizacji. W licznych raportach branżowych (Next Technology Professionals. 2022; Szczucka i in. 2021) w dalszym ciągu jest przewidywane rosnące zapotrzebowanie na specjalistów IT, szczególnie takich, którzy posiadają dość mocno sprecyzowany zestaw kompetencji. Dlatego też organizacje działające w branży informatycznej powinny zwracać szczególną uwagę na etapie doboru pracowników do organizacji na poziom dopasowania kompetencyjnego. To pozwoli zapewnić wiele korzyści, takich jak poprawa ogólnych wyników pracy takich pracowników, zapewnienie przewagi konkurencyjnej, a także zmniejszenie rotacji (Rajper i in. 2020).

Z drugiej zaś strony, jeśli oczekiwania pracownika są spełnione dzięki pracy, którą na co dzień wykonuje, pobudza to jego kreatywność, wpływa pozytywnie na satysfakcję z pracy oraz zaangażowanie w wykonywanie zadań, co w konsekwencji dostarcza wartościowy wkład w codzienną pracę, a także pośrednio wpływa na rozwój organizacji (Collins i Amabile 1999; Hon i Rensvold 2006; Kristof-Brown, Zimmerman, i Jahnsen 2005). Wśród pracowników charakteryzujących się lepszym dopasowaniem do stanowiska pracy zdecydowanie częściej obserwuje się pewnego rodzaju pasję przy wykonywaniu ich codziennych obowiązków, co pozytywnie wpływa na ich wydajność pracy. Pracownicy zmotywowani do pracy wykonują swoje zadania lepiej; zdecydowanie lepiej również pełnią swoją rolę organizacyjną, dzięki czemu szybciej awansują, przynosząc korzyść organizacji (Hoffman i in. 2011). Allen (2003) również podkreśla, że dopasowanie pracownika do stanowiska pracy wpływa pozytywnie na jego wydajność, a co więcej również

na jego samopoczucie. Specjaliści branży informatycznej bardzo często za powód niezadowolenia podają właśnie złe dopasowanie do zadań i brak satysfakcji z pełnionych na co dzień obowiązków (Devire 2023). Z kolei ci pracownicy, którzy przejawiają pozytywne postawy względem organizacji, najczęściej są zadowoleni z wyzwań stawianych im w codziennych obowiązkach, realizując zadania ciekawe, mające znaczenie dla ich ogólnego rozwoju oraz rozwoju organizacji (Next Technology Professionals. 2022). Wielu badaczy potwierdza bowiem, że pracownik dopasowany do stanowiska pracy przejawia wiele innych pozytywnych zachowań względem organizacji, takich jak zadowolenie z pracy, przywiązanie organizacyjne, wykonywanie zadań na wysokim poziomie, gotowość do przyjęcia niekonwencjonalnych ofert pracy, redukcję napięcia, a także zmniejszoną chęć odejścia z organizacji (Cable i DeRue 2002b; Cable i Edwards 2004; Greguras i Diefendorff 2009; Kristof-Brown i in. 2005; Lauver i Kristof-Brown 2001b; Saks i Ashforth 2002b), co w konsekwencji sprzyja osiągnięciu wyższej produktywności (Rousseau i Parks 1993) i lepszych wyników pracy (June i Mahmood 2011).

3.6.6. Wpływ wydajności pracy pracownika na jego zaangażowanie w pracę

W literaturze przedmiotu istnieje wiele publikacji dotyczących wpływu postaw związanych z pracą na jej wydajność (Sonnentag, Volmer, i Spychala 2008), opisujących między innymi wpływ motywacji czy zaangażowania w pracę na kształtowanie wydajności (Arnold B. Bakker i Leiter 2010). W licznych publikacjach literaturowych z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi można przeczytać o wysokiej wydajności pracowników kształtowanej przez wysokie zaangażowanie w pracę, które przejawia się pozytywnymi emocjami pracownika względem wykonywanej pracy, takimi jak szczęście, radość i entuzjazm (Bakker i Demerouti 2008) sprzyjający poszerzaniu i budowaniu działań oraz osobistych zasobów (fizycznych, intelektualnych, społecznych i psychologicznych) dzięki poszerzaniu wachlarza myśli i działań (Fredrickson 2001).

Istnieją jednak pewne teorie, takie jak teoria wyznaczania celów (Locke i Latham 2004) czy teoria samoregulacji kontroli (Carver i Scheier 2000), które opisują, że jednostki wykorzystują poprzednie wyniki pracy do regulowania swoich przyszłych wyników, odpowiednio ustalając również postawy związane z pracą, takie jak zaangażowanie w pracę (Zyphur, Chaturvedi, i Arvey 2008). Potwierdzeniem tej koncepcji jest również teoria opracowana przez (Bakker i Demerouti 2008) zwana modelem wymagań i zasobów pracy, która jest uznawana w literaturze za model ściśle odnoszący się do dobrostanu pracownika, ale także równie często rozważany w kontekście przewidywania zaangażowanie w pracę oraz wydajność pracy pracownika. W modelu tym z jednej strony uwzględnia się wymagania związane z pracą, które reprezentują cechy pracy, wymagające od pracownika włożenia pewnego wysiłku fizycznego lub psychicznego w celu ich zaspokojenia. Wymagania związane z pracą nie są z definicji nacechowane negatywnie, jednakże mogą wywołać pewne obciążenie, tym samym mogą stać się czynnikami wywołującymi stres, gdy ich spełnienie wymaga bardzo dużego wysiłku, co może doprowadzić do negatywnej reakcji, takich jak zmęczenie i wypalenie (Schaufeli i Bakker 2004). Badania wskazują, że długotrwałe utrzymanie rosnących wymagań związanych z pracą, czyli wysokiego obciążenia pracą doprowadza pracownika do stanu, w którym musi mobilizować dodatkowy wysiłek umysłowy przez inwestowanie większej energii, aby utrzymać wydajność pracy, co doprowadza do jego wyczerpania (Gaillard 2008; Hockey,

Coles, i Gaillard 1986; Robert J. Hockey 1997). W rezultacie wyczerpany pracownik wykazuje się wolniejszą reakcją na zadania oraz częściej popełnia błędy w trakcie ich realizacji, co znacząco obniża jego wydajność (Schaufeli i Bakker 2004). Z innej perspektywy jednak wszelkie wyzwania w pracy stawiane przed pracownikiem mogą stymulować jego chęć rozwoju, wpływając potencjalnie na jego motywację oraz zwiększając jego wydajność (Lepine, Podsakoff, i Lepine 2005), o ile wraz z wymaganiami pracownikowi zostanie zapewnione odpowiednie wsparcie dla realizacji tych zadań.

Dlatego też model opracowany przez Demeroutiego i współpracowników (2001) z drugiej strony opisuje zasoby pracy, które odnoszą się do fizycznych, psychologicznych, społecznych lub organizacyjnych aspektów pracy, mogących zminimalizować koszt związany ze spełnieniem wymagań stawianych przed pracownikiem, wspomagając realizację celów organizacyjnych oraz rozwój pracownika (Bakker i Leiter 2010; Demerouti, Bakker, i in. 2001). Innymi słowami, zasoby pracy, takie jak wsparcie społeczne ze strony kolegów i przełożonych, informacje zwrotne dotyczące wyników pracy, możliwość wykorzystania różnorodnych umiejętności czy autonomia pracy odgrywają wewnętrzną rolę motywacyjną, sprzyjając rozwojowi pracownika, chęci uczenia się i podnoszenia swoich kompetencji, a także wspierają w realizacji celów. Uznaje się, że środowisko pracy oferujące wiele zasobów sprzyja chęci do poświęcania czasu, wysiłku i umiejętności na rzecz realizacji zadań (Meijman i Mulder 1998). Bazując na licznych raportach branżowych, można przypuszczać, że to właśnie organizacje z branży informatycznej szczególnie mocno dbają o kreowanie środowiska pracy bogatego w zasoby wspomagające codzienną pracę swoich pracowników. Poza oferowaniem licznych udogodnień sprzętowych, ergonomicznych, często bardzo przyjaznych przestrzeni biurowych, wzmagających kreatywność, a także zapewniających również miejsce na odpoczynek, dbają też o budowanie silnej współpracy między pracownikami, sprzyjającej przekazywaniu wiedzy, co zdaje się być szczególnie ważne ze względu na często praktykowany projektowy charakter pracy w branży informatycznej. Wsparcie otrzymywane ze strony współpracowników czy przełożonych, a także przekazywana na bieżąco informacja zwrotna budują kulturę sprzyjającą rozwojowi pracownika. W takim środowisku istnieje bowiem większe prawdopodobieństwo, że zadania powierzone pracownikowi czy wymagania przed nim stawiane przez klientów będą zrealizowane z sukcesem, a tym samym postawiony cel zostanie osiągnięty. Brak odpowiednich zasobów dostarczanych przez organizację może uniemożliwić rzeczywiste osiągnięcie celu, co w konsekwencji skutkuje niepowodzeniem oraz frustracją pracownika (Bakker i in. 2003). Dzieje się tak, ponieważ jednostki nie są w stanie zredukować potencjalnie negatywnego wpływu wysokich wymagań związanych z pracą, co skutkuje obniżeniem ich wydajności (Bakker i współpracownicy, 2004). Wysokie wymagania związane z pracą oraz brak zasobów, umożliwiających ich realizację, czyli obniżona wydajność pracownika stanowi podłoże sprzyjające obniżeniu zaangażowania (Schaufeli & Bakker, 2004). Z drugiej strony, nawet przy zachowaniu wysokich wymagań związanych z pracą przy odpowiednim poziomie zasobów pozwalających na ich realizację, czyli zapewniających wysoką wydajność pracownika, organizacja tworzy środowisko wspierające wzrost zaangażowania w pracę (Hakanen i Roodt 2010b).

3.6.7. Wpływ zaangażowania w pracę pracownika na jego satysfakcję z pracy

Uczucie zaangażowania stanowi pozytywny i satysfakcjonujący stan umysłu związany z pracą (Schaufeli i in. 2002), określający wyraz relacji pracownika z pracą, czyli ich ogólny stosunek do wykonywanych obowiązków i odpowiedzialności spoczywających na pracowniku (Leiter i Maslach 2003). Ze względu na to, że zaangażowani pracownicy chętniej włączają się w działania na rzecz organizacji, doświadczając przy tym pozytywnych emocji, częściej zdają się być pogodni, inspirujący i entuzjastycznie nastawieni do swoich obowiązków (Rodríguez-Muñoz i in. 2014). Osiągnięcie wyższej satysfakcji z pracy dzięki wysokiemu zaangażowaniu w nią jest postrzegane jest w szczególności wśród pracowników o zawodach złożonych, ambitnych, stanowiących wyzwanie, które wymagają od pracownika ciągłego podnoszenia swoich kompetencji zawodowych – także od specjalistów IT. Ich zdaniem często to właśnie stały rozwój pomaga utrzymać wysoki poziom satysfakcji (Aларcon i Edwards 2011; Eldor i Shoshani 2017; Judge i Klinger 2008; McMurtrey i in. 2002). Zależność ta wynika z faktu, że zaangażowanie w pracę jest konstruktem afektywno-motywacyjnym, dlatego wysoce zaangażowany pracownik będzie miał duże poczucie konieczności wykonywania swoich obowiązków, dzięki czemu zawsze znajdzie sposób, aby zrealizować zadania z sukcesem (Biswas i Bhatnagar 2013; Kumar i in. 2018; Xanthopoulou i in. 2009b).

Ich wysokie koncentrowanie się na obowiązkach związanych z pracą powoduje, że w celu wykonania swoich zadań wykorzystują wszelkie środki, co również pomoże osiągnąć cele zawodowe (Demerouti, Bakker, i in. 2001; De Lange i in. 2004). W miarę osiągania kolejnych celów zawodowych zaangażowani pracownicy doświadczają poczucia dobrobytu i satysfakcji (Ali i Anwar 2021; Aziz i in. 2021; Biswas i Bhatnagar 2013; Demir i in. 2021). Tym samym wydaje się oczywiste, że zaangażowanie pracowników będzie wspierać ich zadowolenie z pracy, a to wpływać pozytywnie na ich utrzymanie w organizacji (Aziz i in. 2021). W warunkach trudnych i nieprzewidywalnych znaczenie pracy staje się kolejnym ważnym aspektem pozytywnie wpływającym na satysfakcję (Driskell i in. 2018). Relacja ta nie jest jednak bezpośrednia, bowiem wykonywanie sensownej pracy wzmaga w pracownikach zaangażowanie, zmniejszając tym samym wpływ czynników powodujących stres, takich jak niepewność związana z pracą w dynamicznym środowisku (Britt i in. 2016; Driskell i in. 2018). Wiąże się to również z faktem, że pracownik w takiej sytuacji wykazuje się ponadprzeciętną potrzebą rozwoju swoich kompetencji oraz umiejętności, co pozwala mu bardzo szybko przejmować nowe role i odpowiedzialności, osiągać często wyższe niż oczekiwane efekty pracy, a w konsekwencji odczuwać narastające zaangażowanie oraz zadowolenie z wykonywanej pracy (Eisenberger i Stinglhamber 2011). To właśnie branża informatyczna uznawana jest za taką, która od pracowników wymaga bycia na bieżąco ze zmieniającymi się technologiami i metodykami pracy, dlatego też organizacje te często oferują bogate pakiety rozwojowe i szkoleniowe, pozwalające pracownikom na podnoszenie ich umiejętności praktycznie cały czas (Rahayu, Rasid, i Tannady 2019). W konsekwencji specjaliści IT często wskazują możliwości rozwoju jako czynnik determinujący ich zadowolenie z pracy, a brak rozwoju jako czynnik skłaniający ich do zmiany środowiska pracy (Devire 2023; Next Technology Professionals. 2022).

3.6.8. Wpływ satysfakcji z pracy na zamiar rotacji

Zgodnie z opisem w rozdziale 3.5.3 zaangażowani pracownicy nie tylko charakteryzują się wysoką satysfakcją z pracy, ale także wysokim przywiązaniem, a zdecydowana mniejszość z nich decyduje się na opuszczenie organizacji (Anwar i Louis 2017; Demir i in. 2021). Zależność ta wynika z definicji satysfakcji z pracy, która określa, jak dana osoba czuje się w swojej pracy i jak bardzo jest z niej zadowolona; dla organizacji szczęście jednostki jest krytycznym aspektem do osiągnięcia przez nią sukcesu. Wysoki stopień indywidualnej satysfakcji jest znacząco związany z niskim poziomem rotacji pracowników, dlatego organizacje powinny szczególnie koncentrować się na rozpoznaniu mechanizmu wsparcia satysfakcji z pracy (Ali i Anwar 2021; Anwar i Climis 2017).

W literaturze, zarówno tej współczesnej, jak i tej sprzed kilku lat istnieje wiele odniesień do satysfakcji z pracy w kontekście kształtowania chęci odejścia z organizacji. Wynika to głównie z faktu, że to właśnie satysfakcja z pracy w wielu znanych modelach rotacji pracowników stanowi często czynnik bezpośrednio poprzedzający chęć odejścia z organizacji (Farrell i Rusbult 1981; Hom i Griffeth 1991; Hulin i in. 1985a; Lee i Mitchell 1994a; March i Simon 1958; Mobley 1977; Mobley i in. 1979; Porter i Steers 1973; Price i Mueller 1981; Steers i Mowday 1979).

Posługując się przykładami z literatury, w publikacji Prayuda (2018) można znaleźć przykład Banku Madiri, który przez nieprzyjazne środowisko pracy, pełne presji otoczenia na wyniki i efekty pracy, generując stres wśród pracowników, przede wszystkim średniego szczebla, doprowadziło do tego, że w ciągu 2 lat z pracy w tej organizacji zrezygnowało:

- w pierwszym roku 5% - 8% pracowników pracujących na stanowisku kierownika średniego szczebla,
- w drugim roku 15% pracowników pracujących na stanowisku kierownika średniego szczebla (Kurniawaty i in. 2019).

Brak podjęcia jakichkolwiek działań mających na celu kształtowanie satysfakcji z pracy wśród pracowników, a co więcej, utrzymywanie toksycznego środowiska pracy, generującego stres i niezadowolenie powoduje, że pracownik bardzo szybko decyduje się na odejście z organizacji w celu poprawy swojej sytuacji zawodowej (Kurniawaty i in. 2019). Oczywiście jest bowiem, ale też poparte wieloma badaniami (Hom i Griffeth 1991; Lee i Mitchell 1994a; Mobley 1977), że pracownik niezadowolony z pracy pod wieloma względami decyduje się na ruch ostateczny, poszukując satysfakcji z pracy w innej organizacji.

Tym samym można wnioskować, że działania organizacji, które mają na celu zbudowanie przyjaznego środowiska pracy, będą pozytywnie kształtować satysfakcję pracownika w wykonywanej pracy, a co więcej redukować chęć jego odejścia z organizacji (Arnold i Feldman 1982b; Bluedorn 1982b; Cotton i Tuttle 1986; William, Hodges Mobley 1982; Price 1977). Oczywiście kreowanie przyjaznego środowiska pracy nie jest jedynym czynnikiem mającym wpływ na poczucie zadowolenia z pracy w danej organizacji. W literaturze przedmiotu istnieje bowiem wiele dotychczas zidentyfikowanych czynników wpływających na obniżenie zadowolenia pracownika z pracy, które w konsekwencji sprzyjają decyzji o odejściu z organizacji. Zestawiając je z raportami branżowymi prezentującymi

przyczyny odejść wskazywane przez pracowników branży informatycznej, należy w pierwszej kolejności wyszczególnić takie powody jak: sprawiedliwy system wynagrodzeń (Nguyen, Taylor, i Bradley 2003) odpowiednia polityka awansów pracownika (Cunningham i in. 2002; Hall i Moss 1998; Hsu i in. 2003; Selden i Moynihan 2000; Steel 2002a), wspierający styl przywództwa czy relacja z przełożonym (Allen i in. 2003; Birdseye i Hill 1995; Paula Brough i Frame 2004; Dunnette, Campbell, i Hakel 1967; Grissom 2011; Karsh i in. 2005; Koszela 2022; Shadish i in. 2001; Smith i in. 1969) czy odpowiednia współpraca z innymi pracownikami (Beehr i in. 2000; Fisher 1985; Tews, Michel, i Ellingson 2013; Uhl-Bein, Graen, i Scandura 2000; Viswesvaran, Sanchez, i Fisher 1999). Naturalnie wśród przyczyn wskazywanych przez specjalistów IT pojawia się znacznie więcej aspektów mogących wpływać na ich poziom zadowolenia, a ostatecznie na zmianę organizacji, jak brak elastyczności wyboru formy zatrudnienia, nieatrakcyjne benefity dodatkowe, brak możliwości podejmowania współpracy na poziomie międzynarodowym (Devire 2023; nofluffjobs.com 2021), niemniej jednak wymienione uprzednio wskazywane są najczęściej, zarówno przez literaturę, jak i raporty branżowe. W kontekście zadowolenia pracownika w literaturze przedmiotu można odnaleźć również wiele źródeł wyjaśniających EDC (Bieńkowska i Tworek 2020) czy dopasowanie P-J (Elfenbein i O'Reilly 2007; Moynihan i Pandey 2007; Verquer, Beehr, i Wagner 2003) jako czynniki wspierające zadowolenie z pracy. Jakikolwiek czynniki poprzedzające satysfakcję z pracy by uwzględniono, negatywna relacja pomiędzy ogólną satysfakcją z pracy a chęcią odejścia została potwierdzona wielokrotnie przez badaczy jako prawdziwa (Roslan i in. 2012; Shah i Jumani 2015; Terera i Ngirande 2014). Warto podkreślić, że wszelkie działania organizacji mające wpływać pozytywnie na satysfakcję pracownika mogą dostarczyć wymiernych korzyści w perspektywie długofalowego utrzymania go w organizacji. Udowodniono bowiem, że zarówno satysfakcja wewnętrzna, jak i zewnętrzna mają negatywny wpływ na chęć odejścia pracownika z organizacji, obniżając przy tym rotację (Roslan i in. 2012).

3.6.9. Model rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej oparty na ich zdolnościach dynamicznych

Przeprowadzając teoretyczne rozważania na temat rotacji pracowników w branży informatycznej oraz czynników ją determinujących opierających się na ich dynamicznych zdolnościach, przyjęto, że uzasadnioną bazą dla tworzenia modelu rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej opartego na ich zdolnościach dynamicznych będzie znany model wydajności pracy pracownika oparty na EDC (Bieńkowska i Tworek 2020), który w istocie przyjmie odwróconą postać. Oznacza to, że EDC za pomocą zbioru czynników związanych z pracą, takich jak: wydajność pracy pracownika, wzmacniane przez dopasowanie PJ, zaangażowanie w pracę oraz satysfakcję z pracy będzie kształtować ostatecznie chęć odejścia pracownika IT z organizacji.

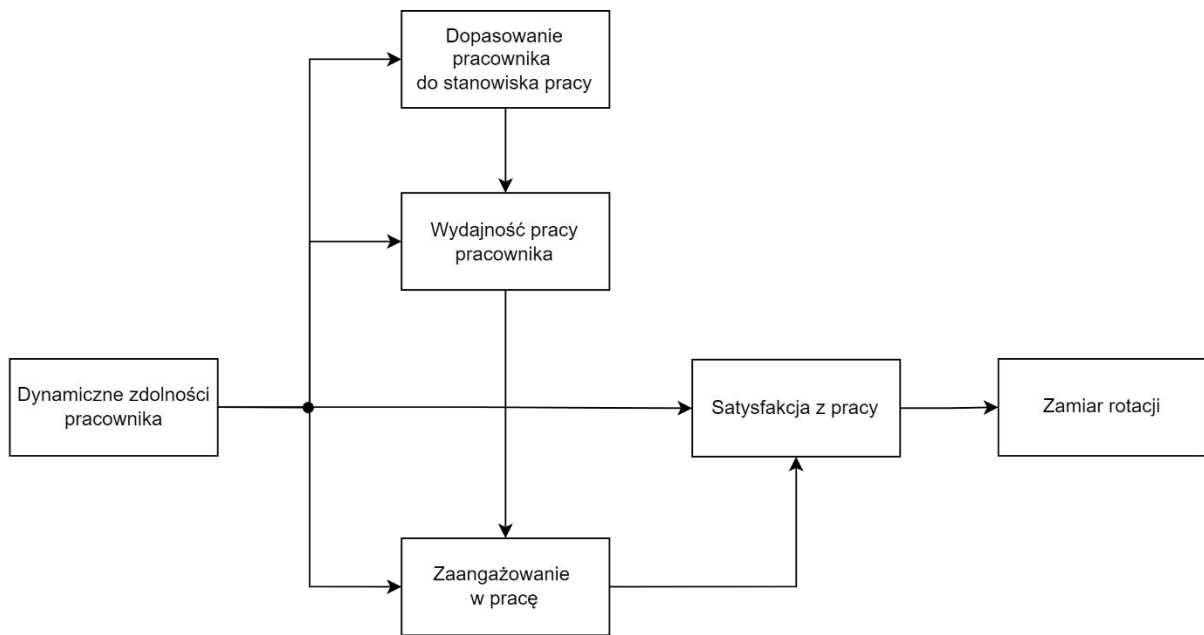
Z kolei dobór postaw związanych z pracą mogących pośredniczyć w relacji pomiędzy dynamicznymi zdolnościami pracownika a chęcią odejścia z pracy jest podyktowany krytycznym przeglądem literaturowym skupiającym się na dotychczas opracowanych modelach rotacji pracowników zamieszczonym w rozdziale 2.

Łącząc konkluzje dotyczące czynników wpływających na rotację pracowników w organizacjach branży informatycznej z konstatacjami na temat relacji między tymi czynnikami, stworzono bazowy model wyjaśniający mechanizm wpływu czynników

na poziom rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej. Model ten, nazwany modelem rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej opartym na ich zdolnościach dynamicznych, został zaprezentowany na rysunku 19.

W kontekście powyższych rozważań, można zatem postawić hipotezę H.e. 1:

H.e. 1: Dynamiczne zdolności pracowników wpływają na zamiar rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej przez wydajność pracy, dopasowanie do stanowiska pracy, zaangażowanie w pracę i satysfakcję z pracy.



Rysunek 19. Model rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej oparty na ich zdolnościach dynamicznych (model podstawowy).

Źródło: opracowanie własne.

3.7. Problemy i hipotezy badawcze – model rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej oparty na rozwiązaniach z zakresu ZZL: przywództwo służebne oraz komunikacja wewnętrzna (model rozszerzony)

Rotacja pracowników jest postrzegana przez organizację jako zmienna wynikowa, która w długiej perspektywie ma znaczący wpływ na funkcjonowanie organizacji jako całości (Dhiman i Mohanty 2010; Purcell i in. 2003). Dlatego też wczesne wykrywanie zamiarów pracownika w kontekście opuszczenia organizacji oraz dbałość o utrzymanie stabilnej kadry stały się jednym z ważniejszych obszarów zainteresowań zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) (Long i Perumal 2014). W rozdziale 3.6 poczyniono pewne teoretyczne rozważania na temat modelu rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej, który ma opierać się na ich dynamicznych zdolnościach. Ukazano zatem istotę pewnych kompetencji pracownika, a także postaw i zachowań względem organizacji, które skutecznie mogą wpływać na rotację pracowników branży informatycznej (Lo 2015). Niemniej jednak zdaje się, że model ten może ulec poprawie dzięki uwzględnieniu czynników mogących pozytywnie kształtować dynamiczne zdolności pracownika branży informatycznej. Zdaje się bowiem, że te, pod wpływem działania pewnych, odpowiednio dobranych rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, będą jeszcze silniej oddziaływać na postawy i zachowania względem pracy, przyczyniając się bardziej do mitygowania zjawiska rotacji pracowników.

Dobór odpowiednich praktyk z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi oraz ich postrzeganie przez pracownika wielokrotnie już, w literaturze przedmiotu, było wskazywane bowiem jako istotne w kwestii wpływania na zachowania i postawy pracowników (Abdul i in. 2019; Jiang i in. 2017; Kooij i Boon 2018). Dotychczas w literaturze przytaczano badania pokazujące istotny wpływ praktyk ZZL na wyniki pracy (Alfes i in. 2013), poczucie wypalenia zawodowego czy wyczerpania emocjonalnego (Kilroy i in. 2016), dopasowanie pracownika do organizacji (Kristof-Brown 2000), a także na jego przywiązanie do organizacji (Kooij i Boon 2018), tym samym również chęć odejścia z organizacji, czyli zamiar rotacji (Alfes i in. 2013; Kilroy i in. 2016). Niewiele jednak istnieje informacji o tym, aby rozwiązania z zakresu ZZL bezpośrednio wpływały na rotację pracowników i ją kształtowały. Najczęściej w relacji tej pośredniczą pewne postawy i zachowania związane z pracą, jak wydajność pracy (Abdul i in. 2019), dopasowanie do stanowiska pracy lub do organizacji (Kooij i Boon 2018), zaangażowanie w pracę (Knight i in. 2017), przywiązanie do organizacji (Kooij i Boon 2018) czy satysfakcja z pracy (Dawis 1992). Wynika to z potrzeby pracowników do bycia dostrzeganym i docenianym przez organizację (Abdul i in. 2019). Odpowiedni dobór rozwiązań z zakresu ZZL okazujący zainteresowanie i zapewniający dbałość o pracownika będzie miał pozytywne przełożenie na jego wyniki pracy oraz przywiązanie do organizacji (Abdul i in. 2019). Te zachowania względem organizacji wywołują poczucie bycia lojalnym, dzięki czemu pracownicy doświadczający pozytywnego traktowania ze strony organizacji odwzajemniają się długoletnim przywiązaniem i pracą na jej rzecz (Eisenberger i in. 2001; Long i Perumal 2014), co w konsekwencji ma przełożenie na jej wyniki w ujęciu ogólnym (Purcell i in. 2003).

Z tego też względu zasadne wydaje się, aby w oparciu o rozwiązania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi poddać analizie drugi model rotacji pracowników.

3.7.1. Wpływ rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi na model rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej oparty na ich zdolnościach dynamicznych

Wpływ rozwiązań z zakresu ZZL na rotację pracowników nie jest zjawiskiem nowym, bo już we wczesnych latach, kiedy zjawisko rotacji zaczęło być badane, w modelach rotacji, nawet tych teoretycznych, zaczęto uwzględniać tego typu rozwiązania jako zmienne egzogeniczne, które za sprawą pewnych postaw i zachowań związanych z pracą wpływały na zmienną endogeniczną – rotację pracowników. Jednym z pierwszych modeli rotacji, w których pojawiły się pewne podstawowe rozwiązania z zakresu ZZL, jest model Price'a i Muellera (1981). Autorzy dowiedli, że rozwiązania takie jak: kształtowanie polityki wynagrodzeń, awansów czy szkolenia wprowadzające do organizacji, dzięki kształtowaniu satysfakcji z pracy i przywiązaniu do organizacji, wpływały na rotację pracowników. Z kolei w modelu Muchinsky'ego i Morrowa (1980) podzielono czynniki egzogeniczne na trzy grupy, mianowicie: grupę czynników indywidualnych – reprezentujących aspekty psychologiczne, czynników związanych z pracą, czyli tych, które prezentują organizacyjne czynniki strukturalne, a także czynników ekonomicznych, uznawanych za potencjalne szanse i korzyści dla organizacji wynikające z sytuacji rynkowej (Muchinsky i Morrow 1980). Niestety jednak Muchinsky i Morrow (1980) pominęli w swoich rozważaniach wiele czynników związanych z postawami i zachowaniem względem pracy pracownika, dlatego też ich model jest uznawany bardziej za model treściowy wymagający dalszej analizy. Innym modelem uwidaczniającym wpływ rozwiązań ZZL na rotację, w którym zmienną pośrednią jest wydajność pracy, jest model Steersa i Mowday'a (1979). Są w nim uwzględnione informacje na temat organizacji i stanowiska pracy udostępniane przez organizację już na wczesnym poziomie rekrutacji oraz poziom spełnienia oczekiwań pracownika względem stanowiska pracy. Hulin i współpracownicy (1985) w swoim modelu rotacji prezentują z kolei wpływ takich czynników jak wynagrodzenie, dodatkowe benefity czy warunki pracy na chęć odejścia, a za czynnik pośredniczący w tej relacji przyjmują satysfakcję z pracy. Natomiast Guest (1997) zaproponował model teoretyczny, w którym założył istnienie teoretycznego modelu wpływu praktyk HRM na rotację pracowników przez postawy związane z pracą, takie jak przywiązanie organizacyjne oraz satysfakcję z pracy, które z kolei, wpływając na wyniki behawioralne, w tym między innymi rotację pracowników czy wyniki organizacyjne, mają ostatecznie przełożenie na kształtowanie się wyników finansowych organizacji jako całość (Dhiman i Mohanty 2010).

Oczywiste jest zatem, że wpływ rozwiązań ZZL w kontekście wpływu na rotację pracowników w organizacji jest rozważany praktycznie od samego początku, od kiedy temat ten stał się istotny zarówno dla praktyków, jak i badaczy. Niemniej jednak dotychczasowe rozważania opierają się przede wszystkim na podstawowych praktykach ZZL takich jak: kształtowanie polityki wynagrodzeń, awansów czy możliwości rozwoju oferowanych przez organizację w modelach rotacji pracowników.

Należy jednak pamiętać, że trendy w zakresie ZZL uległy w ostatnich latach rozszerzeniu oraz modyfikacji w wyniku zmieniających się potrzeb i oczekiwań pracowników. W ostatnim czasie pracownicy coraz większą wagę przykładają do dbałości o zachowanie równowagi między obowiązkami wynikającymi z życia rodzinnego (prywatnego) oraz

obowiązkami względem pracy (organizacji) (Long i Perumal 2014; Thwala i in. 2012). Dlatego też specjaliści do spraw zarządzania zasobami ludzkimi byli zmuszeni do wypracowania takich rozwiązań, które jednocześnie odpowiedzą na potrzeby pracownika, w dalszym ciągu wpływając pozytywnie na jego postawy względem pracy. Ponadto należy w dalszym ciągu pamiętać, że te wszystkie rozwiązania z zakresu ZZL, zwane podstawowymi, mającymi swoje podłoże w teorii zarządzania kadrami, w których pracownik był traktowany bardziej jako zasób, a głównym zadaniem działu HR była dbałość o aspekty kadrowe, nadal muszą być utrzymane na satysfakcjonującym pracownika poziomie.

Ten sam trend jest zauważalny wśród pracowników z branży informatycznej. Oczywiście w dalszym ciągu istotną rolę w kontekście zadowolenia z pracy w danej organizacji i chęci pozostania w niej odgrywają takie rozwiązania jak: polityka wynagrodzeń, awansów czy rozwoju pracownika (Judge i in. 2010; Nguyen i in. 2003; Terera i Ngirande 2014). Ze względu na to, że grupa specjalistów IT uznawana jest za tę, która w pakiecie podstawowych warunków zatrudnienia ma zaoferowane zadowalające wynagrodzenie, duże możliwości rozwoju oraz rozbudowaną politykę awansów, często czynniki te, stając się niejako standardem oferowanym przez organizacje, przestają stanowić o jej konkurencyjności, tym samym odgrywają coraz mniejszą rolę w kontekście kształtowania zachowań i postaw pracownika względem pracy i organizacji. Badania przeprowadzone wśród pracowników IT najczęściej wykazują, że to właśnie uznanie ze strony organizacji, często niepieniężne, sprawiedliwe nagradzanie pracownika za jego wysiłki oraz praktyki dzielenia się informacjami z pracownikami stanowią zestaw czynników, które ograniczają chęć pracownika do opuszczenia organizacji (Dhiman i Mohanty 2010; Paré i Tremblay 2007). Według autorów badania relacji tej pośredniczą pewne postawy pracownika takie jak zaangażowanie w pracę, przywiązanie do organizacji, które, dzięki odpowiednio dobranym, wspomnianym wcześniej praktykom ZZL, działają pozytywnie na ograniczanie rotacji również wśród pracowników w organizacjach branży informatycznej (Paré i Tremblay 2007).

Badania wykazują ponadto, że na to, w jaki sposób pracownicy postrzegają organizację, najczęściej mają wpływ relacje pracownicze, a w szczególności relacje pracownika z kierownictwem (Harrison i Newman 2013), ale także otwartość organizacji na dzielenie się informacjami nie tylko w kwestii tematów operacyjnych, lecz także strategicznych (Chapke 2011). Okazuje się bowiem, że zachowanie przełożonych względem pracowników odzwierciedla ich zachowanie, poczucie zadowolenia, motywację, produktywność, wysokie morale prezentowane w środowisku pracy, co ostatecznie przyczynia się do poprawy osiągania celów organizacji jako całości. Dzieje się tak, ponieważ aktualny trend panujący w zarządzaniu, koncentrujący się na równoważeniu praw pracowniczych i dyscypliny pracowników, powoduje, że współcześnie menedżerowie decydują się najczęściej na stosowanie wspierającego stylu przywództwa we współpracy z podwładnymi (Long i Perumal 2014). Taki trend jest widoczny przede wszystkim w organizacjach z branży informatycznej, które najczęściej, bazując na projektowym charakterze pracy, implementują zwinne metodyki pracy projektowej. Jak powszechnie wiadomo, zwinne metodyki pracy projektowej zalecają bowiem stosowanie wspierającego stylu przywództwa, tak by zapewnić skuteczne motywowanie i angażowanie pracowników w ich pracę, a tym samym przyczynić się do osiągania ich indywidualnych i zespołowych oraz organizacyjnych celów (Lensges, Kloppenborg, i Forte 2018). Wspierający charakter współpracy, dbający o kształtowanie pozytywnych postaw pracownika względem organizacji,

powoduje, że coraz częściej doceniani są pracownicy przyczyniający się do wzrostu wartości dodanej organizacji, niekoniecznie wynikającej z wysokiej produktywności pracownika, ale z jego zaangażowania (Cook 2008). Tacy pracownicy, szeroko zainteresowani organizacją, jej strategią i celami na przyszłość, bardzo często cenią sobie również szeroki dostęp do informacji, nie tylko bieżących, wynikających z operacyjnego funkcjonowania organizacji, ale informacji strategicznych, jak np. pozyskiwanie nowych klientów, zmiany celów organizacji czy polityki firmy. Dzięki temu entuzjastyczne nastawienie do planowanego rozwoju biznesu w organizacji spotyka się z taką samą aprobatą i zrozumieniem wśród pracowników, jak wśród kierownictwa. To właśnie dzięki wysokiej transparencji w komunikacji tworzenie kultury zarządzania wspierającego, partycypacyjnego i pobudzanie kreatywności pracownika staje się łatwiejsze (Chapke 2011). Dlatego też menedżerowie, chcąc budować kadrę wysoko zmotywowanych i zaangażowanych pracowników IT, powinni swoją otwartą postawą i wspierającym stylem przywództwa wzbudzać w pracownikach takie postawy jak zwiększone poczucie zaufania względem organizacji, motywację do pracy czy zadowolenie z pracy w organizacji (Chapke 2011), a ostatecznie ograniczać jego rozważania na temat odejścia z organizacji. Na podstawie powyższych rozważań można założyć, że istnieje odpowiedni zestaw praktyk ZZZL dopasowany do potrzeb organizacji IT, które dzięki postawom związanym z pracą będą obniżać chęć rotacji pracowników. Bazując na powyższych rozważaniach, można postawić hipotezę H.e. 2:

H.e. 2: Rozwiązania w zakresie ZZZL wpływają na zamiar rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej przez ich zdolności dynamiczne, wydajność pracy, dopasowanie do stanowiska pracy, zaangażowanie w pracę i satysfakcję z pracy.

3.7.2. Wpływ służebnego stylu przywództwa na model rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej oparty na ich zdolnościach dynamicznych

Przywództwo ma znaczący wpływ na budowanie relacji między pracownikiem a liderem. Postawa lidera, tj. sposób podejmowania i wdrażania decyzji, jego umiejętności komunikacyjne, a także podejście do ludzi, empatia i zrozumienie (Van Dierendonck i in. 2014; Gregory Stone i in. 2004; Kashyap i Rangnekar 2016) wpływają na zachowania i postawy pracowników – w tym ich chęć pozostania lub odejścia z organizacji (Palanski, Avey, i Jiraporn 2014; Pekmezci, Postuła i Majczyk, 2017; Ateş, i Turgut 2017; Suifan i in. 2020; Wang i Yang 2016). Literatura przedmiotu przytacza bowiem przykłady badań potwierdzające, że służebny styl przywództwa, koncentrujący się na potrzebach podwładnych, zmniejsza chęć dobrowolnego odejścia z organizacji dzięki moderującemu i pośredniczającemu wpływowi takich czynników jak dopasowanie pracownika do organizacji czy przywiązanie organizacyjne (Jaramillo i in. 2009). Według Martina i Epitropaki (2001) związek między przywództwem a dobrowolną rotacją wynika ze znaczenia, jakie w życiu pracownika stanowią liderzy. Są oni bowiem dla pracownika głównym źródłem informacji dotyczących celów, strategii organizacji; to przez pryzmat ich zachowań pracownik postrzega organizację jako całość (Wells i Welty Peachey 2011). Liderzy mają także wpływ na tworzenie wizji organizacji oraz prezentując swoje poczucie dumy z przynależności do danej organizacji, wpływają na internalizację wartości grupowych (Koźmiński i in., 2022; Korzyński i in., 2021; Bass 1985). Służebny lider, ukazujący pracownikowi troskę względem

jego potrzeb, nie tylko wpływa na silną identyfikację pracownika z organizacją czy zwiększone zaufanie do niej (Sendjaya i Pekerti 2010), a także emocjonalne przywiązanie go do siebie samego, ale także do organizacji jako całości, co znacząco ogranicza potencjalne rozważania pracownika na temat zmiany pracy (Postuła i Majczyk, 2017; Tse, 2008). Cotton i Tuttle (1986b) w swoich badaniach skupili się na weryfikacji teorii mówiącej o tym, że to, jak pracownik postrzega pracę, może zależeć od relacji z przełożonym lub stylu przywództwa, jaki przełożony prezentuje. Udowodnili, że istnieje negatywny związek między intencją dobrowolnej rotacji a ogólną satysfakcją ze współpracy z liderem, co w późniejszych latach zostało także potwierdzone przez innych badaczy (Fang 2001; Griffith, Hom, i Gaertner 2000; Wells i Welty Peachey 2011). Z przytoczonych badań wynika zatem, że samo przywództwo czy relacja z przełożonym nie wpływa bezpośrednio na rotację, ale ma pośredni związek – przez ogólne zadowolenie pracownika ze współpracy z przełożonym. Wynika to z faktu, że przy dobrej współpracy pracownik/przełożony decyzja o odejściu pracownika z organizacji wiązałaby się z psychologiczną stratą, co uczyniłoby odejście kosztownym pod względem emocjonalnym (Griffith 2004; Mossholder, Settoon, i Henagan 2005). Ogólne zadowolenie z pracy w organizacji, również w wielu badaniach weryfikujących wpływ stylu przywództwa na rotację pracowników, było uwzględniane jako czynnik pośredniczący (Griffith 2004; Larrabee i in. 2003). Za inne czynniki pośredniczące tej relacji uznaje się przywiązanie normatywne (Tse, 2008) oraz przywiązanie afektywne (Bycio, Hackett, i Allen 1995; Ehrhart 2004; Jang i Kandampully 2018; Liden i in. 2008; Omanwar i Agrawal 2022; Park i Pierce 2020; Schaubroeck, Lam, i Peng 2011; Walumbwa i in. 2010). Co więcej, wśród specjalistów ZZL istnieje przeświadczenie, że stosowny styl przywództwa wspiera organizację w tworzeniu odpowiedniego środowiska pracy, co usprawnia również zarządzanie sytuacjami dynamicznymi w organizacji, na przykład przez wspieranie innowacyjności pracownika (Koźmiński i in., 2022; Korzyński i in., 2021 Peterson, Galvin, i Lange 2012). Oznacza to bowiem, że brak odpowiednich umiejętności przywódczych w organizacji może spowodować, że sama w sobie nie będzie ona miała wypracowanych wystarczających zdolności do wykrywania, interpretowania oraz działania w oparciu o niejednoznaczne sygnały nowych zagrożeń lub nowych możliwości (Schoemaker, Heaton, i Teece 2018). Dynamika branży informatycznej nie tylko pod kątem technologicznym, ale także z uwagi na fakt, że również zostaje dotknięta kryzysem widocznym na rynku, powoduje, że kluczowe stają się umiejętności szerokiego obserwowania otoczenia i kreowania wizji na przyszłość. Wymagane jest bowiem orientowanie się w tematach, które z pozoru mogą się wydawać niepotrzebne, jak monitorowanie innych branż, odległych rynków, nowych badań, pojawiających się modeli biznesowych i danych demograficznych, tak by poszukiwać wskazówek, jak interpretować słabe sygnały. Wyzwolenie takich zachowań wśród pracowników jest skierowane do lidera, który przez zastosowanie odpowiednich technik wspierających z pewnością pomoże pracownikom w rozwoju ich dynamicznych zdolności (Schoemaker i in. 2018).

Lider wspierający uznawany jest bowiem za takiego, który w pierwszej kolejności skupia się na zaspokojeniu psychologicznych potrzeb pracownika, cele organizacji traktując przy tym nadal jako aspekt ważny, ale często drugorzędny. W kontekście rozwoju dynamicznych zdolności pracownika czy dbałości o jego pozytywne postrzeganie środowiska pracy styl ten jest skuteczny, ponieważ głównym celem takiego lidera jest służenie swoim pracownikom tak by zapewnić im rozwój dzięki ciągłemu doskonaleniu czy wzmocnieniu ich pozycji (Coetzer,

Bussin, i Geldenhuys 2017; Greenleaf 2002; Mustamil i Najam 2020b; Schwarz i in. 2016). W porównaniu do innych stylów przywództwa służebne przywództwo nie będzie poświęcać dobra pracowników, koncentrując się na krótkoterminowych celach, lecz skupiając się na osiągnięciu zrównoważonych, długoterminowych wyników, będzie przede wszystkim się koncentrować na inwestycji w kapitał ludzki (Sendjaya 2015). Parris i Peachey (2013a) opisują styl służebny jako altruistyczny, w którym liderzy często porzucają swoje interesy na rzecz osiągnięcia korzyści przez pracowników (Walumbwa i in. 2010). W dynamicznym środowisku pracy, w którym pracownicy często borykają się z napięciem i stresem, zauważono, że wsparcie ze strony służebnego lidera powodowało zmniejszenie negatywnych emocji, a także lepszą adaptację do nowych warunków, co przyczyniało się do poprawy zdrowia emocjonalnego pracownika (Wongboonsin i in. 2018). W konsekwencji zaangażowanie i inwestowanie w zaspokajanie potrzeb pracowników w dłuższej perspektywie, bazując na teorii wymiany społecznej (Blau 1964), powinno zostać odzwierciedlone w zachowaniach pracownika. Oczekuje się bowiem, że pod wpływem obserwacji zachowań lidera pracownik będzie przejawiał wyższą wydajność pracy, zaangażowanie, lojalność względem organizacji (Dutta i Khatri 2017; Kool i van Dierendonck 2012) czy przywiązanie do niej, co będzie wpływać pozytywnie także na grupę oraz na organizację jako całość (Hunter i in. 2013; Walumbwa i Wernsing 2013). Dlatego też, bazując na powyższych rozważaniach, zakłada się, że styl przywództwa, w tym przypadku służebny, będzie stanowić jedno z rozwiązań organizacyjnych, które wpłynie pozytywnie na rotację, a właściwie jej brak wśród pracowników w organizacjach branży informatycznej (Jaramillo i in. 2009; Parris i Peachey 2013b; Turgut i in. 2008) przez czynniki pośredniczące: EDC, wydajność pracy, zaangażowanie w pracę oraz satysfakcję z pracy. Można zatem postawić hipotezę H.e. 2.1:

H.e. 2.1: Przywództwo służebne wpływa na zamiar rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej przez ich zdolności dynamiczne, wydajność pracy, dopasowanie do stanowiska pracy, zaangażowanie w pracę i satysfakcję z pracy.

3.7.3. Wpływ komunikacji wewnętrznej na model rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej oparty na ich zdolnościach dynamicznych

Komunikacja jest kluczowym czynnikiem w zarządzaniu zasobami ludzkimi, a przede wszystkim w zarządzaniu relacjami międzyludzkimi (Barrett 2006; Stor, 2000). Bevan i Bailey (1991) uważają, że komunikacja wewnętrzna jest głównym czynnikiem wpływającym na motywację pracowników i wydajność pracy oraz odgrywa ważną rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej organizacji (Tariszka-Semegine 2012; Stor, 2000). Dlatego też słaba komunikacja może powodować wiele zagrożeń w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, takich jak brak zaangażowania pracowników, problemy z przywództwem, a nawet zwiększona rotacja pracowników (Allen i in. 2006; Ballard i Seibold 2006; Hall i in. 2008; Kotter 1996, 2012). Branham (2005) sugeruje również, że słaba komunikacja między kierownictwem a pracownikami jest jednym z czynników, dla których pracownicy decydują się na opuszczenie organizacji. Ze względu na to, że komunikacja jest uznawana za czynnik blisko związany z przywództwem oraz kulturą organizacyjną, brak satysfakcji z komunikacji wewnętrznej może spowodować ogólne negatywne skutki w zachowaniu pracownika (Clifton i in. 1980). Jak wiadomo, komunikacja jest pewnym sposobem

i podejściem, za pomocą którego są przekazywane istotne informacje wewnątrz organizacji. Pojawiający się „szum” w procesie komunikacji może wpływać na zakłócenie wydajności pracy ze względu na przekazywanie wiadomości bez skupienia się nad zrozumieniem znaczenia oraz ich sensu (Kotter 1990; Nwagbara 2011) – zakłócona zostaje zatem „strefa zrozumienia” (Fill 2005). Wywołanie pewnych pozytywnych zachowań i postaw wśród pracowników jest więc możliwe pod warunkiem, że komunikacja wewnętrzna będzie postrzegana jako skuteczny proces (Stor, 2000). Smith i Taylor (2004) uważają, że komunikacja wewnętrzna może być uznana za skuteczną właśnie wtedy, kiedy poza przekazywaniem jedynie informacji – suchych faktów odbiorca zrozumie również sens komunikatu, co wywoła pozytywny wzrost zaangażowania zarówno jego, jak i nadawcy wiadomości. Z tego też powodu badacze wskazują komunikację jako czynnik wpływający pośrednio lub nawet bezpośrednio na rotację pracowników (Price 1977; Storey 2001; Tett i Meyer 1993b). Jedne z pierwszych teorii prezentują komunikację jako czynnik poprzedzający afektywne reakcje pracowników odnoszące się do satysfakcji z komunikacji oraz z pracy, jako całości, a także przywiązania do organizacji, uznawanego za bezpośredni czynnik prowadzący do rotacji pracowników (Jablin 1987). Najczęściej jednak w badaniach nad komunikacją i rotacją czynnikiem pośredniczącym tej relacji jest satysfakcja z pracy (Pettit Jr, Goris, i Vaught 1973), która w wielu modelach rotacji jest określana jako czynnik bezpośrednio poprzedzający chęć odejścia z organizacji. Innym czynnikiem, dla którego w literaturze przedmiotu komunikacja jest wskazywana jako czynnik egzogeniczny, jest wydajność pracy pracownika (Kluger i DeNisi 1996; York i Denton 1990), zaangażowanie w pracę (Butler 1991; DeCotiis i Summers 1987; Graber 2007; Kular i in. 2008; Lockwood 2007), motywacja do pracy (Buble, Juras, i Matić 2014; Petković i Rapajić 2021; Rajhans 2009; Ramadanty i Martinus 2016) oraz przywiązanie do organizacji (Allen 1992; Atouba 2021; Lee i Kim 2010; Zhang, Zhang, i Liu 2022).

Według literatury na wydajność pracy pracownika wpływa zarówno komunikacja nadzorcza – skupiająca się na sprawach organizacyjnych (informacje zwrotne na temat osiągniętych wyników, informacje o zasadach i polityce pracy czy harmonogramy pracy, zadań oraz instrukcje dotyczące wykonywania pewnych zadań (Miles, Patrick i King, 1996)) – oraz komunikacja w górę – określana jako wymiana informacji od pracownika niższego szczebla do członków hierarchii organizacji (Roberts i O'Reilly 1974). Okazuje się, szczególnie jeśli chodzi o badanie skuteczności komunikacji nadzorczej, że spełnia ona poniekąd aspekt edukacyjny (Kadushin 1992), przyczyniający się do wzrostu wiedzy i umiejętności pracowników (Albrecht i Adelman 1987), lepszego zrozumienia ich roli, a co za tym idzie zwiększonego poczucia spełnienia w pracy (Ellis i Miller 1994). Natomiast w kontekście komunikacji w górę dostrzeżono, że przełożeni budujący ten typ komunikacji w oparciu o zaufanie, szacunek oraz wzajemne relacje, czyli dbający o to, aby relacje opierały się mniej na hierarchiczności, a bardziej na wzajemnym wpływie (Hurlbert 1993), otaczają się pracownikami, których charakteryzuje wyższy poziom ogólnej satysfakcji z pracy oraz zwiększona wydajność pracy. Pracownikom, którzy dostrzegają swojego przełożonego jako otwartego słuchacza, zdecydowanie łatwiej jest przekazywać swoje odczucia oraz opinie (Jablin i Krone 1994), będące kluczowym aspektem dla rozpoznania obszarów wymagających zmian i dostosowań, czyli de facto takich, które mogą się przyczynić do poprawy funkcjonowania całej organizacji (Glauser 1984). Prawdą jest bowiem, że skuteczni menedżerowie słuchają swoich pracowników, pozwalają im przedstawić swój

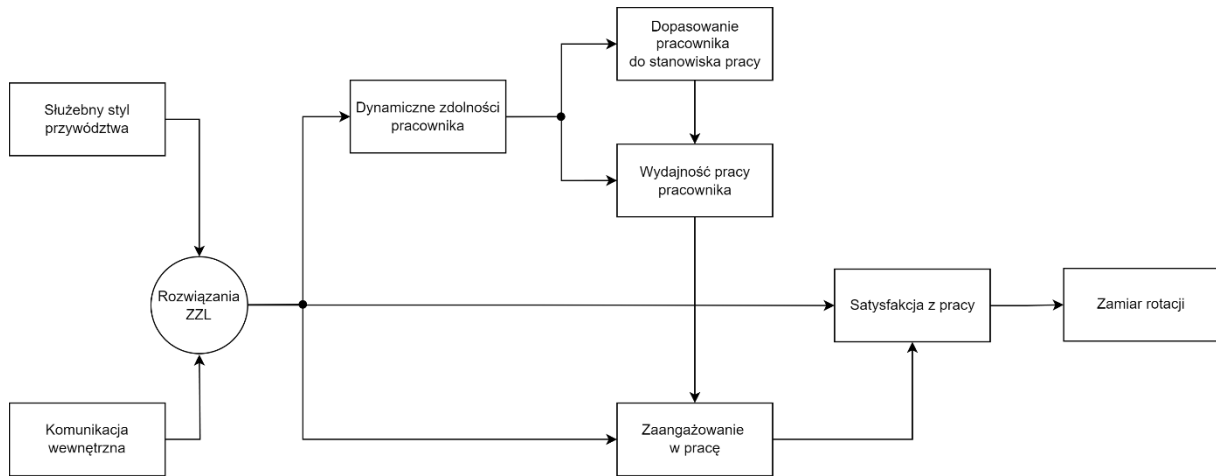
punkt widzenia i angażują ich w proces podejmowania decyzji – wtedy praca przebiega sprawnie i efektywnie (Mishra i in. 2014).

Jak już zostało wspomniane, styl komunikowania się z pracownikiem jest blisko związany ze stylem przywództwa, jaki prezentuje menedżer. Dlatego też o skutecznej komunikacji między pracownikiem a przełożonym często mówi się wówczas, gdy przełożony dba o utrzymanie nieformalnego stylu komunikowania się, charakteryzującego się postawą wspierającą. Według specjalistów do spraw zarządzania zasobami ludzkimi taki sposób komunikowania daje pracownikowi poczucie bycia ważnym, zauważonym oraz docenionym przez menedżera, co obniża poczucie stresu związanego z pracą, poprawiając ogólną satysfakcję z pracy (Newsome i Pillari 1992; Rauktis i Koeske 1994) i niwelując tym samym konieczność poszukiwania zadowolenia z pracy w innej organizacji (Mor Barak i in. 2001). Z tego też względu nasuwa się wniosek, że to od stylu i sposobu komunikacji, jego skuteczności, a ostatecznie zadowolenia z procesu komunikacji, który ma przełożenie na ogólnie zadowolenie z pracy, może zależeć to, czy pracownik będzie bardziej czy mniej skłonny do opuszczenia organizacji. Pracownicy, którzy opisują komunikację jako nieskuteczną i nieefektywną, znacznie częściej wykazują się gotowością do zmiany pracy (Abiden 2019; Adebayo i Ogunsina 2011; Kim i in. 2010). Ballard i Seibold (2006) również zauważyli pośredni wpływ komunikacji na zamiar odejścia z pracy. Dostrzegli, że organizacje, które mają satysfakcjonujący proces komunikacji, tworzą przyjazne środowisko pracy dla pracowników, takie, które sprzyja skutecznemu wykonywaniu zadań, zwiększając ich motywację do pracy, zaangażowanie w zadania i poczucie zadowolenia z pracy (Naz i Gul 2014). Co więcej, odpowiednio dobrany sposób komunikacji, również w sytuacjach trudnych dla organizacji, którym często towarzyszy również konieczność wprowadzenia zmian, jest kluczowy w kontekście utrzymania odpowiedniego zaangażowania pracowników. W obliczu dynamicznych zmian często wśród zdecydowanie większej grupy pracowników można zaobserwować dużą niepewność czy brak poczucia stabilizacji, co może doprowadzać ich do rezygnacji z pracy w danej organizacji na rzecz poszukiwania stabilizacji w innym środowisku. Organizacje działające w branży informatycznej, również uważane są za dość dynamicznie zmieniające się ze względu na konieczność dostosowania się do zmian, jakie zachodzą na rynku IT. Dlatego też uznaje się, że brak poczucia stabilności czy zbyt duża dynamika zmian mogą również negatywnie wpływać na specjalistów IT. Dzieje się tak, ponieważ przed pracownikami w organizacjach branży informatycznej stawiane są stale rosnące oczekiwania klienta, które wymuszają na nich konieczność ciągłego rozwoju, tak by móc odpowiedzieć na pojawiające się potrzeby jak najszybciej.

Drugim aspektem wprowadzającym niepewność może być często praktykowany w organizacjach branży informatycznej tryb pracy projektowej, w którym obawa związana ze zmianą zaangażowania projektowego ze względu na kończące się kontrakty może wyzwać w pracowniku poczucie niepewności. Co więcej, taki tryb pracy doprowadza często do niejednoznacznego zrozumienia przez pracownika jego aktualnej roli, a także konfliktu roli, co jeszcze bardziej wzmacnia oczekiwania pracownika w odniesieniu do poziomu komunikacji (Ghapanchi i Aurum 2011). W konsekwencji okazuje się, że pracownicy IT mają zwykle wysokie wymagania względem procesu komunikacji, a także oczekiwania wobec menedżerów, jeśli chodzi o sposób komunikowania się, przez co niespełnienie ich oczekiwań może prowadzić do postrzegania organizacji jako nieprofesjonalnej czy źle zarządzanej,

a w konsekwencji niegodnej zaufania (Kim 2012). Dlatego też tak istotne jest, aby menedżerowie dbali o odpowiednią komunikację z pracownikiem, dostarczali mu na bieżąco informacji ważnych z perspektywy jego jako jednostki w organizacji, ale także całej organizacji, informowali o zmianach, pamiętając również o przekazie sensu i celowości danej zmiany, a przy tym bazowali na wspierającej formie komunikacji, opartej na zaufaniu, bo dzięki temu będą w stanie skutecznie wspierać pracownika w procesie adaptacji do zmian (Bieńkowska, Koszela, Sałamacha, i in. 2022). Dzięki aktywnemu informowaniu pracowników o bieżącej sytuacji czy o nadchodzących zmianach, a także stałemu prezentowaniu im potrzeb organizacji, jej celów i kierunku rozwoju menedżerowie motywują ich do szybkiego zaangażowania się we wspólne kreowanie przyszłości organizacji (Canning i Found 2015; Dee i Leisyte 2017; Giauque 2015; Rogiest, Segers, i van Witteloostuijn 2015; Saunders, Dietz, i Thornhill 2014). Pracownicy, chcąc odpowiedzieć na potrzeby rynku, a także z dużym zaangażowaniem podchodząc do rozwoju swoich kompetencji i kształtowania nowych umiejętności, przyczyniają się do rozwoju organizacji i pozwalają jej tym samym utrzymać konkurencyjność na rynku (Appelbaum i in. 2017). Taka proaktywna postawa pracownika, wspierająca kierunek rozwoju organizacji, zmniejsza poczucie dyskomfortu związanego z działaniami organizacji oraz niweluje poczucie niepewności, czyli de facto ogranicza również ryzyko zakłócenia poczucia satysfakcji z pracy (Eppler i Mengis 2004; Hargie, Tourish, i Wilson 2002; Taylor, Fieldman, i Altman 2008). Można zatem wnioskować, że komunikacja, wspierając utrzymanie pozytywnych zachowań i postaw pracownika zarówno przy stabilnym, jak i zmiennym środowisku, może być uznawana również za czynnik pozytywnie kształtujący dynamiczne zdolności pracownika. Jawna i otwarta komunikacja umożliwi pracownikowi dostęp do zasobów, informacji i wsparcia ze strony organizacji, dzięki czemu przy wykorzystaniu dynamicznych zdolności może on w dalszym ciągu z sukcesem wykonywać swoje zadania (Conger i Kanungo 1988). Z drugiej zaś strony, komunikacja dążąca do przekazania sensu i celowości pewnych działań organizacji, tym samym angażująca pracownika w proces zmian zachodzących w organizacji, przez aktywny rozwój nowych umiejętności nie tylko wspiera jego dynamiczne zdolności czy powoduje utrzymanie wydajności na odpowiednim poziomie, ale także umacnia utrzymanie dopasowania pracownika do stanowiska pracy. Pracownik, posiadając poczucie sprawczości, dzięki odpowiedniemu dopasowaniu swoich umiejętności do zadań i ról, charakteryzując się wysoką efektywnością w wykonywaniu zadań, może spodziewać się pozytywnych informacji zwrotnych na temat swojej pracy, co jeszcze silniej będzie motywowało go do angażowania się w rozwój organizacji, dostarczając tym samym jeszcze większej satysfakcji z pracy, a w konsekwencji ograniczając chęć odejścia z organizacji. Bazując zatem na dotychczasowych rozważaniach można stwierdzić, że komunikacja będzie stanowić drugi kluczowy czynnik z zakresu rozwiązań ZZL, mający istotne przełożenie na kształtowanie modelu rotacji pracowników (Allen i in. 2006; Atouba 2018; Ballard i Seibold 2006; Dwipayana i Suwandana 2021; Hall i in. 2008; Kotter 1996, 2012) w organizacjach branży informatycznej, opierającego na ich dynamicznych zdolnościach. Dzięki czynnikom pośredniczącym, takim jak EDC, wydajność pracy, zaangażowanie w pracę oraz satysfakcję z pracy wpływa ona dodatkowo na zmniejszenie rotacji. Model rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej oparty na ZZL przyjmie postać modelu zaprezentowanego na rysunku 20. Na podstawie rozważań można zatem postawić hipotezę H.e. 2.2.

H.e. 2.2: Komunikacja wewnętrzna wpływa na zamiar rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej przez ich zdolności dynamiczne, wydajność pracy, dopasowanie do stanowiska pracy, zaangażowanie w pracę i satysfakcję z pracy.



Rysunek 20. Model rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej oparty na rozwiązaniach z zakresu ZZL (model rozszerzony).
Źródło: opracowanie własne.

4. Empiryczna weryfikacja zjawiska rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej

4.1. Metodyka i obszar badania empirycznego

4.1.1. Cel i etapy badania empirycznego

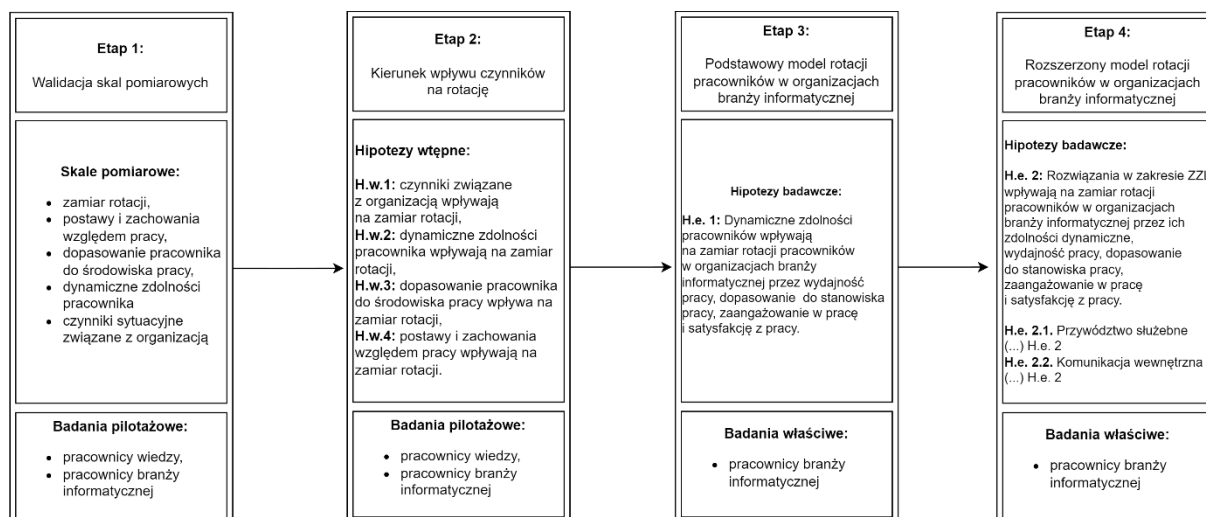
Badania empiryczne dotyczące wpływu poszczególnych czynników na zamiar rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej rozpoczęto w listopadzie 2020 roku i zakończono w lutym 2023. Obejmowały one wstępne badania pilotażowe, a także badania właściwe. Ich celem była z jednej strony walidacja skal pomiarowych czynników wyszczególnionych z literatury jako istotnie wpływające na zamiar rotacji, a także skali pomiarowej służącej do badania zamiaru rotacji (Etap 1), wstępne rozpoznanie kierunków wpływu oraz złożoności (wielorakości) wpływu poszczególnych czynników na zamiar rotacji (Etap 2), aż po weryfikację teoretycznego modelu podstawowego rotacji oraz modelu rozszerzonego rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej w Polsce (Etap 3-4).

W tabeli 8 przedstawiono ogólne cele przyjęte w kolejnych etapach analiz wyników badania empirycznego.

Tabela 8. Schemat postępowania badawczego wraz z celami badawczymi.
Źródło: opracowanie własne.

Etap	Nazwa etapu	Cele badawcze	Grupa badawcza
Etap 1	Walidacja skal pomiarowych na podstawie badań pilotażowych	Weryfikacja skal pomiarowych dla wykorzystanych w badaniu zmiennych, ze szczególnym z uwzględnieniem skali służącej do pomiaru zamiaru rotacji.	Dwie grupy badawcze: <ul style="list-style-type: none"> • pracownicy wiedzy – 500 pracowników • pracownicy z organizacji branży informatycznej – 120 pracowników.
Etap 2	Kierunek wpływu zmiennych na rotację – na podstawie badań pilotażowych	Wstępne potwierdzenie złożoności (wielorakości) i sposobu wpływu poszczególnych zmiennych na zamiar rotacji.	Dwie grupy badawcze: <ul style="list-style-type: none"> • pracownicy wiedzy – 500 pracowników • pracownicy z organizacji branży informatycznej – 120 pracowników.
Etap 3	Podstawowy model rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej – badania właściwe	Weryfikacja statystyczna teoretycznego modelu rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej opartego na ich zdolnościach dynamicznych.	Pracownicy z organizacji branży informatycznej – 295 pracowników.
Etap 4	Rozszerzony model rotacji pracowników w organizacjach branży – badania właściwe	Weryfikacja statystyczna rozszerzonego teoretycznego modelu rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej opartego na rozwiązaniach z zakresu ZZL.	Pracownicy z organizacji branży informatycznej – 295 pracowników.

Na rysunku 21 przedstawiono ogólny schemat prowadzonych analiz badawczych.



Rysunek 21. Schemat postępowania badawczego wraz z celami badawczymi.
Źródło: opracowanie własne.

Wszystkie zaprezentowane na schemacie i w tabeli cele czy hipotezy badawcze stanowią bezpośredni wynik przeprowadzonych we wcześniejszych rozdziałach rozważań literaturowych.

4.1.2. Procedura badawcza

Do przeprowadzenia zarówno badań pilotażowych, jak i badań właściwych wykorzystano metodę CAWI, a jeśli chodzi o narzędzie badawcze – każdorazowo posłużono się kwestionariuszem ankietowym, w którym zestawiono uprzednio rozpoznane na podstawie literatury czynniki wpływające na zamiar rotacji pracowników. Szczegóły dotyczące każdego z kwestionariuszy zostaną przedstawione w dalszej części, ze względu na to, że różnił się on w zależności od typu przeprowadzonego badania (pilotażowe, właściwe). Wszystkie badania były przeprowadzone wśród pracowników związanych z organizacjami działającymi na terenie Polski. Dodatkowym warunkiem ograniczającym grupę respondentów była charakterystyka pracownika, dlatego też grupa respondentów nie była wybrana losowo, niemniej jednak zadbano o zróżnicowanie grupy badawczej pod względem charakterystyki organizacji i samego pracownika. Ostatecznie przeprowadzono trzy niezależne badania empiryczne na trzech niezależnych grupach badawczych:

- pierwsze badania pilotażowe: na 500 pracownikach wiedzy
- drugie badania pilotażowe: na 120 pracownikach branży informatycznej
- badania właściwe: na 295 pracownikach branży informatycznej.

4.1.3. Charakterystyka próby badawczej – pierwsze badanie pilotażowe

Strukturę próby badawczej w pierwszym badaniu pilotażowym rozpatrywano ze względu na parametry organizacji oraz pracy, tj.:

- wielkość organizacji, w której pracuje respondent
- pozycja pracownika (respondenta)
- wykształcenie pracownika (respondenta)
- długość zatrudnienia (ogółem)
- długość zatrudnienia w obecnej organizacji
- działalność organizacji
- otoczenie organizacji.

Najbardziej liczną grupą biorącą udział w badaniu byli pracownicy deklarujący swoją działalność na rzecz małych organizacji zatrudniających od 10 do 49 pracowników (42,7%). Przy pozostałych grupach rozkład liczby respondentów jest względnie równomierny. W odniesieniu do pozycji grupa badawcza jest podzielona równomiernie – po połowie. Najmniej liczna grupa respondentów pod względem ich wykształcenia to grupa deklarująca wykształcenie poniżej średniego (11%). Nieco ponad 40% respondentów posiada wykształcenie wyższe, a druga część tych 40% – średnie.

Ponad połowa respondentów deklaruje, że całkowity staż pracy wynosi 5 lat lub mniej, ale nie mniej niż 1 rok. Do tej grupy należy aż 23,2 %.

W kontekście działalności organizacji oraz jej stabilności grupa pracowników deklarująca zatrudnienie zarówno w organizacji lokalnej, jak i globalnej jest równomiernie rozłożona. Jeśli chodzi o otoczenie organizacji, przeważającą odpowiedzią jest deklaracja, że organizacja znajduje się w stabilnym otoczeniu, a tylko 24% zauważa dynamikę zmian.

Szczegóły dotyczące próby badawczej zostały zaprezentowane w tabeli 9.

Tabela 9. Charakterystyka próby badawczej – pierwsze badania pilotażowe.
Źródło: opracowanie własne.

Parametr	Znacznik	Częstość	Procent
Wielkość organizacji	poniżej 10 pracowników	93	18,6%
	10 – 49 pracowników	214	42,7%
	50 – 250 pracowników	107	21,4%
	powyżej 250 pracowników	84	16,8%
Pozycja (pracownika)	menedżer	246	49,1%
	pracownik szeregowy	252	50,2%
Wykształcenie (pracownika)	poniżej średniego	55	11%
	wyższe	219	43,7%
	średnie	225	44,9%
Długość zatrudnienia (ogółem)	do 1 roku	98	19,6%
	1 – 5 lat	237	47,3%
	powyżej 5 lat	165	32,9%
Długość zatrudnienia w obecnej organizacji	do 1 roku	116	23,2%
	1 – 5 lat	247	49,3%
	powyżej 5 lat	136	27,1%
Działalność organizacji	organizacja lokalna	271	54,1%
	organizacja globalna	227	45,3%
Otoczenie organizacji	stabilne	378	75,4%
	dynamiczne	121	24,2%

4.1.4. Charakterystyka próby badawczej – drugie badanie pilotażowe

Strukturę grupy badawczej w drugim badaniu pilotażowym rozpatrywano ze względu na parametry organizacji oraz pracy, które pokrywały się względem metryki zaproponowanej w badaniu pierwszym, jednakże zostały rozszerzone o kilka parametrów:

- wielkość organizacji, w której pracuje respondent
- pozycję pracownika (respondenta)
- wykształcenie pracownika (respondenta)
- płeć
- wiek
- stan cywilny
- długość zatrudnienia (ogółem)
- długość zatrudnienia w obecnej organizacji
- pozycję (poziom)
- formę zatrudnienia.

Szczegóły dotyczące charakterystyki respondentów biorących udział w badaniu zostały zaprezentowane w tabeli 10. oraz w tabeli 11.

Tabela 10. Charakterystyka próby badawczej – drugie badania pilotażowe.
Źródło: opracowanie własne.

Parametr	Znacznik	Częstość	Procent
Wielkość organizacji	poniżej 10 pracowników	2	1,70%
	10 – 49 pracowników	15	12,60%
	50 – 250 pracowników	8	6,70%
	powyżej 250 pracowników	94	79%
Pozycja (pracownika)	menedżer	16	13,40%
	pracownik szeregowy	103	86,60%
Wykształcenie (pracownika)	wyższe	114	96,60%
	średnie	4	3,40%
Płeć	kobieta	31	26,10%
	mężczyzna	88	73,90%
Wiek	poniżej 26 lat	44	36,9% %
	26 – 30 lat	37	31,10%
	31 – 35 lat	17	14,30%
	36 – 40 lat	12	10,1
	41 – 45 lat	5	4,20%
	46 – 50 lat	3	2,50%
	powyżej 50 lat	1	0,80%
Stan cywilny	mężatka/zonaty	39	32,80%
	panna/kawaler	72	60,50%
	inny	8	6,70%

Zdecydowana większość respondentów (79%) deklaruje, że pracuje w dużej organizacji, której liczba pracowników przekracza 250 osób. Pozostała grupa (21%) jest nierównomiernie podzielona między średnie, małe i mikroorganizacje. Prawie 90% respondentów biorących udział w badaniu oświadcza, że znajduje się na stanowisku pracownika szeregowego, a nieco ponad 10% obejmuje stanowisko menedżerskie. Niewielki procent respondentów posiada wykształcenie średnie (3,4%) – są to prawdopodobnie osoby odbywające praktyki zawodowe w organizacji, które nadal są w trakcie studiów. Pod względem płci przeważającą grupę respondentów stanowią mężczyźni – prawie 74%, z kolei jeśli chodzi o wiek grupy badawczej – dominującą grupą są respondenci mający 30 lat lub mniej (68%). Najmniej liczną grupę stanowią pracownicy powyżej 45 lat – jedynie 3,3% grupy badawczej podaje taki wiek. Ponad połowa respondentów deklaruje, że całkowity staż pracy wynosi 5 lat lub mniej. Pozostałe osoby w miarę równomiernie zadeklarowały staż w następujących grupach: 5 – 10 lat, 11 – 15 lat oraz 16 – 20 lat. Najmniej liczna (3,4%) jest grupa respondentów ze stażem ogólnym dłuższym niż 20 lat. Jeśli chodzi o obecny staż pracy, zdecydowana większość respondentów oznajmia, że ich staż w obecnej organizacji nie przekracza 5 lat. Jedynie około 10% ankietowanych deklaruje staż pracy w obecnej organizacji dłuższy

niż 5 lat. W badaniu wzięli jednak udział pracownicy doświadczeni, znajdujący się na pozycji regular (50,4%), a nawet senior (26,1%). Pracowników na stanowisku juniora było 16,8%. Ankietowani w zdecydowanej większości (81,5%) są zatrudnienia na umowę o pracę na czas określony lub nieokreślony, jednakże dość spora grupa, bo aż 18,5% ankietowanych, deklaruje pracę w oparciu o kontrakt B2B.

Tabela 11. Charakterystyka próby badawczej – drugie badania pilotażowe, c.d.
Źródło: opracowanie własne.

Parametr	Znacznik	Częstość	Procent
Całkowity staż pracy (ogółem)	mniej niż 1 rok	3	2,50%
	1 – 5 lat	68	57,10%
	5 – 10 lat	21	17,60%
	11 – 15 lat	13	10,90%
	16 – 20 lat	10	8,40%
	więcej niż 20 lat	4	3,40%
Staż pracy (obecna organizacja)	mniej niż 1 rok	22	18,50%
	1 – 3 lata	65	54,60%
	4 – 5 lat	20	16,80%
	6 – 8 lat	6	5%
	9 – 10 lat	2	1,70%
	10 – 12 lat	1	0,80%
	13 – 15 lat	1	0,80%
	powyżej 15 lat	2	1,70%
Pozycja (poziom)	dyrektor	2	1,70%
	inny	6	5%
	junior	20	16,80%
	regular	60	50,40%
	senior	31	26,10%
Forma zatrudnienia	elastyczna (B2B)	22	18,50%
	stała: umowa o pracę na czas nieokreślony	84	70,60%
	stała: umowa o pracę na czas określony	13	10,90%

4.1.5. Charakterystyka próby badawczej – badanie właściwe

Strukturę grupy badawczej w badaniu właściwym rozpatrywano ze względu na parametry organizacji oraz pracy:

- wielkość organizacji, w której pracuje respondent
- pozycję pracownika (respondenta)
- wykształcenie pracownika (respondenta)
- długość zatrudnienia (ogółem)
- długość zatrudnienia w obecnej organizacji
- działalność organizacji
- otoczenie organizacji.

Zastosowano zatem podstawową metryczkę (patrz Załącznik 6), taką samą jaka została użyta w pierwszym badaniu pilotażowym, a informację o licznosci poszczególnych grup zaprezentowano w tabeli 12.

Tabela 12. Charakterystyka próby badawczej – badania właściwe.
Źródło: opracowanie własne.

Parametr	Znacznik	Częstość	Procent
Wielkość organizacji	poniżej 10 pracowników	18	6,1%
	10 – 49 pracowników	44	14,9%
	50 – 250 pracowników	72	24,4%
	powyżej 250 pracowników	161	54,6%
Pozycja (pracownika)	menedżer	64	21,7%
	specjalista IT	180	61%
	inna	51	17,3%
Wykształcenie (pracownika)	wyższe	246	83,4%
	średnie	49	16,6%
Długość zatrudnienia (ogółem)	do 1 roku	35	11,9%
	1 – 5 lat	118	40%
	powyżej 5 lat	142	48,1%
Długość zatrudnienia w obecnej organizacji	do 1 roku	72	24,4%
	1 – 5 lat	150	50,8%
	powyżej 5 lat	73	24,4%
Działalność organizacji	organizacja lokalna	96	32,5%
	organizacja globalna	199	67,5%
Otoczenie organizacji	stabilne	217	73,6%
	dynamiczne	78	26,4%

Ponad połowa (54,6%) pracowników biorących udział w badaniu pochodzi z organizacji dużych, których wielkość przekracza 250 pracowników, pozostali deklarują zatrudnienie w organizacji zatrudniających poniżej 250 pracowników, przy czym tylko 6,1% badanej grupy pracuje w małej organizacji (liczącej do 10 pracowników). Jak zostało wspomniane, przeprowadzone badanie ograniczało się do wyboru pracowników deklarujących pracę na rzecz organizacji działającej w branży informatycznej, co nie oznacza, że badaniu poddani byli jedynie specjaliści IT, choć była ich zdecydowana większość (61%). 21,7% badanych zadeklarowało, że znajduje się na pozycji menedżera, natomiast 17,3% – innej, nieklasyfikującej się do specjalisty IT czy menedżera.

Pod kątem wykształcenia badana grupa nie jest zróżnicowana, ponieważ przeważająca liczba respondentów oświadcza, że posiada wyższe wykształcenie (83,4%), a jedynie 16,6% – wykształcenie średnie. Biorąc pod uwagę specyfikę organizacji działających w branży informatycznej, prawdopodobnie grupę respondentów deklarujących wykształcenie średnie stanowią praktykanci będący w trakcie studiów, dla których praca w danej organizacji stanowi często pierwsze doświadczenie zawodowe. Analizując grupę, która wzięła udział w badaniu, warto zwrócić uwagę na pewne zróżnicowanie występujące pod kątem długości zatrudnienia w grupie 1 – 5 lat, które w obecnej organizacji deklarowane jest przez 50,8% badanej grupy, a w ujęciu ogólnym – przez 40% badanej grupy. Dość spora grupa

respondentów deklaruje zatrudnienie dłuższe niż pięć lat, zarówno pod kątem ogólnego stażu pracy (48,1%), jak i w obecnej organizacji (24,4%). W kontekście działalności organizacji większość respondentów (67,5%) informuje o zatrudnieniu w organizacji globalnej, co oznacza, że prawdopodobnie pracują oni w organizacjach zagranicznych, posiadających oddział w Polsce – korporacjach, co pokrywa się również z grupą pracowników deklarujących zatrudnienie w dużych organizacjach, zatrudniających powyżej 250 pracowników. Podobnie jak w przypadku 73,6% pracowników deklarujących, że organizacja, w której pracują, znajduje się w stabilnym otoczeniu, ta informacja również może świadczyć o tym, że są to organizacje o długoletniej działalności na rynku, często globalnym, co wpływa na ich stabilizację. Przy doborze próby badawczej należy pamiętać, że wnioski nie mogą być generalizowane na całą branżę informatyczną – będą się one zatem odnosić jedynie do próby badawczej z branży informatycznej w Polsce. Starano się jednak o taki dobór próby badawczej, aby był on jak najbardziej zróżnicowany pod kątem charakterystyki organizacji.

Należy zwrócić uwagę, że weryfikując różnorodność próby badawczej, dodatkowo sprawdzono długość zatrudnienia pracowników od początku rozpoczęcia ich kariery oraz długość zatrudnienia w obecnej organizacji. Obie te zmienne badane były na trójstopniowej skali, wyrażającej zatrudnienie w przedziale: „poniżej 1 roku”, „1 – 5 lat” oraz „powyżej 5 lat”. Dodatkowe parametry były wykorzystane do zobrazowania częstości zmiany organizacji przez respondentów. W celu potwierdzenia różnorodności badanej populacji przeprowadzono dodatkowo test chi-kwadrat, który umożliwia porównanie obserwowanych i oczekiwanych częstości w każdej kategorii, aby sprawdzić, czy wszystkie kategorie zawierają wartości w zbliżonych proporcjach. Na podstawie wyników zaprezentowanych w tabeli 13. można zauważyć, że wynik testu chi-kwadrat dla każdego parametru jest istotny statystycznie ($p < 0,001$). Oznacza to zatem, że istnieją istotne różnice między rozkładami obserwowanymi i oczekiwanymi – analizowane przypadki nie rozkładają się wśród kategorii zmiennych w sposób losowy. Badane grupy różnią się między sobą w znacznym stopniu – występują między nimi istotne różnice.

Tabela 13. Test Chi-kwadrat – badania właściwe.
Źródło: opracowanie własne.

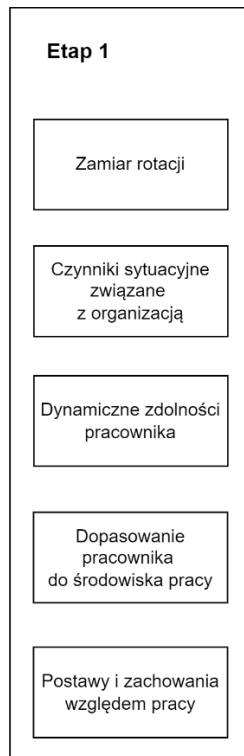
	Wielkość org.	Pozycja pracownika	Wykształcenie pracownika	Długość zatrudnienia (ogółem)	Długość zatrudnienia w obecnej org.	Działalność org.	Otoczenie org.
Chi-kwadrat	157,407	102,597	131,556	64,115	40,725	35,963	65,495
Df	3	2	1	2	2	1	1
Istotność asymptotyczna	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001

4.2. Etap 1: Weryfikacja skal pomiarowych

Celem Etapu 1. przeprowadzonych analiz badania empirycznego była weryfikacja skal pomiarowych dla wykorzystanych w badaniu czynników, ze szczególnym uwzględnieniem skali służącej do pomiaru zamiaru rotacji. Etap 1., przedstawiony na rysunku 22. był

przeprowadzony na wynikach pochodzących z badań pilotażowych (obu etapów). Analiza ta miała odpowiedzieć na pytanie:

1. Czy dla użytych w kwestionariuszu skali pomiarowych zdefiniowanych w literaturze przedmiotu służących do pomiaru czynników kształtujących zamiar rotacji i skali pomiarowych zamiaru rotacji zostanie potwierdzona rzetelność?



Rysunek 22. Schemat postępowania badawczego – Etap 1.
Źródło: opracowanie własne.

W celu weryfikacji skal pomiarowych przeprowadzono analizy statystyczne z użyciem analizy czynnikowej oraz analizy rzetelności Cronbacha, dla których akceptowalny poziom rzetelności skali jest określany przez źródła literaturowe na poziomie 0,6 – 0,8 (Czakon 2019). Analizy zostały przeprowadzone dla wyników pochodzących z badań pilotażowych, przeprowadzonych na dwóch grupach respondentów:

- 500 pracownikach wiedzy
- 120 pracownikach branży informatycznej,

a ostatecznie miały zostać potwierdzone przez dokonanie tych samych analiz statystycznych, ale na wynikach przeprowadzonych badań właściwych – wśród pracowników branży informatycznej. Należy jednak pamiętać, że kwestionariusze badawcze na poszczególnych etapach badań ulegały modyfikacji (zestaw czynników uwzględnionych w pierwszym i drugim badaniu pilotażowym różnił się). Dlatego też pewna część skal pomiarowych została zweryfikowana podczas pierwszych badań pilotażowych, inna część podczas drugich, a niektóre czynniki podlegały weryfikacji równolegle, na dwóch etapach badań pilotażowych. Zestawienie zweryfikowanych skal pomiarowych w pierwszych i drugich badaniach pilotażowych przedstawia tabela 14.

Tabela 14. Zestawienie zweryfikowanych skal pomiarowych.
Źródło: opracowanie własne.

Czynnik	I badania pilotażowe				II badania pilotażowe			
	Źródło	Składowe	Konfirmacyjna analiza czynnikowa	Analiza rzetelności	Źródło	Składowe	Konfirmacyjna analiza czynnikowa	Analiza rzetelności
<i>Zamiar rotacji</i>	Bothman i Roodt (2013)	6	46,58%	0,768	Bothman i Roodt (2013)	5	56%	0,804
<i>Wydajność pracy</i>	Campbell (1990); Motowidlo, Borman and Schmit (1997); Szara i współpracownicy (2017);	7	63,61%	0,809	Campbell (1990); Motowidlo, Borman and Schmit (1997); Szara i współpracownicy (2017);	4	60%	0,804
<i>Dynamiczne zdolności pracownika</i>	Bieńkowska i Tworek (2020)	6	55,25%	0,838	Bieńkowska i Tworek (2020)	7	48,87%	0,822
<i>Satysfakcja z pracy</i>	Hackman i Oldham (1980)	2	76,69%	0,876	Hackman i Oldham, 1980	3	75,70%	0,839
<i>Zaangażowanie w pracę</i>	Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9), Schaufeli i współpracownicy (2006)	9	54,78%	0,897	Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9), Schaufeli i współpracownicy (2006)	5	69,36%	0,885
<i>Motywacja do pracy</i>	Hackman, Oldham (1974, 1975)	1			Hackman, Oldham (1974, 1975)	5	55,87%	0,795
<i>Przywiązanie do organizacji</i>	TCM Employee Commitment Survey - Meyer i Allen (2004)	3	61,30%	0,68	Meyer, Allen Gellatly, 1990	4	55,28%	0,725
<i>Dopasowanie pracownika do stanowiska pracy</i>	Collins (2008)	1			Brkich Jeffs i Carless (2000)	5	57%	0,799

Tabela 14. Zestawienie zweryfikowanych skal pomiarowych – c.d.
Źródło: opracowanie własne.

Czynnik	I badania pilotażowe				II badania pilotażowe			
	Źródło	Składowe	Konfirmacyjna analiza czynnikowa	Analiza rzetelności	Źródło	Składowe	Konfirmacyjna analiza czynnikowa	Analiza rzetelności
<i>Dopasowanie pracownika do grupy (zespołu)</i>	De Cooman i współpracownicy (2016)	3	61,83%	0,691	Iasentin i Chapman (2007)	3	67,21%	0,752
<i>Dopasowanie pracownika do organizacji</i>	Collins (2008)	1			Cable i DeRue (2002)	3	89,36%	0,94
<i>Służebny styl przywództwa</i>	Barbuto i Wheeler (2006)	1			Barbuto i Wheeler (2006)	4	81,29%	0,923
<i>Komunikacja wewnętrzna</i>	Evans (2005)	2	74,70%	0,66		4	63,16%	0,798
<i>Rekrutacja</i>	Jemielniak i Koźmiński (2012)	1			Jemielniak i Koźmiński (2012)	1		
<i>Wynagrodzenie</i>	Jemielniak i Koźmiński (2012)	1			Jemielniak i Koźmiński (2012)	1		
<i>Rozwój</i>	Jemielniak i Koźmiński (2012)	1			Jemielniak i Koźmiński (2012)	1		
<i>Ocena okresowa</i>	Bieńkowska, Ignacek – Kuźnicka i Koszela (2020)	1			Bieńkowska, Ignacek – Kuźnicka i Koszela (2020)	1		
<i>Możliwości szkoleniowe</i>	Jashapara (2014), Drucker (2011), Wellina (2013), Radbrucha (2009), Liker (2016), Liker i Franz (2016)	5	60,40%	0,835	Hanaysha i Tahir (2016)	5	75,44%	0,918

Tabela 14. Zestawienie zweryfikowanych skal pomiarowych – c.d.
Źródło: opracowanie własne.

Czynnik	I badania pilotażowe				II badania pilotażowe			
	Źródło	Składowe	Konfirmacyjna analiza czynnikowa	Analiza rzetelności	Źródło	Składowe	Konfirmacyjna analiza czynnikowa	Analiza rzetelności
<i>Tożsamość wyników zadań</i>	Czynniki nie zostały uwzględnione w badaniu				Model Charakterystyki Pracy - Hackman i Oldham (1976)	3	69,58%	0,781
<i>Informacja zwrotna</i>						4	50,23%	0,651
<i>Różnorodność wykorzystanych umiejętności</i>						3	70,98%	0,789
<i>Znaczenie zadania</i>						3	61,57%	0,687
<i>Autonomia pracy</i>						3	68,07%	0,75
<i>Elastyczność czasu pracy</i>					Clark (2001)	5	51,29%	0,744
<i>Elastyczność pracy</i>					Clark (2001)	4	51,28%	0,789
<i>Otwartość na zmiany</i>					Miller i współpracownik (1994)	5	42,23%	0,701
<i>Relacje z kierownikiem</i>					Spector, Job Satisfaction Survey JSS, Spector (1985)	4	59,08%	0,759
<i>Relacje ze współpracownikami</i>					Spector, Job Satisfaction Survey JSS, Spector (1985)	2	56,37%	0,622
<i>Praca zespołowa</i>					Hanaysha i Tahir (2016)	6	65,43%	0,888

Tabela 14. Zestawienie zweryfikowanych skal pomiarowych – c.d.
Źródło: opracowanie własne.

Czynnik	I badania pilotażowe				II badania pilotażowe			
	Źródło	Składowe	Konfirmacyjna analiza czynnikowa	Analiza rzetelności	Źródło	Składowe	Konfirmacyjna analiza czynnikowa	Analiza rzetelności
<i>Sprawiedliwość wynagrodzenia</i>					Colquitt 2001	3	84,86%	0,911
<i>Satysfakcja z awansów</i>					Spector, Job Satisfaction Survey JSS, Spector (1985)	4	70,06%	0,851
<i>Niestabilność zatrudnienia</i>								
<i>Programy lojalnościowe</i>					Hanaysha i Tahir (2016)	6	68,3%	0,897
<i>Atrakcyjność organizacji</i>					Attitudes Towards Benefits Scale, Carraher (2006)	3	74,2%	0,818
					Dimensions of the Employer Attractiveness Scale: Berthon i współpracownicy (2005)	9	46,7%	0,852
<i>Zaufanie</i>				Julian Seymour Gould-Williams (2003)	5	67,72%	0,878	

Wnioski z Etapu 1:

1. Rzetelność użytych w badaniach pilotażowych skali pomiarowych służących do pomiaru zamiaru rotacji pracowników została zweryfikowana na dwóch grupach respondentów: grupie pracowników wiedzy (pierwsze badania pilotażowe) oraz grupie pracowników branży informatycznej (drugie badania pilotażowe). Zarówno analiza wyników z pierwszych badań pilotażowych, jak i drugich potwierdziła rzetelność mierzonej skali oraz fakt, że skala ta może być użyta przy badaniach właściwych.
2. Wszystkie czynniki wykorzystane w badaniach pilotażowych zostały zmierzone za pomocą dostępnych w literaturze skal pomiarowych, na co wskazują przytoczone źródła. Podobnie jak skala służąca do pomiaru zamiaru rotacji, zostały one zweryfikowane pod kątem rzetelności przez wykonanie testów statystycznych: analizy czynnikowej oraz weryfikacji współczynnika rzetelności α Cronbacha. Dla wszystkich skal pomiarowych badanych czynników rzetelność została potwierdzona, co wskazuje również na możliwość użycia ich w dalszych badaniach właściwych.
3. Postawiony w Etapie 1. wykonywanych analiz statystycznych cel został zatem osiągnięty. Wszystkie czynniki zostały zweryfikowane pod kątem rzetelności skal pomiarowych na dwóch niezależnych grupach badawczych. Co więcej, dla wszystkich czynników współczynnik rzetelności był satysfakcjonujący (α Cronbacha $< 0,6$), co zostało również potwierdzone przez analizę czynnikową. Należy zwrócić jednak uwagę, że ze względu na ograniczenia objętościowe badań, niektóre z czynników były oparte jedynie o pojedynczą składową, dlatego też dla tych czynników weryfikacja rzetelności nie została przeprowadzona.

4.3. Etap 2: Wstępne rozpoznanie zależności pomiędzy zmiennymi kształtującymi zamiar rotacji.

Celem Etapu 2. było wstępne zweryfikowanie i potwierdzenie złożoności (wielorakości) i sposobu wpływu poszczególnych czynników na zamiar rotacji. Etap 2. był przeprowadzony w oparciu o wyniki pochodzące z badań pilotażowych (obu etapów). Przeprowadzona analiza miała odpowiedzieć na pytania:

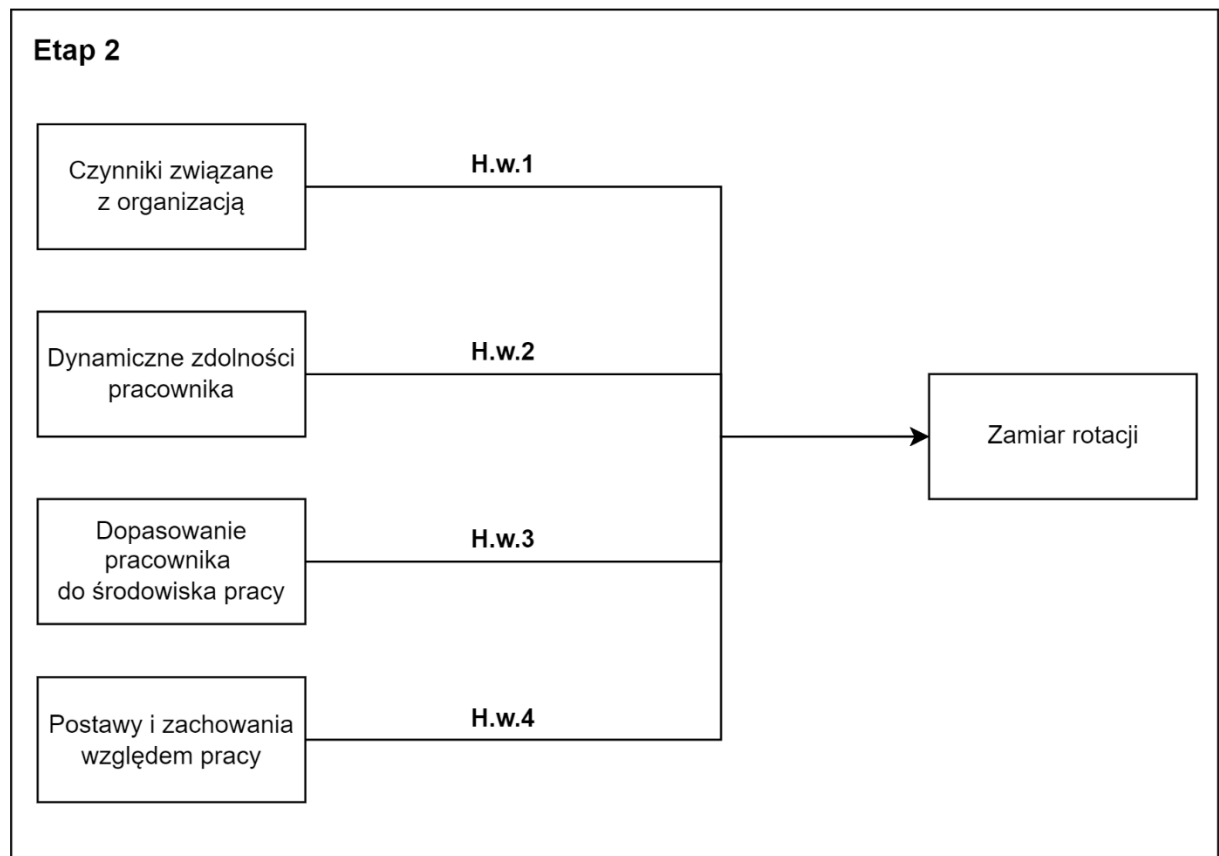
1. Czy dla użytych w badaniach pilotażowych czynników zidentyfikowanych w czasie przeglądu literaturowego jako czynniki kształtujące rotację pracowników wykazany zostanie istotna statystycznie relacja pomiędzy poszczególnymi czynnikami a zamiarem rotacji?
2. Które z wybranych czynników będą wykazywać pośredni, a które bezpośredni wpływ na zamiar rotacji?
3. Czy potwierdzony zostanie złożony (wieloraki) charakter relacji między wybranymi czynnikami a zamiarem rotacji?

Wstępne rozpoznanie zależności między czynnikami uwzględnionymi w badaniu oraz ich wpływ na zamiar rotacji pracowników użyto analizy korelacji r-Pearsona oraz regresji wielorakiej. Analizy statystyczne zostały przeprowadzone na wynikach pochodzących z badań pilotażowych przeprowadzonych wśród pracowników wiedzy oraz wśród pracowników branży informatycznej. Należy pamiętać, że analiza korelacji posłużyła jedynie określeniu istotnych statystycznie zależności między parami czynników, nie pozwoli jednak

na wskazanie kierunku wpływu. Z tego też względu rozpoznanie kierunku wpływu zostanie wykonane za pomocą regresji. Na potrzeby przeprowadzanych analiz statystycznych wprowadzono dodatkowe hipotezy wstępne, które ustrukturyzują dalsze wnioskowanie:

- H.w. 1: *Czynniki związane z organizacją wpływają na zamiar rotacji.*
- H.w. 2: *Dynamiczne zdolności pracownika wpływają na zamiar rotacji.*
- H.w. 3: *Dopasowanie pracownika do środowiska pracy wpływają na zamiar rotacji.*
- H.w. 4: *Postawy i zachowania względem pracy wpływają na zamiar rotacji.*

Rysunek 23. przedstawia uszczegółowiony schemat analiz dla Etapu 2. analiz całościowych.



Rysunek 23. Schemat postępowania badawczego – Etap 2.
Źródło: opracowanie własne.

4.3.1. Analiza korelacji zmiennych – badania pilotażowe

W tab. 13. prezentującej weryfikację rzetelności skal pomiarowych zaprezentowano wszystkie zmienne, które zostały wykorzystane w kwestionariuszach badawczych. Nie wszystkie czynniki z kwestionariusza zostaną zastosowane do opisu kolejnych etapów analiz ze względu na brak istotności wkładu w dalsze rozważania. Analizy statystyczne przeprowadzone w poszczególnych etapach badań były znacznie bardziej rozbudowane, niemniej jednak w poszczególnych rozdziałach prezentowane są jedynie najistotniejsze w kontekście badań właściwe wnioski, istotne dla zaprezentowania jasnego toku postępowania przy dokonywaniu analizy statystycznej oraz wnioskowaniu.

1. Pierwsze badania pilotażowe – pracownicy wiedzy

Wstępna weryfikacja zależności i siły wpływu poszczególnych par czynników została przeprowadzona za pomocą analizy korelacji r-Pearsona. Analiza została przeprowadzona dla wybranych zmiennych, takich jak: *komunikacja wewnętrzna (COM)*, *szluby styl przywództwa (SL)*, *satysfakcja z pracy (JS)*, *zamiar rotacji (TI)*, *przywiązanie do organizacji (OC)*, *dynamiczne zdolności pracownika (EDC)*, *wydajność pracy (JP)*, *zaangażowanie w pracę (WE)*, *dopasowanie pracownika do stanowiska pracy (Pjfit)*. Wyniki zostały przedstawione w tabeli 15.

Tabela 15. Analiza korelacji – pierwsze badania pilotażowe.
Źródło: opracowanie własne.

	<i>COM</i>	<i>SL</i>	<i>JS</i>	<i>TI</i>	<i>OC</i>	<i>EDC</i>	<i>JP</i>	<i>WE</i>	<i>Pjfit</i>
<i>COM</i>	1	0,522**	0,491**	0,383**	0,519**	0,636**	0,632**	0,613**	0,530**
		<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
<i>SL</i>	0,522**	1	0,449**	0,376**	0,415**	0,461**	0,459**	0,481**	0,393**
	<0,001		<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
<i>JS</i>	0,491**	0,449**	1	0,427**	0,608**	0,596**	0,615**	0,707**	0,510**
	<0,001	<0,001		<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
<i>TI</i>	0,383**	0,376**	0,427**	1	0,603**	0,533**	0,483**	0,607**	0,418**
	<0,001	<0,001	<0,001		<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
<i>OC</i>	0,519**	0,415**	0,608**	0,603**	1	0,688**	0,626**	0,703**	0,563**
	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001		<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
<i>EDC</i>	0,636**	0,461**	0,596**	0,533**	0,688**	1	0,740**	0,707**	0,638**
	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001		<0,001	<0,001	<0,001
<i>JP</i>	0,632**	0,459**	0,615**	0,483**	0,626**	0,740**	1	0,693**	0,628**
	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001		<0,001	<0,001
<i>WE</i>	0,613**	0,481**	0,707**	0,607**	0,703**	0,707**	0,693**	1	0,578**
	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001		<0,001
<i>Pjfit</i>	0,530**	0,393**	0,510**	0,418**	0,563**	0,638**	0,628**	0,578**	1
	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	

Analizując wyniki korelacji dla wybranych zmiennych, należy zwrócić szczególną uwagę na następujące wnioski:

- wszystkie zmienne określane jako predyktory zamiaru rotacji, tj. *satysfakcja z pracy*, *przywiązanie do organizacji*, *zaangażowanie w pracę*, *wydajność pracy pracownika*, *dopasowanie pracownika do stanowiska pracy*, *dynamiczne zdolności pracownika*, *szluby styl przywództwa*, *komunikacja wewnętrzna* wykazują istotną statystycznie korelację ze zmienną, określaną jako zmienną wynikową: *zamiar rotacji*
- najwyższy współczynnik korelacji r-Pearsona w odniesieniu do *zamiaru rotacji*, występuje pomiędzy *przywiązaniem do organizacji* a *zamiarem rotacji* ($r = 0,603$), *zaangażowaniem w pracę* a *zamiarem rotacji* ($r = 0,607$), *dynamicznymi zdolnościami pracownika* a *zamiarem rotacji* ($r = 0,533$)
- najniższy współczynnik korelacji r-Pearsona, choć nadal istotny statystycznie, w odniesieniu do *zamiaru rotacji* występuje pomiędzy *komunikacją wewnętrzną* a *zamiarem rotacji* ($r = 0,383$) oraz *szluby stylem przywództwa* a *zamiarem rotacji* ($r = 0,376$)

- koncentrując się na innych czynnikach, można stwierdzić, że silna korelacja występuje *między satysfakcją z pracy oraz zaangażowaniem w pracę* ($r = 0,707$), podobnie jak *przywiązaniem do organizacji i zaangażowaniem w pracę* ($r = 0,707$)
- *dynamiczne zdolności pracownika* bardzo silnie korelują z *wydajnością pracy* ($r = 0,740$), *zaangażowaniem w pracę* ($r = 0,707$), *dopasowaniem pracownika do stanowiska pracy* ($r = 0,638$) oraz *przywiązaniem do organizacji* ($r = 0,688$)
- tym samym również wydajność z pracy wykazuje silną korelację z *zaangażowaniem w pracę* ($r = 0,693$), *dopasowaniem do stanowiska pracy* ($r = 0,628$), *przywiązaniem do organizacji* ($r = 0,626$), *satysfakcją z pracy* ($r = 0,615$) oraz *komunikacją wewnętrzną* ($r = 0,623$)
- *wewnętrzna komunikacja* silnie koreluje z *zaangażowaniem w pracę* ($r = 0,613$), a także *dynamicznymi zdolnościami pracownika* ($r = 0,636$)
- *służebny styl przywództwa* z kolei wykazuje najsilniejszą korelację z *zaangażowaniem w pracę* ($r = 0,481$), także z *wydajnością pracy* ($r = 0,459$), *dynamicznymi zdolnościami pracownika* ($r = 0,461$) oraz *satysfakcją z pracy* ($r = 0,449$), choć współczynnik r-Pearsona nie jest tak duży jak w przypadku innych opisanych relacji
- dla wszystkich relacji współczynnik r-Pearsona jest dodatni, co oznacza, że zależności są pozytywne: gdy jeden z czynników wzrasta, to drugi również. Ponadto oznacza to, że zmienna, zwana wynikową, czyli *zamiar rotacji*, w tym badaniu była mierzona jako chęć pozostania w organizacji (zmienna odwrócona), w przeciwnym razie wykazywałaby ujemną zależność co najmniej z *satysfakcją z pracy*.

2. Drugie badania pilotażowe – pracownicy branży informatycznej

Wstępna weryfikacja zależności i siły wpływu poszczególnych par czynników została przeprowadzona również przy drugich badaniach pilotażowych, taką samą techniką jak w przypadku pierwszych badań – za pomocą analizy korelacji r-Pearsona. Analiza została przeprowadzona dla wybranych zmiennych, takich jak: *komunikacja wewnętrzna (COM)*, *służebny styl przywództwa (SL)*, *satysfakcja z pracy (JS)*, *zamiar rotacji (TI)*, *dynamiczne zdolności pracownika (EDC)*, *wydajność pracy (JP)*, *zaangażowanie w pracę (WE)*, *dopasowanie pracownika do stanowiska pracy (PJfit)*. Wyniki analizy korelacji zestawiono w tabeli 16.

Dokonując analizy korelacji dla wybranych zmiennych, należy zwrócić szczególną uwagę na następujące wnioski:

- dla tych wyników badań nie wszystkie pary czynników wykazały istotną korelację. Analizując zamiar rotacji, w kontekście zmiennej wynikowej i weryfikując wpływ poszczególnych zmiennych, określanych jako predyktory rotacji, należy zwrócić uwagę, że istotna statystycznie korelacja istnieje w parze z: *satysfakcją z pracy*, *dopasowaniem pracownika do stanowiska pracy*, *służebnym stylem przywództwa*, *komunikacją wewnętrzną*
- najwyższy współczynnik korelacji r-Pearsona w odniesieniu do *zamiaru rotacji*, występuje *między satysfakcją z pracy a zamiarem rotacji* ($r = 0,751$). Ponadto relacja ta jest negatywna, co oznacza, że wzrost jednego czynnika powoduje

efekt mitygujący na drugi czynnik. Silny i również negatywny współczynnik r-Pearsona występuje w zestawieniu z *zaangażowaniem w pracę* ($r = -0,594$) oraz *dopasowaniem pracownika do stanowiska pracy* ($r = -0,688$)

Tabela 16. Analiza korelacji – drugie badania pilotażowe.
Źródło: opracowanie własne.

	<i>TI</i>	<i>WE</i>	<i>JS</i>	<i>PJfit</i>	<i>JP</i>	<i>SL</i>	<i>EDC</i>	<i>COM</i>
<i>TI</i>	1	-0,594**	-0,751**	-0,688**	-0,193	-0,509**	-0,180	-0,473**
		<0,001	<0,001	<0,001	0,097	<0,001	0,123	<0,001
<i>WE</i>	-0,594**	1	0,720**	0,604**	0,474**	0,403**	0,454**	0,329**
	<0,001		<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
<i>JS</i>	-0,751**	0,720**	1	0,669**	0,419**	0,387**	0,256**	0,437**
	<0,001	<0,001		<0,001	<0,001	<0,001	0,008	<0,001
<i>PJfit</i>	-0,688**	0,604**	0,669**	1	0,158	0,459**	0,214*	0,347**
	<0,001	<0,001	<0,001		0,144	<0,001	0,046	0,003
<i>JP</i>	-0,193	0,474**	0,419**	0,158	1	0,164	0,539**	0,302**
	0,097	<0,001	<0,001	0,144		0,075	<0,001	0,002
<i>SL</i>	-0,509**	0,403**	0,387**	0,459**	0,164	1	0,297**	0,438**
	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	0,075		0,001	<0,001
<i>EDC</i>	-0,180	0,454**	0,256**	0,214*	0,539**	0,297**	1	0,359**
	0,123	<0,001	0,008	0,046	<0,001	0,001		<0,001
<i>COM</i>	-0,473**	0,329**	0,437**	0,347**	0,302**	0,438**	0,359**	1
	<0,001	<0,001	<0,001	0,003	0,002	<0,001	<0,001	

- nieco słabszy współczynnik korelacji r-Pearsona, choć nadal istotny statystycznie w odniesieniu do zamiaru rotacji, występuje pomiędzy *komunikacją wewnętrzną* a *zamiarem rotacji* ($r = -0,473$) oraz *szluzebnym stylem przywództwa* a *zamiarem rotacji* ($r = -0,509$). W obu przypadkach relacja jest ujemna
- brak istotnej statystycznie korelacji w odniesieniu do *zamiaru rotacji* został wykazany w parze z: *wydajnością pracy* oraz *dynamicznymi zdolnościami pracownika*
- koncentrując się na innych czynnikach, można stwierdzić, że silna korelacja występuje pomiędzy *satysfakcją z pracy* oraz *zaangażowaniem w pracę* ($r = 0,720$), podobnie jak *dopasowaniem do stanowiska pracy* ($r = 0,669$)
- *dynamiczne zdolności pracownika* najsilniej korelują z *wydajnością pracy* ($r = 0,539$), nieco słabiej z *zaangażowaniem w pracę* ($r = 0,454$), a najslabiej z *komunikacją wewnętrzną* ($r = 0,359$). Z pozostałymi czynnikami wykorzystanymi w badaniu *dynamiczne zdolności pracownika* nie wykazują istotnej statystycznie korelacji
- tym samym również *wydajność z pracy* wykazuje silną korelację z *zaangażowaniem w pracę* ($r = 0,454$), *satysfakcją z pracy* ($r = 0,419$) oraz *komunikacją wewnętrzną* ($r = 0,302$)
- *wewnętrzna komunikacja* silnie koreluje z *satysfakcją z pracy* ($r = 0,437$), relacja z *komunikacją wewnętrzną* została już wspomniana
- *szluzebny styl przywództwa* z kolei wykazuje najsilniejszą korelację z *zaangażowaniem w pracę* ($r = 0,403$), także *dopasowaniem pracownika do stanowiska pracy* ($r = 0,459$), *dynamicznymi zdolnościami pracownika* ($r = 0,461$) oraz *satysfakcją z pracy* ($r = 0,387$), choć współczynnik r-Pearsona nie jest tak duży jak w przypadku innych opisanych relacji

- jak zostało już wcześniej wskazane, dla par relacji powiązanych z *zamiarem rotacji* współczynnik r-Pearsona jest ujemny, co oznacza, że wzrost jednego czynnika działa mitygująco na drugi czynnik.

4.3.2. Analiza regresji wielorakiej – badania pilotażowe

W celu określenia kierunku wpływu, a co więcej w celu określenia zależności między zmiennymi (czy kolejności wpływu poszczególnych zmiennych na zamiar rotacji) przeprowadzono analizy statystyczne z wykorzystaniem regresji wielorakiej. Wykonanie regresji liniowej nie jest odpowiednim sposobem na zbadanie zależności oraz wpływu przy dużej liczbie zmiennych zdefiniowanych jako czynniki kształtujące zamiar rotacji. Dzieje się tak, ponieważ użycie dużej liczby zmiennych przewidujących pewną zmienną zależną może doprowadzić do przeszacowania modelu i nie będzie oddawać rzeczywistych wartości. Ponadto, dotychczasowe badania oraz modele rotacji pracowników wielokrotnie pokazywały, że wpływ czynników kształtujących rotację pracowników nie jest liniowy. Założeniem budowania modelu regresji wielorakiej jest wprowadzanie takich zmiennych, które na podstawie teorii i dotychczas przeprowadzonych badań wykazują istotny, bezpośredni wpływ na zmienną wynikową. W kolejnych krokach, wprowadza się te zmienne, które mogą zwiększyć dokładność predykcji. Taka metoda doboru czynników nazywana jest selekcją postępującą. Zazwyczaj, w pierwszej kolejności rozważany jest ten czynnik, który wykazuje najsilniejszą korelację ze zmienną zależną. Kolejne czynniki dobierane są na podstawie tego samego kryterium, czyli wprowadzane są te, które wykazują najwyższą wartość współczynnika korelacji cząstkowej ze zmienną zależną. Procedura kończy działanie, w chwili gdy w równaniu nie identyfikuje się dodatkowych czynników spełniających kryterium wprowadzenia (Bedyńska i Brzezicka-Rotkiewicz 2007).

1. Pierwsze badania pilotażowe – pracownicy wiedzy

Przeprowadzanie analizy regresji wielorakiej wymaga podejścia iteracyjnego, w którym przy każdej iteracji dodane lub odrzucone zostaną pewne zmienne, docelowo mające kształtować zamiar rotacji pracownika.

Tak jak zostało już wspomniane, podejście do analiz regresji wielorakiej powinno się opierać w pierwszej kolejności na rozważaniach literaturowych, w czasie których zidentyfikowano zmienne bezpośrednio wpływające na badaną zmienną zależną. Z tego też powodu w pierwszej iteracji postanowiono:

- **KROK1:** weryfikacja wpływu zachowań i postaw, w tym przypadku: *przywiązania do organizacji (OC)*, *satysfakcji z pracy (JS)*, *zaangażowania w pracę (WE)* oraz *motywacji (WM) do pracy na zmienną wynikową: zamiar rotacji (TI)*. Zestawienie wpływu poszczególnych zmiennych na zamiar rotacji przedstawione zostało w tabeli 17.

Tabela 17. Analiza regresji – pierwsze badania pilotażowe.
Źródło: opracowanie własne.

Model		Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane	Istotność
		B	Błąd standardowy	Beta	p
1	(Stała)	1,651	0,143		<0,001
	OC	0,35	0,052	0,357	<0,001
	JS	-0,187	0,017	-0,351	<0,001
	WE	0,391	0,042	0,405	<0,001
	WM	-0,101	0,035	-0,141	0,004

Wpływ użytych w modelu predyktorów związanych z zachowaniami i postawami względem pracy jest istotny statystycznie.

Zbudowany model regresji wielorakiej był istotny statystycznie ($\chi^2(4, N = 494) = 166,721, p < 0,001$). Predyktory odpowiadają za $R^2 = 58,1\%$ wariancji zmiennej zależnej i pozwalają na 57,7% poprawnej klasyfikacji tej zmiennej. Tabela 18. oraz tabela 19. pokazują wartości parametrów strukturalnych dla każdego z analizowanych modeli strukturalnych.

Tabela 18. Model regresji – parametry dopasowania modelu.
Źródło: opracowanie własne.

Model	R	R-kwadrat	Skorygowane R-kwadrat	Błąd standardowy oszacowania
1	0,762a	0,581	0,577	0,44367

Tabela 19. Model regresji – zdolność prognozowania modelu.
Źródło: opracowanie własne.

Model		Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność
1	Regresja	131,271	4	32,818	166,721	<0,001b
	Reszta	94,681	481	0,197		
	Ogółem	225,952	485			

Zmienna zależna: Zamiar rotacji

Co prawda, wszystkie predyktory związane z postawami i zachowaniami pracownika względem pracy przewidują, i to w dość zadowalającym stopniu, zamiar rotacji pracowników. Niemniej jednak nie dla wszystkich predyktorów siła wpływu jest zadowalająca.

W dalszym ciągu jednak, bazując na jednoznacznym stanowisku literaturowym, prezentującym satysfakcję z pracy czy przywiązanie do organizacji jako zmienne bezpośrednio poprzedzające zamiar rotacji, postanowiono zmodyfikować model zaprezentowany w KROKU1.

- KROK2: *motywacja do pracy* została wykluczona z badanego modelu, *zaangażowanie w pracę* zostało przesunięte do bloku drugiego, w bloku trzecim natomiast uwzględniono *dynamiczne zdolności pracownika* – ostatecznie zbudowano model 3. W analizie statystycznej nie uwzględniono wydajności pracy, ponieważ nie wykazywała istotnego wpływu na zamiar rotacji. Zestawienie wpływu poszczególnych zmiennych na zamiar rotacji zostało przedstawione w tabeli 20.

Tabela 20. Modele regresji – wpływ poszczególnych zmiennych na zamiar rotacji.
Źródło: opracowanie własne.

Model		Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane	Istotność
		B	Błąd standardowy	Beta	
1	(Stała)	2,096	0,144		<0,001
	JS	-0,185	0,018	-0,347	<0,001
	OC	0,522	0,033	0,534	<0,001
2	(Stała)	1,767	0,139		<0,001
	JS	-0,198	0,017	-0,373	<0,001
	OC	0,263	0,042	0,269	<0,001
	WE	0,357	0,041	0,369	<0,001
3	(Stała)	1,656	0,141		<0,001
	JS	-0,203	0,016	-0,381	<0,001
	OC	0,207	0,045	0,211	<0,001
	WE	0,290	0,045	0,301	<0,001
	EDC	0,156	0,046	0,153	<0,001

Model złożony, uwzględniający predyktory: satysfakcję z pracy, przywiązanie do organizacji, zaangażowanie w pracę oraz dynamiczne zdolności pracownika, istotnie lepiej potrafi przewidywać zamiar rotacji niż zaprezentowany model 1., na co wskazują parametry dopasowania modelu 3. ($\chi^2(4, N = 494) = 164,106, p < 0,001$); zestawienie wyników zaprezentowano w tab. 20. W modelu oznaczonym jako model 3., w tabeli 21. predyktory odpowiadają za $R^2 = 57,9\%$ wariancji zmiennej zależnej i pozwalają na 57,6% poprawnej klasyfikacji tej zmiennej. Wszystkie predyktory pozwalają w istotny sposób przewidywać poziom zmiennej zależnej, choć, w odniesieniu do modelu 3., najsilniej wpływa zaangażowanie w pracę ($\beta = 0,290, p < 0,001$), najsłabiej wpływają dynamiczne zdolności pracownika ($\beta = 0,156, p < 0,001$).

Tabela 21. Modele regresji – parametry dopasowania poszczególnych modeli.
Źródło: opracowanie własne.

Model	R	R-kwadrat	Skorygowane R-kwadrat	Błąd standardowy oszacowania
1	0,707a	0,500	0,498	0,48203
2	0,754b	0,569	0,566	0,44798
3	0,761c	0,579	0,576	0,44316

W odniesieniu do modelu 1. model 3. poprawia predykcję o 7,9%, a zmiana ta jest istotnie statystyczna, jak zaprezentowano w tabeli 22., zestawiającej wyniki analizy statystycznej ANOVA.

Tabela 22. Modele regresji – zdolność prognozowania poszczególnych modeli.
Źródło: opracowanie własne.

Model		Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność
1	Regresja	111,303	2	55,651	239,516	<0,001b
	Reszta	111,295	479	0,232		
	Ogółem	222,598	481			
2	Regresja	126,669	3	42,223	210,393	<0,001c
	Reszta	95,928	478	0,201		
	Ogółem	222,598	481			
3	Regresja	128,918	4	32,229	164,106	<0,001d
	Reszta	93,680	477	0,196		
	Ogółem	222,598	481			

- KROK3.: model 3. z poprzedniego kroku został rozbudowany o zmienne związane z organizacją, z zakresu ZZL, czyli *slużebny styl przywództwa (SL)*, a także *komunikację wewnętrzną (COM)*, tworząc model 4. Obie zmienne zostały dołączone do modelu w kolejnym, czwartym bloku. Zestawienie wyników w tabeli 23. pokazuje, że jedynie służebny styl przywództwa wykazuje istotny statystycznie wpływ na zmienną zależną – zamiar rotacji.

Tabela 23. Czwarty model regresji – wpływ poszczególnych zmiennych na zamiar rotacji.
Źródło: opracowanie własne.

		Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane	Istotność
		B	Błąd standardowy	Beta	p
4	(Stała)	1,587	0,143		<0,001
	JS	-0,201	0,016	-0,378	<0,001
	OC	0,204	0,045	0,209	<0,001
	WE	0,280	0,047	0,290	<0,001
	EDC	0,156	0,048	0,153	0,001
	SL	0,067	0,027	0,090	0,011
	COM	-0,040	0,034	-0,048	0,248

Model złożony, uwzględniający dodatkowo jako predyktory: służebny styl przywództwa oraz komunikację, wykazuje nieznacznie lepsze dopasowanie w porównaniu do modelu 3, ($\chi^2(6, N = 494) = 111,584, p < 0,001$); zestawienie wyników zaprezentowano w tab. 23. W modelu oznaczonym jako model 4., w tabeli 24. predyktory odpowiadają za $R^2 = 58,5\%$ wariancji zmiennej zależnej i pozwalają na 58% poprawnej klasyfikacji tej zmiennej. Wszystkie predyktory, poza wspomnianą już komunikacją wewnętrzną, pozwalają w istotny sposób przewidywać poziom zmiennej zależnej, choć, w odniesieniu do modelu 3., współczynnik beta dla siły wpływu satysfakcji z pracy na zamiar rotacji uległ znacznej poprawie i wynosi $\beta = -0,580, p < 0,001$.

Tabela 24. Modele regresji – parametry dopasowania poszczególnych modeli.
Źródło: opracowanie własne.

Model	R	R-kwadrat	Skorygowane R-kwadrat	Błąd standardowy oszacowania
1	0,707a	0,500	0,498	0,48203
2	0,754b	0,569	0,566	0,44798
3	0,761c	0,579	0,576	0,44316
4	0,765d	0,585	0,580	0,44101

W odniesieniu do modelu 1. model 4. poprawia predykcję o 8,5%, a w odniesieniu do modelu 3. o 0,6%, niemniej jednak obie zmiany wykazują istotność statystyczną, jak zaprezentowano w tabeli 25., zestawiającej wyniki analizy statystycznej ANOVA.

Tabela 25. Modele regresji – zdolność prognozowania poszczególnych modeli.
Źródło: opracowanie własne.

Model		Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność
1	Regresja	111,303	2	55,651	239,516	<0,001b
	Reszta	111,295	479	0,232		
	Ogółem	222,598	481			
2	Regresja	126,669	3	42,223	210,393	<0,001c
	Reszta	95,928	478	0,201		
	Ogółem	222,598	481			
3	Regresja	128,918	4	32,229	164,106	<0,001d
	Reszta	93,680	477	0,196		
	Ogółem	222,598	481			
4	Regresja	130,214	6	21,702	111,584	<0,001e
	Reszta	92,384	475	0,194		
	Ogółem	222,598	481			

2. Drugie badania pilotażowe – pracownicy branży informatycznej

Analizy statystyczne związane z regresją wieloraką dla grupy badawczej pracowników branży informatycznej zostaną przeprowadzone w analogiczny sposób jak dla poprzedniej próby badawczej.

- KROK1.: zweryfikowano wpływ zachowań i postaw, w tym przypadku: *przywiązania do organizacji (OC)*, *satysfakcji z pracy (JS)*, *zaangażowania w pracę (WE)* oraz *motywacji do pracy (WM)* na zmienną wynikową: *zamiar rotacji (TI)*; zestawienie wpływu poszczególnych zmiennych na zamiar rotacji zostało przedstawione w tabeli 26. jako model 1.

Tabela 26. Analiza regresji – drugie badania pilotażowe.
Źródło: opracowanie własne.

Model		B	Błąd standardowy	Beta	
1	(Stała)	5,577	0,307		<0,001
	JS	-0,593	0,117	-0,659	<0,001
	WE	-0,095	0,13	-0,107	0,469
	WM	-0,101	0,127	-0,106	0,428
	OC	0,121	0,121	0,115	0,322

Jedynie satysfakcja z pracy wykazuje istotny statystycznie wpływ na zamiar rotacji. Z tego też względu, eliminując od razu pozostałe zmienne: *motywację do pracy, zaangażowanie w pracę oraz przywiązanie do organizacji*, zakończono analizę wyników z kroku 1. i przystąpiono do kroku 2.

- **KROK2.:** *satysfakcja z pracy* została użyta jako zmienna bezpośrednio związana z zamiarem rotacji (blok 1.). Do analiz została włączona *wydajność pracy pracownika*, z kolei w bloku 3. – *dodano dopasowanie pracownika do środowiska pracy*, co pozwoliło na utworzenie modelu 3. Zestawienie wpływu poszczególnych zmiennych na zamiar rotacji zostało przedstawione w tabeli 27.

Tabela 27. Modele regresji – wpływ poszczególnych zmiennych na zamiar rotacji.
Źródło: opracowanie własne.

Model		B	Błąd standardowy	Beta	
1	(Stała)	5,461	0,307		<0,001
	JS	-0,637	0,082	-0,723	<0,001
2	(Stała)	4,649	0,470		<0,001
	JS	-0,739	0,092	-0,839	<0,001
	JP	0,299	0,135	0,231	0,031
3	(Stała)	5,019	0,445		<0,001
	JS	-0,505	0,109	-0,573	<0,001
	JP	0,301	0,123	0,233	0,018
	PJfit	-0,387	0,115	-0,385	0,001

Model złożony, uwzględniający predyktory: *satysfakcję z pracy, wydajność pracy pracownika oraz dopasowanie pracownika do stanowiska pracy*, istotnie lepiej potrafi przewidywać zamiar rotacji niż model 1., na co wskazują parametry dopasowania modelu 3. ($\chi^2(3, N = 494) = 31,336, p < 0,001$); zestawienie wyników zaprezentowano w tabeli 28. W modelu oznaczonym jako model 3. (zob. tab. 28.) predyktory odpowiadają za $R^2 = 63,9\%$ wariancji zmiennej zależnej i pozwalają na 61,9% poprawnej klasyfikacji tej zmiennej.

Tabela 28. Modele regresji – parametry dopasowania poszczególnych modeli..
Źródło: opracowanie własne.

Model	R	R-kwadrat	Skorygowane R-kwadrat	Błąd standardowy oszacowania
1	0,723a	0,523	0,514	0,66078
2	0,750b	0,562	0,546	0,63838
3	0,800c	0,639	0,619	0,58490

W odniesieniu do modelu 1. model 3. poprawia predykcję o 10,6%, a w odniesieniu do modelu 2. o 7,7 %, niemniej jednak obie zmiany wykazują istotność statystyczną, jak zaprezentowano w tabeli 29., zestawiającej wyniki analizy statystycznej ANOVA.

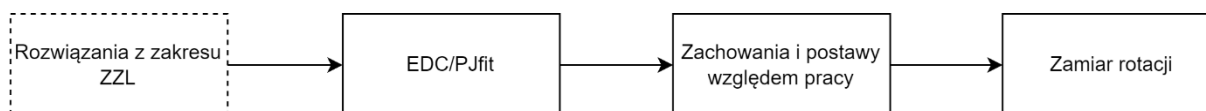
Tabela 29. Modele regresji – zdolność prognozowania poszczególnych modeli.
Źródło: opracowanie własne.

Model		Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność
1	Regresja	26,278	1	26,278	60,184	<0,001b
	Reszta	24,015	55	0,437		
	Ogółem	50,293	56			
2	Regresja	28,287	2	14,144	34,706	<0,001c
	Reszta	22,006	54	0,408		
	Ogółem	50,293	56			
3	Regresja	32,161	3	10,720	31,336	<0,001d
	Reszta	18,132	53	0,342		
	Ogółem	50,293	56			

Wnioski z Etapu 2:

Na podstawie przeprowadzonych analiz statystycznych bazujących na regresji wielorakiej należy przede wszystkim zauważyć, że w kontekście kształtowania zamiaru rotacji pracowników kluczowe znaczenie odgrywa nie tylko dobór czynników, ale kolejność oraz sposób ich wpływu. Modyfikacja modeli regresji, z uwzględnieniem wielorakości wpływu poszczególnych zmiennych na zamiar rotacji, powodowała poprawę dopasowania modelu i poziomu przewidywalności zmiennej. Tym samym analiza ta była poniekąd wstępem do przeprowadzenia analiz statystycznych modeli ścieżkowych.

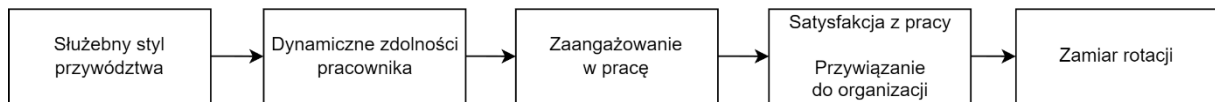
Na podstawie analizy regresji wielorakiej przeprowadzonej na wynikach pochodzących z pierwszych oraz drugich badań pilotażowych można zauważyć wstępne zależności pomiędzy zmiennymi określanymi jako predyktory zamiaru rotacji a zmienną wynikową, które zostały zaprezentowane na rysunku 24.



Rysunek 24. Wstępne zależności pomiędzy czynnikami na podstawie regresji wielorakiej.
Źródło: opracowanie własne.

Model przedstawiony na rysunku 24. powstał jedynie w celu zobrazowania zależności rozpoznanych podczas analiz statystycznych wykonanych w Etapie 2. analiz i prezentuje pewne ogólne wnioski – nie może być zatem traktowany jako model ogólny, potwierdzony przez oba badania pilotażowe. Przerywana linia używa do zaprezentowania zmiennej zwanej *rozwiązaniem z zakresu ZZL* prezentuje fakt, że czynnik ten nie został uwzględniony w żadnym z modeli regresji opracowanych na podstawie drugich badań pilotażowych, jest to więc czynnik opcjonalny.

Najlepiej dopasowanym modelem regresji wielorakiej, przewidującym 58% zmienności zamiaru rotacji, opracowanym na podstawie wyników z pierwszych badań pilotażowych, był model oparty na rozwiązaniu z zakresu ZZL: *służebnym stylu przywództwa* (zob. rys. 25.). Można zatem wnioskować, że lider, za sprawą swojego zachowania względem pracownika, wspierając jego dynamiczne zdolności, przyczynia się do jego większego angażowania się w codzienną pracę, co przynosi pracownikowi satysfakcję, wpływa na jego przywiązanie do organizacji, a ostatecznie mityguje zamiar rotacji.



Rysunek 25. Wstępne zależności pomiędzy czynnikami na podstawie regresji wielorakiej, z uwzględnieniem służebnego stylu przywództwa.
Źródło: opracowanie własne.

Model wypracowany na podstawie drugich badań pilotażowych nie potwierdził co prawda wpływu rozwiązań z zakresu ZZL na zamiar rotacji, nawet tego pośredniego, niemniej jednak rzucił światło na istotę dopasowania do stanowiska pracy oraz wydajności pracy w kontekście kształtowania zamiaru rotacji (zob. rys. 26.).



Rysunek 26. Wstępne zależności pomiędzy czynnikami na podstawie regresji wielorakiej z uwzględnieniem dopasowania do stanowiska pracy.
Źródło: opracowanie własne.

Ponadto, bazując na statystykach, model ten przewiduje 61,9% zmienności zamiaru rotacji, co daje nieco lepszy wynik niż w przypadku modelu zaprezentowanego na rysunku 26. Oczywiście nie można obu modeli wprost ze sobą zestawiać, bowiem bazowały one na dwóch innych zestawach danych. W obu przypadkach jednak modele są istotne statystycznie, wykazują wielorakość wpływu predyktorów na zamiar rotacji, uwzględniają satysfakcję z pracy jako czynnik bezpośrednio poprzedzający zamiar rotacji, a także wskazują na istotę wpływu pewnych postaw i zachowań pracownika względem pracy na zamiar rotacji oraz czynników, takich jak dynamiczne zdolności pracownika czy dopasowanie do stanowiska pracy, które na podstawie literatury (Cable i Judge 1997; Chabra 2015; Kristof-Brown 2000; Sotarauta 2005) są zależne od działań organizacji już na wczesnym etapie doboru pracownika do organizacji czy też później, przy kształtowaniu kultury organizacyjnej.

Bazowanie zatem na wnioskach przytoczonych z analiz przeprowadzonych na podstawie wyników badań pilotażowych daje podstawy do **przyjęcia wszystkich hipotez wstępnych tj. H.w. 1, H.w. 2, H.w. 3 oraz H.w. 4**, mianowicie:

- H.w. 1: czynniki związane z organizacją, w odniesieniu do badań pilotażowych: służebny styl przywództwa wpływa (pośrednio) na zamiar rotacji.
- H.w. 2: dynamiczne zdolności pracownika wpływają (pośrednio) na zamiar rotacji.
- H.w. 3: dopasowanie pracownika do środowiska pracy wpływa (pośrednio) na zamiar rotacji.
- H.w. 4: postawy i zachowania względem pracy wpływają na zamiar rotacji, przy czym:
 - wydajność z pracy wpływa (pośrednio) na zamiar rotacji
 - zaangażowanie wpływa (pośrednio) na zamiar rotacji
 - satysfakcja z pracy wpływa (bezpośrednio) na zamiar rotacji pracowników.

4.4. Charakterystyka zmiennych (Etap 3 i Etap 4)

Przed przystąpieniem do przeprowadzania analizy statystycznej ścieżkowego modelu rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej należy skupić się na charakterystyce zmiennych wykorzystanych do zbudowania modelu w badaniu właściwym.

W badaniu właściwym model rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej został oparty na następujących zmiennych:

- *zamiarze rotacji pracowników (TI)*. Zamiar rotacji był mierzony standardową skalą pomiarową, której rzetelność została zweryfikowana również w czasie badań pilotażowych na dwóch niezależnych grupach respondentów. Bazując jednak na danych z badania właściwego można stwierdzić, że przeprowadzone statystyki mające na celu ponowne zweryfikowanie skali pomiarowej zamiaru rotacji nie wykazały satysfakcjonującej rzetelności skali dla tej zmiennej. Z tego też względu w dalszych analizach zamiar rotacji będzie wyrażany jako jednoskładowy czynnik. Zamiar rotacji został zatem zbadany za pomocą 1 składnika skali (Bothma i Roodt 2013) z użyciem 5-stopniowej skali Likerta („Zdecydowanie się zgadzam” – 5, przez „Nie mam zdania” – 3, do „Zdecydowanie się nie zgadzam” – 1)
- *satysfakcja z pracy (JS)* – została zbadana ze skali pomiarowej uwzględniającej poziom odczuwanej satysfakcji z pracy lub jej braku (Hackman i Oldham 1976), w oparciu o 3 składowe z użyciem 5-stopniowej skali Likerta („Zdecydowanie się zgadzam” – 5, przez „Nie mam zdania” – 3, do „Zdecydowanie się nie zgadzam” – 1)
- *zaangażowaniu w pracę (WE)* – została zbadana ze skali pomiarowej uwzględniającej poziom odczuwanej energii bądź znużenia w pracy, a także entuzjazmu względem pracy (Schaufeli i in. 2002) w oparciu o 3 składowe z użyciem 5-stopniowej skali Likerta („Zdecydowanie się zgadzam” – 5, przez „Nie mam zdania” – 3, do „Zdecydowanie się nie zgadzam” – 1)
- *wydajności pracy pracownika (JP)* – została zmierzona przez uwzględnienie: jakości pracy, terminowości wykonywanych zadań, efektywności w wykonywanych zadaniach, osiąganiu celów przypisanych do pracownika (Campbell 1990; Motowidło i in. 1997; Szara i in. 2017) w oparciu o 4 składowe z użyciem 5-stopniowej skali Likerta („Zdecydowanie się zgadzam” do „Zdecydowanie się nie zgadzam”)
- *dopasowaniu pracownika do stanowiska pracy (PJfit)* – zostało zmierzone przez określenie stopnia dopasowania możliwości, umiejętności i talentów do oczekiwań stawianych na stanowisku pracy (Carless 2005) w oparciu o 1 składową z użyciem 5-stopniowej skali Likerta („Zdecydowanie się zgadzam” – 5, przez „Nie mam zdania” – 3, do „Zdecydowanie się nie zgadzam” – 1)
- *dynamicznych zdolnościach pracownika (EDC)* – zostały zmierzone zgodnie ze skalą opracowaną przez (Bieńkowska i Tworek 2020), z uwzględnieniem takich aspektów jak: umiejętności pracownika do szybkiego i skutecznego identyfikowania otoczenia pod kątem szans i zagrożeń, skutecznego dopasowywania się do szans i zagrożeń pojawiających się w otoczeniu, skuteczności podejmowania działań zapobiegawczych, mających na celu mitygowanie skutków zmian zachodzących w otoczeniu, szybkości reakcji na pojawiające się problemy i ich rozwiązywanie, innowacyjne podejście do problemów oraz ciągły rozwój swoich kompetencji i podnoszenie kwalifikacji,

w oparciu o 6 składowych z użyciem 5-stopniowej skali Likerta („Zdecydowanie się zgadzam” – 5, przez „Nie mam zdania” – 3, do „Zdecydowanie się nie zgadzam” – 1)

- *przywódstwo służebne (SL)* – zostało zmierzone z uwzględnieniem oceny takich cech menedżera jak: podejście do pracowników pod kątem szanowania ich wartości i zasad, inspirowania i motywowania pracowników oraz wspierania w codziennych obowiązkach, stymulowania innowacyjności i kreatywności, dbałości o rozwój pracowników (Barbuto i Wheeler 2006) w oparciu o 4 składowe, z użyciem 5-stopniowej skali Likerta („Zdecydowanie się zgadzam” – 5, przez „Nie mam zdania” – 3, do „Zdecydowanie się nie zgadzam” – 1)
- *komunikacja wewnętrzna (IC)* – została zmierzona z uwzględnieniem takich aspektów jak: ogólna ocena jakości komunikacji, ocena zrozumiałości celów oraz zadań definiowanych przez organizację, w oparciu o 4 składowe, z użyciem 5-stopniowej skali Likerta („Zdecydowanie się zgadzam” – 5, przez „Nie mam zdania” – 3, do „Zdecydowanie się nie zgadzam” – 1).

Kwestionariusz ankietowy użyty do przeprowadzenia badań właściwych jest dostępny w sekcji Załączniki. Ankieta zawierająca czynniki wykorzystane w opracowanym modelu rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej przedstawiona została w zał. 2. oraz zał. 3. Dodatkowe czynniki użyte w badaniu ankietowym, lecz nieistotne z perspektywy modelu rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej zestawiono w zał. 4. oraz zał. 5.

Rzetelność skali pomiarowej została zweryfikowana dla każdej zmiennej, która była zbudowana z więcej niż jednej składowej i zaprezentowana w tabeli 30. Rzetelność, wyrażana przez wartość współczynnika α Cronbacha, tak jak i analiza czynnikowa była przeprowadzona zatem dla: *służebnego stylu przywództwa, wewnętrznej komunikacji, dynamicznych zdolności pracownika, wydajności pracy pracownika, zaangażowania w pracę, satysfakcji z pracy*. Uzyskane wyniki wskazują na satysfakcjonującą rzetelność wewnętrzną skal pomiarowych, bowiem wszystkie mieszczą się w przedziale 0,6 – 0,8 lub powyżej, co zostało również potwierdzone przez analizę czynnikową.

Tabela 30. Rzetelność skal – badanie właściwe.
Źródło: opracowanie własne.

	Ilość składowych	Analiza czynnikowa	Analiza rzetelności Cronbacha	M	SD	VIF
SL	4	65,382%	0,821	3,22	0,808	2,044
IC	4	57,284%	0,748	3,56	0,728	1,749
EDC	6	46,492%	0,767	3,66	0,589	1,943
PJF	1	-	-	3,87	0,876	1,331
JP	4	60,645%	0,783	3,81	0,721	1,862
WE	3	71,814%	0,801	3,38	0,878	2,121
JS	3	59,024%	0,635	3,48	0,759	2,080
TI	1	-	-	2,95	1,088	-

Ponadto przeprowadzono test VIF, który jest narzędziem używanym w analizie wielokrokowej, w celu weryfikacji poziomu współliniowości między zmiennymi niezależnymi. Dla wszystkich predyktorów zamiaru rotacji wartość VIF wynosi około 2,

co oznacza niewielki stopień występowania współliniowości, niewymagający podejmowania dodatkowych czynności w celu jej zredukowania. Zmienne objaśniające w modelu regresji zamiaru rotacji są więc skorelowane ze zmienną zależną oraz ze sobą w niewielkim stopniu. Model może być zbudowany w oparciu o te zmienne również dlatego, że jego ostateczny kształt zakłada pośredni wpływ niektórych analizowanych zmiennych na zamiar rotacji (dane zaprezentowane są w kolumnie VIF, w tabeli 30.).

4.5. Etap 3: Podstawowy model rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej – analiza danych.

Celem Etapu 3. była statystyczna weryfikacja teoretycznego modelu rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej opartego na ich zdolnościach dynamicznych. Analiza ta miała odpowiedzieć na pytania:

1. Czy sformułowany model teoretyczny rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej oparty na ich dynamicznych zdolnościach wykaże satysfakcjonujące współczynniki dopasowania?
2. Czy ujęte w modelu teoretycznym zmienne pośredniczące relacji między dynamicznymi zdolnościami pracownika a zamiarem rotacji są prawidłowe, a ścieżki występujące pomiędzy zmiennymi istotne statystycznie?

Kolejny etap przeprowadzanych analiz statystycznych koncentrował się na potwierdzeniu istnienia opisanych w rozdziale 3.5 zależności w odniesieniu do teoretycznego, podstawowego modelu rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej opartego na ich zdolnościach dynamicznych. Etap ten został w pełni przeprowadzony na wynikach pochodzących z badania właściwego, czyli grupy 295 pracowników branży informatycznej. Przed dokonaniem ostatecznej weryfikacji dopasowania modelu rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej opartego na ich zdolnościach dynamicznych przeprowadzono szereg dodatkowych analiz statystycznych, zaprezentowanych w kolejnych podrozdziałach. Schemat analiz w Etapie 3. zaprezentowano na rysunku 19.

4.5.1. Relacje pomiędzy zmiennymi: analiza korelacji dla modelu podstawowego

W celu zweryfikowania wstępnych zależności pomiędzy zmiennymi wykorzystanymi w badaniach właściwych została przeprowadzona analiza korelacji r-Pearsona. Siła relacji została zatem określona współczynnikiem korelacji r-Pearsona, dla którego:

- silna korelacja występuje przy $r\text{-Pearson} > 0,7$
- słaba korelacja występuje przy $r\text{-Pearson} < 0,3$ (Bedyńska i Brzezicka-Rotkiewicz 2007).

Wyniki analizy korelacji zaprezentowane w tabeli 31. pokazują, że istotna statystycznie zależność występuje praktycznie dla każdej pary badanych zmiennych, co również zostało wcześniej potwierdzone przez współczynnik VIF.

Tabela 31. Analiza korelacji – badania właściwe, model podstawowy.
Źródło: opracowanie własne.

	<i>TI</i>	<i>PJ</i>	<i>JP</i>	<i>WE</i>	<i>JS</i>	<i>EDC</i>	<i>COM</i>	<i>SL</i>
<i>TI</i>	1	0,004	0,058	-0,202**	-0,279**	0,002	-0,191**	-0,193**
		0,951	0,320	<0,001	<0,001	0,976	<0,001	<0,001
	295	295	295	295	295	295	295	295
<i>PJF</i>	0,004	1	0,373**	0,263**	0,336**	0,432**	0,179**	0,141*
	0,951		<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	0,002	0,015
	295	295	295	295	295	295	295	295
<i>JP</i>	0,058	0,373**	1	0,433**	0,360**	0,646**	0,312**	0,334**
	0,320	<0,001		<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
	295	295	295	295	295	295	295	295
<i>WE</i>	-0,202**	0,263**	0,433**	1	0,658**	0,390**	0,501**	0,568**
	<0,001	<0,001	<0,001		<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
	295	295	295	295	295	295	295	295
<i>JS</i>	-0,279**	0,336**	0,360**	0,658**	1	0,363**	0,474**	0,565**
	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001		<0,001	<0,001	<0,001
	295	295	295	295	295	295	295	295
<i>EDC</i>	0,002	0,432**	0,646**	0,390**	0,363**	1	0,354**	0,349**
	0,976	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001		<0,001	<0,001
	295	295	295	295	295	295	295	295

Analizując wyniki korelacji dla badanych zmiennych, należy zwrócić szczególną uwagę na to, że:

- najsilniejszy współczynnik korelacji r-Pearsona w odniesieniu do *zamiaru rotacji* istnieje w zestawieniu w parze z satysfakcją z pracy ($r = -0,279$), co dodatkowo prezentuje negatywną zależność. W odniesieniu do kierunku wpływu ustalonego na podstawie przeglądu literaturowego można stwierdzić, że *satysfakcja z pracy* mityguje zamiar rotacji
- w odniesieniu do *satysfakcji z pracy* najsilniejszy współczynnik korelacji r-Pearsona wykazuje w zestawieniu z zaangażowaniem w pracę ($r = 0,646$)
- *zaangażowanie w pracę* natomiast, w porównaniu do innych czynników, silnie koreluje także z wydajnością z pracy ($r = 0,433$)
- relacja pomiędzy wydajnością pracy oraz *dynamicznymi zdolnościami pracownika* jest również istotna statystycznie i określana jako umiarkowana, w odniesieniu do innych zmiennych – najsilniejsza ($r = 0,646$)
- istotną statystycznie, choć słabszą relację, można zaobserwować również pomiędzy *wydajnością pracy* pracownika oraz *dopasowaniem do środowiska pracy* ($r = 0,373$)
- *dopasowanie pracownika do stanowiska pracy* w relacji z EDC wykazuje istotną statystycznie korelację, określaną jako umiarkowaną, jednakże w zestawieniu z innymi zmiennymi jest ona najsilniejsza ($r = 0,432$)
- EDC wykazuje również istotną statystycznie, umiarkowaną relację z *zaangażowaniem w pracę* ($r = 0,390$) oraz satysfakcją z pracy ($r = 0,363$).

4.5.2. Relacja pomiędzy zmiennymi: analiza regresji dla modelu podstawowego

Kolejnym krokiem analizy statystycznej było zweryfikowanie kierunku wpływu poszczególnych zmiennych użytych w podstawowym, teoretycznym modelu rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej, opartym na ich zdolnościach dynamicznych, na zamiar rotacji. W tym celu przeprowadzono analizę regresji wielozmiennej, w której jako predyktory uwzględniono: *dynamiczne zdolności pracowników, dopasowanie pracownika do stanowiska pracy, wydajność pracy pracownika, zaangażowanie w pracę oraz satysfakcję z pracy*, również w kontekście modelu organizacji Leavitta, a jako zmienną zależną – *zamiar rotacji*. Analiza ta została przeprowadzona przede wszystkim w celu wskazania, które ze zmiennych bezpośrednio kształtują zamiar rotacji, a które z nich nie wykazują istotnego wpływu w badanym modelu regresji wielozmiennej. Ponadto, po włączeniu w model głównych elementów związanych z organizacją, jej środowiskiem oraz charakterystyką pracownika, została wykonana próba kontrolna zmiennej wynikowej. Elementy modelu Leavitta włączone w model to: *wielkość organizacji, zasięg działalności organizacji (lokalny, globalny), dynamika otoczenia, a także stanowisko pracy pracownika oraz wykształcenie pracownika*. Analizy regresji zostały przeprowadzone niezależnie, dlatego też zbudowano dwa modele regresji:

M1) prezentujący wpływ głównych zmiennych (predyktorów): dynamicznych zdolności pracownika, dopasowania do stanowiska pracy, wydajności pracy, zaangażowania w pracę oraz satysfakcji z pracy na zmienną wynikową – zamiar rotacji.

M2) prezentujący wpływ głównych czynników (predyktorów): dynamicznych zdolności pracownika, dopasowania do stanowiska pracy, wydajności pracy, zaangażowania w pracę oraz satysfakcji z pracy na zmienną wynikową – zamiar rotacji, w kontekście zmiennych związanych z modelem Leavitta i charakterystyką pracownika (zmiennych kontrolnych): wielkości organizacji, zasięgu działalności organizacji (lokalny, globalny), dynamiki otoczenia, a także stanowiska pracy pracownika oraz wykształcenia pracownika.

Rezultaty przeprowadzonych analiz statystycznych zostały zaprezentowane niezależnie dla każdego z modeli:

- zbudowany model regresji liniowej (M1) był istotny statystycznie ($\chi^2(5, N = 294) = 7,531, p < 0,001$). Predyktory odpowiadają za $R^2 = 11,5\%$ wariacji zmiennej zależnej i pozwalają na 10% poprawnej klasyfikacji tej zmiennej. Tabela 32. pokazuje wartości parametrów strukturalnych dla każdego z analizowanych modelu strukturalnych

Tabela 32. Modele regresji – wpływ poszczególnych zmiennych na zamiar rotacji na podstawie badań właściwych dla modelu podstawowego.
Źródło: opracowanie własne.

Zmienna niezależna	B	SE	Beta	t	p
EDC	0,011	0,14	0,006	0,075	0,94
PJ	0,075	0,078	0,06	0,95	0,343
JP	0,278	0,114	0,184	2,44	0,015
WE	-0,125	0,095	-0,101	-1,32	0,188
JS	-0,431	0,108	-0,301	-3,98	<0,001

- zbudowany model regresji liniowej M2) był istotny statystycznie ($\chi^2(11, N = 294) = 3,753, p < 0,001$). Predyktory odpowiadają za $R^2 = 12,7\%$ wariacji zmiennej zależnej i pozwalają na 9,3% poprawnej klasyfikacji tej zmiennej. Tabela 33. pokazuje wartości parametrów strukturalnych dla każdego z analizowanych modelu strukturalnych.

Tabela 33. Modele regresji – wpływ poszczególnych zmiennych na zamiar rotacji na podstawie badań właściwych, z uwzględnieniem modelu Leavitta, dla modelu podstawowego.

Źródło: opracowanie własne.

Zmienna niezależna	B	SE	Beta	t	p
EDC	-0,012	0,142	-0,006	-0,081	0,935
PJ	0,079	0,08	0,064	0,993	0,322
JP	0,262	0,118	0,173	2,218	0,027
WE	-0,117	0,099	-0,094	-1,174	0,241
JS	-0,432	0,11	-0,302	-3,942	<0,001
Wielkość organizacji	-0,056	0,085	-0,048	-0,657	0,512
Zasięg działalności	0,025	0,1	0,014	0,25	0,803
Dynamika otoczenia	-0,094	0,179	-0,032	-0,524	0,601
Stanowisko pracowników	0,19	0,161	0,082	1,178	0,24
Wykształcenie pracowników	0,116	0,139	0,047	0,837	0,403

W zaprezentowanym modelu regresji liniowej w grupie użytych predyktorów istotny statystycznie wpływ na zamiar rotacji został wykazany dla zmiennych: *wydajność pracy* ($p < 0,015$) oraz *satysfakcja z pracy* ($p < 0,001$). Co więcej, analiza regresji wielozmiennej pokazuje, że *satysfakcja z pracy* wpływa mitygująco na *zamiar rotacji*, natomiast *wydajność pracy* może *zamiar rotacji* wzmacniać. Ponadto należy zwrócić uwagę na fakt, że to *satysfakcja z pracy* najsilniej przewiduje *zamiar rotacji* (Beta = -0,302). Trzeba jednak pamiętać, że liniowa regresja wielozmienna uwzględnia wpływ wszystkich predyktorów na zmienną wynikową, bez analizy kolejności i sposobu wpływu zmiennych. Ponadto wypada zauważyć, że całościowo model M1) nie wykazał zadowalającego dopasowania, ponieważ zestaw użytych w modelu zmiennych jest w stanie przewidywać jedynie 10% zmienności zamiaru rotacji. Analiza wielozmiennej regresji liniowej potwierdziła zatem, że dla użytych w modelu zestawu zmiennych (predyktorów) i próby określenia wpływu ich na zmienną wynikową – *zamiar rotacji* nie tylko istotne jest to, jakie zmienne zostaną użyte w modelu, ale przede wszystkim, jakie relacje występują pomiędzy zmiennymi. Bezpośredni wpływ jedynie dwóch zmiennych: *satysfakcji z pracy* oraz *wydajności pracy* wskazuje, że ograniczona liczba zmiennych będzie miała bezpośrednio poprzedzający wpływ na *zamiar rotacji*, a pozostałe zmienne będą od siebie zależne. Wnioski te zostały potwierdzone również w czasie analiz dokonanych dla badań pilotażowych, w których przeprowadzono analizę regresji wielorakiej. Wykazała ona poprawę dopasowania modelu po uwzględnieniu kolejnego poziomu wpływu predyktorów na zmienną zależną.

W odniesieniu do M2) najważniejszym wnioskiem z przeprowadzonych analiz jest to, że uwzględnienie w modelu dodatkowych zmiennych z modelu Leavitta oraz tych związanych z charakterystyką pracownika nie ma istotnego wpływu na kształt modelu. W dalszym ciągu obserwuje się, że jedynie dwie zmienne bezpośrednio wpływają na zmienną wynikową – *zamiar rotacji*, tak samo jak to było w przypadku M1), mianowicie: *satysfakcja z pracy* i *wydajność pracy*. Tak samo jak w przypadku modelu M1) to *satysfakcja*

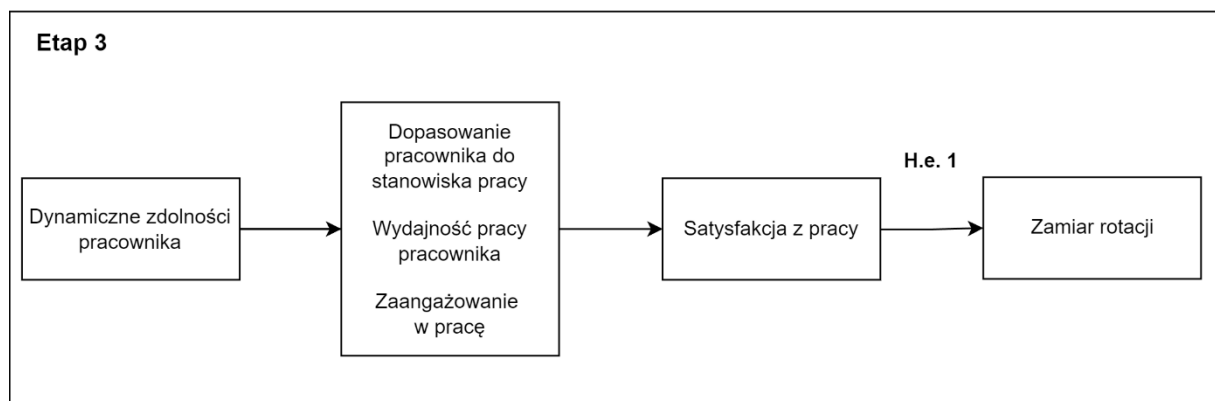
z pracy wykazuje silniejszy i mitygujący wpływ na zamiar rotacji (Beta = -0,302), natomiast wydajność pracy słabszy oraz wzmacniający (Beta = 0,173). Wyniki te wskazują bowiem, że w dalszych analizach statystycznych nie ma konieczności włączania zmiennych kontrolnych ze względu na to, że nie mają one istotnego wpływu na model jako całość. Podobnie jak dla modelu M1) poziom dopasowania modelu i poziom przewidywania zmienności zamiaru rotacji był niesatysfakcjonujący, co dodatkowo potwierdza konieczność weryfikacji sposobu oraz zależności pomiędzy poszczególnymi zmiennymi w kontekście kształtowania całego modelu podstawowego.

4.5.3. Model rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej oparty na ich zdolnościach dynamicznych – analiza ścieżkowa

Przeprowadzenie poszczególnych analiz statystycznych, począwszy od weryfikacji siły wpływu poszczególnych zmiennych parami, z użyciem korelacji, aż po weryfikację kierunku wpływu przy użyciu regresji liniowej wskazało konieczność przeprowadzenia analiz statystycznych pozwalających na całościową weryfikację teoretycznego, podstawowego modelu rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej opartego na ich zdolnościach dynamicznych, wraz z uwzględnieniem weryfikacji poszczególnych hipotez badawczych:

- H.e. 1: Dynamiczne zdolności pracowników wpływają na zamiar rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej przez wydajność pracy, dopasowanie do stanowiska pracy, zaangażowanie w pracę i satysfakcję z pracy.

Rysunek 27. przedstawia uszczegółowiony schemat badawczy dla Etapu 3.



Rysunek 27. Schemat postępowania badawczego – Etap 3.
Źródło: opracowanie własne.

W celu weryfikacji hipotezy H.e. 1 i potwierdzenia przyczynowości teoretycznego modelu dokonano analizy statystycznej z wykorzystaniem SPSS AMOS. W tym celu została przeprowadzona estymacja parametrów modelu przy użyciu analizy ścieżkowej przy uwzględnieniu zmiennych takich jak: dynamiczne zdolności pracownika, dopasowanie do stanowiska pracy, zaangażowanie w pracę, satysfakcję z pracy oraz zmienną wynikową – zamiar rotacji, z uwzględnieniem ich pośrednich związków. Dzięki analizie ścieżkowej zbadano istotność poszczególnych ścieżek oraz dopasowanie modelu do danych. W tabeli 34. zaprezentowano podsumowanie dla wyników analiz dotyczących weryfikacji dopasowania modelu rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej opartego

na ich zdolnościach dynamicznych. Dane statystyczne potwierdzają dobre dopasowanie modelu $\chi^2 = 24,104$; $p = 0,001$; $GFI = 0,974$; $CFI = 0,966$; $RMSEA = 0,091$. χ^2 test pokazuje, że model ten jest istotny statystycznie. Dodatkowo, uwzględniając liczbę stopni swobody modelu $df = 7$, można określić poziom dopasowania modelu $\chi^2/df = 3,44$. Poziom dopasowania można zatem określić za pomocą następujących parametrów:

- χ^2/df , dla którego maksymalna wartość powinna wynosić 2 – jeśli przyjęte zostaną kryteria konserwatywne, lub mieścić się w przedziale 2 – 4, a nawet 5, dla bardziej liberalnego kryterium
- współczynnika GFI, dla którego wartość powinna przekraczać 0,9
- współczynnika CFI, dla którego wartość powinna przekraczać 0,8
- współczynnika RMSEA, dla którego wartość nie powinna przekraczać 0,2.

Tabela 34. Podstawowy model ścieżkowy zamiaru rotacji – współczynniki dopasowania.
Źródło: opracowanie własne.

	Chi2/df	GFI	CFI	RMSEA
Model podstawowy	3,44	0,974	0,966	0,091

W tabeli 35. zaprezentowano wyniki regresji dla poszczególnych ścieżek, co potwierdza istotny statystycznie wpływ poszczególnych par zmiennych oraz kierunek, a także siłę wpływu tych zmiennych, na inną.

Tabela 35. Podstawowy model ścieżkowy zamiaru rotacji – analiza regresji.
Źródło: opracowanie własne.

	B	S.E.	p
Pjfit <--- EDC	0,642	0,078	***
JP <--- EDC	0,728	0,06	***
JP <--- Pjfit	0,096	0,04	0,017
WE <--- JP	0,377	0,083	***
WE <--- EDC	0,284	0,101	0,005
JS <--- WE	0,527	0,041	***
JS <--- EDC	0,161	0,061	0,008
TI <--- JS	-0,4	0,08	***

W tabelach 36., 37. oraz 38. zaprezentowano wyniki całkowitego, bezpośredniego i pośredniego efektu występującego pomiędzy zmiennymi w modelu rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej opartego na ich zdolnościach dynamicznych.

Tabela 36. Podstawowy model ścieżkowy zamiaru rotacji – ustandaryzowany całkowity efekt wpływu.
Źródło: opracowanie własne.

	<i>EDC</i>	<i>Pjfit</i>	<i>JP</i>	<i>WE</i>	<i>JS</i>
<i>Pjfit</i>	0,432	0	0	0	0
<i>JP</i>	0,646	0,116	0	0	0
<i>WE</i>	0,39	0,036	0,31	0	0
<i>JS</i>	0,363	0,022	0,188	0,609	0
<i>TI</i>	-0,101	-0,006	-0,053	-0,17	-0,279

Tabela 37. Podstawowy model ścieżkowy zamiaru rotacji – ustandaryzowany bezpośredni efekt wpływu.
Źródło: opracowanie własne.

	<i>EDC</i>	<i>Pjfit</i>	<i>JP</i>	<i>WE</i>	<i>JS</i>
<i>Pjfit</i>	0,432	0	0	0	0
<i>JP</i>	0,595	0,116	0	0	0
<i>WE</i>	0,191	0	0,31	0	0
<i>JS</i>	0,125	0	0	0,609	0
<i>TI</i>	0	0	0	0	-0,279

Tabela 38. Podstawowy model ścieżkowy zamiaru rotacji – ustandaryzowany pośredni efekt wpływu.
Źródło: opracowanie własne.

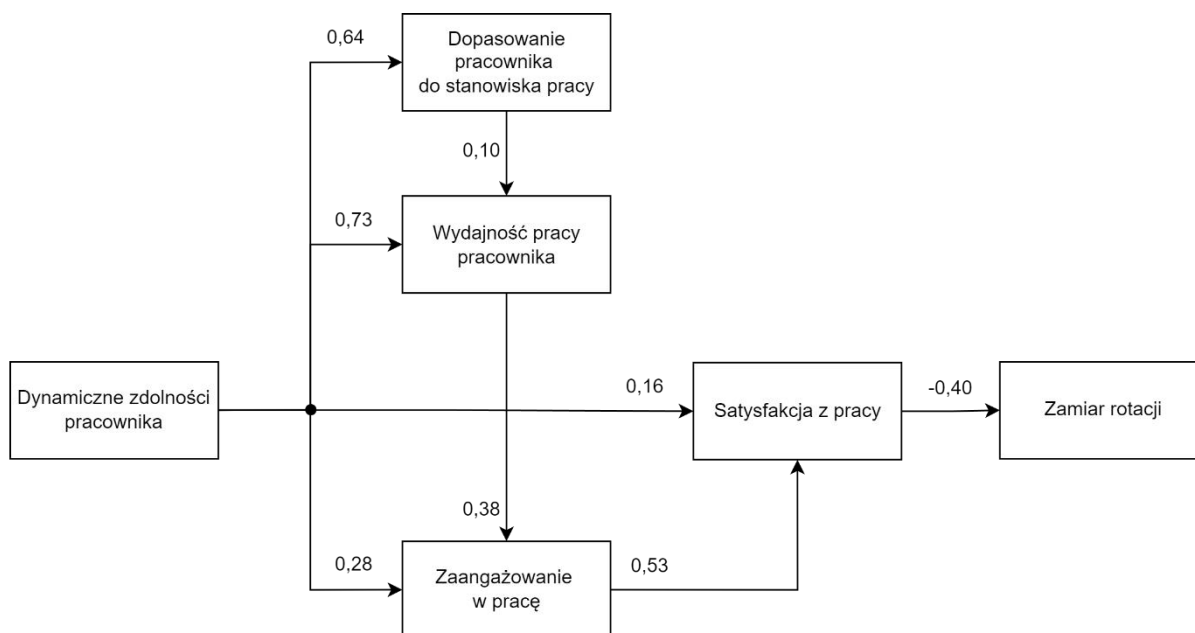
	<i>EDC</i>	<i>Pjfit</i>	<i>JP</i>	<i>WE</i>	<i>JS</i>
<i>Pjfit</i>	0	0	0	0	0
<i>JP</i>	0,05	0	0	0	0
<i>WE</i>	0,2	0,036	0	0	0
<i>JS</i>	0,238	0,022	0,188	0	0
<i>TI</i>	-0,101	-0,006	-0,053	-0,17	0

Zaprezentowane w tabeli 39. podsumowanie ustandaryzowanego efektu wpływu poszczególnych zmiennych (predyktorów) na zamiar rotacji wskazuje, że bezpośredni efekt istnieje jedynie pomiędzy satysfakcją z pracy a zamiarem rotacji. Pozostałe zmienne nie wykazują bezpośredniego wpływu na zamiar rotacji, dlatego też wartości dla efektu całkowitego i efektu pośredniego są takie same. Rysunek 28. prezentuje Model rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej oparty na ich zdolnościach dynamicznych.

Tabela 39. Podstawowy model ścieżkowy zamiaru rotacji – zestawienie efektu wpływu.
Źródło: opracowanie własne.

Efekt wpływu	<i>EDC</i>	<i>Pjfit</i>	<i>JP</i>	<i>WE</i>	<i>JS</i>
bezpośredni	0	0	0	0	0
całkowity	-0,101	-0,006	-0,053	-0,17	-0,279
pośredni	-0,101	-0,006	-0,053	-0,17	0

Równość efektu całkowitego i pośredniego, czyli brak istnienia istotnego, bezpośredniego wpływu predyktorów na zamiar rotacji, z wyjątkiem satysfakcji z pracy, potwierdza, zasadność poszukiwania kolejności i sposobu wpływu predyktorów na zamiar rotacji, zamiast skupiania się nad weryfikacją siły wpływu tych predyktorów na zmienną wynikową. Mechanizm pośredniczenia zdaje się być zatem jedynym mechanizmem, który wyjaśnia sposób kształtowania zamiaru rotacji przy jego dynamicznych zdolnościach. To wskazuje również na złożoność zjawiska rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej, a co za tym idzie na trudność przewidywania i wyjaśniania tego zjawiska za pomocą ogólnych modeli czy predyktorów. Bazując jednak na powyższych wynikach, wskazujących na dopasowanie modelu rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej opartego na ich zdolnościach dynamicznych, **można przyjąć hipotezę H.e. 1.**



Rysunek 28. Model rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej oparty na ich zdolnościach dynamicznych (model podstawowy).
Źródło: opracowanie własne.

4.6. Etap 4: Rozszerzony model rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej – analiza danych

Celem Etapu 4. była statystyczna weryfikacja teoretycznego rozszerzonego modelu rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej opartego na rozwiązaniach z zakresu ZZL. Analiza ta miała odpowiedzieć na pytanie:

1. Czy sformułowany rozszerzony model teoretyczny rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej oparty na rozwiązaniach z zakresu ZZL wykaże satysfakcjonujące współczynniki dopasowania?
2. Czy ujęte w modelu teoretycznym zmienne pośredniczące relacji między dynamicznymi zdolnościami pracownika a zamiarem rotacji są prawidłowe, a ścieżki występujące pomiędzy zmiennymi – istotne statystycznie?
3. Czy rozszerzony model rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej wykaże lepsze parametry dopasowania niż podstawowy model rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej?

Ostatni etap przeprowadzanych analiz statystycznych skupiał się na potwierdzeniu istnienia opisanych w rozdziale 3.6 zależności w odniesieniu do teoretycznego, rozszerzonego modelu rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej opartego na rozwiązaniach z zakresu ZZL. Teoretyczne rozważania zakładały bowiem, że istnieje taki zestaw rozwiązań z zakresu ZZL wpływający na model rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej oparty na ich zdolnościach dynamicznych, którego zasadność została potwierdzona w poprzednim rozdziale. Etap ten został również przeprowadzony na wynikach pochodzących z badań właściwych, czyli grupie 294 pracowników branży informatycznej. Przed dokonaniem ostatecznej weryfikacji wpływu rozwiązań z zakresu ZZL na model rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej opartego na ich zdolnościach dynamicznych, czyli weryfikacji poprawności

sformułowania założeń dla modelu rozszerzonego – modelu rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej opartego na rozwiązaniach z zakresu ZZL, podobnie jak przy poprzedniej weryfikacji, przeprowadzono szereg dodatkowych analiz statystycznych, zaprezentowanych w kolejnych podrozdziałach. Schemat analiz w Etapie 4. zaprezentowano na rysunku 20.

4.6.1. Relacje pomiędzy zmiennymi: analiza korelacji dla modelu rozszerzonego

W celu zweryfikowania wstępnych zależności pomiędzy zmiennymi wykorzystanymi w badaniach właściwych, została przeprowadzona analiza korelacji r-Pearsona. Wyniki analizy korelacji zaprezentowane w tabeli 40 pokazują, że istotna statystycznie zależność występuje praktycznie dla każdej pary badanych zmiennych, co również zostało wcześniej potwierdzone przez współczynnik VIF.

Tabela 40. Analiza korelacji – badania właściwe, model rozszerzony.
Źródło: opracowanie własne.

	<i>TI</i>	<i>PJ</i>	<i>JP</i>	<i>WE</i>	<i>JS</i>	<i>EDC</i>	<i>COM</i>	<i>SL</i>
<i>TI</i>	1	0,004	0,058	-0,202**	-0,279**	0,002	-0,191**	-0,193**
		0,951	0,320	<0,001	<0,001	0,976	<0,001	<0,001
<i>PJF</i>	0,004	1	0,373**	0,263**	0,336**	0,432**	0,179**	0,141*
	0,951		<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	0,002	0,015
<i>JP</i>	0,058	0,373**	1	0,433**	0,360**	0,646**	0,312**	0,334**
	0,320	<0,001		<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
<i>WE</i>	-0,202**	0,263**	0,433**	1	0,658**	0,390**	0,501**	0,568**
	<0,001	<0,001	<0,001		<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
<i>JS</i>	-0,279**	0,336**	0,360**	0,658**	1	0,363**	0,474**	0,565**
	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001		<0,001	<0,001	<0,001
<i>EDC</i>	0,002	0,432**	0,646**	0,390**	0,363**	1	0,354**	0,349**
	0,976	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001		<0,001	<0,001
<i>COM</i>	-0,191**	0,179**	0,312**	0,501**	0,474**	0,354**	1	0,616**
	<0,001	0,002	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001		<0,001
<i>SL</i>	-0,193**	0,141*	0,334**	0,568**	0,565**	0,349**	0,616**	1
	<0,001	0,015	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	

Analizując wyniki korelacji dla badanych zmiennych, należy zwrócić szczególną uwagę dodatkowo na następujące statystyki:

- zarówno *komunikacja wewnętrzna*, jak i *służebny styl przywództwa* nie wykazują silnej korelacji z zamiarem rotacji
- najsilniejsza relacja w odniesieniu do *komunikacji wewnętrznej* widoczna jest dla zestawienia tej zmiennej z *zaangażowaniem w pracę* ($r = 0,501$), *satysfakcją z pracy* ($r = 0,474$) oraz *dynamicznymi zdolnościami pracownika* ($r = 0,354$). Wszystkie zależności są istotne statystycznie i pozytywne. Potwierdza to bowiem rozważania literaturowe, które określały kierunek wpływu komunikacji wewnętrznej na postawy i zachowania pracowników, jako zmienna pozytywnie je wzmacniająca
- najsilniejsza relacja w odniesieniu do *służebnego stylu przywództwa* jest widoczna dla zestawienia tej zmiennej z *zaangażowaniem w pracę* ($r = 0,568$): *satysfakcją z pracy* ($r = 0,565$) oraz *dynamicznymi zdolnościami pracownika* ($r = 0,349$).

Wszystkie zależności są istotne statystycznie i pozytywne. Potwierdza to bowiem rozważania literaturowe, które określały kierunek wpływu komunikacji wewnętrznej na postawy i zachowania pracowników jako zmienna pozytywnie je wzmacniająca.

4.6.2. Relacja pomiędzy zmiennymi: analiza regresji dla modelu rozszerzonego

Kolejnym krokiem analizy statystycznej było zweryfikowanie kierunku wpływu poszczególnych zmiennych użytych z uwzględnieniem zmiennych dodatkowych w rozszerzonym, teoretycznym modelu rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej opartego na rozwiązaniach z zakresu ZZL na zamiar rotacji. W tym celu przeprowadzono analizę regresji wielozmiennej, w której jako predyktory uwzględniono: *dynamiczne zdolności pracowników, dopasowanie pracownika do stanowiska pracy, wydajność pracy pracownika, zaangażowanie w pracę oraz satysfakcję z pracy*, a także *szluby styl przywództwa oraz komunikację wewnętrzną*, również w kontekście modelu Leavitta, a jako zmienną zależną – *zamiar rotacji*. Analiza ta została przeprowadzona przede wszystkim w celu wskazania, czy wprowadzenie dodatkowych zmiennych do modelu nie spowoduje zmian w poziomie wpływu innych, uwzględnionych już w podstawowym modelu, predyktorów. Dodatkowo, włączając w model główne elementy związane z organizacją, jej środowiskiem oraz charakterystyką pracownika, podobnie jak w przypadku modelu podstawowego, została wykonana próba kontrolna zmiennej wynikowej. Elementy modelu organizacji Leavitta włączone w model to: *wielkość organizacji, zasięg działalności organizacji (lokalny, globalny), dynamika otoczenia, a także stanowisko pracy pracownika oraz wykształcenie pracownika*. Analizy regresji zostały przeprowadzone niezależnie, dlatego też zbudowano dwa modele regresji:

M1) prezentujący wpływ dodatkowych zmiennych (predyktorów): stylu przywództwa oraz komunikacji wewnętrznej na zbudowany uprzednio podstawowy model rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej oparty na ich zdolnościach dynamicznych

M2) prezentujący wpływ dodatkowych zmiennych (predyktorów): stylu przywództwa oraz komunikacji wewnętrznej na zbudowany uprzednio podstawowy model rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej oparty na ich zdolnościach dynamicznych, w kontekście zmiennych związanych z modelem Leavitta i charakterystyką pracownika (zmiennych kontrolnych): wielkości organizacji, zasięgu działalności organizacji (lokalny, globalny), dynamiki otoczenia, a także stanowiska pracy pracownika oraz wykształcenia pracownika.

Rezultaty przeprowadzonych analiz statystycznych zostały zaprezentowane niezależnie dla każdego z modeli:

- zbudowany model regresji liniowej M1) był istotny statystycznie ($\chi^2(7, N = 294) = 5,712, p < 0,001$). Predyktory odpowiadają za $R^2 = 12,2\%$ wariacji zmiennej zależnej i pozwalają na 10,1% poprawnej klasyfikacji tej zmiennej. Tabela 41. pokazuje wartości parametrów strukturalnych dla każdego z analizowanych modelu strukturalnych.

Tabela 41. Modele regresji – wpływ poszczególnych zmiennych na zamiar rotacji na podstawie badań właściwych dla modelu rozszerzonego.

Źródło: opracowanie własne.

Zmienne niezależne	B	SE	Beta	t	p
EDC	0,045	0,142	0,024	0,315	0,753
PJ	0,065	0,079	0,052	0,817	0,414
JP	0,281	0,114	0,186	2,465	0,014
WE	-0,085	0,1	-0,068	-0,847	0,398
JS	-0,389	0,114	-0,272	-3,405	<0,001
SL	-0,031	0,107	-0,023	-0,294	0,796
COM	-0,135	0,109	-0,09	-1,231	0,219

- Zbudowany model regresji liniowej (M2) był istotny statystycznie ($\chi^2_{13} = 3,639, p < 0,001$). Predyktory odpowiadają za $R^2 = 13,6\%$ wariacji zmiennej zależnej i pozwalają na 9,6% poprawnej klasyfikacji tej zmiennej. Tabela 42. pokazuje wartości parametrów strukturalnych dla każdego z analizowanych modelu strukturalnych.

Tabela 42. Modele regresji – wpływ poszczególnych zmiennych na zamiar rotacji na podstawie badań właściwych, z uwzględnieniem modelu Leavitta, dla modelu rozszerzonego.

Źródło: opracowanie własne.

Zmienne niezależne	B	SE	Beta	t	p
EDC	0,026	0,144	0,014	0,178	0,859
PJ	0,066	0,08	0,054	0,826	0,409
JP	0,267	0,118	0,177	2,257	0,025
WE	-0,072	0,104	-0,058	-0,686	0,493
JS	-0,382	0,1116	-0,267	-3,303	0,001
SL	-0,062	0,11	-0,046	-0,563	0,574
COM	-0,118	0,111	-0,079	-1,063	0,289
Wielkość organizacji	-0,056	0,085	-0,048	-0,657	0,512
Zasięg działalności	0,025	0,1	0,014	0,25	0,803
Dynamika otoczenia	-0,094	0,179	-0,032	-0,524	0,601
Stanowisko pracowników	0,19	0,161	0,082	1,178	0,24
Wykształcenie pracowników	0,116	0,139	0,047	0,837	0,403

W odniesieniu do poprzedniego modelu rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej opartego na ich zdolnościach dynamicznych wprowadzenie do modelu zmiennych dodatkowych takich jak: służebny styl przywództwa i wewnętrzne komunikacja nie wpłynęło na zmianę relacji w modelach. W dalszym ciągu, bez względu na to, czy model Leavitta jest również włączony (M2) czy też nie jest (M1), satysfakcja z pracy najsilniej przewiduje zamiar rotacji, mitygując ten zamiar, z kolei wydajność pracy wzmacnia zamiar rotacji.

Warto jednak zwrócić uwagę na fakt, że uwzględnienie w modelu tego zestawu zmiennych dodatkowych wzmocniło niejako relacje pomiędzy satysfakcją z pracy ($B = -0,382$, gdzie dla poprzedniego modelu wynosiła $B = -0,302$) a zamiarem rotacji, a także siłę wpływu wydajności pracy pracownika ($B = 0,267$, podczas gdy dla poprzedniego modelu wynosiła $= 0,184$) na jego zamiar rotacji.

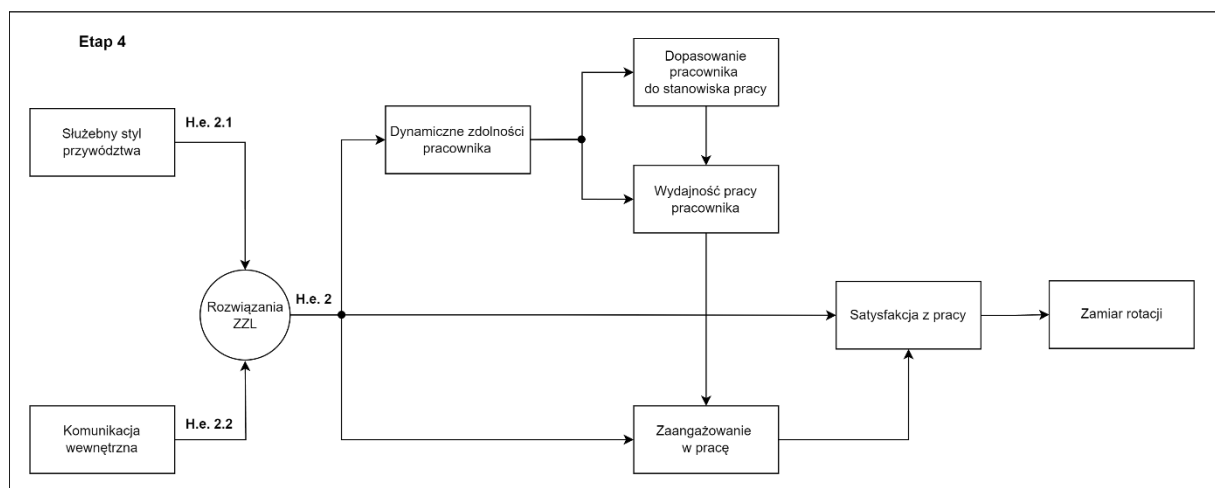
Analiza ta ponownie potwierdza słusność założenia o konieczności przeprowadzenia całościowej weryfikacji modelu ścieżkowego, rozszerzonego o wpływ rozwiązań z zakresu ZZL, tym samym poddając weryfikacji relacje występujące pomiędzy uwzględnionymi w modelu zmiennymi.

4.6.3. Model rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej oparty na rozwiązaniach z zakresu ZZL – analiza ścieżkowa

Ponownie jak dla poprzedniego badania, zarówno analiza korelacji, jak i analizy regresji potwierdziła konieczność przeprowadzenia analiz statystycznych pozwalających na całościową weryfikację teoretycznego, rozszerzonego modelu rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej opartego na rozwiązaniach z zakresu ZZL wraz z uwzględnieniem weryfikacji poszczególnych hipotez badawczych:

- H.e. 2: Rozwiązania w zakresie ZZL wpływają na zamiar rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej przez ich zdolności dynamiczne, wydajność pracy, dopasowanie do stanowiska pracy, zaangażowanie w pracę i satysfakcję z pracy.
- H.e. 2.1: Przywództwo służebne wpływa na zamiar rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej przez ich zdolności dynamiczne, wydajność pracy, dopasowanie do stanowiska pracy, zaangażowanie w pracę i satysfakcję z pracy.
- H.e. 2.2: Komunikacja wewnętrzna wpływa na zamiar rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej przez ich zdolności dynamiczne, wydajność pracy, dopasowanie do stanowiska pracy, zaangażowanie w pracę i satysfakcję z pracy.

Rysunek 29. przedstawia uszczegółowiony schemat badawczy dla Etapu 4.



Rysunek 29 Schemat postępowania badawczego – Etap 4.
Źródło: opracowanie własne.

W celu weryfikacji hipotezy H.e. 2, H.e. 2.1 i H.e. 2.2 i potwierdzenia przyczynowości teoretycznego modelu dokonano analizy statystycznej z wykorzystaniem SPSS AMOS. W tym celu została przeprowadzona estymacja parametrów modelu przy użyciu analizy

ścieżkowej. Uwzględniono dodatkowo zmienne: służebny styl przywództwa i komunikację wewnętrzną na całościowy model rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej oparty na ich zdolnościach dynamicznych, z uwzględnieniem ich pośrednich związków. Dzięki analizie ścieżkowej została zbadana istotność poszczególnych ścieżek oraz dopasowanie modelu do danych. W tabeli 43. zaprezentowano podsumowanie dla wyników analiz dotyczących weryfikacji dopasowania modelu rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej opartego na rozwiązaniach z zakresu ZZL w odniesieniu do modelu podstawowego w celu zaprezentowania różnic w poziomie dopasowania wynikających z wprowadzenia dodatkowych zmiennych. Dane statystyczne potwierdzają dobre dopasowanie modelu $\chi^2 = 42,764$; $p = 0,001$; GFI = 0,967; CFI = 0,968; RMSEA = 0,072. χ^2 test pokazuje, że model ten jest istotny statystycznie. Dodatkowo, uwzględniając liczbę stopni swobody modelu $df = 17$, można określić poziom dopasowania modelu $\chi^2/df = 2,52$.

Tabela 43. Rozszerzony model ścieżkowy zamiaru rotacji – współczynniki dopasowania.
Źródło: opracowanie własne.

	Chi2/df	GFI	CFI	RMSEA
Model podstawowy	3,44	0,974	0,966	0,091
Model rozszerzony	2,52	0,967	0,968	0,072

W tabeli 44. zaprezentowano wyniki regresji dla poszczególnych ścieżek, co potwierdza istotny statystycznie wpływ poszczególnych par zmiennych oraz kierunek, a także siłę wpływu tych zmiennych na inną.

Tabela 44. Rozszerzony model ścieżkowy zamiaru rotacji – analiza regresji.
Źródło: opracowanie własne.

	B	S.E.	P
EDC <--- HRM	0,389	0,056	***
Pjfit <--- EDC	0,642	0,078	***
JP <--- EDC	0,728	0,06	***
JP <--- Pjfit	0,096	0,04	0,017
WE <--- JP	0,25	0,058	***
WE <--- HRM	0,773	0,082	***
JS <--- WE	0,333	0,056	***
JS <--- HRM	0,458	0,084	***
TI <--- JS	-0,4	0,081	***
SL <--- HRM	1		
COM <--- HRM	0,796	0,07	***

W tabelach 45., 46. oraz 47. zaprezentowano wyniki całkowitego, bezpośredniego i pośredniego efektu występującego pomiędzy zmiennymi w modelu rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej opartego na ich zdolnościach dynamicznych.

Tabela 45. Rozszerzony model ścieżkowy zamiaru rotacji – ustandaryzowany całkowity efekt wpływu.
Źródło: opracowanie własne.

	<i>HRM</i>	<i>EDC</i>	<i>Pjfit</i>	<i>JP</i>	<i>WE</i>	<i>JS</i>
<i>EDC</i>	0,445	0	0	0	0	0
<i>Pjfit</i>	0,192	0,432	0	0	0	0
<i>JP</i>	0,287	0,646	0,116	0	0	0
<i>WE</i>	0,66	0,134	0,024	0,208	0	0
<i>JS</i>	0,661	0,051	0,009	0,079	0,382	0
<i>COM</i>	0,737	0	0	0	0	0
<i>SL</i>	0,835	0	0	0	0	0
<i>TI</i>	-0,183	-0,014	-0,003	-0,022	-0,106	-0,278

Tabela 46. Rozszerzony model ścieżkowy zamiaru rotacji – ustandaryzowany bezpośredni efekt wpływu.
Źródło: opracowanie własne.

	<i>HRM</i>	<i>EDC</i>	<i>Pjfit</i>	<i>JP</i>	<i>WE</i>	<i>JS</i>
<i>EDC</i>	0,445	0	0	0	0	0
<i>Pjfit</i>	0	0,432	0	0	0	0
<i>JP</i>	0	0,595	0,116	0	0	0
<i>WE</i>	0,6	0	0	0,208	0	0
<i>JS</i>	0,408	0	0	0	0,382	0
<i>COM</i>	0,737	0	0	0	0	0
<i>SL</i>	0,835	0	0	0	0	0
<i>TI</i>	0	0	0	0	0	-0,278

Tabela 47. Rozszerzony model ścieżkowy zamiaru rotacji – ustandaryzowany pośredni efekt wpływu.
Źródło: opracowanie własne.

	<i>HRM</i>	<i>EDC</i>	<i>Pjfit</i>	<i>JP</i>	<i>WE</i>	<i>JS</i>
<i>EDC</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Pjfit</i>	0,192	0	0	0	0	0
<i>JP</i>	0,287	0,05	0	0	0	0
<i>WE</i>	0,06	0,134	0,024	0	0	0
<i>JS</i>	0,252	0,051	0,009	0,079	0	0
<i>COM</i>	0	0	0	0	0	0
<i>SL</i>	0	0	0	0	0	0
<i>TI</i>	-0,183	-0,014	-0,003	-0,022	-0,106	0

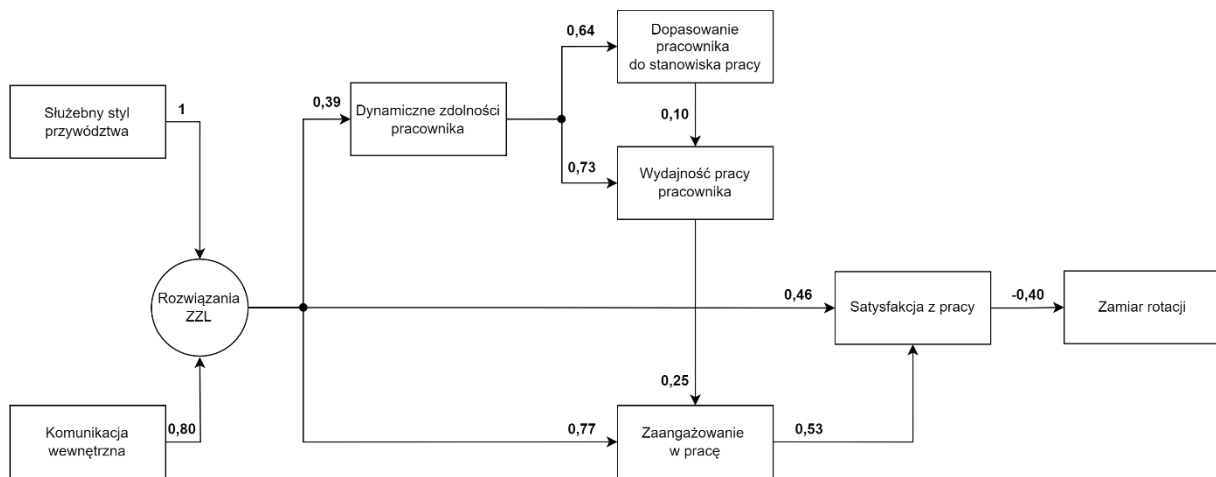
Zaprezentowane w tabeli 48. podsumowanie ustandaryzowanego efektu wpływu poszczególnych zmiennych (predyktorów) na zamiar rotacji wskazuje, że bezpośredni efekt istnieje jedynie pomiędzy satysfakcją z pracy a zamiarem rotacji. Pozostałe zmienne nie wykazują bezpośredniego wpływu na zamiar rotacji, dlatego też wartości dla efektu całkowitego i efektu pośredniego są takie same.

Tabela 48. Rozszerzony model ścieżkowy zamiaru rotacji – zestawienie efektu wpływu.
Źródło: opracowanie własne.

	<i>HRM</i>	<i>EDC</i>	<i>Pjfit</i>	<i>JP</i>	<i>WE</i>	<i>JS</i>
bezpośredni	0	0	0	0	0	-0,278
całkowity	-0,183	-0,014	-0,003	-0,022	-0,106	-0,278
pośredni	-0,183	-0,014	-0,003	-0,022	-0,106	0

Równość efektu całkowitego i pośredniego, czyli brak istnienia istotnego, bezpośredniego wpływu predyktorów na zamiar rotacji, z wyjątkiem satysfakcji z pracy, potwierdza

konieczność rozważania kolejności i sposobu wpływów poszczególnych predyktorów na zamiar rotacji zamiast siły wpływu tych predyktorów na zmienną wynikową. Mechanizm pośredniczenia zdaje się być zatem jedynym mechanizmem, który wyjaśnia sposób kształtowania zamiaru rotacji przy wykorzystaniu pewnego zestawu rozwiązań z zakresu ZZL, mianowicie służebnego stylu przywództwa oraz komunikacji wewnętrznej na zamiar rotacji. To wskazuje również na złożoność zjawiska rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej, a co za tym idzie, na trudność przewidywania i wyjaśniania tego zjawiska za pomocą ogólnych modeli czy predyktorów. Rysunek 30. prezentuje model rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej oparty na rozwiązaniach z zakresu ZZL: *służebnym stylu przywództwa* oraz *komunikacji wewnętrznej* wraz ze współczynnikami regresji. Bazując zatem na powyższych wynikach, wskazujących na dopasowanie modelu rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej opartego na rozwiązaniach z zakresu ZZL: *służebnym stylu przywództwa* oraz *komunikacji wewnętrznej*, można przyjąć hipotezy: **H.e. 2, H.e. 2.1, H.e. 2.2.**



Rysunek 30. Model rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej oparty na rozwiązaniach z zakresu ZZL (model rozszerzony).

Źródło: opracowanie własne.

4.5. Wnioski

Zaprezentowane rozważania teoretyczne i analizy empiryczne dotyczące rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej wykazują, że sformułowane hipotezy ogólne zostały potwierdzone. Ich zestawienie zostało zaprezentowane w tabeli 49. oraz tabeli 50.

Tabela 49. Wstępne hipotezy badawcze – podsumowanie.
Źródło: opracowanie własne.

Hipoteza badawcza	Sformułowanie hipotezy badawczej	Czy stwierdzono podstawy do przyjęcia hipotezy badawczej
H.w. 1	<i>Czynniki związane z organizacją wpływają na zamiar rotacji.</i>	NIE, nie stwierdzono podstaw do przyjęcia hipotezy o bezpośrednim wpływie.
H.w. 2	<i>Dynamiczne zdolności pracownika wpływają na zamiar rotacji.</i>	NIE, nie stwierdzono podstaw do przyjęcia hipotezy o bezpośrednim wpływie.
H.w. 3	<i>Dopasowanie pracownika do środowiska pracy wpływają na zamiar rotacji.</i>	NIE, nie stwierdzono podstaw do przyjęcia hipotezy o bezpośrednim wpływie.
H.w. 4	<i>Postawy i zachowania względem pracy wpływają na zamiar rotacji.</i>	TAK

Tabela 50. Hipotezy badawcze – podsumowanie.
Źródło: opracowanie własne.

Hipoteza badawcza	Sformułowanie hipotezy badawczej	Czy stwierdzono podstawy do przyjęcia hipotezy badawczej
H.e. 1	<i>Dynamiczne zdolności pracowników wpływają na zamiar rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej przez wydajność pracy, dopasowanie do stanowiska pracy, zaangażowanie w pracę i satysfakcję z pracy.</i>	TAK
H.e. 2	<i>Rozwiązania w zakresie ZZL wpływają na zamiar rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej przez ich zdolności dynamiczne, wydajność pracy, dopasowanie do stanowiska pracy, zaangażowanie w pracę i satysfakcję z pracy.</i>	TAK
H.e. 2.1	<i>Przywódstwo służebne wpływa na zamiar rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej przez ich zdolności dynamiczne, wydajność pracy, dopasowanie do stanowiska pracy, zaangażowanie w pracę i satysfakcję z pracy.</i>	TAK
H.e. 2.2	<i>Komunikacja wewnętrzna wpływa na zamiar rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej przez ich zdolności dynamiczne, wydajność pracy, dopasowanie do stanowiska pracy, zaangażowanie w pracę i satysfakcję z pracy.</i>	TAK

Ponadto wszystkie postawione w pracy doktorskiej cele badawcze zostały osiągnięte, a zidentyfikowana luka badawcza została w pewnym stopniu wypełniona. Kilkustopniowa analiza statystyczna przeprowadzona na wynikach badań empirycznych (pilotażowych i właściwych) pozwoliła na osiągnięcie celów stawianych poszczególnym etapom. Szczegółowe zestawienie stawianych w poszczególnych etapach analiz statystycznych wraz z informacją o stopniu osiągnięcia celu zostało zaprezentowane w tabeli 51.

Tabela 51. Podsumowanie wniosków z poszczególnych etapów przeprowadzonych analiz.
Źródło: opracowanie własne.

Etap	Nazwa etapu	Wnioski
Etap 1	Skale pomiarowe na podstawie badań pilotażowych	Wszystkie skale pomiarowe zostały zwalidowane pod kątem rzetelności skal. Do tego celu zastosowano analizę czynnikową oraz analizę rzetelności skal α Cronbacha. Każda ze skal (o ile składała się z wielu składowych) wykazała zadowalający wynik współczynnika α Cronbacha przekraczający 0,6.
Etap 2	Kierunek wpływu czynników na podstawie badań pilotażowych	Wykorzystano analizę korelacji r-Pearsona w celu potwierdzenia zależności pomiędzy poszczególnymi parami zmiennych. W celu potwierdzenia kierunku oraz sposobu wpływu przeprowadzono analizę regresji wielorakiej, na podstawie której wykazano istotność badania sposobu wpływu predyktorów na zamiar rotacji, a nie samą siłę wpływu.
Etap 3	Model podstawowy na podstawie badań właściwych	Przeprowadzona weryfikacja teoretycznego modelu rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej, z wykorzystaniem analizy regresji modeli ścieżkowych SEM, potwierdza zasadność modelu oraz wykazuje zadowalające współczynniki dopasowania modelu GFI > 0,9, CFI > 0,8, RMSA < 0,2.
Etap 4	Model rozszerzony na podstawie badań właściwych	Przeprowadzona weryfikacja teoretycznego modelu rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej, z wykorzystaniem analizy regresji modeli ścieżkowych SEM, potwierdza zasadność rozszerzonego modelu oraz wykazuje zadowalające współczynniki dopasowania tego modelu GFI > 0,9, CFI > 0,8, RMSA < 0,2.

Odnosząc się w sposób szczegółowy do przytoczonych hipotez badawczych, należy sformułować następujące wnioski ogólne:

- mechanizm kształtowania oraz sposób wpływu poszczególnych czynników na zjawisko rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej został wyjaśniony za pomocą modelu rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej opartego na rozwiązaniach z zakresu ZZL. Powstał on w wyniku rozszerzenia podstawowego modelu rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej opartego na ich zdolnościach dynamicznych, który również został sformułowany w ramach przeprowadzonych badań właściwych
- oba modele zostały zweryfikowane przy użyciu odpowiednich analiz statystycznych, a zasadność ich sformułowania została potwierdzona przez weryfikację modeli ścieżkowych SEM, dla których współczynniki określające dopasowanie modelu były zgodne z wymogami stawianymi w badaniach społecznych, potwierdzając tym samym odpowiednie dopasowanie oraz istotność modelu
- w obu modelach, przy użyciu regresji liniowej, potwierdzono istotność statystyczną dla poszczególnych ścieżek występujących pomiędzy czynnikami wykorzystanymi w modelu rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej.

Pochylając się nad interpretacją podstawowego modelu rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej opartego na ich zdolnościach dynamicznych, należy zwrócić uwagę na złożoność zjawiska rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej. W tym ujęciu zamiar rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej jest pośrednio kształtowany przez ich dynamiczne zdolności, a czynnikami pośredniczącymi tej relacji są: dopasowanie pracownika do stanowiska pracy oraz postawy i zachowania pracownika względem pracy, w tym przypadku wydajność pracy pracownika, jego zaangażowanie w pracę oraz satysfakcja z niej. Sposób wpływu przytoczonych zależności nie jest liniowy, bowiem dopasowanie pracownika do stanowiska pracy jest czynnikiem wzmacniającym relację między dynamicznymi zdolnościami pracownika a jego wydajnością. Przeprowadzone w rozdziale 4.5 rozważania oraz analizy statystyczne, potwierdzające odpowiedni poziom dopasowania modelu rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej opartego na ich zdolnościach dynamicznych (GFI = 0,974, CFI = 0,966 i RMSEA = 0,091), dają podstawy do przyjęcia hipotezy badawczej H.e. 1 wskazującej, że dynamiczne zdolności pracownika wpływają na zamiar rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej przez dopasowanie do stanowiska pracy, wydajność pracy, zaangażowanie w pracę oraz satysfakcję z pracy, zgodnie z graficzną interpretacją, zaprezentowaną na rysunku 28.

W trakcie rozważań teoretycznych zauważono, że organizacja, dzięki zastosowaniu odpowiednich rozwiązań z zakresu ZZL, również jest w stanie wpływać na zjawisko rotacji pracowników. Jeśli zastosowane praktyki są niezgodne z oczekiwaniami pracownika – wpływ na rotację może być negatywny. Oznacza to, że rotacja będzie wzrastać. Jeśli jednak rozwiązania z zakresu ZZL będą wspierać pracownika w codziennej pracy i przyczyniać się do kształtowania odpowiedniej kultury pracy – może to wpływać mitygująco na rotację (Abdul i in. 2019; Alfes i in. 2013; Kilroy i in. 2016). Oczywiście to, co jest istotne, to fakt, że podobnie jak w przypadku wpływu dynamicznych zdolności pracownika na zamiar rotacji, tak w przypadku rozwiązań z zakresu ZZL wpływ na zamiar rotacji będzie pośredni. Istnieją pewne rozwiązania z zakresu ZZL, które mogą działać wspierająco na kształtowanie dynamicznych zdolności pracownika, a tym samym przyczyniać się do jego lepszego dopasowania do stanowiska pracy, wzmacniać wydajność pracy, zaangażowanie oraz sprzyjać zwiększeniu satysfakcji, tym samym mitygując zamiar rotacji (Abdul i in. 2019; Dawis 1992; Knight i in. 2017; Kooij i Boon 2018). Oznacza to zatem, że pewien odpowiednio dobrany zestaw rozwiązań z zakresu ZZL jest w stanie wzmocnić i polepszyć efekt wpływu poszczególnych zmiennych użytych w modelu rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej opartego na ich zdolnościach dynamicznych, jeszcze lepiej wyjaśniając zjawisko rotacji pracowników.

Przytaczając zatem wnioski z rozważań dokonanych w czasie przeglądu literaturowego, które potwierdzone zostały przez badania empiryczne, opracowany rozszerzony model rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej oparty na rozwiązaniach z zakresu ZZL, obejmuje takie rozwiązania z zakresu ZZL, jak:

- służebny styl przywództwa, uznany za zasadny w kontekście pośredniego kształtowania rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej przez wspieranie rozwoju jego dynamicznych zdolności (Schoemaker i in. 2018). Jak bowiem powszechnie wiadomo, lider służebny, zapewniając odpowiednie

wsparcie oraz budując kulturę współpracy opartą na zaufaniu, często zachęca pracowników do podejmowania wyzwań, brania odpowiedzialności, przejawiania innowacyjnego podejścia do realizowanych zadań oraz bycia proaktywnym (Peterson i in. 2012), a to cechy, które określają poziom dynamicznych zdolności

- komunikację wewnętrzną, również mającą pośredni wpływ na kształtowanie zamiaru rotacji pracowników, zapobiegającą powstawaniu niepewności wśród pracowników, niejednoznacznemu zrozumieniu oczekiwań stawianych na jego stanowisku pracy, a także ograniczającą potencjalny rozwój konfliktu roli. Wszystkie wymienione aspekty, w opinii pracowników branży informatycznej, często zakłócają pracę w organizacji, w wyniku czego oczekiwania względem menedżerów w kontekście dbałości o odpowiednią komunikację z pracownikiem jeszcze bardziej rosną. Doprowadza to do trudności w ich spełnieniu, a tym samym do rosnącego niezadowolenia pracowników (Kim 2012).

Wprowadzenie do modelu rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej opartego na ich zdolnościach dynamicznych, zmiennej latentnej – rozwiązań z zakresu ZZL, która składa się ze służebnego stylu przywództwa oraz komunikacji wewnętrznej, powoduje poprawę współczynników dopasowania modelu w odniesieniu do parametrów dopasowania modelu podstawowego – opartego na dynamicznych zdolnościach pracowników. Zestawienie porównawcze parametrów dopasowania modelu zostało przedstawione w tabeli 52.

Tabela 52. Parametry dopasowania modeli rotacji pracowników – porównanie.
Źródło: opracowanie własne.

	Chi2/df	GFI	CFI	RMSEA
Model podstawowy	3,44	0,974	0,966	0,091
Model rozszerzony	2,52	0,967	0,968	0,072

Tym samym pozwala to na potwierdzenie istotności i zasadności sformułowanego modelu rozszerzonego – modelu rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej opartego na rozwiązaniach z zakresu ZZL: służebnym stylu przywództwa oraz komunikacji wewnętrznej. Istnieją więc podstawy do przyjęcia hipotezy H.e. 2.1 oraz H.e. 2.2. Tym samym również, ze względu na fakt, że zarówno służebny styl przywództwa, jak i komunikacja wewnętrzna nie wpływają wprost na model rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej oparty na ich zdolnościach dynamicznych, a przez zmienną latentną: rozwiązania z zakresu ZZL, istnieją podstawy do przyjęcia hipotezy ogólnej H.e. 2, zakładającej istnienie zestawu rozwiązań z zakresu ZZL wpływającego na zamiar rotacji przez dynamiczne zdolności pracownika, dopasowanie do stanowiska pracy, wydajność pracy, jego zaangażowanie oraz satysfakcję z pracy – zgodnie z zaprezentowaną na rysunku 30. prezentacją graficzną zależności w modelu.

Powyższe rozważania potwierdzają złożoność zjawiska rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej. Już na etapie rozważań teoretycznych, przytaczając liczne modele rotacji pracowników, można było wnioskować, że zjawisko to jest dość niejednoznaczne i często uzależnione bezpośrednio od satysfakcji z pracy, która jest kształtowana przez inne predyktory. Ze względu na duże różnice występujące w zestawie czynników wpływających na rotację pracowników przytoczone analizy w pierwszej

kolejności wskazują na konieczność rozpoznania predyktorów wyjaśniających zjawisko rotacji, w tym przypadku pracowników branży informatycznej. Istotą przeprowadzonych badań oraz analiz było wyjaśnienie mechanizmu wpływu predyktorów na kształt zjawiska rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej, wynikający z braku jednoznacznej interpretacji tego zjawiska. W odniesieniu do branży informatycznej należy zauważyć, że kluczowe znaczenie w kontekście kształtowania zamiaru rotacji odgrywają dynamiczne zdolności pracownika. W podstawowym modelu rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej EDC stanowi bazę, na której oparty jest cały model opisujący zjawisko rotacji. Wynika to przede wszystkim ze specyfiki branży informatycznej i wymagań stawianych pracownikom w organizacjach branży informatycznej. Wielokrotnie już podkreślana dynamika środowiska branży informatycznej przyczynia się do tego, że organizacje często mają rosnące oczekiwania względem pracownika co do szybkiego rozwoju jego umiejętności, adaptacji do zmieniających się dynamicznie technologii czy wymagań stawianych przez klientów, co powoduje, że dynamiczne zdolności pracownika bardzo szybko zyskują na znaczeniu również w odniesieniu do pracowników branży informatycznej (Bieńkowska i Tworek 2020). To właśnie EDC, w dłuższej perspektywie, wspiera pracownika w szybkiej adaptacji do stanowiska pracy, ograniczając potencjalne zaburzenie dopasowania do stanowiska pracy (Bieńkowska i Tworek 2020; Chilton i in. 2005). Ponadto posiadanie wysoko rozwiniętych umiejętności dynamicznych przyczynia się do wzmacniania pozytywnych postaw i zachowań pracownika względem organizacji, takich jak: wydajność pracy (Bieńkowska i Tworek 2020; Cullen i in. 2014), zaangażowanie w pracę (Bakker i Demerouti 2008; Cullen i in. 2014) czy satysfakcja z pracy (Bieńkowska i Tworek 2020; Cullen i in. 2014; Dutta i Khatri 2017; Griffith 2004; Kool i van Dierendonck 2012; Larrabee i in. 2003). Jest to bardzo pożądany zestaw umiejętności, ponieważ w ostateczności, choć pośrednio, działa mitygująco na zjawisko rotacji specjalistów IT.

Z kolei w modelu rozszerzonym, bazującym na rozwiązaniach z zakresu ZZL, choć EDC nie stanowi podstawy modelu, w dalszym ciągu odgrywa bardzo ważną rolę w kontekście pośredniego kształtowania rotacji pracowników. Dzieje się tak, ponieważ zmienna latentna – rozwiązania z zakresu ZZL, składająca się ze służebnego stylu przywództwa oraz komunikacji wewnętrznej wspiera przede wszystkim rozwój dynamicznych zdolności (Bieńkowska, Koszela, Sałamacha, i in. 2022; Chapke 2011; Peterson i in. 2012; Schoemaker i in. 2018), przyczyniając się do poprawy dopasowania pracownika do stanowiska pracy oraz jego wydajności pracy, a także bezpośrednio wzmacniając zachowania i pozytywne postawy względem pracy, czyli zaangażowanie w pracę oraz satysfakcję z niej (Dutta i Khatri 2017; Griffith 2004; Kool i van Dierendonck 2012; Larrabee i in. 2003). Dynamiczne zdolności pozwalają pracownikowi szybko odnaleźć się w zmiennym środowisku, zaadaptować do otoczenia, często prezentując proaktywną postawę względem potencjalnych szans i zagrożeń wynikających z dynamicznego środowiska (Bieńkowska i Tworek 2020). Ponadto taki pracownik wykazuje swoją elastyczność i ważność dzięki umiejętności sprostania rosnącym oczekiwaniom, czy to ze strony klienta, czy organizacji za sprawą szybkiego rozwoju swoich umiejętności oraz kompetencji (Eisenberger i Stinglhamber 2011). Taka postawa pracownika pozwala mu poczuć się dobrze praktycznie w każdym środowisku pracy, dlatego też jego poczucie zadowolenia jest niezachwiane; tym samym nie pojawia się potrzeba zmiany organizacji (Eppler i Mengis 2004; Hargie i in. 2002; Taylor i in. 2008). Wdrożenie w organizacji takich rozwiązań, które będą wspierać rozwój dynamicznych

zdolności pracownika, dostarczy korzyści nie tylko na poziomie pracownika, ale przede wszystkim na poziomie organizacji. Wysoki entuzjazm pracowników, zaangażowanie w codzienną pracę, rosnąca wydajność pracy, a także proaktywna postawa często stanowią o przewadze konkurencyjnej (Pisano 2017; Staniewski, 2011; Teece 2007). **Dla organizacji z branży informatycznej, których sukces jest uzależniony od potencjału intelektualnego pracowników, istotna jest zatem dbałość o odpowiedni dobór rozwiązań z zakresu ZZL, które będą wspierać ich rozwój, wzrost umiejętności i kompetencji, również w kontekście dynamicznych zdolności pracownika, a także przyczynić się do utrzymania pozytywnych postaw i zachowań względem organizacji. Dbałość o wsparcie pracowników ze strony liderów, którzy inspirują ich do działania (Kashyap i Rangnekar 2016; Spears 2005), a także zapewnienie odpowiedniego przepływu informacji angażują pracownika w sprawy organizacji, nadając mu możliwość realnego wpływu na kształtowanie jej przyszłości (Canning i Found 2015; Dee i Leisyte 2017; Giaouque 2015; Rogiest i in. 2015; Saunders i in. 2014), tym samym przyczyniając się do kształtowania długofalowej współpracy opartej na zaufaniu (Dutta i Khatri 2017; Kim 2012; Kool i van Dierendonck 2012), co będzie zmierzało do mitygowania zamiaru rotacji (Dhiman i Mohanty 2010; Paré i Tremblay 2007).**

Należy jednak zdawać sobie sprawę z tego, że czynniki stanowiące bazę modelu rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej, czyli dynamiczne zdolności pracownika, ale także służebny styl zarządzania oraz komunikacja wewnętrzna, które mają na celu wzmacniać dynamiczne zdolności pracownika branży informatycznej oraz jego postawy i zachowania względem organizacji mają swoje ugruntowanie w z teorii uwarunkowań sytuacyjnych. Oznacza to, że zarówno czynniki te, jak i sposób ich interakcji z czynnikami określającymi postawy i zachowania pracownika branży informatycznej odpowiadają na potrzeby specyfiki branży informatycznej i są z nią ściśle związane. Dlatego też nie należy przyjmować modelu rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej opartego na ich zdolnościach dynamicznych czy modelu rozszerzonego, opartego na rozwiązaniach z zakresu ZZL dobranych pod kątem potrzeb pracowników branży informatycznej za rozwiązanie możliwe do implikacji również w odniesieniu do innego środowiska pracy (w innych branżach). Oba modele mogą stanowić zatem inspirację do poszukiwania modelu rotacji odpowiadającego na uwarunkowania sytuacyjne w danym środowisku pracy.

Pomimo że prowadzone rozważania na temat rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej bazowały na wieloetapowym rozpoznaniu zjawiska, opierającym się na:

- bogatym przeglądzie literatury podstawowej opisującej zjawisko oraz tej współczesnej, zarówno polskojęzycznej, jak i anglojęzycznej
- dwóch etapach prowadzonych badań empirycznych dla niezależnych grup badawczych
- badaniach właściwych na docelowej grupie badawczej – pracownikach branży informatycznej
- wieloetapowym analizom statystycznym, mającym na celu weryfikację badanego zjawiska,

w dalszym ciągu można wyróżnić liczne ograniczenia, które mogą zostać wyeliminowane przy dalszych badaniach.

- Badania prowadzone były na grupie 295 pracowników branży informatycznej, jedynie na terenie Polski. Z tego względu przytoczone w badaniu wnioski mogą być stosowane na szerszą skalę z dużą ostrożnością. W celu lepszego generalizowania wniosków należałoby poddać wypracowane modele pod weryfikację na innych grupach respondentów.
- Liczba czynników użytych w kwestionariuszu badawczym była ograniczona i nie obejmowała wszystkich rozwiązań z zakresu ZZL, które mogłyby mitygować zjawisko rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej.
- Wspomniane powyżej ograniczenia wymusiły dokonanie wstępnej selekcji predyktorów, ograniczając się tym samym jedynie do wybrania takich, które odnoszą się bezpośrednio do organizacji oraz postaw i zachowań pracownika względem organizacji.
- Badania pilotażowe oraz badania właściwe prowadzone były z około 2-letnim odstępem czasu. Warunki panujące na rynku pracy podczas wykonywania badań mogły zaburzać percepcję respondentów, tym bardziej że badania pilotażowe odbywały się w czasie pandemii COVID-19, z kolei badania przypadły na początek czasu zwanego postpandemicznym.
- Dla użytej w badaniu skali pomiarowej służącej do pomiaru zamiaru rotacji pracowników, pomimo dwukrotnej weryfikacji jej rzetelności w czasie badań pilotażowych, podczas których rzetelność skali α Cronbacha przekraczająca 0,6 została potwierdzona, nie wykazano rzetelności w czasie badań właściwych, dlatego skala pomiarowa zamiaru rotacji w przeprowadzonym badaniu została ograniczona do jednego składnika.

Pomimo licznych ograniczeń rozpoznanych na etapie prowadzenia badań empirycznych i analizy wyników, cel stawiany pracy doktorskiej został osiągnięty. Wskazano bowiem, w jaki sposób kształtowane jest zjawisko rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej w odniesieniu do czynnika bazowego: dynamicznych zdolności pracownika oraz czynników związanych z organizacją: rozwiązań z zakresu ZZL. Opracowanie modeli rotacji pracowników – w organizacjach branży informatycznej, bazujących na dynamicznych zdolnościach pracownika, rozszerzonych o rozwiązania z zakresu ZZL, wnosi znaczący wkład w teorię dotyczącą rotacji pracowników tejże branży. Ponadto wyniki te proponują pewne implikacje praktyczne, które mogą zostać zastosowane przez organizacje z branży informatycznej. Wypracowane modele wskazują bowiem na konkretne rozwiązania z zakresu ZZL, których adaptacja w organizacji z branży informatycznej w odpowiedniej formie może pomóc w mitygowaniu ryzyka. Dlatego też wydaje się, że pojawia się potrzeba, aby badania były kontynuowane, tak by wyeliminować wskazane ograniczenia i zweryfikować otrzymane wnioski wśród szerszej grupy respondentów.

Zakończenie

Wyjaśnienie mechanizmu kształtowania rotacji pracowników, szczególnie w branży informatycznej, stanowi aktualne i ważne zagadnienie ze względu na utrzymujący się wysoki wskaźnik ich rotacji. Ze względu jednak na mnogość czynników oraz niejednoznaczność sposobu determinowania rotacji pracowników zjawisko to jest również uznawane za zagadnienie złożone, często trudne do wyjaśnienia. Dlatego też celem niniejszej pracy doktorskiej było zidentyfikowanie mechanizmu wpływu czynników rozpoznanych jako predyktory rotacji na rotację pracowników (na potrzeby pracy doktorskiej, rozumianą jako zamiar rotacji) branży informatycznej. Problem naukowy polegający na określeniu mechanizmu kształtowania rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej został rozpatrzony na dwóch płaszczyznach:

- teoretycznej – w zakresie przeprowadzonego, krytycznego przeglądu literaturowego dotyczącego rotacji pracowników i zbudowanie teoretycznych modeli rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej
- metodycznej – w zakresie przeprowadzonych wieloetapowych badań empirycznych, zarówno pilotażowych, jak i właściwych, na niezależnych grupach badawczych.

Przedstawione w pracy doktorskiej rezultaty naukowo-badawcze łączą zatem aspekty teoretyczne z empirycznymi, obejmując rozwiązanie problemów naukowych, wskazanych we Wstępie pracy. W części teoretycznej skupiono się w szczególności na:

- dokonaniu szczegółowego, krytycznego przeglądu literatury przedmiotu zarówno polskiej, jak i zagranicznej, dotyczącej zagadnienia rotacji pracowników – w rozumieniu ogólnym
- zaprezentowaniu pojęcia rotacji pracowników jako zamiaru rotacji określany z perspektywy pracownika
- określeniu czynników związanych z organizacją oraz postaw i zachowań związanych z pracą
- dokonaniu szczegółowego przeglądu raportów branżowych, przede wszystkim na rynku polskim, w celu zdefiniowania i dokonania charakterystyki branży informatycznej, a także pracownika w tej branży
- przeprowadzeniu teoretycznej analizy znaczenia czynników związanych z organizacją oraz postaw i zachowań względem pracy w kontekście kształtowania rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej
- opracowaniu autorskiego modelu rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej opartego na ich zdolnościach dynamicznych oraz modelu rozszerzonego – opartego na rozwiązaniach z zakresu ZZL (służebnym stylu przywództwa oraz komunikacji wewnętrznej), bazującego na krytycznej analizie dostępnych materiałów źródłowych dotyczących zagadnienia rotacji pracowników z uwzględnieniem specyfiki branży informatycznej.

W odniesieniu do płaszczyzny empirycznej rozważania zaprezentowane w pracy doktorskiej skupiały się w szczególności na:

- identyfikacji w odniesieniu do literatury przedmiotu i weryfikacji rzetelności skali pomiarowej zamiaru rotacji odpowiedniej pod kątem prowadzonych badań w branży informatycznej
- identyfikacji w odniesieniu do literatury przedmiotu oraz weryfikacji rzetelności skal pomiarowych czynników związanych z organizacją oraz postaw i zachowań względem pracy w kontekście branży informatycznej
- potwierdzeniu zasadności wyjaśnienia mechanizmu wpływu czynników związanych z organizacją oraz postaw i zachowań związanych z pracą na rotację pracowników branży informatycznej na podstawie analiz badań pilotażowych. Wstępna weryfikacja wpływu zestawu czynników na zamiar rotacji wykazała brak liniowości tej relacji, a co za tym idzie, potwierdzono istotę badania, jaką było rozpoznanie sposobu wpływu czynników związanych z organizacją oraz postaw i zachowań związanych z pracą na rotację pracowników. Nie znaleziono zatem podstaw do przyjęcia hipotez wstępnych zakładających bezpośrednio wpływ poszczególnych czynników na zamiar rotacji
- określeniu mechanizmu kształtowania zamiaru rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej przez czynniki związane z organizacją oraz postawy i zachowania względem pracy – wykazaniu istotności oraz poprawności sformułowania modelu podstawowego rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej opartego na ich dynamicznych zdolnościach, uwzględniając czynniki pośredniczące relacji pomiędzy dynamicznymi zdolnościami pracownika a zamiarem rotacji, tj.:
 - potwierdzenie istotności wpływu dynamicznych zdolności pracownika na jego dopasowanie do stanowiska pracy, wydajność pracy, zaangażowanie w pracę oraz satysfakcję z pracy
 - potwierdzenie wzmocnienia relacji między dynamicznymi zdolnościami pracownika a jego wydajnością przez dopasowanie pracownika do stanowiska pracy
 - potwierdzenie istotności wpływu wydajności pracy pracownika na jego zaangażowanie w pracę
 - potwierdzenie istotności wpływu zaangażowania pracownika w pracę na jego satysfakcję z pracy
 - potwierdzenie istotności bezpośredniego wpływu satysfakcji z pracy na zamiar rotacji,
- zidentyfikowaniu nowego czynnika mającego wpływ na kształtowanie rotacji pracowników – dynamicznych zdolności pracownika, które do tej pory nie były uwzględniane w badaniach nad rotację pracowników
- określeniu mechanizmu kształtowania zamiaru rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej przez czynniki związane z pracą oraz postawy i zachowania względem pracy – wykazaniu istotności oraz poprawności sformułowania modelu rozszerzonego rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej opartego na rozwiązaniach z zakresu ZZL, wykazując tym samym:
 - istotność wpływu rozwiązań z zakresu ZZL na kształtowanie dynamicznych zdolności pracowników

- istotność wpływu rozwiązań z zakresu ZZL na postawy i zachowania pracownika względem pracy: zaangażowanie w pracę oraz satysfakcję z pracy
- znaczenie służebnego stylu przywództwa oraz komunikacji wewnętrznej jako rozwiązań ZZL mających istotny wpływ przy kształtowaniu zamiaru rotacji
- potwierdzeniu zasadności założenia dotyczącego istotności wpływu organizacji na kształtowanie rotacji pracowników w branży informatycznej. Dzięki zastosowaniu odpowiedniego zestawu rozwiązań ZZL, pośrednio, przez rozwój dynamicznych zdolności pracownika, wpływających na lepsze dopasowanie pracownika do stanowiska pracy, a także wydajności pracy, podnoszące tym samym jego zaangażowanie w pracę oraz satysfakcję z niej, dojdzie do mitygowania zamiaru rotacji.

Tym samym zrealizowano cel pracy oraz rozwiązano problem naukowy, ponieważ wyjaśniono mechanizm kształtowania rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej przez teoretyczną identyfikację oraz empiryczną weryfikację rozszerzonego modelu rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej opartego na rozwiązaniach z zakresu ZZL: służebnym stylu przywództwa oraz komunikacji wewnętrznej. Model ten jest określany jako rozszerzony, ze względu na to, że bazuje na podstawowym modelu rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej opartym na ich zdolnościach dynamicznych, który również został zaprezentowany na podstawie rozważań teoretycznych, a następnie zweryfikowany empirycznie.

Poza wartościami o charakterze naukowym niniejsza praca doktorska może być znacząca również w odniesieniu do wymiaru praktycznego. Możliwa jest bowiem praktyczna implikacja zaprezentowanych mechanizmów kształtowania rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej przez dbałość o dobór odpowiednich rozwiązań ZZL: służebnego stylu przywództwa i efektywnej komunikacji wewnętrznej, co powinno przełożyć się na ograniczenie zamiaru rotacji, a w pewnym stopniu również na współczynnik rotacji jako taki.

Biorąc pod uwagę wszystkie aspekty, które zostały wymienione jako istotne pod kątem naukowym, ale również i praktycznym, wydaje się, że wskazana we Wstępie luka została, zgodnie z założeniem, częściowo wypełniona.

Oczywiście, mając świadomość złożoności zagadnienia, należy zdawać sobie sprawę z tego, że dysertacja: *Model rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej* w dalszym ciągu nie wyczerpuje w pełni problematyki i sposobu kształtowania rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej. Niemniej jednak praca ta może stać się punktem wyjścia do kontynuacji rozważań oraz badań w omawianym obszarze. W pierwszej kolejności należałoby pochylić się nad zidentyfikowaniem kolejnych rozwiązań z zakresu ZZL, które potencjalnie jeszcze bardziej mogłyby wpływać na postawy i zachowania pracownika, a tym samym mitygować zamiar rotacji. W dalszym ciągu jednak zalecane jest analizowanie zjawiska rotacji pracowników bardziej pod kątem mechanizmu jego kształtowania przez pewne czynniki związane z organizacją czy postawy i zachowania związane z pracą, aniżeli pod kątem poszukiwania pojedynczych czynników determinujących to zjawisko. W dalszych badaniach zalecane byłoby również poszerzenie próby badawczej nie tylko ilościowo, ale również jakościowo. Próba badawcza mogłaby zostać również

poszerzona o kolejne kraje, ze względu na to, że wszystkie badania opisane w niniejszej dysertacji były prowadzone na terenie Polski. Weryfikacja uzyskanych modeli rotacji wśród pracowników branży informatycznej pracujących w organizacjach w innych krajach z pewnością dostarczyłaby interesujących wniosków, mogących rzucić nieco inne światło na dotychczasowe osiągnięcia. Biorąc zatem pod uwagę powyższe zalecenia, kontynuacja badań nad zjawiskiem rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej wydaje się jak najbardziej zasadna.

Spis tabel

Tabela 1. Wskaźniki fluktuacji kadr (Balcerek-Wieszala 2011).....	20
Tabela 2. Przykładowe źródła kosztów związanych z fluktuacją pracowników.	22
Tabela 3. Koszty związane z dobrowolną rotacją pracowników	24
Tabela 4. Ewaluacja zagadnienia rotacji pracowników na przestrzeni wieku	37
Tabela 5. Modele rotacji – zestawienie	75
Tabela 6. Zestawienie przychodów z największych międzynarodowych organizacji działających w branży informatycznej	82
Tabela 7. Zarobki pracowników branży informatycznej, dla najlepiej opłacanych specjalizacji	103
Tabela 8. Schemat postępowania badawczego wraz z celami badawczymi	157
Tabela 9. Charakterystyka próby badawczej – pierwsze badania pilotażowe	159
Tabela 10. Charakterystyka próby badawczej – drugie badania pilotażowe	160
Tabela 11. Charakterystyka próby badawczej – drugie badania pilotażowe, c.d.....	161
Tabela 12. Charakterystyka próby badawczej – badania właściwe.	162
Tabela 13. Test Chi-kwadrat – badania właściwe.....	163
Tabela 14. Zestawienie zweryfikowanych skal pomiarowych.....	165
Tabela 15. Analiza korelacji – pierwsze badania pilotażowe	171
Tabela 16. Analiza korelacji – drugie badania pilotażowe	173
Tabela 17. Analiza regresji – pierwsze badania pilotażowe	175
Tabela 18. Model regresji – parametry dopasowania modelu.....	175
Tabela 19. Model regresji – zdolność prognozowania modelu.....	175
Tabela 20. Modele regresji – wpływ poszczególnych zmiennych na zamiar rotacji.....	176
Tabela 21. Modele regresji – parametry dopasowania poszczególnych modeli	176
Tabela 22. Modele regresji – zdolność prognozowania poszczególnych modeli	177
Tabela 23. Czwarty model regresji – wpływ poszczególnych zmiennych na zamiar rotacji.	177
Tabela 24. Modele regresji – parametry dopasowania poszczególnych modeli.	178
Tabela 25. Modele regresji – zdolność prognozowania poszczególnych modeli	178
Tabela 26. Analiza regresji – drugie badania pilotażowe	178
Tabela 27. Modele regresji – wpływ poszczególnych zmiennych na zamiar rotacji.....	179
Tabela 28. Modele regresji – parametry dopasowania poszczególnych modeli	179
Tabela 29. Modele regresji – zdolność prognozowania poszczególnych modeli. Źródło: opracowanie własne.	180
Tabela 30. Rzetelność skal – badanie właściwe. Źródło: opracowanie własne.	183
Tabela 31. Analiza korelacji – badania właściwe, model podstawowy	185
Tabela 32. Modele regresji – wpływ poszczególnych zmiennych na zamiar rotacji na podstawie badań właściwych dla modelu podstawowego.	186
Tabela 33. Modele regresji – wpływ poszczególnych zmiennych na zamiar rotacji na podstawie badań właściwych, z uwzględnieniem modelu Leavitta, dla modelu podstawowego.....	187
Tabela 34. Podstawowy model ścieżkowy zamiaru rotacji – współczynniki dopasowania ..	189
Tabela 35. Podstawowy model ścieżkowy zamiaru rotacji – analiza regresji	189
Tabela 36. Podstawowy model ścieżkowy zamiaru rotacji – ustandaryzowany całkowity efekt wpływu	189

Tabela 37. Podstawowy model ścieżkowy zamiaru rotacji – ustandaryzowany bezpośredni efekt wpływu	190
Tabela 38. Podstawowy model ścieżkowy zamiaru rotacji – ustandaryzowany pośredni efekt wpływu	190
Tabela 39. Podstawowy model ścieżkowy zamiaru rotacji – zestawienie efektu wpływu. .	190
Tabela 40. Analiza korelacji – badania właściwe, model rozszerzony.....	192
Tabela 41. Modele regresji – wpływ poszczególnych zmiennych na zamiar rotacji na podstawie badań właściwych dla modelu rozszerzonego	194
Tabela 42. Modele regresji – wpływ poszczególnych zmiennych na zamiar rotacji na podstawie badań właściwych, z uwzględnieniem modelu Leavitta, dla modelu rozszerzonego	194
Tabela 43. Rozszerzony model ścieżkowy zamiaru rotacji – współczynniki dopasowania ..	196
Tabela 44. Rozszerzony model ścieżkowy zamiaru rotacji – analiza regresji	196
Tabela 45. Rozszerzony model ścieżkowy zamiaru rotacji – ustandaryzowany całkowity efekt wpływu	197
Tabela 46. Rozszerzony model ścieżkowy zamiaru rotacji – ustandaryzowany bezpośredni efekt wpływu	197
Tabela 47. Rozszerzony model ścieżkowy zamiaru rotacji – ustandaryzowany pośredni efekt wpływu	197
Tabela 48. Rozszerzony model ścieżkowy zamiaru rotacji – zestawienie efektu wpływu...	197
Tabela 49. Wstępne hipotezy badawcze – podsumowanie. Źródło: opracowanie własne....	199
Tabela 50. Hipotezy badawcze – podsumowanie	199
Tabela 51. Podsumowanie wniosków z poszczególnych etapów przeprowadzonych analiz	200
Tabela 52. Parametry dopasowania modeli rotacji pracowników – porównanie.....	202

Spis rysunków

Rysunek 1. Macierz strategii wydajności i możliwości zastąpienia pracowników (Martin i Bartol 1985)	35
Rysunek 2. Model dobrowolnej rotacji pracowników Marcha i Simona (1958)	40
Rysunek 3. Model oczekiwań Portera i Steersa (1973).....	41
Rysunek 4. Model rotacji według Mobley'a (1977)	44
Rysunek 5. Model rotacji Homa i Griffetha (1991).....	46
Rysunek 6. Model rotacji Price'a i Muellera (1981).....	49
Rysunek 7. Rozszerzony model rotacji Mobley'a i współpracowników (1979)	51
Rysunek 8. Model rotacji Muchinsky'ego i Morrowa (1980)	53
Rysunek 9. Model inwestycyjny Farrella i Rusbulta (1981).....	55
Rysunek 10. Model rotacji Steersa i Mowday'a (1979).....	58
Rysunek 11. Model ekonomicznych efektów pracy Hulina i współpracowników (1985)	60
Rysunek 12. Ścieżkowy model decyzyjny Lee i Mitchella (1994).....	65
Rysunek 13. (A) Wydajność pracy, możliwość przemieszczania się i rotacja pracowników. (B) Moderacyjny efekt wynagrodzenia Allena i Griffetha (1999).....	67
Rysunek 14. (A) Wydajność pracy, łatwość przemieszczania się i rotacja. (B) Moderacyjny efekt widoczności pracowników na rynku pracy Allena i Griffetha (1999)	68
Rysunek 15. Wielościeżkowy model opisujący relację pomiędzy wydajnością pracowników a rotacją Allena i Griffetha (1999).....	69
Rysunek 16. Wielościeżkowy mediacyjny model rotacji pracowników Allena (2003)	70
Rysunek 17. Ewolucyjny model rotacji pracowników Steela (2002)	74
Rysunek 18. Globalna wizja rozwoju IT.....	87
Rysunek 19. Model rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej oparty na ich zdolnościach dynamicznych (model podstawowy).....	146
Rysunek 20. Model rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej oparty na rozwiązaniach z zakresu ZZL (model rozszerzony).....	156
Rysunek 21. Schemat postępowania badawczego wraz z celami badawczymi.....	157
Rysunek 22. Schemat postępowania badawczego – Etap 1	164
Rysunek 23. Schemat postępowania badawczego – Etap 2	170
Rysunek 24. Wstępne zależności pomiędzy czynnikami na podstawie regresji wielorakiej. 180	
Rysunek 25. Wstępne zależności pomiędzy czynnikami na podstawie regresji wielorakiej, z uwzględnieniem służebnego stylu przywództwa.	181
Rysunek 26. Wstępne zależności pomiędzy czynnikami na podstawie regresji wielorakiej z uwzględnieniem dopasowania do stanowiska pracy	181
Rysunek 27. Schemat postępowania badawczego – Etap 3.	188
Rysunek 28. Model rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej oparty na ich zdolnościach dynamicznych (model podstawowy).....	191
Rysunek 29 Schemat postępowania badawczego – Etap 4	195
Rysunek 30. Model rotacji pracowników w organizacjach branży informatycznej oparty na rozwiązaniach z zakresu ZZL (model rozszerzony).....	198

Spis równań

Równanie 1. Wskaźnik utraty pracowników.....	17
Równanie 2. Wskaźnik płynności zatrudnienia.....	18
Równanie 3. Wskaźnik stabilizacji zatrudnienia.....	18
Równanie 4. Wskaźnik stabilizacji zatrudnienia.....	19

Spis wykresów

Wykres 1. Liczba organizacji branży informatycznej działających w Polsce na przestrzeni lat.....	82
Wykres 2. Liczba pracujących w organizacjach branży informatycznej na przestrzeni lat.....	83
Wykres 3. Kierunek zmiany wywołany przez pandemię w organizacji.....	85
Wykres 4. Zestawienie dotyczące źródła poszukiwania ofert pracy – porównanie na przestrzeni lat.....	92
Wykres 5. Częstotliwość zmiany pracy w 2022 roku.....	93
Wykres 6. Najważniejsze powody zmiany pracy według pracowników w organizacjach branży informatycznej.....	94
Wykres 7. Czynniki determinujące decyzję o pozostaniu w obecnej organizacji.....	95
Wykres 8. Poziom satysfakcji z wynagrodzenia a poziom doświadczenia.....	96
Wykres 9. Odsetek firm IT rekrutujących pracowników w organizacjach branży informatycznej w najbliższym kwartale (N2018 = 821, N2021 = 813).....	100
Wykres 10. Czynniki wpływające na atrakcyjność pracodawcy w branży informatycznej.....	105
Wykres 11. Informacja o modelu pracy w ofertach pracy.....	107

Spis załączników

Załącznik 1. Pięcioskopniowa skala Likerta wykorzystana w kwestionariuszu ankietowym	280
Załącznik 2. Kwestionariusz ankietowy wykorzystany w badaniach właściwych – czynniki wykorzystane w modelach rotacji.....	280
Załącznik 3. Kwestionariusz ankietowy wykorzystany w badaniach właściwych – czynniki wykorzystane w modelach rotacji, c.d.....	281
Załącznik 4. Kwestionariusz ankietowy wykorzystany w badaniach właściwych – czynniki dodatkowe.....	282
Załącznik 5. Kwestionariusz ankietowy wykorzystany w badaniach właściwych – czynniki dodatkowe, c.d.....	283
Załącznik 6. Kwestionariusz ankietowy wykorzystany w badaniach – metryczka.....	283

Bibliografia

1. Abdul, Samad, Roselina Ahmad Saufi, Nur Naha, i Nur Naha Abu Mansor. 2019. „Person-organization fit and job opportunities matter in HRM practices-turnover intention relationship: a moderated mediation model”. *Amazonia Investiga* 8(20):155–65.
2. Abdullah, A., A. A. Bilau, W. I. Enegbuma, A. M. Ajagbe, K. N. Ali, i S. A. Bustani. 2013. „Small and Medium Sized Construction Firms Job Satisfaction and Performance Evaluation in Nigeria”. *International Journal of Social Science and Humanity* 35–40. doi: 10.7763/IJSSH.2012.V2.65.
3. Abiden, Mohamed. 2019. „Impact of communication satisfaction and work-life balance on employee turnover intention”. *Journal of Tourism Theory and Research* 5(2):228–38. doi: 10.24288/jttr.526678.
4. Aburumman, Omar, Ahmad Salleh, Khatijah Omar, i Mohammad Abadi. 2020. „The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee’s turnover intention”. *Management Science Letters* 641–52. doi: 10.5267/j.msl.2019.9.015.
5. Achoui, M., i M. Mansour. 2007. „Employee turnover and retention strategies: Evidence from Saudi companies.” *International Review of Business Research Papers* 3(3):1–6.
6. Adams, C., L. M. Clark, M. Goldman, R. Jester, M. Lee, D. Noseworthy, A. Soejarto, M. Cantara, i E. Thompson. 2006. „Skills shortages are emerging in the CSI service market”. *Stamford: CT: Gartner Inc.*
7. Adebayo, Sulaiman Olanrewaju, i S. O. Ogunsina. 2011. „Influence of Supervisory Behaviour and Job Stress on Job Satisfaction and Turnover Intention of Police Personnel in Ekiti State”. *Journal of Management and Strategy* 2(3). doi: 10.5430/jms.v2n3p13.
8. Adkins, C., Cheryl L., C. J. Russell, i J. D. Werbel. 1994. „Judgments of fit in the selection process: The role of work value congruence”. *Personnel Psychology* 47(3):605–23. doi: 10.1111/j.1744-6570.1994.tb01740.x.
9. Agarwal, Ritu, i Thomas W. Ferratt. 2002. „Enduring practices for managing IT professionals”. *Communications of the ACM* 45(9):73–79. doi: 10.1145/567498.567502.
10. Agarwal, Ritu, Thomas W. Ferratt, i Prabuddha De. 2007. „An experimental investigation of turnover intentions among new entrants in it”. *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems* 38(1):8–28. doi: 10.1145/1216218.1216222.
11. Ahuja, Chudoba, Kacmar, McKnight, i George. 2007. „IT Road Warriors: Balancing Work-Family Conflict, Job Autonomy, and Work Overload to Mitigate Turnover Intentions”. *MIS Quarterly* 31(1):1. doi: 10.2307/25148778.
12. Ajzen, Icek, i Martin Fishbein. 1975. „A Bayesian analysis of attribution processes.” *Psychological Bulletin* 82(2):261–77. doi: 10.1037/h0076477.

13. Alafeshat, Rawan, i Farida Aboud. 2019. „Servant Leadership Impact on Organizational Performance: The Mediating Role of Employee Engagement”. *International Journal of Human Resource Studies* 9(3):85. doi: 10.5296/ijhrs.v9i3.15047.
14. Alarcon, Gene M., i Jean M. Edwards. 2011. „The relationship of engagement, job satisfaction and turnover intentions”. *Stress and Health* 27(3):e294–98. doi: 10.1002/smi.1365.
15. Albrecht, T. L., i M. B. Adelman. 1987. *Communicating social support*. Sage Publications, Inc.
16. Alfes, K., A. D. Shantz, C. Truss, i E. C. Soane. 2013. „The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model”. *The International Journal of Human Resource Management* 24(2):330–51. doi: 10.1080/09585192.2012.679950.
17. Alhamwan, Mohammad, i NorazuwaBt Mat. 2015. „Antecedents of Turnover Intention Behavior among Nurses: A Theoretical Review”. *Journal of Management and Sustainability* 5(1). doi: 10.5539/jms.v5n1p84.
18. Ali, Bayad Jamal, i Govand Anwar. 2021. „Employee Turnover Intention and Job Satisfaction”. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science* 7(6):22–30. doi: 10.22161/ijaems.76.3.
19. Allen, D. 2003. „The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process”. *Journal of Management* 29(1):99–118. doi: 10.1016/S0149-2063(02)00222-2.
20. Allen, David G., Phillip C. Bryant, i James M. Vardaman. 2010a. „Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies.” *Academy of Management Perspectives* 24(2):48–64. doi: 10.5465/AMP.2010.51827775.
21. Allen, David G., Phillip C. Bryant, i James M. Vardaman. 2010b. „Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies.” *Academy of Management Perspectives* 24(2):48–64. doi: 10.5465/AMP.2010.51827775.
22. Allen, David G., i Rodger W. Griffeth. 1999. „Job Performance and Turnover: A Review and Integrative Multi-Route Model”. *Human Resource Management Review* 9(4):525–48. doi: 10.1016/S1053-4822(99)00032-7.
23. Allen, David G., i Rodger W. Griffeth. 2001. „Test of a mediated performance–turnover relationship highlighting the moderating roles of visibility and reward contingency.” *Journal of Applied Psychology* 86(5):1014–21. doi: 10.1037/0021-9010.86.5.1014.
24. Allen, David G., Julie I. Hancock, James M. Vardaman, i D'lisa N. Mckee. 2014. „Analytical mindsets in turnover research”. *Journal of Organizational Behavior* 35(S1):S61–86. doi: 10.1002/job.1912.

25. Allen, David G., i Linda Rhoades Shanock. 2013. „Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees”. *Journal of Organizational Behavior* 34(3):350–69. doi: 10.1002/job.1805.
26. Allen, David G., Lynn M. Shore, i Rodger W. Griffeth. 2003. „The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process”. *Journal of Management* 29(1):99–118. doi: 10.1177/014920630302900107.
27. Allen, Myria Watkins. 1992. „Communication and organizational commitment: Perceived organizational support as a mediating factor”. *Communication Quarterly* 40(4):357–67. doi: 10.1080/01463379209369852.
28. Allen, Myria Watkins, Deborah J. Armstrong, Cynthia K. Riemenschneider, i Margaret F. Reid. 2006. „Making Sense of the Barriers Women Face in the Information Technology Work Force: Standpoint Theory, Self-disclosure, and Causal Maps”. *Sex Roles* 54(11–12):831–44. doi: 10.1007/s11199-006-9049-4.
29. Al-Suraihi, Walid Abdullah, Siti Aida Samikon, Al-Hussain Abdullah Al-Suraihi, i Ishaq Ibrahim. 2021. „Employee Turnover: Causes, Importance and Retention Strategies”. *European Journal of Business and Management Research* 6(3):1–10. doi: 10.24018/ejbmr.2021.6.3.893.
30. Amah, O. E. 2009. „Job Satisfaction and Turnover Intention Relationship: The Moderating Effect of Job Role Centrality and Life Satisfaction”. *Research and Practice in Human Resource Management* 17:24–35.
31. Ambrosini, Véronique, i Cliff Bowman. 2009. „What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?” *International Journal of Management Reviews* 11(1):29–49. doi: 10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x.
32. Ammons, David Neal, i Thomas Chalmers McLaughlin. 2017. „Discovering Servant Leader Relations with New Followers in Nonprofit Organizations: Does a Servant Leader Always Serve First?” *Open Journal of Leadership* 06(02):34–60. doi: 10.4236/ojl.2017.62003.
33. Ang, Soon, i Sandra A. Slaughter. 2001. „Work Outcomes and Job Design for Contract versus Permanent Information Systems Professionals on Software Development Teams”. *MIS Quarterly* 25(3):321. doi: 10.2307/3250920.
34. Anwar, K., i R. Climis. 2017. „Analyzing the relationship between types of advertisement and customer choice: a study of retailer stores in erbil.” *The International Journal of Accounting and Business Society* 25(2):43–52.
35. Anwar, Kofand, i Raghda Louis. 2017. „Factors Affecting Students’ Anxiety in Language Learning: A Study of Private Universities in Erbil, Kurdistan”. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies* 4(3). doi: 10.23918/ijsses.v4i3p160.

36. Appelbaum, Steven H., Aleksey Cameron, Floris Ensink, Jahnabi Hazarika, Raid Attir, Rouba Ezzedine, i Varsha Shekhar. 2017. „Factors that impact the success of an organizational change: a case study analysis”. *Industrial and Commercial Training* 49(5):213–30. doi: 10.1108/ICT-02-2017-0006.
37. Aranya, N., i D. Jacobson. 1975. „An Empirical Study of Theories of Organizational and Occupational Commitment”. *The Journal of Social Psychology* 97(1):15–22. doi: 10.1080/00224545.1975.9923308.
38. Armstrong, Michael. 2007. *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*. Kogan Page Publishers.
39. Armstrong, Michael. 2009. *Armstrong’s Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. T. 978–0749453923. 4. wyd. Kogan Page.
40. Armstrong, Michael. 2016. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. T. 978-83-264-8162–8. 6. wyd. Wolters Kluwer Polska.
41. Arnold B. Bakker, i Michael P. Leiter. 2010. *Work Engagement*. T. 9780203853047. 1. wyd. Psychology Press.
42. Arnold, Hugh J., i Daniel C. Feldman. 1982a. „A multivariate analysis of the determinants of job turnover.” *Journal of Applied Psychology* 67(3):350–60. doi: 10.1037/0021-9010.67.3.350.
43. Arnold, Hugh J., i Daniel C. Feldman. 1982b. „A multivariate analysis of the determinants of job turnover.” *Journal of Applied Psychology* 67(3):350–60. doi: 10.1037/0021-9010.67.3.350.
44. Arora, R. 2019. „Leadership and its impact on women employee turnover in IT industry”. *Gurukul Bus. Rev.(GBR)* 15(15).
45. Aryee, Samuel, Thomas Wyatt, i Ma Kheng Min. 1991. „Antecedents of Organizational Commitment and Turnover Intentions Among Professional Accountants in Different Employment Settings in Singapore”. *The Journal of Social Psychology* 131(4):545–56. doi: 10.1080/00224545.1991.9713884.
46. Atouba, Yannick. 2021. „How does participation impact IT workers’ organizational commitment? Examining the mediating roles of internal communication adequacy, burnout and job satisfaction”. *Leadership & Organization Development Journal* 42(4):580–92. doi: 10.1108/LODJ-09-2020-0422.
47. Atouba, Yannick C. 2018. „Tackling the Turnover Challenge Among IT Workers: Examining the Role of Internal Communication Adequacy, Employee Work Participation, and Organizational Identification”. *Communication Reports* 31(3):174–87. doi: 10.1080/08934215.2018.1497180.

48. Avolio, Bruce J., Fred O. Walumbwa, i Todd J. Weber. 2009. „Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions”. *Annual Review of Psychology* 60(1):421–49. doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621.
49. Aziz, Hassan Mahmood, Baban Jabbar Othman, Bayar Gardi, Shahla Ali Ahmed, Bawan Yassin Sabir, Nechirwan Burhan Ismael, Pshdar Abdalla Hamza, Sarhang Sorguli, Bayad Jamal Ali, i Govand Anwar. 2021. „Employee Commitment: The Relationship between Employee Commitment And Job Satisfaction”. *Journal of Humanities and Education Development* 3(3):54–66. doi: 10.22161/jhed.3.3.6.
50. Bacharach, Samuel B. 1989. „Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation”. *The Academy of Management Review* 14(4):496. doi: 10.2307/258555.
51. Bakker, A. B., i E. Demerouti. 2008. „Towards a model of work engagement. The Career Development International”. *The Career Development International* 13(3):209–23.
52. Bakker, Arnold B. 2011. „An Evidence-Based Model of Work Engagement”. *Current Directions in Psychological Science* 20(4):265–69. doi: 10.1177/0963721411414534.
53. Bakker, Arnold B., i Simon Albrecht. 2018. „Work engagement: current trends”. *Career Development International* 23(1):4–11. doi: 10.1108/CDI-11-2017-0207.
54. Bakker, Arnold B., i Evangelia Demerouti. 2007. „The Job Demands-Resources model: state of the art”. *Journal of Managerial Psychology* 22(3):309–28. doi: 10.1108/02683940710733115.
55. Bakker, Arnold B., i Evangelia Demerouti. 2008. „Towards a model of work engagement”. *Career Development International* 13(3):209–23. doi: 10.1108/13620430810870476.
56. Bakker, Arnold B., Evangelia Demerouti, Elpine de Boer, i Wilmar B. Schaufeli. 2003. „Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency”. *Journal of Vocational Behavior* 62(2):341–56. doi: 10.1016/S0001-8791(02)00030-1.
57. Bakker, Arnold B., Hetty van Emmerik, i Martin C. Euwema. 2006. „Crossover of Burnout and Engagement in Work Teams”. *Work and Occupations* 33(4):464–89. doi: 10.1177/0730888406291310.
58. Bakker, Arnold B., i Ana Isabel Sanz-Vergel. 2013. „Weekly work engagement and flourishing: The role of hindrance and challenge job demands”. *Journal of Vocational Behavior* 83(3):397–409. doi: 10.1016/j.jvb.2013.06.008.
59. Bakker, Arnold B., Wilmar B. Schaufeli, Michael P. Leiter, i Toon W. Taris. 2008. „Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology”. *Work & Stress* 22(3):187–200. doi: 10.1080/02678370802393649.
60. Balcerek-Wieszala, Anna. 2011. „Wykorzystanie mierników do pomiaru funkcji personalnej w przedsiębiorstwie.” *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* 3–4:171–84.

61. Ballard, Dawna I., i David R. Seibold. 2006. „The Experience of Time at Work: Relationship to Communication Load, Job Satisfaction, and Interdepartmental Communication”. *Communication Studies* 57(3):317–40. doi: 10.1080/10510970600845974.
62. Bapna, Ravi, Nishtha Langer, Amit Mehra, Ram Gopal, i Alok Gupta. 2013. „Human Capital Investments and Employee Performance: An Analysis of IT Services Industry”. *Management Science* 59(3):641–58. doi: 10.1287/mnsc.1120.1586.
63. Barbuto, John E., i Daniel W. Wheeler. 2006. „Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership”. *Group & Organization Management* 31(3):300–326. doi: 10.1177/1059601106287091.
64. Barchiesi, Maria Assunta, i Agostino La Bella. 2007. „Leadership Styles of World’s most Admired Companies A Holistic Approach to Measuring Leadership Effectiveness”. S. 1437–47 w *2007 International Conference on Management Science and Engineering*. IEEE.
65. Barrett, Deborah J. 2006. „Strong communication skills a must for today’s leaders”. *Handbook of Business Strategy* 7(1):385–90. doi: 10.1108/10775730610619124.
66. Barrick, Murray R., i Michael K. Mount. 1991. „The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis”. *Personnel Psychology* 44(1):1–26. doi: 10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x.
67. Bartlett, Christopher, i Yves Doz Gunnar Hedlund. 2013. *Managing the Global Firm (RLE International Business)*. zredagowane przez C. Bartlett, Y. Doz, i G. Hedlund. Routledge.
68. Bass, Bernard M. 1985. „Leadership: Good, better, best”. *Organizational Dynamics* 13(3):26–40. doi: 10.1016/0090-2616(85)90028-2.
69. Bass, Bernard M. 1990. „From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision”. *Organizational Dynamics* 18(3):19–31. doi: 10.1016/0090-2616(90)90061-S.
70. Bass, Bernard M. 2000. „The Future of Leadership in Learning Organizations”. *Journal of Leadership Studies* 7(3):18–40. doi: 10.1177/107179190000700302.
71. Batt, R. 2002. „Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth”. *Academy of Management Journal* 45(3):587–97. doi: 10.2307/3069383.
72. Beach, Lee Roy. 1990. *Image Theory: Decision Making in Personal and Organizational Contexts*. 978.–0471920304 wyd. John Wiley & Sons Ltd.

73. Bedyńska, S., i A. Brzezicka-Rotkiewicz. 2007. *Statystyczny drogowskaz: praktyczny poradnik analizy danych w naukach społecznych na przykładach z psychologii*. Wydawnictwo Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej Academica.
74. Beehr, Terry A., Steve M. Jex, Beth A. Stacy, i Marshall A. Murray. 2000. „Work stressors and coworker support as predictors of individual strain and job performance”. *Journal of Organizational Behavior* 21(4):391–405. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(200006)21:4<391::AID-JOB15>3.0.CO;2-9.
75. Berk, Richard A. 1983. „An Introduction to Sample Selection Bias in Sociological Data”. *American Sociological Review* 48(3):386. doi: 10.2307/2095230.
76. Bertelli, A. M. 2006. „Determinants of Bureaucratic Turnover Intention: Evidence from the Department of the Treasury”. *Journal of Public Administration Research and Theory* 17(2):235–58. doi: 10.1093/jopart/mul003.
77. Bevan, R., i J. Bailey. 1991. „Lesley’s handbook of public relations and communication.”. *Employee Relations*.
78. Bharosa, Nitesh, JinKyu Lee, i Marijn Janssen. 2010. „Challenges and obstacles in sharing and coordinating information during multi-agency disaster response: Propositions from field exercises”. *Information Systems Frontiers* 12(1):49–65. doi: 10.1007/s10796-009-9174-z.
79. Bieńkowska, Agnieszka, i Beata Ignacek-Kuźnicka. 2020. „Influence of Knowledge Workers Work Motivation on Their Job Performance - Results of Empirical Research”. *Central European Business Review* 8(5):54–68. doi: 10.18267/j.cebr.224.
80. Bieńkowska, Agnieszka, Anna Koszela, Kamila Ludwikowska, i Katarzyna Tworek. 2022. „Turnover-Mitigating Effect of Servant Leadership on Job Performance”. *Engineering Management in Production and Services* 14(2):67–81. doi: 10.2478/emj-2022-0017.
81. Bieńkowska, Agnieszka, Anna Koszela, Anna Sałamacha, i Katarzyna Tworek. 2022. „COVID-19 oriented HRM strategies influence on job and organizational performance through job-related attitudes”. *PLOS ONE* 17(4):e0266364. doi: 10.1371/journal.pone.0266364.
82. Bieńkowska, Agnieszka, Anna Koszela, i Katarzyna Tworek. 2021. „Verification of the Job Performance Model based on Employees’ Dynamic Capabilities in organisations under the COVID-19 pandemic crisis”. *Engineering Management in Production and Services* 13(3):66–85. doi: 10.2478/emj-2021-0022.
83. Bieńkowska, Agnieszka, i Katarzyna Tworek. 2020. „Job Performance Model Based on Employees’ Dynamic Capabilities (EDC)”. *Sustainability* 12(6):2250. doi: 10.3390/su12062250.

84. Biggs, Amanda, Paula Brough, i Jennifer P. Barbour. 2014. „Strategic alignment with organizational priorities and work engagement: A multi-wave analysis”. *Journal of Organizational Behavior* 35(3):301–17. doi: 10.1002/job.1866.
85. Birdseye, Meg G., i John S. Hill. 1995. „Individual, Organizational/Work and Environmental Influences on Expatriate Turnover Tendencies: An Empirical Study”. *Journal of International Business Studies* 26(4):787–813. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490820.
86. Birnbaum, Dee, i Mark John Somers. 1993. „Fitting Job Performance into Turnover Model: An Examination of the Form of the Job Performance-Turnover Relationship and a Path Model”. *Journal of Management* 19(1):1–11. doi: 10.1177/014920639301900101.
87. Biswas, Soumendu, i Jyotsna Bhatnagar. 2013. „Mediator Analysis of Employee Engagement: Role of Perceived Organizational Support, P-O Fit, Organizational Commitment and Job Satisfaction”. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers* 38(1):27–40. doi: 10.1177/0256090920130103.
88. Björkman, Ingmar, i Yuan Lu. 1999. „The management of human resources in Chinese-Western joint ventures”. *Journal of World Business* 34(3):306–24. doi: 10.1016/S1090-9516(99)00021-8.
89. Blau, Gary. 1993. „Further exploring the relationship between job search and voluntary individual turnover”. *Personnel Psychology* 46(2):313–30. doi: 10.1111/j.1744-6570.1993.tb00876.x.
90. Blau, P. 1964. „Exchange and Power in Social Life”. *Wiley*.
91. Blegen, Mary A. 1993. „Nurses Job Satisfaction: Meta-Analysis of Related Variables”. *Nursing Research* 42(1):36–41. doi: 10.1097/00006199-199301000-00007.
92. Bliss, G. 2004. „Cost of employee turnover.” http://www.hermangroup.com/store/bliss_article.html.
93. Bluedorn, Allen C. 1982a. „A Unified Model of Turnover from Organizations”. *Human Relations* 35(2):135–53. doi: 10.1177/001872678203500204.
94. Bluedorn, Allen C. 1982b. „A Unified Model of Turnover from Organizations”. *Human Relations* 35(2):135–53. doi: 10.1177/001872678203500204.
95. Bluedorn, Allen C. 1982c. „A Unified Model of Turnover from Organizations”. *Human Relations* 35(2):135–53. doi: 10.1177/001872678203500204.
96. Bolter, J. D. 1990. *Człowiek Turinga*. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
97. Borman, W. C., i S. J. Motowidlo. 1993. „Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance”. S. 71–98 w *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

98. Boshoff, A. B., R. Van Wyk, C. Hoole, i J. H. Owen. 2002. „The prediction of intention to quit by means of biographic variables, work commitment, role strain and psychological climate.” *Management Dynamics: Journal of the Southern African Institute for Management Scientists* 11(4):14–28.
99. Boswell, Wendy R., John W. Boudreau, i Benjamin B. Dunford. 2004. „The Outcomes and Correlates of Job Search Objectives: Searching to Leave or Searching for Leverage?” *Journal of Applied Psychology* 89(6):1083–91. doi: 10.1037/0021-9010.89.6.1083.
100. Bothma, Chris F. C., i Gert Roodt. 2013a. „The validation of the turnover intention scale”. *SA Journal of Human Resource Management* 11(1). doi: 10.4102/sajhrm.v11i1.507.
101. Bothma, Chris F. C., i Gert Roodt. 2013b. „The validation of the turnover intention scale”. *SA Journal of Human Resource Management* 11(1). doi: 10.4102/sajhrm.v11i1.507.
102. Boudreau, John W., i Peter M. Ramstad. 2017. „Beyond HR: The new science of human capital”. w *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*. Routledge.
103. Bowling, Nathan A., i Gregory D. Hammond. 2008. „A meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale”. *Journal of Vocational Behavior* 73(1):63–77. doi: 10.1016/j.jvb.2008.01.004.
104. Boyar, Scott L., Reimara Valk, Carl P. Maertz, i Ranjan Sinha. 2012. „Linking turnover reasons to family profiles for IT/BPO employees in India”. *Journal of Indian Business Research* 4(1):6–23. doi: 10.1108/17554191211206771.
105. Branham, Leigh. 2005. „Planning to become an employer of choice”. *Journal of Organizational Excellence* 24(3):57–68. doi: 10.1002/joe.20060.
106. Breaugh, James A., i Mary Starke. 2000. „Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions”. *Journal of Management* 26(3):405–34. doi: 10.1177/014920630002600303.
107. Brief, Arthur P. 1998. *Attitudes In and Around Organizations*. T. 9. University of Utah, USA: SAGE Publications, Inc.
108. Britt, Thomas W., Winny Shen, Robert R. Sinclair, Matthew R. Grossman, i David M. Klieger. 2016. „How Much Do We Really Know About Employee Resilience?” *Industrial and Organizational Psychology* 9(2):378–404. doi: 10.1017/iop.2015.107.
109. Brockner, Joel, Jeffrey Z. Rubin, Judy Fine, Thomas P. Hamilton, Barbara Thomas, i Beth Turetsky. 1982. „Factors affecting entrapment in escalating conflicts: The

- importance of timing". *Journal of Research in Personality* 16(2):247–66. doi: 10.1016/0092-6566(82)90080-0.
110. Brough, P., i R. Frame. 2004. „Predicting police job satisfaction and turnover intentions: The role of social support and police organisational variables." *New Zealand journal of psychology* 33(1):8–18.
111. Brough, Paula, i Rachael Frame. 2004. „Predicting Police Job Satisfaction and Turnover Intentions: The role of social support and police organisational variables". *New Zealand Journal of Psychology* 33(1).
112. Brown, Michael E., Linda K. Treviño, i David A. Harrison. 2005. „Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing". *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97(2):117–34. doi: 10.1016/j.obhdp.2005.03.002.
113. Buble, Mario, Ana Juras, i Ivan Matic. 2014. „The relationship between managers' leadership styles and motivation". *Management: journal of contemporary management issues* 19(1):161–93.
114. Buchanan, Bruce. 1974. „Government Managers, Business Executives, and Organizational Commitment". *Public Administration Review* 34(4):339. doi: 10.2307/975244.
115. Bulldogjob. 2022. *Badanie Społeczności IT*.
116. Burke, W. Warner. 1985. „Leaders: The strategies for taking charge, by Warren Bennis and Burt Nanus. New York: Harper & Row, 1985, 244 pp., \$19.95". *Human Resource Management* 24(4):503–8. doi: 10.1002/hrm.3930240409.
117. Burton, James P., Brooks C. Holtom, Chris J. Sablinski, Terence R. Mitchell, i Thomas W. Lee. 2010. „The buffering effects of job embeddedness on negative shocks". *Journal of Vocational Behavior* 76(1):42–51. doi: 10.1016/j.jvb.2009.06.006.
118. Butali, Namasaka David, Poipoi Moses Wesang'ula, i Laura Catherine Mamuli. 2013. „Effects of Staff Turnover on the Employee Performance of Work at Masinde Muliro University of Science and Technology". *International Journal of Human Resource Studies* 3(1):1. doi: 10.5296/ijhrs.v3i1.3111.
119. Butler, John K. 1991. „Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory". *Journal of Management* 17(3):643–63. doi: 10.1177/014920639101700307.
120. Bycio, Peter, Rick D. Hackett, i Joyce S. Allen. 1995. „Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership." *Journal of Applied Psychology* 80(4):468–78. doi: 10.1037/0021-9010.80.4.468.

121. Byrne, Zinta S. 2005. „Fairness Reduces the Negative Effects of Organizational Politics on Turnover Intentions, Citizenship Behavior and Job Performance”. *Journal of Business and Psychology* 20(2):175–200. doi: 10.1007/s10869-005-8258-0.
122. Cable, Daniel M., i D. Scott DeRue. 2002a. „The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions.” *Journal of Applied Psychology* 87(5):875–84. doi: 10.1037/0021-9010.87.5.875.
123. Cable, Daniel M., i D. Scott DeRue. 2002b. „The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions.” *Journal of Applied Psychology* 87(5):875–84. doi: 10.1037/0021-9010.87.5.875.
124. Cable, Daniel M., i Jeffrey R. Edwards. 2004. „Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration.” *Journal of Applied Psychology* 89(5):822–34. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.822.
125. Cable, Daniel M., i Timothy A. Judge. 1997. „Interviewers’ perceptions of person–organization fit and organizational selection decisions.” *Journal of Applied Psychology* 82(4):546–61. doi: 10.1037/0021-9010.82.4.546.
126. Cable, Daniel M., i Charles K. Parsons. 2001. „Socialization Tactics and Person–Organization Fit”. *Personnel Psychology* 54(1):1–23. doi: 10.1111/j.1744-6570.2001.tb00083.x.
127. Caldwell, David F., i Charles A. O’Reilly. 1990. „Measuring person-job fit with a profile-comparison process.” *Journal of Applied Psychology* 75(6):648–57. doi: 10.1037/0021-9010.75.6.648.
128. Campbell, J. P. 1990. „Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology”. S. 687–732 w *Handbook of industrial and organizational psychology*, zredagowane przez M. D. Dunnette i L. M. Hough. Consulting Psychologists Press.
129. Campbell, J. P., R. A. McCloy, S. H. Oppler, i C. E. Sager. 1993. „The Effect of Leadership Task Behavior and Relational Behavior on Job Performance: Investigating the Moderating Role of Work Alienation”. w *A Theory of Performance*, zredagowane przez N. Schmitt i W. C. Borman. San Francisco: Personnel Selection in Organizations, Jossey-Bass.
130. Campbell, John P., i Brenton M. Wiernik. 2015. „The Modeling and Assessment of Work Performance”. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 2(1):47–74. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427.
131. Canning, Jason, i Pauline Anne Found. 2015. „The effect of resistance in organizational change programmes”. *International Journal of Quality and Service Sciences* 7(2/3):274–95. doi: 10.1108/IJQSS-02-2015-0018.
132. Capgemini. 2023. „Capgemini Usługi”. <https://www.capgemini.com/pl-pl/uslugi/>.

133. Caplan, R. D. 1987. „Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms”. *Journal of Vocational behavior* 31(3):248–67.
134. Cappelli, P., i P. D. Sherer. 1991. „The missing role of context in OB: The need for a meso-level approach.” *Research in Organizational Behavior* 13:55–110.
135. Carless, Sally A. 2005a. „Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 78(3):411–29. doi: 10.1348/096317905X25995.
136. Carless, Sally A. 2005b. „Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 78(3):411–29. doi: 10.1348/096317905X25995.
137. Carpini, Joseph A., Sharon K. Parker, i Mark A. Griffin. 2017. „A Look Back and a Leap Forward: A Review and Synthesis of the Individual Work Performance Literature”. *Academy of Management Annals* 11(2):825–85. doi: 10.5465/annals.2015.0151.
138. Carsten, Jeanne M., i Paul E. Spector. 1987. „Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta-analytic test of the Muchinsky model.” *Journal of applied psychology* 72(3):374.
139. Carver, Charles S., i Michael F. Scheier. 2000. „On the Structure of Behavioral Self-Regulation”. S. 41–84 w *Handbook of Self-Regulation*. Elsevier.
140. Cascio, Wayne F. 2001. *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*. . T. 83-88597-49–3. 1. wyd. Kraków: Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer.
141. Cascio, Wayne F. 2006. „The Economic Impact of Employee Behaviors on Organizational Performance”. *California Management Review* 48(4):41–59. doi: 10.2307/41166360.
142. Cave, A. H., W. H. Chung, i S. G. Choi. 2013. „Determining the factors affecting retention of employees in Taiwanese electronic’s firms-general vs repatriated employees”. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 3(1).
143. Chakrabarti, Subhendu, i Sumana Guha. 2016. „Differentials in Information Technology Professional Category and Turnover Propensity: A Study”. *Global Business Review* 17(3_suppl):90S-106S. doi: 10.1177/0972150916631086.
144. Chakravarthy, Balaji S. 1982. „Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management”. *The Academy of Management Review* 7(1):35. doi: 10.2307/257246.

145. Chapke, S. G. 2011. „HR Practices in IT companies”. *Indian Streams Research Journal* 1(10):89–94.
146. Charles E. Lance. 1988. „Residual Centering, Exploratory and Confirmatory Moderator Analysis, and Decomposition of Effects in Path Models Containing Interactions”. *Applied Psychological Measurement* 12(2):163–75.
147. Chen, Hsiu-Chin, Susan L. Beck, i Linda K. Amos. 2005. „Leadership Styles and Nursing Faculty Job Satisfaction in Taiwan”. *Journal of Nursing Scholarship* 37(4):374–80. doi: 10.1111/j.1547-5069.2005.00064.x.
148. Chen, Zhijun, Jing Zhu, i Mingjian Zhou. 2015. „How does a servant leader fuel the service fire? A multilevel model of servant leadership, individual self identity, group competition climate, and customer service performance.” *Journal of Applied Psychology* 100(2):511–21. doi: 10.1037/a0038036.
149. Chhabra, B. 2015a. „Person–job fit: Mediating role of job satisfaction & organizational commitment”. *The Indian Journal of Industrial Relations* 638–51.
150. Chhabra, B. 2015b. „Person–job fit: Mediating role of job satisfaction & organizational commitment.” *The Indian Journal of Industrial Relations* 638–51.
151. CHILTON, MICHAEL A., BILL C. HARDGRAVE, i DEBORAH J. ARMSTRONG. 2005. „Person-Job Cognitive Style Fit for Software Developers: The Effect on Strain and Performance”. *Journal of Management Information Systems* 22(2):193–226. doi: 10.1080/07421222.2005.11045849.
152. Chilton, Michael A., Bill C. Hardgrave, i Deborah J. Armstrong. 2010. „Performance and strain levels of it workers engaged in rapidly changing environments”. *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems* 41(1):8–35. doi: 10.1145/1719051.1719053.
153. Cho, Yoon Jik, i Gregory B. Lewis. 2012. „Turnover Intention and Turnover Behavior”. *Review of Public Personnel Administration* 32(1):4–23. doi: 10.1177/0734371X11408701.
154. Choudhary, Ali Iftikhar, Syed Azeem Akhtar, i Arshad Zaheer. 2013. „Impact of Transformational and Servant Leadership on Organizational Performance: A Comparative Analysis”. *Journal of Business Ethics* 116(2):433–40. doi: 10.1007/s10551-012-1470-8.
155. Christian, Michael S., Adela S. Garza, i Jerel E. Slaughter. 2011. „Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance”. *Personnel Psychology* 64(1):89–136. doi: 10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x.
156. Chu, C. I., H. M. Hsu, J. L. Price, i J. Y. Lee. 2003. „Job satisfaction of hospital nurses: an empirical test of a causal model in Taiwan”. *International Nursing Review* 50(3):176–82. doi: 10.1046/j.1466-7657.2003.00165.x.

157. Churchill, Gilbert A., Neil M. Ford, i Orville C. Walker. 1974. „Measuring the Job Satisfaction of Industrial Salesmen”. *Journal of Marketing Research* 11(3):254. doi: 10.2307/3151140.
158. Clark-Rayner, Paul, i Mark Harcourt. 2000. *The Determinants of Employee Turnover Behaviour: New Evidence from a New Zealand Bank, Research and Practice in Human Resource Management*. T. 8.
159. Clifton, S., L. Ziskind, M. Morrow, i D. Wright. 1980. „Student labor shortage in foodservice jobs.” *The Journal of the National Association of College & University Food Services* 33–38.
160. Coetzer, Michiel F., Mark H. R. Bussin, i Madelyn Geldenhuys. 2017. „Servant leadership and work-related well-being in a construction company”. *SA Journal of Industrial Psychology* 43. doi: 10.4102/sajip.v43i0.1478.
161. Cole, Michael S., Frank Walter, Arthur G. Bedeian, i Ernest H. O’Boyle. 2012. „Job Burnout and Employee Engagement”. *Journal of Management* 38(5):1550–81. doi: 10.1177/0149206311415252.
162. Collins, M. A., i T. M. Amabile. 1999. „Motivation and Creativity”. *Handbook of Creativity, Cambridge: Cambridge University Press* 297–312.
163. Conger, Jay A., i Rabindra N. Kanungo. 1988. „The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice”. *The Academy of Management Review* 13(3):471. doi: 10.2307/258093.
164. Cook, S. 2008. *The essential guide to employee engagement: better business performance through staff satisfaction*. Kogan Page Publishers.
165. Costa, Patrícia L., Ana M. Passos, i Arnold B. Bakker. 2015. „Direct and Contextual Influence of Team Conflict on Team Resources, Team Work Engagement, and Team Performance”. *Negotiation and Conflict Management Research* 8(4):211–27. doi: 10.1111/ncmr.12061.
166. Cotton, John L., i Jeffrey M. Tuttle. 1986a. „Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research”. *Academy of Management Review* 11(1):55–70. doi: 10.5465/amr.1986.4282625.
167. Cotton, John L., i Jeffrey M. Tuttle. 1986b. „Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research”. *The Academy of Management Review* 11(1):55. doi: 10.2307/258331.
168. Coverdale, Susan, i James R. Terborg. 1980. „A Re-Examination of the Mobley, Horner & Hollingsworth Model of Turnover: A Useful Replication.” *40th annual meeting of the Academy of Management* 65.

169. Crawford, Eean R., Jeffery A. LePine, i Bruce Louis Rich. 2010. „Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test.” *Journal of Applied Psychology* 95(5):834–48. doi: 10.1037/a0019364.
170. Cui, X., i K. Yao. 2010. „Study on the Moderating Effect of the Employee Psychological Empowerment on the Enterprise Employee Turnover Tendency: Taking Small and Middle Enterprise in Jinan as the Example”. *International Business Research*.
171. Cullen, Kristin L., Bryan D. Edwards, Wm. Camron Casper, i Kevin R. Gue. 2014. „Employees’ Adaptability and Perceptions of Change-Related Uncertainty: Implications for Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, and Performance”. *Journal of Business and Psychology* 29(2):269–80. doi: 10.1007/s10869-013-9312-y.
172. Cunningham, Charles E., Christel A. Woodward, Harry S. Shannon, John MacIntosh, Bonnie Lendrum, David Rosenbloom, i Judy Brown. 2002. „Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 75(4):377–92. doi: 10.1348/096317902321119637.
173. Currivan, Douglas B. 1999. „The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover”. *Human Resource Management Review* 9(4):495–524. doi: 10.1016/S1053-4822(99)00031-5.
174. Curry, James P., Douglas S. Wakefield, James L. Price, i Charles W. Mueller. 1986. „On the Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment”. *The Academy of Management Journal* 29(4):847–58.
175. Cybulski, Krzysztof. 2008. „Przyczyny i konsekwencje wysokiej fluktuacji personelu sprzedażowego”. S. 105–14 w *Studia i Materiały / Wydział Zarządzania. Uniwersytet Warszawski*. T. 1. Warszawa: Uniwersytet Warszawski.
176. Czakon, Wojciech. 2019. „Walidacja narzędzia pomiarowego w naukach o zarządzaniu”. *Przeгляд Organizacji* 4:3–10.
177. Czarnecka, A. 2014. „Rozwój i doskonalenie jako czynniki kształtujące zaangażowanie pracowników.” *Humania. Pr.* 3:51–61.
178. Dalton, D. R., J. L. Johnson, i C. M. Daily. 1999. „On the use of" intent to..." variables in organizational research: An empirical and cautionary assessment.” *Human Relations* 52(10):1337–50.
179. Dalton, D. R., i W. D. Todor. 1979. „Turnover Turned over: An Expanded and Positive Perspective. *Academy of Management Review*”. 4:225–35.
180. Dalton, Dan R., David M. Krackhardt, i Lyman W. Porter. 1981. „Functional turnover: An empirical assessment.” *Journal of Applied Psychology* 66(6):716–21. doi: 10.1037/0021-9010.66.6.716.

181. D'Aprix, R. 2009. „Be proactive: Think about the post-recession climate”. *Strategic Communication Management* 13(4).
182. Darvishmotevali, Mahlagha, i Faizan Ali. 2020. „Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital”. *International Journal of Hospitality Management* 87:102462. doi: 10.1016/j.ijhm.2020.102462.
183. Datel, William E., i Stephen T. Lifrak. 1969. „Expectations, Affect Change, and Military Performance in the Army Recruit”. *Psychological Reports* 24(3):855–79. doi: 10.2466/pr0.1969.24.3.855.
184. Dawis, R. V. 1992. „Person-environment fit and job satisfaction”. S. 69–88 w *Job satisfaction: how people feel about their jobs and how it affects their performance*. New York: Lexington Books.
185. Dawis, Rene V., i Lloyd H. Lofquist. 1984. *Psychological Theory of Work Adjustment. An Individual-Differences Model and Its Applications*. University of Minnesota Press.
186. Deci, Edward L., i Richard M. Ryan. 2008. „Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health.” *Canadian Psychology / Psychologie canadienne* 49(3):182–85. doi: 10.1037/a0012801.
187. DeCotiis, Thomas A., i Timothy P. Summers. 1987. „A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment”. *Human Relations* 40(7):445–70. doi: 10.1177/001872678704000704.
188. Dee, Jay, i Liudvika Leisyte. 2017. „Knowledge sharing and organizational change in higher education”. *The Learning Organization* 24(5):355–65. doi: 10.1108/TLO-04-2017-0034.
189. Demerouti, Evangelia. 2014. „Design Your Own Job Through Job Crafting”. *European Psychologist* 19(4):237–47. doi: 10.1027/1016-9040/a000188.
190. Demerouti, Evangelia, Arnold B Bakker, Jan de Jonge, Peter PM Janssen, i Wilmar B. Schaufeli. 2001. „Burnout and engagement at work as a function of demands and control”. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 27(4):279–86. doi: 10.5271/sjweh.615.
191. Demerouti, Evangelia, Arnold B. Bakker, Friedhelm Nachreiner, i Wilmar B. Schaufeli. 2001. „The job demands-resources model of burnout.” *Journal of Applied Psychology* 86(3):499–512. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.499.
192. Demir, Ahmet, Lubna Maroof, Noor Us Sabbah Khan, i Bayad Jamal Ali. 2021. „The role of E-service quality in shaping online meeting platforms: a case study from higher education sector”. *Journal of Applied Research in Higher Education* 13(5):1436–63. doi: 10.1108/JARHE-08-2020-0253.

193. Dess, Gregory G., i Jason D. Shaw. 2001. „Voluntary Turnover, Social Capital, and Organizational Performance”. *The Academy of Management Review* 26(3):446. doi: 10.2307/259187.
194. Devire. 2023. *Rynek pracy IT 2023. Czy HR zna oczekiwania pracowników?*
195. Dhiman, G. R., i R. P. Mohanty. 2010. „HRM practices, attitudinal outcomes and turnover intent: an empirical study in Indian oil and gas exploration and production sector”. *South Asian Journal of Management* 74–104.
196. Van Dierendonck, Dirk. 2011. „Servant Leadership: A Review and Synthesis”. *Journal of Management* 37(4):1228–61. doi: 10.1177/0149206310380462.
197. Van Dierendonck, Dirk, i Inge Nuijten. 2011. „The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure”. *Journal of Business and Psychology* 26(3):249–67. doi: 10.1007/s10869-010-9194-1.
198. Van Dierendonck, Dirk, Daan Stam, Pieter Boersma, Ninotchka de Windt, i Jorrit Alkema. 2014. „Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes”. *The Leadership Quarterly* 25(3):544–62. doi: 10.1016/j.leaqua.2013.11.014.
199. Dinger, Michael, Jason Thatcher, Darren Treadway, Lee Stepina, i Jacob Breland. 2015. „Does Professionalism Matter in the IT Workforce? An Empirical Examination of IT Professionals”. *Journal of the Association for Information Systems* 16(4):281–313. doi: 10.17705/1jais.00392.
200. Dolphin, Richard R. 2005. „Internal Communications: Today’s Strategic Imperative”. *Journal of Marketing Communications* 11(3):171–90. doi: 10.1080/1352726042000315414.
201. Donnelly, David P., i Jeffrey J. Quirin. 2006. „An extension of Lee and Mitchell’s unfolding model of voluntary turnover”. *Journal of Organizational Behavior* 27(1):59–77. doi: 10.1002/job.367.
202. Dreher, G. F. 1982. „The Role of Performance in the Turnover Process.” *Academy of Management Journal* 25(1):137–47. doi: 10.2307/256029.
203. Driskell, James E., Eduardo Salas, i Tripp Driskell. 2018. „Foundations of teamwork and collaboration.” *American Psychologist* 73(4):334–48. doi: 10.1037/amp0000241.
204. Dunnette, Marvin D., John P. Campbell, i Milton D. Hakel. 1967. „Factors contributing to job satisfaction and job dissatisfaction in six occupational groups”. *Organizational Behavior and Human Performance* 2(2):143–74. doi: 10.1016/0030-5073(67)90027-X.

205. Dutta, Sumedha, i Puja Khatri. 2017. „Servant leadership and positive organizational behaviour: the road ahead to reduce employees' turnover intentions”. *On the Horizon* 25(1):60–82. doi: 10.1108/OTH-06-2016-0029.
206. Dwipayana, I. G. B. Krisna, i I. Gusti Made Suwandana. 2021. „The Effect of Leadership Style on Employee Retention at Ayodya Resort Bali with Non-Physical Work Environment as Moderating Variable”. *European Journal of Business and Management Research* 6(6):223–26. doi: 10.24018/ejbmr.2021.6.6.1093.
207. Earnest, David R., David G. Allen, i Ronald S. Landis. 2011. „Mechanisms Linking Realistic Job Previews With Turnover: A Meta-Analytic Path Analysis”. *Personnel Psychology* 64(4):865–97. doi: 10.1111/j.1744-6570.2011.01230.x.
208. Edwards, J. R. 1991a. „Person-Job Fit: A Conceptual Integration, Literature Review, and Methodological Critique”. S. 283–337 w *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. T. 6, zredagowane przez C. L. Cooper i I. T. Robertson. New York: Wiley.
209. Edwards, J. R. 1991b. „Person-Job Fit: A Conceptual Integration, Literature Review and Methodological Critique”. *International Review of Industrial Organizational Psychology* 6:282–357.
210. Edwards, J. R. 1991c. „Person-Job Fit: A Conceptual Integration, Literature Review, and Methodological Critique”. *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 6:283–357.
211. Edwards, J. R. 1996. „An Examination of Competing Versions of the Person-Environment Fit Approach to Stress”. *Academy of Management Journal* 39(2):292–339. doi: 10.2307/256782.
212. Edwards, Jeffrey R., i Cary L. Cooper. 1990. „The person-environment fit approach to stress: Recurring problems and some suggested solutions”. *Journal of Organizational Behavior* 11(4):293–307. doi: 10.1002/job.4030110405.
213. Egan, Toby Marshall, Baiyin Yang, i Kenneth R. Bartlett. 2004. „The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention”. *Human Resource Development Quarterly* 15(3):279–301. doi: 10.1002/hrdq.1104.
214. Ehrhart, Mark G. 2004. „Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit-Level Organizational Citizenship Behavior”. *Personnel Psychology* 57(1):61–94. doi: 10.1111/j.1744-6570.2004.tb02484.x.
215. Eisenberger, Robert, Stephen Armeli, Barbara Rexwinkel, Patrick D. Lynch, i Linda Rhoades. 2001. „Reciprocation of perceived organizational support.” *Journal of Applied Psychology* 86(1):42–51. doi: 10.1037/0021-9010.86.1.42.

216. Eisenberger, Robert, i Florence Stinglhamber. 2011. *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. Washington: American Psychological Association.
217. Eisenhardt, Kathleen M., i Jeffrey A. Martin. 2000. „Dynamic capabilities: what are they?” *Strategic Management Journal* 21(10–11):1105–21. doi: 10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E.
218. Eldor, Liat, i Anat Shoshani. 2017. „Are You Being Served? The Relationship between School Climate for Service and Teachers’ Engagement, Satisfaction, and Intention to Leave: A Moderated Mediation Model”. *The Journal of Psychology* 151(4):359–78. doi: 10.1080/00223980.2017.1291488.
219. El-Farr, H. K. 2009. *Knowledge work and workers: A critical literature review*. 1.
220. Elfenbein, Hillary Anger, i Charles A. O’Reilly. 2007. „Fitting In: The Effects of Relational Demography and Person-Culture Fit on Group Process and Performance”. *Group & Organization Management* 32(1):109–42. doi: 10.1177/1059601106286882.
221. Ellis, Beth Hartman, i Katherine I. Miller. 1994. „Supportive Communication Among Nurses: Effects on Commitment, Burnout, and Retention”. *Health Communication* 6(2):77–96. doi: 10.1207/s15327027hc0602_1.
222. Ellonen, Hanna-Kaisa, Patrik Wikström, i Ari Jantunen. 2009. „Linking dynamic-capability portfolios and innovation outcomes”. *Technovation* 29(11):753–62. doi: 10.1016/j.technovation.2009.04.005.
223. Eppler, Martin J., i Jeanne Mengis. 2004. „The Concept of Information Overload: A Review of Literature from Organization Science, Accounting, Marketing, MIS, and Related Disciplines”. *The Information Society* 20(5):325–44. doi: 10.1080/01972240490507974.
224. Ezaili Alias, N., N. Hazieqah Rohmanan, S. Ismail, W. L. Koe, i R. Othman. 2018. „Factors Influencing Turnover Intention in a Malaysian Manufacturing Company”. *KnE Social Sciences* 3(10):771. doi: 10.18502/kss.v3i10.3171.
225. Fan, Jialin, i Andrew P. Smith. 2021. „Information Overload, Wellbeing and COVID-19: A Survey in China”. *Behavioral Sciences* 11(5):62. doi: 10.3390/bs11050062.
226. Fang, Chung-Hsiung, Sue-Ting Chang, i Guan-Li Chen. 2009. „Notice of Retraction: Applying Structural Equation Model to Study of the Relationship Model Among Leadership Style, Satisfaction, Organization Commitment and Performance in Hospital Industry”. S. 1–5 w 2009 *International Conference on E-Business and Information System Security*. IEEE.
227. Fang, Y. 2001. „Turnover propensity and its causes among Singapore nurses: an empirical study”. *The International Journal of Human Resource Management* 12:859–71.

228. Farrell, D. 1983. „Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study.” *Academy of Management Journal* 26(4):596–607. doi: 10.2307/255909.
229. Farrell, Daniel, i Caryl E. Rusbult. 1981. „Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments”. *Organizational Behavior and Human Performance* 28(1):78–95. doi: 10.1016/0030-5073(81)90016-7.
230. Felps, Will, Terence R. Mitchell, David R. Hekman, Thomas W. Lee, Brooks C. Holtom, i Wendy S. Harman. 2009. „Turnover Contagion: How Coworkers’ Job Embeddedness and Job Search Behaviors Influence Quitting”. *Academy of Management Journal* 52(3):545–61. doi: 10.5465/amj.2009.41331075.
231. Festinger, Leon. 1947. „The treatment of qualitative data by «scale analysis.»” *Psychological Bulletin* 44(2):149–61. doi: 10.1037/h0056039.
232. Fill, Chris. 2005. *Simply Marketing Communications*. T. 978–0273704058. 1. wyd. Pearson Education Canada.
233. Fisher, Cynthia D. 1985. „Social Support and Adjustment to Work: A Longitudinal Study”. *Journal of Management* 11(3):39–53. doi: 10.1177/014920638501100304.
234. Fisher, Vivian Ezra, i Joseph V. Hanna. 1931. *The dissatisfied worker*. Macmillan.
235. Fitz-enz, Jac, i Barbara Davison. 2002. *How to Measure Human Resource Management (3rd Edition)*. T. 978–0071369985. 3. wyd. McGraw Hill; 3rd edition.
236. Forrest, Christopher R., L. L. Cummings, i Alton C. Johnson. 1977. „Organizational participation: A critique and model.” *Academy of Management Review* 2(4):586–601.
237. Fourie, Lukas, Sebastiaan Rothmann, i Fons J. R. van de Vijver. 2008. „A model of work wellness for non-professional counsellors in South Africa”. *Stress and Health* 24(1):35–47. doi: 10.1002/smi.1163.
238. Fredrickson, Barbara L. 2001a. „The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions.” *American Psychologist* 56(3):218–26. doi: 10.1037/0003-066X.56.3.218.
239. Fredrickson, Barbara L. 2001b. „The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions.” *American Psychologist* 56(3):218–26. doi: 10.1037/0003-066X.56.3.218.
240. French, J. R. P., Rodgers, W. L. ., Jr., i S. Cobb. 1974. „Adjustment as person-environment fit”. S. 316–33 w *Coping and adaptation*. New York: Basic Books.

241. Fuller, Bruce, i Cynthia García Coll. 2010. „Learning from Latinos: Contexts, families, and child development in motion.” *Developmental Psychology* 46(3):559–65. doi: 10.1037/a0019412.
242. Gaan, Niharika. 2011. „A Revisit on Impact of Job Attitudes on Employee Turnover: An Empirical Study in Indian IT Industry.” *Vilakshan: The XIMB Journal of Management* 8(2).
243. Gaertner, Stefan. 1999. „Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models”. *Human Resource Management Review* 9(4):479–93. doi: 10.1016/S1053-4822(99)00030-3.
244. Gaillard, Anthony W. K. 2008. *Concentration, Stress and Performance*. T. 9781315599946. 1. wyd. CRC Press.
245. Gajdzik, Bożena. 2014. „Sterowanie fluktuacją pracowników 50+ w przedsiębiorstwie produkcyjnym”. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* 5:43–56.
246. Gangadhraiah, H. M., G. Nardev, i M. V. Reddy. 1990. „Nurses’ job satisfaction in mental health and neuro-science setting”. *Nursing Journal of India* 81(10):299–302.
247. Gawke, Jason C., Marjan J. Gorgievski, i Arnold B. Bakker. 2017. „Employee intrapreneurship and work engagement: A latent change score approach”. *Journal of Vocational Behavior* 100:88–100. doi: 10.1016/j.jvb.2017.03.002.
248. Gerhart, Barry. 1990. „Voluntary turnover and alternative job opportunities.” *Journal of Applied Psychology* 75(5):467–76. doi: 10.1037/0021-9010.75.5.467.
249. Ghapanchi, Amir Hossein, i Aybuke Aurum. 2011. „Antecedents to IT personnel’s intentions to leave: A systematic literature review”. *Journal of Systems and Software* 84(2):238–49. doi: 10.1016/j.jss.2010.09.022.
250. Giauque, David. 2015. „Attitudes Toward Organizational Change Among Public Middle Managers”. *Public Personnel Management* 44(1):70–98. doi: 10.1177/0091026014556512.
251. Gigantesco, Antonella. 2003. „rief report: job satisfaction among mental health professionals in Rome, Italy.” *Community Mental Health Journal* 39(4):349–55. doi: 10.1023/A:1024076209376.
252. Gionfriddo, Jim, i Lalit Dhingra. 1999. „Retaining Hig-Tech Talent: NIIT Case Study”. *Compensation & Benefits Review* 31(5):31–35.
253. Girish, M. 2011. „Exploring the Term “Employee Turnover””. *Journal of Advances and Scholarly Researches in Allied Education* 2(2).

254. Glauser, Michael J. 1984. „Upward Information Flow in Organizations: Review and Conceptual Analysis”. *Human Relations* 37(8):613–43. doi: 10.1177/001872678403700804.
255. Główny Urząd Statystyczny. 2020. *Szkolnictwo wyższe w roku akademickim 2020/2021*.
256. Główny Urząd Statystyczny. 2022. *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce w 2022 roku*.
257. Govindaraju, Nithyajothi. 2018. „Addressing employee turnover problem: a review of employee turnover core models.” *Int. J. Innov. Sci. Res. Technol* 3:516–27.
258. Graber, Peter. 2007. *50 Activities for Employee Engagement*. T. 978-1-59996-066–1. HRD Press.
259. Greenleaf, R. K. 2002. „Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness”. *Paulist Press*.
260. Gregory Stone, A., Robert F. Russell, i Kathleen Patterson. 2004. „Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus”. *Leadership & Organization Development Journal* 25(4):349–61. doi: 10.1108/01437730410538671.
261. Greguras, Gary J., i James M. Diefendorff. 2009. „Different fits satisfy different needs: Linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory.” *Journal of Applied Psychology* 94(2):465–77. doi: 10.1037/a0014068.
262. Greyling, Japie, i Karel Stanz. 2010. „Turnover of nursing employees in a Gauteng hospital group”. *SA Journal of Industrial Psychology* 36(1). doi: 10.4102/sajip.v36i1.850.
263. Griffeth, R. 2000. „A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium”. *Journal of Management* 26(3):463–88. doi: 10.1016/S0149-2063(00)00043-X.
264. Griffeth, Rodger, i Peter Hom. 2001. *Retaining Valued Employees*. 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320 United States : SAGE Publications, Inc.
265. Griffeth, Rodger W., i Peter W. Hom. 1988. „A comparison of different conceptualizations of perceived alternatives in turnover research”. *Journal of Organizational Behavior* 9(2):103–11. doi: 10.1002/job.4030090202.
266. Griffeth, Rodger W., Peter W. Hom, i Stefan Gaertner. 2000a. „A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium”. *Journal of Management* 26(3):463–88. doi: 10.1177/014920630002600305.

267. Griffeth, Rodger W., Peter W. Hom, i Stefan Gaertner. 2000b. „A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium”. *Journal of Management* 26(3):463–88. doi: 10.1177/014920630002600305.
268. Griffeth, Rodger W., Robert P. Steel, David G. Allen, i Norman Bryan. 2005. „The Development of a Multidimensional Measure of Job Market Cognitions: The Employment Opportunity Index (EOI).” *Journal of Applied Psychology* 90(2):335–49. doi: 10.1037/0021-9010.90.2.335.
269. Griffith, James. 2004. „Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance”. *Journal of Educational Administration* 42(3):333–56. doi: 10.1108/09578230410534667.
270. Grissom, Jason A. 2011. „Can Good Principals Keep Teachers in Disadvantaged Schools? Linking Principal Effectiveness to Teacher Satisfaction and Turnover in Hard-to-Staff Environments”. *Teachers College Record: The Voice of Scholarship in Education* 113(11):2552–85. doi: 10.1177/016146811111301102.
271. Guest, David E. 1997. „Human resource management and performance: a review and research agenda”. *The International Journal of Human Resource Management* 8(3):263–76. doi: 10.1080/095851997341630.
272. Gutermann, Daniela, Nale Lehmann-Willenbrock, Diana Boer, Marise Born, i Sven C. Voelpel. 2017. „How Leaders Affect Followers’ Work Engagement and Performance: Integrating Leader–Member Exchange and Crossover Theory”. *British Journal of Management* 28(2):299–314. doi: 10.1111/1467-8551.12214.
273. Hackman, J., i G. R. Oldham. 1974. „The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects”.
274. Hackman, J. Richard, i Greg R. Oldham. 1976. „Motivation through the design of work: test of a theory”. *Organizational Behavior and Human Performance* 16(2):250–79. doi: 10.1016/0030-5073(76)90016-7.
275. Hakanen, J. J., i G. Roodt. 2010a. „Using the job demands-resources model to predict engagement: Analysing a conceptual model”. S. 85–101 w *Work engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, zredagowane przez A. B. Bakker i M. P. Leiter. New York: Psychology Press.
276. Hakanen, J. J., i G. Roodt. 2010b. „Using the job demands-resources model to predict engagement: Analysing a conceptual model”. S. 85–101 w *Work engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* . New York: Psychology Press.
277. Hakanen, Jari J., Arnold B. Bakker, i Evangelia Demerouti. 2005. „How dentists cope with their job demands and stay engaged: the moderating role of job resources”. *European Journal of Oral Sciences* 113(6):479–87. doi: 10.1111/j.1600-0722.2005.00250.x.

278. Halbesleben, J. R. 2010. „A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences”. S. 102–17 w *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. T. 8.
279. Hall, Douglas T., i Jonathan E. Moss. 1998. „The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt”. *Organizational Dynamics* 26(3):22–37. doi: 10.1016/S0090-2616(98)90012-2.
280. Hall, Tracy, Sarah Beecham, June Verner, i David Wilson. 2008. „The impact of staff turnover on software projects”. S. 30–39 w *Proceedings of the 2008 ACM SIGMIS CPR conference on Computer personnel doctoral consortium and research*. New York, NY, USA: ACM.
281. Hallberg, Ulrika E., i Wilmar B. Schaufeli. 2006. „“Same Same” But Different?” *European Psychologist* 11(2):119–27. doi: 10.1027/1016-9040.11.2.119.
282. Hancock, Julie I., David G. Allen, i Craig Soelberg. 2017. „Collective turnover: An expanded meta-analytic exploration and comparison”. *Human Resource Management Review* 27(1):61–86. doi: 10.1016/j.hrmr.2016.06.003.
283. Hargie, O., D. Tourish, i N. Wilson. 2002. „Communication Audits and the Effects of Increased Information: A Follow-up Study”. *Journal of Business Communication* 39(4):414–36. doi: 10.1177/002194360203900402.
284. Harrell, A., E. Chewning, i M. Taylor. 1986. „Organizational-Professional Conflict and the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Internal Auditors”. *Auditing: A Journal of Practice & Theory* 5(2).
285. Harrison, D. A., i D. A. (2013) Newman. 2013. „Absence, lateness, turnover, and retirement: Narrow and broad understandings of withdrawal and behavioral engagement.” S. 262–91 w *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*. John Wiley & Sons, Inc.
286. Harrison, David A., Daniel A. Newman, i Philip L. Roth. 2006. „How Important are Job Attitudes? Meta-Analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences”. *Academy of Management Journal* 49(2):305–25. doi: 10.5465/amj.2006.20786077.
287. Harrison, David A., Meghna Virick, i Sonja William. 1996. „Working without a net: Time, performance, and turnover under maximally contingent rewards.” *Journal of Applied Psychology* 81(4):331–45. doi: 10.1037/0021-9010.81.4.331.
288. Harrison, R. V. 1978. „Person-environment fit and job stress”. *Stress at work* 175–205.
289. Hassan, R. 2014. „Factors influencing turnover intention among technical employees in Information technology organization: A Case of XYZ (M) SDN. BHD. ”. *International Journal of Arts and Commerce* 3(9):120–37.

290. Hecker, D. E. 2005. „Occupational employment projections to 2014”. *Monthly Lab. Rev.* 128(70).
291. Van der Heijden, Beatrice I. J. M., Maria C. W. Peeters, Pascale M. Le Blanc, i J. Wim M. Van Breukelen. 2018. „Job characteristics and experience as predictors of occupational turnover intention and occupational turnover in the European nursing sector”. *Journal of Vocational Behavior* 108:108–20. doi: 10.1016/j.jvb.2018.06.008.
292. Helfat, Constance E., i Jeffrey A. Martin. 2015. „Dynamic Managerial Capabilities”. *Journal of Management* 41(5):1281–1312. doi: 10.1177/0149206314561301.
293. Henderson, Rebecca, i Iain Cockburn. 1994. „Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research”. *Strategic Management Journal* 15(S1):63–84. doi: 10.1002/smj.4250150906.
294. Hendrix, W. H., T. ., Miller, J. Robbins, i T. P. Summers. 1998. „Effects of procedural and distributive justice on factors predictive of turnover.” *Journal of social behavior and personality* 13(4).
295. Heneman, H., i T. Judge. 2008. *Staffing Organizations*. 6. wyd. McGraw-Hill/Irwin.
296. Heneman, Herbert, i Timothy Judge. 2005. *Staffing Organizations*. T. 978-0072987225. 15. wyd. McGraw-Hill Professional.
297. Herzberg, F. 1987. „One more time: How do you motivate your employees?” *Harvard Business Review*, 6–16.
298. Hetty van Emmerik, I. J., Arnold B. Bakker, i Martin C. Euwema. 2009. „Explaining employees’ evaluations of organizational change with the job-demands resources model”. *Career Development International* 14(6):594–613. doi: 10.1108/13620430910997312.
299. Van den Heuvel, Machteld, Evangelia Demerouti, Arnold B. Bakker, Jørn Hetland, i Wilmar B. Schaufeli. 2020. „How do Employees Adapt to Organizational Change? The Role of Meaning-making and Work Engagement”. *The Spanish Journal of Psychology* 23:e56. doi: 10.1017/SJP.2020.55.
300. Hirschfeld, Robert R. 2000. „Does Revising the Intrinsic and Extrinsic Subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire Short Form Make a Difference?” *Educational and Psychological Measurement* 60(2):255–70. doi: 10.1177/00131640021970493.
301. Hobfoll, Stevan E., Jonathon Halbesleben, Jean-Pierre Neveu, i Mina Westman. 2018. „Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences”. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 5(1):103–28. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640.

302. Hockey, G. R. J., M. G. Coles, i A. W. Gaillard. 1986. „Effects of Caffeine on Human Information Processing A Cognitive-Energetic Approach”. *Energetics and human information processing* 3–21.
303. Hoffman, Brian J., Bethany H. Bynum, Ronald F. Piccolo, i Ashley W. Sutton. 2011. „Person-Organization Value Congruence: How Transformational Leaders Influence Work Group Effectiveness”. *Academy of Management Journal* 54(4):779–96. doi: 10.5465/amj.2011.64870139.
304. Hollenbeck, J. R., i C. R. Williams. 1986. „Turnover functionality versus turnover frequency: A note on work attitudes and organizational effectiveness”. *Journal of Applied Psychology* 71(4).
305. Holtom, Brooks C., i Tyler C. Burch. 2016. „A model of turnover-based disruption in customer services”. *Human Resource Management Review* 26(1):25–36. doi: 10.1016/j.hrmr.2015.09.004.
306. Holtom, Brooks C., Terence R. Mitchell, i Thomas W. Lee. 2006. „Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory”. *Organizational Dynamics* 35(4):316–31. doi: 10.1016/j.orgdyn.2006.08.007.
307. Hom, P., R. Griffeth, L. Palich, i J. S. Bracker. 1993. „Realistic job previews: Two-occupation test of mediating processes”. *College of Business, Arizona State University*.
308. Hom, P. W., i A. J. Kinicki. 2001. „Toward a Greater Understanding of How Dissatisfaction Drives Employee Turnover”. *Academy of Management Journal* 44(5):975–87. doi: 10.2307/3069441.
309. Hom, Peter, Fanny Caranikas-Walker, Gregory E. Prussia, i Rodger W. Griffeth. 1992. „A Meta-Analytical Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover”. *Journal of Applied Psychology* 77(6):890–909.
310. Hom, Peter W. 2011. „Organizational exit.” S. 325–75 w *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 2: Selecting and developing members for the organization*. Washington: American Psychological Association.
311. Hom, Peter, W., David G. Allen, i Rodger W. Griffeth. 2019. *Employee Retention and Turnover: Why Employees Stay or Leave (Applied Psychology Series)*. T. 9781315145587. 1. wyd. New York: Routledge.
312. Hom, Peter W., i Rodger W. Griffeth. 1991. „Structural equations modeling test of a turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analyses.” *Journal of Applied Psychology* 76(3):350–66. doi: 10.1037/0021-9010.76.3.350.
313. Hom, Peter W., i Rodger W. Griffeth. 1995. *Employee Turnover*. T. 340 pages. Cincinnati: South-Western College Pub.

314. Hom, Peter W., Rodger W. Griffeth, i C. Louise Sellaro. 1984a. „The validity of mobley’s (1977) model of employee turnover”. *Organizational Behavior and Human Performance* 34(2):141–74. doi: 10.1016/0030-5073(84)90001-1.
315. Hom, Peter W., Rodger W. Griffeth, i C. Louise Sellaro. 1984b. „The validity of mobley’s (1977) model of employee turnover”. *Organizational Behavior and Human Performance* 34(2):141–74. doi: 10.1016/0030-5073(84)90001-1.
316. Hom, Peter W., Rodger W. Griffeth, i C. Louise Sellaro. 1984c. „The validity of mobley’s (1977) model of employee turnover”. *Organizational Behavior and Human Performance* 34(2):141–74. doi: 10.1016/0030-5073(84)90001-1.
317. Hom, Peter W., Thomas W. Lee, Jason D. Shaw, i John P. Hausknecht. 2017. „One hundred years of employee turnover theory and research.” *Journal of Applied Psychology* 102(3):530–45. doi: 10.1037/apl0000103.
318. Hom, Peter W., Terence R. Mitchell, Thomas W. Lee, i Rodger W. Griffeth. 2012. „Reviewing employee turnover: Focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion.” *Psychological Bulletin* 138(5):831–58. doi: 10.1037/a0027983.
319. Homans, George Casper. 1961. „The humanities and the social sciences”. *American Behavioral Scientist* 4(8):3–6.
320. Hon, Alice H. Y., i Roger B. Rensvold. 2006. „An interactional perspective on perceived empowerment: the role of personal needs and task context”. *The International Journal of Human Resource Management* 17(5):959–82. doi: 10.1080/09585190600641271.
321. Hsu, Maxwell K., James J. Jiang, Gary Klein, i Zaiyoung Tang. 2003. „Perceived career incentives and intent to leave”. *Information & Management* 40(5):361–69. doi: 10.1016/S0378-7206(02)00018-6.
322. Hulin, Charles L., Mary Roznowski, i Donna Hachiya. 1985a. „Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration.” *Psychological Bulletin* 97(2):233–50. doi: 10.1037/0033-2909.97.2.233.
323. Hulin, Charles L., Mary Roznowski, i Donna Hachiya. 1985b. „Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration.” *Psychological Bulletin* 97(2):233–50. doi: 10.1037/0033-2909.97.2.233.
324. Hunter, Emily M., Mitchell J. Neubert, Sara Jansen Perry, L. A. Witt, Lisa M. Penney, i Evan Weinberger. 2013. „Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization”. *The Leadership Quarterly* 24(2):316–31. doi: 10.1016/j.leaqua.2012.12.001.
325. Hunter, John E., i Ronda F. Hunter. 1984. „Validity and utility of alternative predictors of job performance.” *Psychological Bulletin* 96(1):72–98. doi: 10.1037/0033-2909.96.1.72.

326. Hunter, M. Gordon, Felix B. Tan, i Bernard C. Y. Tan. 2008. „Voluntary Turnover of Information Systems Professionals”. *Journal of Global Information Management* 16(4):46–66. doi: 10.4018/jgim.2008100103.
327. Hurlbert, D. F. 1993. „Changing the views of social work supervision: An administrative challenge.” *The Clinical Supervisor* 10(2):5769.
328. Hurley, Robert F., i Hooman Estelami. 2007. „An exploratory study of employee turnover indicators as predictors of customer satisfaction”. *Journal of Services Marketing* 21(3):186–99. doi: 10.1108/08876040710746543.
329. Huselid, Mark A. 1995. „The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance”. *Academy of Management Journal* 38(3):635–72. doi: 10.5465/256741.
330. Idell, Kelly, David Gefen, i Arik Ragowsky. 2021. „Managing IT professional turnover”. *Communications of the ACM* 64(9):72–77. doi: 10.1145/3434641.
331. Igbaria, Magid, i Tor Guimaraes. 1992. „Antecedents and consequences of job satisfaction among information center employees”. S. 352–69 w *Proceedings of the 1992 ACM SIGCPR conference on Computer personnel research - SIGCPR '92*. New York, New York, USA: ACM Press.
332. Ilgen, Daniel R., i Elaine D. Pulakos. 1999. *The Changing Nature of Performance: Implications for Staffing, Motivation, and Development*. T. 978-0-787-94625–8. San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers, 350 Sansome Street.
333. Ilies, Remus, i Timothy A. Judge. 2003. „On the heritability of job satisfaction: The mediating role of personality.” *Journal of Applied Psychology* 88(4):750–59. doi: 10.1037/0021-9010.88.4.750.
334. Iqbal, Adnan. 2010. „Employee Turnover : Causes , Consequences and Retention Strategies in the Saudi Organizations”. *The Business Review, Cambridge* 16(2).
335. Jablin, F. M. 1987. „Organizational entry, assimilation, and exit.” S. 679–740 w *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*. Sage Publications, Inc.
336. Jablin, Frederic M., i Kathleen J. Krone. 1994. *Task/work relationships: A life-span perspective*. Handbook of interpersonal communication 2.
337. Jackofsky, E. F. 1984. „Turnover and job performance: An integrated process model”. *Academy of Management review*, 9(1):74–83.
338. Jackofsky, Ellen F., i John Slocum. b.d. *Jackofsky and Slocum turnover Gender Differences in the Pricing of Professional Services: Implications for Income and Customer Relationships View project career mobility View project*.

339. James, Leena, i Lissy Mathew. 2022. *Employee Retention Strategies IT Industry*.
340. Jang, Jichul, i Jay Kandampully. 2018. „Reducing Employee Turnover Intention Through Servant Leadership in the Restaurant Context: A Mediation Study of Affective Organizational Commitment”. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration* 19(2):125–41. doi: 10.1080/15256480.2017.1305310.
341. Jaramillo, Fernando, Douglas B. Grisaffe, Lawrence B. Chonko, i James A. Roberts. 2009. „Examining the Impact of Servant Leadership on Salesperson’s Turnover Intention”. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 29(4):351–65. doi: 10.2753/PSS0885-3134290404.
342. Jaros, Stephen J., John M. Jermier, Jerry W. Koehler, i Terry Sincich. 1993. „Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: an Evaluation of Eight Structural Equation Models”. *Academy of Management Journal* 36(5):951–95. doi: 10.5465/256642.
343. Jashapara, A., i J. Sawicki. 2014. *Zarządzanie wiedzą*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
344. Jenkins, Cynthia, i Dianne Lawler. 1990. „Questioning strategies in content area reading: One teacher’s example.” *Reading Improvement* 27(2):133.
345. Jeremy Mitonga-Monga. 2012. „Perceived leadership style and employee participation in a manufacturing company in the democratic republic of Congo”. *AFRICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT* 6(15). doi: 10.5897/AJBM11.2443.
346. Jiang, James J., i Gary Klein. 2002. „A Discrepancy Model of Information System Personnel Turnover”. *Journal of Management Information Systems* 19(2):249–72. doi: 10.1080/07421222.2002.11045722.
347. Jiang, Kaifeng, Jia Hu, Songbo Liu, i David P. Lepak. 2017. „Understanding Employees’ Perceptions of Human Resource Practices: Effects of Demographic Dissimilarity to Managers and Coworkers”. *Human Resource Management* 56(1):69–91. doi: 10.1002/hrm.21771.
348. Jiang, Kaifeng, David P. Lepak, Jia Hu, i Judith C. Baer. 2012. „How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms”. *Academy of Management Journal* 55(6):1264–94. doi: 10.5465/amj.2011.0088.
349. Jinadasa, L., i V. Wickramasinghe. 2005. „IT industry labour turnover: the reality.” *Proceedings of the 10th International Conference on Sri Lanka Studies* 16.
350. Johari, Johanim, i Khulida Kirana Yahya. 2012. „An assessment of the reliability and validity of job performance measurement”. *Jurnal Pengurusan* 17–31.

351. Johnston, Claire S., Eva C. Luciano, Christian Maggiori, Willibald Ruch, i Jérôme Rossier. 2013. „Validation of the German version of the Career Adapt-Abilities Scale and its relation to orientations to happiness and work stress”. *Journal of Vocational Behavior* 83(3):295–304. doi: 10.1016/j.jvb.2013.06.002.
352. Joo, Baek-Kyoo (Brian), i Sunyoung Park. 2010. „Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention”. *Leadership & Organization Development Journal* 31(6):482–500. doi: 10.1108/01437731011069999.
353. Joseph, Ng, Koh, i Ang. 2007. „Turnover of Information Technology Professionals: A Narrative Review, Meta-Analytic Structural Equation Modeling, and Model Development”. *MIS Quarterly* 31(3):547. doi: 10.2307/25148807.
354. Judge T., i R. Klinger. 2008. „Job Satisfaction: Subjective Well-Being at Work”. S. 393–413 w *The Science of Subjective Well-Being*. New York: Guilford Publications.
355. Judge, Timothy A., i Daniel M. Cable. 1997. „Applicant personality, organizational culture, and organizational attraction”. *Personnel Psychology* 50(2):359–94. doi: 10.1111/j.1744-6570.1997.tb00912.x.
356. Judge, Timothy A., C. J. Cranny, Patricia Cain Smith, i Eugene F. Stone. 1994. „Job Satisfaction: How People Feel about Their Jobs and How It Affects Their Performance.” *Administrative Science Quarterly* 39(1):186. doi: 10.2307/2393502.
357. Judge, Timothy A., Ronald F. Piccolo, Nathan P. Podsakoff, John C. Shaw, i Bruce L. Rich. 2010. „The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature”. *Journal of Vocational Behavior* 77(2):157–67. doi: 10.1016/j.jvb.2010.04.002.
358. June, S., i R. Mahmood. 2011. „The relationship between person-job fit and job performance: A study among the employees of the service sector SMEs in Malaysia.” *International Journal of Business, humanities and technology* 1(2):95–105.
359. Jung, Chan Su. 2010. „Predicting Organizational Actual Turnover Rates in the U.S. Federal Government”. *International Public Management Journal* 13(3):297–317. doi: 10.1080/10967494.2010.504124.
360. Kadushin, Alfred. 1992. „What’s Wrong, What’s Right with Social Work Supervision”. *The Clinical Supervisor* 10(1):3–19. doi: 10.1300/J001v10n01_02.
361. Kahn, W. A. 1990. „PSYCHOLOGICAL CONDITIONS OF PERSONAL ENGAGEMENT AND DISENGAGEMENT AT WORK.” *Academy of Management Journal* 33(4):692–724. doi: 10.2307/256287.
362. Kahn, William A. 1992. „To Be Fully There: Psychological Presence at Work”. *Human relations* 45(4):321–49.

363. Kahn, William A. 2010. „The Essence of Engagement: Lessons from the Field”. w *Handbook of Employee Engagement*. Edward Elgar Publishing.
364. Kalleberg, Arne L. 1977. „Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction”. *American Sociological Review* 42(1):124. doi: 10.2307/2117735.
365. Kamalanabhan, T. J., L. Prakash Sai, i Duggirala Mayuri. 2009. „Employee Engagement and Job Satisfaction in the Information Technology Industry”. *Psychological Reports* 105(3):759–70. doi: 10.2466/PRO.105.3.759-770.
366. Kammeyer-Mueller, John D., Connie R. Wanberg, Theresa M. Glomb, i Dennis Ahlburg. 2005. „The Role of Temporal Shifts in Turnover Processes: It’s About Time.” *Journal of Applied Psychology* 90(4):644–58. doi: 10.1037/0021-9010.90.4.644.
367. Kang, Minjeong, i Minjung Sung. 2019. „To leave or not to leave: the effects of perceptions of organizational justice on employee turnover intention via employee-organization relationship and employee job engagement”. *Journal of Public Relations Research* 31(5–6):152–75. doi: 10.1080/1062726X.2019.1680988.
368. Karanges, E. R. 2014. „Optimising employee engagement with internal communication: a social exchange perspective”.
369. Karsh, B., B. C. Booske, i F. Sainfort. 2005. „Job and organizational determinants of nursing home employee commitment, job satisfaction and intent to turnover”. *Ergonomics* 48(10):1260–81. doi: 10.1080/00140130500197195.
370. Kashyap, Vaneet, i Santosh Rangnekar. 2016. „Servant leadership, employer brand perception, trust in leaders and turnover intentions: a sequential mediation model”. *Review of Managerial Science* 10(3):437–61. doi: 10.1007/s11846-014-0152-6.
371. Katcher, Bruce. 2023. *30 Reasons Employees Hate Their Managers: What Your People May Be Thinking and What You Can Do About It*. T. 978–0814417645. AMACON.
372. Khan, Faisal, Rosman, M. D. Yusoff, i Khan Anwar. 2014. „Job Demands, Burnout and Resources in Teaching a Conceptual Review”. *World Applied Sciences Journal* 30(1):20–28.
373. Kiesler, Charles A., i Joseph Sakumura. 1966. „A test of a model for commitment.” *Journal of Personality and Social Psychology* 3(3):349–53. doi: 10.1037/h0022943.
374. Kilroy, Steven, Patrick C. Flood, Janine Bosak, i Denis Chênevert. 2016. „Perceptions of high-involvement work practices and burnout: the mediating role of job demands”. *Human Resource Management Journal* 26(4):408–24. doi: 10.1111/1748-8583.12112.
375. Kim, BeomCheol (Peter), Gyumin Lee, i Kevin D. Carlson. 2010. „An examination of the nature of the relationship between Leader-Member-Exchange (LMX) and turnover

- intent at different organizational levels”. *International Journal of Hospitality Management* 29(4):591–97. doi: 10.1016/j.ijhm.2009.10.025.
376. Kim, Soojin, Lisa Tam, Jeong-Nam Kim, i Yunna Rhee. 2017. „Determinants of employee turnover intention”. *Corporate Communications: An International Journal* 22(3):308–28. doi: 10.1108/CCIJ-11-2016-0074.
377. Kim, Soonhee. 2005. „Factors Affecting State Government Information Technology Employee Turnover Intentions”. *The American Review of Public Administration* 35(2):137–56. doi: 10.1177/0275074004273150.
378. Kim, Soonhee. 2012. „The Impact of Human Resource Management on State Government IT Employee Turnover Intentions”. *Public Personnel Management* 41(2):257–79. doi: 10.1177/009102601204100204.
379. Kinicki, Angelo J., Chris A. Lockwood, Peter W. Hom, i Rodger W. Griffeth. 1990. „Interviewer predictions of applicant qualifications and interviewer validity: Aggregate and individual analyses.” *Journal of Applied Psychology* 75(5):477–86. doi: 10.1037/0021-9010.75.5.477.
380. Kirschenbaum, Alan, i Jacob Weisberg. 1990. „Predicting Worker Turnover: An Assessment of Intent on Actual Separations”. *Human Relations* 43(9):829–47. doi: 10.1177/001872679004300902.
381. Kluger, Avraham N., i Angelo DeNisi. 1996. „The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory.” *Psychological Bulletin* 119(2):254–84. doi: 10.1037/0033-2909.119.2.254.
382. Knight, Caroline, Malcolm Patterson, i Jeremy Dawson. 2017. „Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions”. *Journal of Organizational Behavior* 38(6):792–812. doi: 10.1002/job.2167.
383. Kogan, S. L., i M. J. Muller. 2006. „Ethnographic study of collaborative knowledge work”. *IBM Systems Journal* 45(4):759–71. doi: 10.1147/sj.454.0759.
384. Kooij, Dorien T. A. M., i Corine Boon. 2018. „Perceptions of HR practices, person-organisation fit, and affective commitment: The moderating role of career stage”. *Human Resource Management Journal* 28(1):61–75. doi: 10.1111/1748-8583.12164.
385. Kool, Marjolein, i Dirk van Dierendonck. 2012. „Servant leadership and commitment to change, the mediating role of justice and optimism”. *Journal of Organizational Change Management* 25(3):422–33. doi: 10.1108/09534811211228139.
386. Koopmans, Linda, Claire M. Bernaards, Vincent H. Hildebrandt, Wilmar B. Schaufeli, C. W. de Vet Henrica, i Allard J. van der Beek. 2011. „Conceptual Frameworks of

- Individual Work Performance”. *Journal of Occupational & Environmental Medicine* 53(8):856–66. doi: 10.1097/JOM.0b013e318226a763.
387. Kopijek, P. 2003. *Przywództwa można się nauczyć*. T. 6. Warszawa: Personel.
388. Korunka, C., P. Hoonakker, i P. Carayon. 2005. „Towards a Universal Turnover Model for the IT Work Force—A Replication Study.” *Behavior and Information Technology*.
389. Korzyński, P., Koźmiński, A. K., Baczyńska, A., Haenlein, M. 2021. „Bounded leadership: An empirical study of leadership competencies, constraints, and effectiveness.” *European Management Journal* 39(2). 226-235.
390. Kostera, M. 2010. *Zarządzanie personelem*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
391. Koszela, Anna. 2019. „Wpływ rotacji kadr w przedsiębiorstwach z branży informatycznej na wydajność pracowników”. praca magisterska, Politechnika Wrocławska, Wrocław.
392. Koszela, Anna. 2020. „The influence of sTaff Turnover on work moTivaTion and job performance of employees in iT secTor – The resulTs of empirical research”. w *Forum Scientiae Oeconomia*. Forum Scientiae Oeconomia.
393. Koszela, Anna. 2021. „Group Factors of Voluntary Employee Turnover in Organizations from IT Sector”. S. 426–37 w, zredagowane przez J. Maci, P. Maresova, K. Firlej, i I. Soukal.
394. Koszela, Anna. 2022. „Ludzie przychodzą do firmy, a odchodzą od managera - co możemy z tym zrobić”. w *HR w IT*. NoFluffJobs.
395. Kotter, John P. 1990. „What leaders really do.” *Harvard Business Review* 68:103–11.
396. Kotter, John P. 1996. „Why transformation efforts fail”. *Harvard business review*.
397. Kotter, John P. 2012. *Leading change*. Harvard business press.
398. Koustelios, Athanasios. 2003. „Job security and job satisfaction among Greek fitness instructors”. *Perceptual and Motor Skills* 97(5):192. doi: 10.2466/PMS.97.5.192-194.
399. Kowarska, Agnieszka J. K. 2018. „Niebezpieczna fluktuacja”. <https://www.menedzer-produkcji.pl/artukul/niebezpieczna-fluktuacja>, maj 29.
400. Koźmiński Andrzej K., i Włodzimierz Piotrowski. 2013. *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
401. Koźmiński, A. K., Baczyńska, A. K., Skoczeń, I., Korzyński, P. 2022. „Towards leadership effectiveness: the role of leadership individual competencies and constraints.

- Introduction of the Bounded Leadership Model.” *Leadership & Organization Development Journal*, 43(4), 596-611.
402. Kristof, Amy L. 1996. „Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications”. *Personnel Psychology* 49(1):1–49. doi: 10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x.
403. Kristof-Brown, Amy L. 2000. „Perceived Applicant Fit: Distinguishing Between Recruiters’ Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit”. *Personnel Psychology* 53(3):643–71. doi: 10.1111/j.1744-6570.2000.tb00217.x.
404. Kristof-Brown, Amy L., Ryan D. Zimmerman, i Erin C. Johnson. 2005. „Consequences of Individuals’ Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit”. *Personnel Psychology* 58(2):281–342. doi: 10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x.
405. KRISTOF-BROWN, AMY L., RYAN D. ZIMMERMAN, i ERIN C. JOHNSON. 2005. „CONSEQUENCES OF INDIVIDUALS’ FIT AT WORK: A META-ANALYSIS OF PERSON-JOB, PERSON-ORGANIZATION, PERSON-GROUP, AND PERSON-SUPERVISOR FIT”. *Personnel Psychology* 58(2):281–342. doi: 10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x.
406. Krog, Camilla L., i Krishna Govender. 2015. „The relationship between servant leadership and employee empowerment, commitment, trust and innovative behaviour: A project management perspective”. *SA Journal of Human Resource Management* 13(1). doi: 10.4102/sajhrm.v13i1.712.
407. Kuc, B. R. 2004. *Od zarządzania do przywództwa. Dylematy władzy organizacyjnej*. Warszawa: Wyd. Menedżerskie PTM.
408. Kuhn, Manford H. 1951. „Lewin, Kurt Field. Theory of Social Science: Selected Theoretical Papers. (Edited by Dorwin Cartwright.) Pp. xx, 346. New York: Harper & Brothers, 1951. \$5.00”. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science* 276(1):146–47. doi: 10.1177/000271625127600135.
409. Kular, Sandeep, Mark Gatenby, Chris Rees, Emma Soane, i Katie Truss. 2008. *Employee Engagement: A Literature Review*. T. 9781872058399. Kingston upon Thames, U.K. : Kingston Business School, Kingston University.
410. Kumar, Manish, Hemang Jauhari, Ashish Rastogi, i Sandeep Sivakumar. 2018. „Managerial support for development and turnover intention”. *Journal of Organizational Change Management* 31(1):135–53. doi: 10.1108/JOCM-06-2017-0232.
411. Kurniawaty, Kurniawaty, Mansyur Ramly, i Ramlawati Ramlawati. 2019. „The effect of work environment, stress, and job satisfaction on employee turnover intention”. *Management Science Letters* 877–86. doi: 10.5267/j.msl.2019.3.001.

412. Lachiewicz, S. 2007. *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*. Warszawa: PWE.
413. Lacity, Mary C., Vidya V. Iyer, i Prasad S. Rudramuniyaiah. 2008. „Turnover intentions of Indian IS professionals”. *Information Systems Frontiers* 10(2):225–41. doi: 10.1007/s10796-007-9062-3.
414. Ladelsky, Limor Kessler, i Gheorghe Alexandru Catana. 2013. „Causes Affecting Voluntary Turnover in IT Sector. Review of Some Empirical Studies”. *The Proceedings of the International Conference, Marketing - from Information to Decision* 102+.
415. De Lange *, Annet H., Toon W. Taris, Michiel A. J. Kompier, Irene L. D. Houtman, i Paulien M. Bongers. 2004. „The relationships between work characteristics and mental health: examining normal, reversed and reciprocal relationships in a 4-wave study”. *Work & Stress* 18(2):149–66. doi: 10.1080/02678370412331270860.
416. De Lange, Janice. 1980. „Interpersonal Relations: A Theory of Interdependence. By Harold H. Kelley and John W. Thibaut. New York: John Wiley & Sons, 1978. 341 pp. \$18.95”. *Social Work* 25(3):245–245. doi: 10.1093/sw/25.3.245.
417. Larrabee, June H., Michelle A. Janney, C. Lynne Ostrow, Mary Lynne Withrow, , Gerald R. Hobbs, i Christopher Burant. 2003. „Predicting Registered Nurse Job Satisfaction and Intent to Leave”. *JONA: The Journal of Nursing Administration* 33(5):271–83. doi: 10.1097/00005110-200305000-00003.
418. Laub, J. A. 1999. „Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument”. Florida Atlantic University.
419. Lauver, Kristy J., i Amy Kristof-Brown. 2001a. „Distinguishing between Employees’ Perceptions of Person–Job and Person–Organization Fit”. *Journal of Vocational Behavior* 59(3):454–70. doi: 10.1006/jvbe.2001.1807.
420. Lauver, Kristy J., i Amy Kristof-Brown. 2001b. „Distinguishing between Employees’ Perceptions of Person–Job and Person–Organization Fit”. *Journal of Vocational Behavior* 59(3):454–70. doi: 10.1006/jvbe.2001.1807.
421. Lawler, Edward E., i Lyman W. Porter. 1967. „The Effect of Performance on Job Satisfaction”. *Industrial Relations* 7(1):20–28. doi: 10.1111/j.1468-232X.1967.tb01060.x.
422. Lee, Byoung-kwon, Dong-kwon Seo, Jang-Tae Lee, A. Ram Lee, Ha-Neul Jeon, i Dong-Uk Han. 2016. „Impact of work environment and work-related stress on turnover intention in physical therapists”. *Journal of Physical Therapy Science* 28(8):2358–61. doi: 10.1589/jpts.28.2358.
423. Lee, Hyun Sook, i Jong Kyung Kim. 2010. „Relationship among Communication Competence, Communication Types, and Organizational Commitment in Hospital

- Nurses". *Journal of Korean Academy of Nursing Administration* 16(4):488. doi: 10.11111/jkana.2010.16.4.488.
424. Lee, S. Y., i A. B. Whitford. 2007. „Exit, Voice, Loyalty, and Pay: Evidence from the Public Workforce". *Journal of Public Administration Research and Theory* 18(4):647–71. doi: 10.1093/jopart/mum029.
425. Lee, Shinwoo. 2018. „Employee Turnover and Organizational Performance in U.S. Federal Agencies". *The American Review of Public Administration* 48(6):522–34. doi: 10.1177/0275074017715322.
426. Lee, T. W., T. R. Mitchell, B. C. Holtom, L. S. McDaneil, i J. W. Hill. 1999. „The unfolding model of voluntary turnover: A replication and extension." *Academy of Management Journal* 42(4):450–62. doi: 10.2307/257015.
427. Lee, T. W., T. R. Mitchell, L. Wise, i S. Fireman. 1996a. „An Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover". *Academy of Management Journal* 39(1):5–36. doi: 10.2307/256629.
428. Lee, T. W., T. R. Mitchell, L. Wise, i S. Fireman. 1996b. „An Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover". *Academy of Management Journal* 39(1):5–36. doi: 10.2307/256629.
429. Lee, Thomas W. 1988. „How job dissatisfaction leads to employee turnover". *Journal of Business and Psychology* 2(3):263–71. doi: 10.1007/BF01014043.
430. Lee, Thomas W., Peter W. Hom, Marion B. Eberly, i Terence R. Mitchell. 2017. „On the Next Decade of Research in Voluntary Employee Turnover". *Academy of Management Perspectives* 31(3):201–21. doi: 10.5465/amp.2016.0123.
431. Lee, Thomas W., i Terence R. Mitchell. 1994a. „An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover". *The Academy of Management Review* 19(1):51. doi: 10.2307/258835.
432. Lee, Thomas W., i Terence R. Mitchell. 1994b. „An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover". *The Academy of Management Review* 19(1):51. doi: 10.2307/258835.
433. Lee, Thomas W., i Richard T. Mowday. 1987. „Voluntarily Leaving an Organization: An Empirical Investigation of Steers and Mowday's Model of Turnover". *The Academy of Management Journal* 30(4):721–43.
434. Leiter, Michael P., i Christina Maslach. 2003. „Areas of Worklife: A Structured Approach to Organizational Predictors of Job Burnout". S. 91–134 w.
435. Lensges, Marcia L., Timothy J. Kloppenborg, i Frank Forte. 2018. „Identifying Key Agile Behaviors That Enhance Traditional Project Management Methodology". *Journal of Strategic Innovation and Sustainability* 13(2). doi: 10.33423/jsis.v13i2.604.

436. Leonard-Barton, D. A. 1995. *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Harvard Business School.
437. Lepine, Jeffery A., Nathan P. Podsakoff, i Marcie A. Lepine. 2005. „A Meta-Analytic Test of the Challenge Stressor–Hindrancer Stressor Framework: An Explanation for Inconsistent Relationships Among Stressors and Performance”. *Academy of Management Journal* 48(5):764–75. doi: 10.5465/amj.2005.18803921.
438. Liden, Robert C., Sandy J. Wayne, Jeremy D. Meuser, Jia Hu, Junfeng Wu, i Chenwei Liao. 2015. „Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28”. *The Leadership Quarterly* 26(2):254–69. doi: 10.1016/j.leaqua.2014.12.002.
439. Liden, Robert C., Sandy J. Wayne, Hao Zhao, i David Henderson. 2008. „Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment”. *The Leadership Quarterly* 19(2):161–77. doi: 10.1016/j.leaqua.2008.01.006.
440. Listwan, Tadeusz. 2010. *Zarządzanie kadrami*. Warszawa: C.H. Beck.
441. Livingstone, L. 1997. „Person-environment fit and creativity: An examination of supply-value and demand-ability versions of fit”. *Journal of Management* 23(2):119–46. doi: 10.1016/S0149-2063(97)90040-4.
442. Lo, Janice. 2015. „The information technology workforce: A review and assessment of voluntary turnover research”. *Information Systems Frontiers* 17(2):387–411. doi: 10.1007/s10796-013-9408-y.
443. Locke, E. A. 1976. „The nature and causes of job satisfaction”. S. 1297–1343 w *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
444. Locke, Edwin A. 1969a. „What is job satisfaction?” *Organizational Behavior and Human Performance* 4(4):309–36. doi: 10.1016/0030-5073(69)90013-0.
445. Locke, Edwin A. 1969b. „What is job satisfaction?” *Organizational Behavior and Human Performance* 4(4):309–36. doi: 10.1016/0030-5073(69)90013-0.
446. Locke, Edwin A., i Gary P. Latham. 2004. „What Should We Do about Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century”. *The Academy of Management Review* 29(3):388. doi: 10.2307/20159050.
447. Lockwood, N. 2007. „Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR’s Strategic Role.” *HR Magazine*, 1–11.
448. Long, Choi S., i P. Perumal. 2014. „Examining the impact of human resource management practices on employees’ turnover intention”. *International Journal of Business and Society* 15:111–26.

449. Louis, Meryl Reis. 1980. „Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings”. *Administrative Science Quarterly* 25(2):226. doi: 10.2307/2392453.
450. Lubis, Halmatus Sa’diah, i Tantri Yanuar R. Syah. 2019. „The Effect of Job Satisfaction and Work Motivation on Turnover Intention through Organizational Commitment in PT. Bank BPD Banten, TBK Operational Center Office of Serang”. *IARJSET* 6(5):1–8. doi: 10.17148/IARJSET.2019.6501.
451. Lundy, Olive, i Alan Cowling. 2000. *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. T. 83-88597-10–8. Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer.
452. Lussier, Robert. 2005. *Human Relations in Organizations: Applications and Skill Building*. McGraw Hill.
453. Macey, William H., i Benjamin Schneider. 2008. „Engaged in Engagement: We Are Delighted We Did It”. *Industrial and Organizational Psychology* 1(1):76–83. doi: 10.1111/j.1754-9434.2007.00016.x.
454. Macey, William H., Benjamin Schneider, Karen M. Barbera, i Scott A. Young. 2009. *Employee Engagement*. Wiley.
455. Macleod, D., i N. Clarke. 2009. *What is employee engagement*. London: Business, Innovation and Skills.
456. Maertz, C. P., i M. A. Campion. 2004a. „Profiles in Quitting: Integrating Process and Content Turnover Theory”. *Academy of Management Journal* 47(4):566–82. doi: 10.2307/20159602.
457. Maertz, C. P., i M. A. Campion. 2004b. „Profiles in Quitting: Integrating Process and Content Turnover Theory”. *Academy of Management Journal* 47(4):566–82. doi: 10.2307/20159602.
458. Maertz, Carl P., i M. A. Campion. 1998. „25 Years of Voluntary Turnover Research: A Review and Critique”. *Industrial and Organizational Psychology* 49–81.
459. Maggiori, Christian, Claire S. Johnston, Franciska Krings, Koorosh Massoudi, i Jérôme Rossier. 2013. „The role of career adaptability and work conditions on general and professional well-being”. *Journal of Vocational Behavior* 83(3):437–49. doi: 10.1016/j.jvb.2013.07.001.
460. Mäkikangas, Anne, Kaisa Aunola, Piia Seppälä, i Jari Hakanen. 2016. „Work engagement-team performance relationship: shared job crafting as a moderator”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 89(4):772–90. doi: 10.1111/joop.12154.
461. March, James G., i Herbert A. Simon. 1958. *Organizations*. T. 978–0631186311. Wiley-Blackwell.

462. Marciniak, Jarosław. 2016. *Optymalizacja zatrudnienia wynagrodzeń i struktur organizacyjnych*. T. 978-83-8092-571-7. Wolters Kluwer business.
463. Marques-Quinteiro, Pedro, Ricardo Vargas, Nicole Eifler, i Luís Currel. 2019. „Employee adaptive performance and job satisfaction during organizational crisis: the role of self-leadership”. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 28(1):85–100. doi: 10.1080/1359432X.2018.1551882.
464. Martin, D. C., i K. M. Bartol. 1985. „Managing turnover strategically”. *Personnel Administrator*.
465. Martin, Robin, i Olga Epitropaki. 2001. „Role of Organizational Identification on Implicit Leadership Theories (ILTs), Transformational Leadership and Work Attitudes”. *Group Processes & Intergroup Relations* 4(3):247–62. doi: 10.1177/1368430201004003005.
466. Martin, T. N. 1979. „A Contextual Model of Employee Turnover Intentions.” *Academy of Management Journal* 22(2):313–24. doi: 10.2307/255592.
467. Maslach, Christina, i Susan E. Jackson. 1981. „The measurement of experienced burnout”. *Journal of Organizational Behavior* 2(2):99–113. doi: 10.1002/job.4030020205.
468. Maslach, Christina, i Michael P. Leiter. 2008. „Early predictors of job burnout and engagement.” *Journal of Applied Psychology* 93(3):498–512. doi: 10.1037/0021-9010.93.3.498.
469. Maslach, Christina, Wilmar B. Schaufeli, i Michael P. Leiter. 2001. „Job Burnout”. *Annual Review of Psychology* 52(1):397–422. doi: 10.1146/annurev.psych.52.1.397.
470. Mathis, R. L., i J. H. Jackson. 2003. *Human resource management*. 10. wyd. Ohio: SouthWestern/Thomson.
471. Matz, Adam K., James B. Wells, Kevin I. Minor, i Earl Angel. 2013. „Predictors of Turnover Intention Among Staff in Juvenile Correctional Facilities”. *Youth Violence and Juvenile Justice* 11(2):115–31. doi: 10.1177/1541204012460873.
472. Mauno, Saija, Ulla Kinnunen, i Mervi Ruokolainen. 2007. „Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study”. *Journal of Vocational Behavior* 70(1):149–71. doi: 10.1016/j.jvb.2006.09.002.
473. May, Douglas R., Richard L. Gilson, i Lynn M. Harter. 2004. „The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77(1):11–37. doi: 10.1348/096317904322915892.

474. McCann, Jack Thomas, Daniel Graves, i Lieven Cox. 2014. „Servant Leadership, Employee Satisfaction, and Organizational Performance in Rural Community Hospitals”. *International Journal of Business and Management* 9(10). doi: 10.5539/ijbm.v9n10p28.
475. McKnight, Patrick E., i Todd B. Kashdan. 2009. „Purpose in Life as a System that Creates and Sustains Health and Well-Being: An Integrative, Testable Theory”. *Review of General Psychology* 13(3):242–51. doi: 10.1037/a0017152.
476. McMurtrey, M. E., V. Grover, J. T. Teng, i N. J. Lightner. 2002. „Job satisfaction of information technology workers: The impact of career orientation and task automation in a CASE environment.” *Journal of Management Information Systems* 19(2):273–302.
477. McNeese-Smith, Donna K. 1999. „A content analysis of staff nurse descriptions of job satisfaction and dissatisfaction”. *Journal of Advanced Nursing* 29(6):1332–41. doi: 10.1046/j.1365-2648.1999.01018.x.
478. McPherson, J. Miller, Pamela A. Popielarz, i Sonja Drobic. 1992. „Social Networks and Organizational Dynamics”. *American Sociological Review* 57(2):153. doi: 10.2307/2096202.
479. Mcquade, Katie Elizabeth, Christian Harrison, i Heather Tarbert. 2021. „Systematically reviewing servant leadership”. *European Business Review* 33(3):465–90. doi: 10.1108/EBR-08-2019-0162.
480. Meglino, Bruce M., Elizabeth C. Ravlin, i Angelo S. DeNisi. 2000. „A Meta-Analytic Examination of Realistic Job Preview Effectiveness: A Test of Three Counterintuitive Propositions”. *Human Resource Management Review* 10(4):407–34. doi: 10.1016/S1053-4822(00)00034-6.
481. Meijman, T. F., i G. Mulder. 1998. „Psychological Aspects of Workload”. S. 5–33 w *Handbook of Work and Organizational*. T. 2. Hove, UK: Work Psychology.
482. Mello, Jeffrey A. 2011. *Strategic Human Resource Management*. T. 978–1285426792. 3. wyd. South-Western Cengage Learning.
483. Men, Linjuan Rita. 2014. „Strategic Internal Communication”. *Management Communication Quarterly* 28(2):264–84. doi: 10.1177/0893318914524536.
484. Mendryk, I. 2017. „The impact of procedural and distributive justice upon organization commitment of age-diversified employees. Research results.” *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H Oeconomia*, 51(3), 107-114.
485. Metin, U. Baran, Toon W. Taris, Maria C. W. Peeters, Ilona van Beek, i Ralph Van den Bosch. 2016. „Authenticity at work – a job-demands resources perspective”. *Journal of Managerial Psychology* 31(2):483–99. doi: 10.1108/JMP-03-2014-0087.

486. Michaels, Charles E., i Paul E. Spector. 1982. „Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model.” *Journal of Applied Psychology* 67(1):53–59. doi: 10.1037/0021-9010.67.1.53.
487. Van Mierlo, Heleen, i Arnold B. Bakker. 2018. „Crossover of engagement in groups”. *Career Development International* 23(1):106–18. doi: 10.1108/CDI-03-2017-0060.
488. Miller, Howard E., Ralph Katerberg, Charles L. Hulin, i ILLINOIS UNIV AT URBANA-CHAMPAIGN DEPT OF PSYCHOLOGY. 1979. „An Evaluation of the Mobley, Horner, Hollingsworth Model of Employee Turnover: Validation Data and Suggested Modifications”. *University of Illinois* 79.
489. Misener, Terry R., K. Sue Haddock, James U. Gleaton, i Abdul Rahman Abu Ajamieh. 1996. „Toward an international measure of job satisfaction”. *Nursing research* 45(2):87–91.
490. Mishra, Karen, Lois Boynton, i Aneil Mishra. 2014. „Driving Employee Engagement”. *International Journal of Business Communication* 51(2):183–202. doi: 10.1177/2329488414525399.
491. Misirli, Ayse Tosun, June Verner, Jouni Markkula, i Markku Oivo. 2015. „Factors Affecting Team Motivation”. *International Journal of Information System Modeling and Design* 6(3):1–26. doi: 10.4018/IJISMD.2015070101.
492. Mitchell, T. R., B. C. Holtom, T. W. Lee, C. J. Sablynski, i M. Erez. 2001a. „Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover”. *Academy of Management Journal* 44(6):1102–21. doi: 10.2307/3069391.
493. Mitchell, T. R., B. C. Holtom, T. W. Lee, C. J. Sablynski, i M. Erez. 2001b. „Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover”. *Academy of Management Journal* 44(6):1102–21. doi: 10.2307/3069391.
494. Mitchell, T. R., B. C. Holtom, T. W. Lee, C. J. Sablynski, i M. Erez. 2001c. „Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover”. *Academy of Management Journal* 44(6):1102–21. doi: 10.2307/3069391.
495. Mitchell, Terence R., i Thomas W. Lee. 2001. „5. The unfolding model of voluntary turnover and job embeddedness: Foundations for a comprehensive theory of attachment”. *Research in Organizational Behavior* 23:189–246. doi: 10.1016/S0191-3085(01)23006-8.
496. Mobley, William H. 1977. „Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover.” *Journal of Applied Psychology* 62(2):237–40. doi: 10.1037/0021-9010.62.2.237.
497. Mobley, William H. 1982a. *Employee Turnover: Causes, Consequences and Control*. T. 978–0201046731. Addison-Wesley.

498. Mobley, William H. 1982b. „Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research”. *The Academy of Management Review* 7(1):111. doi: 10.2307/257255.
499. Mobley, William H., Rodger W. Griffeth, Herbert H. Hand, i B. M. Meglino. 1979a. „Review and conceptual analysis of the employee turnover process.” *Psychological Bulletin* 86(3):493–522. doi: 10.1037/0033-2909.86.3.493.
500. Mobley, William H., Rodger W. Griffeth, Herbert H. Hand, i B. M. Meglino. 1979b. „Review and conceptual analysis of the employee turnover process.” *Psychological Bulletin* 86(3):493–522. doi: 10.1037/0033-2909.86.3.493.
501. Mobley, William H., Stanley O. Horner, i A. T. Hollingsworth. 1978. „An evaluation of precursors of hospital employee turnover.” *Journal of Applied Psychology* 63(4):408–14. doi: 10.1037/0021-9010.63.4.408.
502. Mobley, William, Hodges. 1982. *Employee Turnover: Causes, Consequences and Control*. T. 978-0201046731. Addison-Wesley.
503. Mohsin, Asad, Jorge Lengler, i Roberta Aguzzoli. 2015. „Staff turnover in hotels: Exploring the quadratic and linear relationships”. *Tourism Management* 51:35–48. doi: 10.1016/j.tourman.2015.04.005.
504. Moore, Jo Ellen, i Lisa A. Burke. 2002. „How to turn around «turnover culture» in IT”. *Communications of the ACM* 45(2):73–78. doi: 10.1145/503124.503126.
505. Moorman, Robert H. 1993. „The Influence of Cognitive and Affective Based Job Satisfaction Measures on the Relationship Between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior”. *Human Relations* 46(6):759–76. doi: 10.1177/001872679304600604.
506. Mor Barak, Michàl E., Jan A. Nissly, i Amy Levin. 2001. „Antecedents to Retention and Turnover among Child Welfare, Social Work, and Other Human Service Employees: What Can We Learn from Past Research? A Review and Metanalysis”. *Social Service Review* 75(4):625–61. doi: 10.1086/323166.
507. Morrell, Kevin, John Loan-Clarke, John Arnold, i Adrian Wilkinson. 2008a. „Mapping the Decision to Quit: A Refinement and Test of the Unfolding Model of Voluntary Turnover”. *Applied Psychology* 57(1):128–50. doi: 10.1111/j.1464-0597.2007.00286.x.
508. Morrell, Kevin, John Loan-Clarke, John Arnold, i Adrian Wilkinson. 2008b. „Mapping the Decision to Quit: A Refinement and Test of the Unfolding Model of Voluntary Turnover”. *Applied Psychology* 57(1):128–50. doi: 10.1111/j.1464-0597.2007.00286.x.

509. Morrell, Kevin, John Loan-Clarke, i Adrian Wilkinson. 2001. „Unweaving leaving: the use of models in the management of employee turnover”. *International Journal of Management Reviews* 3(3):219–44. doi: 10.1111/1468-2370.00065.
510. Mosadeghrad, Ali Mohammad. 2003. *Principles of Health care management*. 1. wyd. Dibagran Tehran.
511. Mossholder, Kevin W., Randall P. Settoon, i Stephanie C. Henagan. 2005. „A Relational Perspective on Turnover: Examining Structural, Attitudinal, and Behavioral Predictors”. *Academy of Management Journal* 48(4):607–18. doi: 10.5465/amj.2005.17843941.
512. Motowidlo, S. J. 1996. „Orientation toward the job and organization”. S. 175–208 w *Individual differences and behavior in organizations*, zredagowane przez K. R. Murphy. San Francisco: Jossey Bass.
513. Motowidlo, S. J., i H. J. Kell. 2012. „Job performance”. S. 82–103 w *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*. T. 12, zredagowane przez N. Schmitt i S. Highhouse. New York: NY: Wiley.
514. Motowidlo, Stephan J., Walter C. Borman, i Mark J. Schmit. 1997. „A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance”. *Human Performance* 10(2):71–83. doi: 10.1207/s15327043hup1002_1.
515. Mowday, Richard T., Christine S. Koberg, i Angeline W. McArthur. 1984. „The psychology of the withdrawal process: A cross-validation test of Mobley’s intermediate linkages model of turnover in two samples”. *Academy of management Journal* 27(1):79–94.
516. Mowday, Richard T., Lyman W. Porter, i Richard M. Steers. 1981. *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. T. 1. 978.–1483243795. wyd. Academic Press.
517. Mowday, Richard T., Richard M. Steers, i Lyman W. Porter. 1979. „The measurement of organizational commitment”. *Journal of Vocational Behavior* 14(2):224–47. doi: 10.1016/0001-8791(79)90072-1.
518. Moynihan, D. P., i S. K. Pandey. 2007. „The Ties that Bind: Social Networks, Person-Organization Value Fit, and Turnover Intention”. *Journal of Public Administration Research and Theory* 18(2):205–27. doi: 10.1093/jopart/mum013.
519. Muchinsky, Paul M., i Carlyn J. Monahan. 1987a. „What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit”. *Journal of Vocational Behavior* 31(3):268–77. doi: 10.1016/0001-8791(87)90043-1.
520. Muchinsky, Paul M., i Carlyn J. Monahan. 1987b. „What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit”. *Journal of Vocational Behavior* 31(3):268–77. doi: 10.1016/0001-8791(87)90043-1.

521. Muchinsky, Paul M., i Paula C. Morrow. 1980a. „A multidisciplinary model of voluntary employee turnover”. *Journal of Vocational Behavior* 17(3):263–90. doi: 10.1016/0001-8791(80)90022-6.
522. Muchinsky, Paul M., i Paula C. Morrow. 1980b. „A multidisciplinary model of voluntary employee turnover”. *Journal of Vocational Behavior* 17(3):263–90. doi: 10.1016/0001-8791(80)90022-6.
523. Mueller, Charles W., i Sang-Wook Kim. 2008. „The contented female worker: Still a paradox?” S. 117–49 w.
524. Muliawan, Agung D., Peter F. Green, i David A. Robb. 2009. „The turnover intentions of information systems auditors”. *International Journal of Accounting Information Systems* 10(3):117–36. doi: 10.1016/j.accinf.2009.03.001.
525. Mustafa Kazi, Ghulam, Syed Abdul Aziz Director, i Zainab F. Zadeh. 2012. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business The Contribution of Organizational Variables and its impact on Job Turnover and Job satisfaction of Employee's*. T. 3.
526. Mustafa Kazi, Ghulam, i Zainab F. Zadeh. 2011. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business The Contribution of Individual Variables: Job Satisfaction and Job Turnover Meezan bank Limited Relation Associate-Corporate Banking*. T. 3.
527. Mustamil, Norizah, i Usama Najam. 2020a. „The Impact of Servant Leadership on Follower Turnover Intentions: Mediating Role of Resilience”. *Asian Journal of Business and Accounting* 13(2):125–46. doi: 10.22452/ajba.vol13no2.5.
528. Mustamil, Norizah, i Usama Najam. 2020b. „The Impact of Servant Leadership on Follower Turnover Intentions: Mediating Role of Resilience”. *Asian Journal of Business and Accounting* 13(2):125–46. doi: 10.22452/ajba.vol13no2.5.
529. Nahavandi, A. 2009. „The Art and Science of Leadership”. *Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall* 103–4.
530. Nahrgang, Jennifer D., Frederick P. Morgeson, i David A. Hofmann. 2011. „Safety at work: A meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes.” *Journal of Applied Psychology* 96(1):71–94. doi: 10.1037/a0021484.
531. Naidoo, Rennie. 2016. „A communicative-tension model of change-induced collective voluntary turnover in IT”. *The Journal of Strategic Information Systems* 25(4):277–98. doi: 10.1016/j.jsis.2016.09.002.
532. Navaie-Waliser, Maryam, Priscilla Lincoln, Monica Karuturi, i Karen Reisch. 2004. „Increasing Job Satisfaction, Quality Care, and Coordination in Home Health”. *JONA*:

- The Journal of Nursing Administration* 34(2):88–92. doi: 10.1097/00005110-200402000-00007.
533. Naz, Sumara, i Seema Gul. 2014. „Moderating Role of Organizational Commitment between Communication Satisfaction and Turnover Intentions Among Nurses”. *Pakistan Journal of Psychological Research* 29(1):39–53.
534. Newsome, Moses, i Vimala Pillari. 1992. „Job Satisfaction and the Worker-Supervisor Relationship”. *The Clinical Supervisor* 9(2):119–29. doi: 10.1300/J001v09n02_11.
535. Next Technology Professionals. 2022. *Przygotuj się na rekrutację IT w 2023 roku - Rynek pracy IT w Polsce*.
536. Ng, Thomas W. H., i Daniel C. Feldman. 2012. „Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework”. *Journal of Organizational Behavior* 33(2):216–34. doi: 10.1002/job.754.
537. Nguyen, Anh, Jim Taylor, i Steve Bradley. 2003. „Relative pay and job satisfaction: some new evidence”. *MPRA Paper 1382, University Library of Munich, Germany*.
538. Niederman, Fred, Mary Sumner, i Carl P. Maertz JR. 2007. „Testing and extending the unfolding model of voluntary turnover to it professionals”. *Human Resource Management* 46(3):331–47. doi: 10.1002/hrm.20167.
539. Niessen, Cornelia, Christine Swarowsky, i Markus Leiz. 2010. „Age and adaptation to changes in the workplace”. *Journal of Managerial Psychology* 25(4):356–83. doi: 10.1108/02683941011035287.
540. nofluffjobs.com. 2021. „Rynek pracy IT w Polsce w 2021 roku”. <https://wp-insights.s3.eu-central-1.amazonaws.com/wp-content/uploads/2022/01/11115358/Rynek-pracy-IT-w-2021-roku-Wynagrodzenia-specjalizacje-i-wymagania-w-ofertach-pracy-No-Fluff-Jobs.pdf>.
541. Noor, Ayesha, Yuserrie Zainuddin, Shrikant Krupasindhu Panigrahi, i Faridah binti Taju Rahim. 2020. „Investigating the Relationship among Fit Organization, Organization Commitment and Employee’s Intention to Stay: Malaysian Context”. *Global Business Review* 21(1):68–87. doi: 10.1177/0972150918755896.
542. Nwagbara, Eucheria N. 2011. „The story of structural adjustment programme in Nigeria from the perspective of the organized labour.” *Australian Journal of Business and Management Research* 1(7):30–41.
543. O’Connor, Gina Colarelli. 2008. „Major Innovation as a Dynamic Capability: A Systems Approach”. *Journal of Product Innovation Management* 25(4):313–30. doi: 10.1111/j.1540-5885.2008.00304.x.
544. Olsztyński, 2002. 2002. „Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie”. *Komunikowanie się w biznesie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu*.

545. Omanwar, Sunil P., i Rakesh Kumar Agrawal. 2022. „Servant leadership, organizational identification and turnover intention: an empirical study in hospitals”. *International Journal of Organizational Analysis* 30(2):239–58. doi: 10.1108/IJOA-08-2020-2374.
546. O’Reilly, C. A., J. Chatman, i D. F. Caldwell. 1991. „People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit”. *Academy of Management Journal* 34(3):487–516. doi: 10.2307/256404.
547. Organ, Dennis W., i Janet P. Near. 1985. „Cognition vs affect in measures of job satisfaction”. *International Journal of Psychology* 20(2):241–53. doi: 10.1080/00207598508247735.
548. Padilla-Velez, D. 1993. *Job satisfaction of vocational teachers in Puerto Rico*. The Ohio State University.
549. Palanski, Michael, James B. Avey, i Napatsorn Jiraporn. 2014. „The Effects of Ethical Leadership and Abusive Supervision on Job Search Behaviors in the Turnover Process”. *Journal of Business Ethics* 121(1):135–46. doi: 10.1007/s10551-013-1690-6.
550. Palich, Leslie E., Peter W. Horn, i Rodger W. Griffeth. 1995. „Managing in the International Context: Testing Cultural Generality of Sources of Commitment to Multinational Enterprises”. *Journal of Management* 21(4):671–90. doi: 10.1177/014920639502100405.
551. Paré, Guy, i Michel Tremblay. 2007. „The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals’ Turnover Intentions”. *Group & Organization Management* 32(3):326–57. doi: 10.1177/1059601106286875.
552. Park, Taekyung, i Barbara Pierce. 2020. „Impacts of transformational leadership on turnover intention of child welfare workers”. *Children and Youth Services Review* 108:104624. doi: 10.1016/j.chilyouth.2019.104624.
553. Parker, Christopher P., Boris B. Baltes, Scott A. Young, Joseph W. Huff, Robert A. Altmann, Heather A. LaCost, i Joanne E. Roberts. 2003. „Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review”. *Journal of Organizational Behavior* 24(4):389–416. doi: 10.1002/job.198.
554. Parker, Sharon K., i Gudela Grote. 2022. „Automation, Algorithms, and Beyond: Why Work Design Matters More Than Ever in a Digital World”. *Applied Psychology* 71(4):1171–1204. doi: 10.1111/apps.12241.
555. Parolini, Jeanine, Kathleen Patterson, i Bruce Winston. 2009. „Distinguishing between transformational and servant leadership”. *Leadership & Organization Development Journal* 30(3):274–91. doi: 10.1108/01437730910949544.

556. Parris, Denise Linda, i Jon Welty Peachey. 2013a. „A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts”. *Journal of Business Ethics* 113(3):377–93. doi: 10.1007/s10551-012-1322-6.
557. Parris, Denise Linda, i Jon Welty Peachey. 2013b. „A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts”. *Journal of Business Ethics* 113(3):377–93. doi: 10.1007/s10551-012-1322-6.
558. Pavithra, S., i K. V. Deepak. 2021. „WITHDRAWN: The effect of social media on employees’ job performance with reference to information technology (IT) sector in Bangalore”. *Materials Today: Proceedings*. doi: 10.1016/j.matpr.2020.11.067.
559. Pawar, I. A., i V. Chakravarthy. 2014. „Factors influencing employee turnover in fusion healthcare organization.” *International Journal of Management Research and Reviews* 4(9).
560. Payne, S. 2009. *Jak być dobrym menedżerem. Zestaw wskazówek*. Kraków: Wolters Kluwer Polska.
561. Pekmezci, Mustafa, M. Fikret Ateş, i Hakan Turgut. 2017. „The Moderating Role of Job Satisfaction on the Relationship between Servant Leadership and Turnover Intention”. *Journal of Business Research - Turk* 9(2):300–314. doi: 10.20491/isarder.2017.273.
562. Pervin, Lawrence A. 1989. „Persons, Situations, Interactions: The History of a Controversy and a Discussion of Theoretical Models”. *The Academy of Management Review* 14(3):350. doi: 10.2307/258172.
563. Peters, Lawrence H., Ellen F. Jackofsky, i James R. Salter. 1981. „Predicting turnover: A comparison of part-time and full-time employees”. *Journal of Organizational Behavior* 2(2):89–98. doi: 10.1002/job.4030020204.
564. Peterson, Suzanne J., Benjamin M. Galvin, i Donald Lange. 2012. „CEO Servant Leadership: Exploring Executive Characteristics and Firm Performance”. *Personnel Psychology* 65(3):565–96. doi: 10.1111/j.1744-6570.2012.01253.x.
565. Petković, Nebojša M., i Milan M. Rapajić. 2021. „The Influence of Internal Communication on Employees Motivation in Organizations in Serbia”. *Economic Themes* 59(4):515–23. doi: 10.2478/ethemes-2021-0029.
566. Pettit Jr, J. D., J. R. Goris, i B. C. Vaught. 1973. „An examination of organizational communication as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction. ”. *The Journal of Business Communication* 34(1):81–98.
567. Pettman, B. O. 1973. „Some factors influencing labour turnover: a review of research literature”. *Industrial Relations Journal* 4(3):43–61. doi: 10.1111/j.1468-2338.1973.tb00831.x.

568. Pfeffer, Jeffrey, i Gerald Salancik. 1978. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford University Press.
569. Pisano, Gary P. 2017. „Toward a prescriptive theory of dynamic capabilities: connecting strategic choice, learning, and competition”. *Industrial and Corporate Change* 26(5):747–62. doi: 10.1093/icc/dtx026.
570. Pitts, David, John Marvel, i Sergio Fernandez. 2011. „So Hard to Say Goodbye? Turnover Intention among U.S. Federal Employees”. *Public Administration Review* 71(5):751–60. doi: 10.1111/j.1540-6210.2011.02414.x.
571. Du Plooy, J., i G. Roodt. 2010. „Work engagement, burnout and related constructs as predictors of turnover intentions”. *SA journal of Industrial Psychology* 36(1):1–13.
572. Ployhart, R., i P. Bliese. 2006. „Individual Adaptability (I-ADAPT) Theory: Conceptualizing the Antecedents, Consequences, and Measurement of Individual Differences in Adaptability”. S. 3–39 w *Understanding Adaptability: A Prerequisite for Effective Performance within Complex Environments*. Elsevier.
573. Poczowski, Aleksy. 2018. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. T. 9788320823219. PWE.
574. Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Robert H. Moorman, i Richard Fetter. 1990. „Transformational leader behaviors and their effects on followers’ trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors”. *The Leadership Quarterly* 1(2):107–42. doi: 10.1016/1048-9843(90)90009-7.
575. Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Julie Beth Paine, i Daniel G. Bachrach. 2000. „Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research”. *Journal of Management* 26(3):513–63. doi: 10.1177/014920630002600307.
576. Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A. 2016. *Sektor technologii informatycznych w Polsce*.
577. Porter, Lyman W. 1961. „A study of perceived need satisfactions in bottom and middle management jobs.” *Journal of Applied Psychology* 45(1):1–10. doi: 10.1037/h0043121.
578. Porter, Lyman W., i Richard M. Steers. 1973. „Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism.” *Psychological Bulletin* 80(2):151–76. doi: 10.1037/h0034829.
579. Posuła, A., Majczyk, J. 2018. „Managers and leaders in need of entrepreneurial competences.” *Entrepreneurial Business & Economics Review*, 6(1). doi: 10.15678/EBER.2018.060105

580. Premack, Steven L., i John P. Wanous. 1985. „A meta-analysis of realistic job preview experiments.” *Journal of Applied Psychology* 70(4):706–19. doi: 10.1037/0021-9010.70.4.706.
581. Price, James L. 1977. *The Study of Turnover*. T. 978–0813816456. Iowa State Pr; First Edition.
582. Price, James L. 2001. „Reflections on the determinants of voluntary turnover”. *International Journal of Manpower* 22(7):600–624. doi: 10.1108/EUM0000000006233.
583. Price, James L., i Charles W. Mueller. 1981. „A Causal Model of Turnover for Nurses”. *The Academy of Management Journal* 24(3):543–65.
584. PricewaterhouseCoopers Saratoga Institute. 2006. „Driving the bottom line (White Paper).” <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/Documents/saratoga-improving-retention.pdf>.
585. Pritchard, R. D. 1992. „Organizational productivity”. S. 443–71 w *Handbook of industrial and organizational psychology*. T. 3, zredagowane przez M. D. Dunnette i L. M. Hough. Palo Alto: CA: Consulting Psychologists Pres.
586. Pulakos, Elaine D., Sharon Arad, Michelle A. Donovan, i Kevin E. Plamondon. 2000. „Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance.” *Journal of Applied Psychology* 85(4):612–24. doi: 10.1037/0021-9010.85.4.612.
587. Purcell, John, Nicholas Kinnie, Sue Hutchinson, Bruce Rayton, i Juani Swart. 2003. *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box*. T. 9780852929872. Chartered Institute of Personnel and Development.
588. Purohit, M. 2016. „A study on–employee turnover in IT sector with special emphasis on Wipro and Infosys.” *OSR Journal of Business and Management* 18(4):47–51.
589. Rahayu, Mieke, Fahmi Rasid, i Hendy Tannady. 2019. „The Effect of Career Training and Development on Job Satisfaction and its Implications for the Organizational Commitment of Regional Secretariat (SETDA) Employees of Jambi Provincial Government”. *International Review of Management and Marketing* 9(1):79–89.
590. Rahman, A., S. M. M. R. Naqvi, i M. I. Ramay. 2008. „Measuring turnover intention: A study of it professionals in Pakistan”. *International Review of Business Research Papers* 4(3):45–55.
591. Rajhans, Kirti. 2009. „Effective Organizational Communication: a Key to Employee Motivation and Performance”. *Interscience Management Review* 145–49. doi: 10.47893/IMR.2009.1040.
592. Rajper, Zulfiqar Ali, Ikhtiar Ali Ghumro, i Riaz Ahmed Mangi. 2020. „The impact of person job fit and person organization fit on employee job performance: A study among

- employees of services sector". *Abasyn Journal of Social Sciences*. doi: 10.34091/JASS.13.1.05.
593. Ramadanty, Sari, i Handy Martinus. 2016. „Organizational Communication: Communication and Motivation in The Workplace". *Humaniora* 7(1):77. doi: 10.21512/humaniora.v7i1.3490.
594. Ramesh, Anuradha, i Michele J. Gelfand. 2010. „Will they stay or will they go? The role of job embeddedness in predicting turnover in individualistic and collectivistic cultures." *Journal of Applied Psychology* 95(5):807–23. doi: 10.1037/a0019464.
595. Rauktis, Mary Elizabeth, i Gary F. Koeske. 1994. „Maintaining Social Worker Morale": *Administration in Social Work* 18(1):39–60. doi: 10.1300/J147v18n01_03.
596. Rezapour, Fariba, i Farzad Sattari Ardabili. 2017. „Leader-member exchange and its relationship with career adaptability and job satisfaction among employees in public sector". *International Journal of Organizational Leadership* 6(3):425–33. doi: 10.33844/ijol.2017.60405.
597. Rice, R. W., D. B. McFarlin, R. G. Hunt, i J. P. Near. 1985. „Job importance as a moderator of the relationship between job satisfaction and life satisfaction". *Basic and applied social psychology* 6(4):297–316.
598. Rich, Bruce Louis, Jeffrey A. Lepine, i Eean R. Crawford. 2010. „Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance". *Academy of Management Journal* 53(3):617–35. doi: 10.5465/amj.2010.51468988.
599. Riemenschneider, C. K., B. C. Hardgrave, i F. D. Davis. 2002. „Explaining software developer acceptance of methodologies: a comparison of five theoretical models". *IEEE Transactions on Software Engineering* 28(12):1135–45. doi: 10.1109/TSE.2002.1158287.
600. Robert J. Hockey, G. 1997. „Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload: A cognitive-energetical framework". *Biological Psychology* 45(1–3):73–93. doi: 10.1016/S0301-0511(96)05223-4.
601. Roberts, Karlene H., i Charles A. O'Reilly. 1974. „Measuring organizational communication." *Journal of Applied Psychology* 59(3):321–26. doi: 10.1037/h0036660.
602. Robertson-Smith, G., i C. Markwick. 2009. *Employee engagement: A review of current thinking*. Brighton: Institute for Employment studies.
603. Rodríguez-Muñoz, Alfredo, Ana I. Sanz-Vergel, Evangelia Demerouti, i Arnold B. Bakker. 2014. „Engaged at Work and Happy at Home: A Spillover–Crossover Model". *Journal of Happiness Studies* 15(2):271–83. doi: 10.1007/s10902-013-9421-3.
604. Rogiest, Sofie, Jesse Segers, i Arjen van Witteloostuijn. 2015. „Climate, communication and participation impacting commitment to change". *Journal of*

- Organizational Change Management* 28(6):1094–1106. doi: 10.1108/JOCM-06-2015-0101.
605. Roodt, G., i F. C. Bothma. 1997. „The cost of voluntary, controllable labor turnover”. *Journal of Industrial Psychology* 23(1):26–30.
606. Roslan, M., M. Nor, A. A. Sakat, A. Sulaiman, i A. Naim. 2012. „The Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intention”. *American Journal of Applied Sciences* 9(9):1518–26. doi: 10.3844/ajassp.2012.1518.1526.
607. Rosse, Joseph G., i Howard E. Miller. 1984. „Relationship between absenteeism and other employee behaviors.” *Absenteeism* 194–228.
608. Rothmann, S., i G. M. E. Jordaan. 2006. „Job demands, job resources and work engagement of academic staff in South African higher education institutions”. *SA Journal of Industrial Psychology* 32(4). doi: 10.4102/sajip.v32i4.247.
609. Rousseau, D. M., i I. M. Parks. 1993. „The Contracts of Individuals and Organizations”. *Research in Organizational Behavior* 15:41–43.
610. Rubenstein, Alex L., Marion B. Eberly, Thomas W. Lee, i Terence R. Mitchell. 2018. „Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover”. *Personnel Psychology* 71(1):23–65. doi: 10.1111/peps.12226.
611. Rusbult, Caryl E., i Dan Farrell. 1983. „A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments.” *Journal of Applied Psychology* 68(3):429–38. doi: 10.1037/0021-9010.68.3.429.
612. Russell, Craig J. 2013a. „Is it Time to Voluntarily Turn Over Theories of Voluntary Turnover?” *Industrial and Organizational Psychology* 6(2):156–73. doi: 10.1111/iops.12028.
613. Russell, Craig J. 2013b. „Is it Time to Voluntarily Turn Over Theories of Voluntary Turnover?” *Industrial and Organizational Psychology* 6(2):156–73. doi: 10.1111/iops.12028.
614. Russell, Robert F., i A. Gregory Stone. 2002. „A review of servant leadership attributes: developing a practical model”. *Leadership & Organization Development Journal* 23(3):145–57. doi: 10.1108/01437730210424.
615. Ryyänen, H., O. Pekkarinen, i R. T. Salminen. 2012. „Supplier’s internal communication in change process to solution business: Challenges and tentative research agenda.” *jbm-Journal of Business Market Management* 5(3):154–72.
616. Sager, Mark A., Nancy Cross Dunham, Amy Schwantes, Laurie Mecum, Kaia Halverson, i Diane Harlowe. 1992. „Measurement of Activities of Daily Living in

- Hospitalized Elderly: A Comparison of Self-Report and Performance-Based Methods". *Journal of the American Geriatrics Society* 40(5):457–62. doi: 10.1111/j.1532-5415.1992.tb02011.x.
617. Saks, Alan M. 2006. „Antecedents and consequences of employee engagement". *Journal of Managerial Psychology* 21(7):600–619. doi: 10.1108/02683940610690169.
618. Saks, Alan M., i Blake, E. Ashforth. 1997. „A Longitudinal Investigation of the Relationships Between Job Information Sources, Applicant Perceptions of Fit, and Work Outcomes". *Personnel Psychology* 50(2):395–426. doi: 10.1111/j.1744-6570.1997.tb00913.x.
619. Saks, Alan M., i Blake E. Ashforth. 1997. „Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future". *Journal of Vocational Behavior* 51(2):234–79. doi: 10.1006/jvbe.1997.1614.
620. Saks, Alan M., i Blake E. Ashforth. 2002a. „Is job search related to employment quality? It all depends on the fit." *Journal of Applied Psychology* 87(4):646–54. doi: 10.1037/0021-9010.87.4.646.
621. Saks, Alan M., i Blake E. Ashforth. 2002b. „Is job search related to employment quality? It all depends on the fit." *Journal of Applied Psychology* 87(4):646–54. doi: 10.1037/0021-9010.87.4.646.
622. Salamin, Alain, i Peter W. Hom. 2005. „In Search of the Elusive U-Shaped Performance-Turnover Relationship: Are High Performing Swiss Bankers More Liable to Quit?" *Journal of Applied Psychology* 90(6):1204–16. doi: 10.1037/0021-9010.90.6.1204.
623. Salanova, M., i W. B. Schaufeli. 2008. „A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour". *The International Journal of Human Resource Management* 19(1):116–31. doi: 10.1080/09585190701763982.
624. Salgado, Jesús F. 1997. „The five factor model of personality and job performance in the European Community." *Journal of Applied Psychology* 82(1):30–43. doi: 10.1037/0021-9010.82.1.30.
625. Salvato, Carlo, i Roberto Vassolo. 2018. „The sources of dynamism in dynamic capabilities". *Strategic Management Journal* 39(6):1728–52. doi: 10.1002/smj.2703.
626. Samad, S. 2006. „The contribution of demographic variables: job characteristics and job satisfaction on turnover intentions." *Journal of International Management Studies* 1(1).
627. Samad, S., i S. Y. M. Yusuf. 2012. „The role of organizational commitment in mediating the relationship between job satisfaction and turnover intention". *European Journal of Social Sciences* 30(1):125–35.

628. Samad, Sarminah, Salma Yasmin, i Mohd Yusuf. 2012. *The Role of Organizational Commitment in Mediating the Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intention*. T. 30.
629. Sang Long, Choi, Musibau Akintunde Ajagbe, Khalil Md Nor, i Ebi Shahrin Suleiman. 2012. „The Approaches to Increase Employees’ Loyalty: A Review on Employees’ Turnover Models”. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences* 6(10):282–91.
630. Sanjay, A. 2006. „Turnover in the it industry.” *The Project Perfect White Paper Collection* 1–9.
631. Satterwhite, R. C. 1999. *Job category, adaptation to change, and person-job fit*. Georgia Institute of Technology.
632. Saunders, Mark NK, Graham Dietz, i Adrian Thornhill. 2014. „Trust and distrust: Polar opposites, or independent but co-existing?” *Human Relations* 67(6):639–65. doi: 10.1177/0018726713500831.
633. Savickas, M. L. 2005. „The Theory and Practice of Career Construction”. S. 42–70 w *Career development and counseling: Putting theory and research to work*, zredagowane przez S. D. Brown i R. W. Lent. John Wiley & Sons.
634. Savickas, M. L. 2013. „Career construction theory and practice”. S. 147–83 w *Career development and counseling: Putting theory and research to work*, zredagowane przez S. Brown i R. Lent. Wiley.
635. Savickas, Mark L. 1997. „Career Adaptability: An Integrative Construct for Life-Span, Life-Space Theory”. *The Career Development Quarterly* 45(3):247–59. doi: 10.1002/j.2161-0045.1997.tb00469.x.
636. Savickas, Mark L., i Erik J. Porfeli. 2012. „Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries”. *Journal of Vocational Behavior* 80(3):661–73. doi: 10.1016/j.jvb.2012.01.011.
637. Schaap, Pieter, i Chantal Olckers. 2020. „Relationships between employee retention factors and attitudinal antecedents of voluntary turnover: An extended structural equation modelling approach”. *SA Journal of Human Resource Management* 18. doi: 10.4102/sajhrm.v18i0.1358.
638. Schaubroeck, John, Simon S. K. Lam, i Ann Chunyan Peng. 2011. „Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance.” *Journal of Applied Psychology* 96(4):863–71. doi: 10.1037/a0022625.
639. Schaufeli, Wilmar B., i Arnold B. Bakker. 2004. „Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study”. *Journal of Organizational Behavior* 25(3):293–315. doi: 10.1002/job.248.

640. Schaufeli, Wilmar B., Arnold B. Bakker, i Marisa Salanova. 2006. „The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire”. *Educational and Psychological Measurement* 66(4):701–16. doi: 10.1177/0013164405282471.
641. Schaufeli, Wilmar B., Marisa Salanova, Vicente González-romá, i Arnold B. Bakker. 2002. „The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach”. *Journal of Happiness Studies* 3(1):71–92. doi: 10.1023/A:1015630930326.
642. Schein, E. H. 1978. *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Addison-Wesley Publishing Company.
643. Schneider, Benjamin, Harold W. Goldstein, i D. Brent Smith. 1995. „The ASA framework: An update”. *Personnel Psychology* 48(4):747–73. doi: 10.1111/j.1744-6570.1995.tb01780.x.
644. Schoemaker, Paul J. H., Sohvi Heaton, i David Teece. 2018. „Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership”. *California Management Review* 61(1):15–42. doi: 10.1177/0008125618790246.
645. Schouteten, R., i T. Van Der Vleuten. 2013. „Organizational Change and Job Satisfaction among Voluntary and Paid Workers in a Dutch Voluntary Organization”. *Radboud University: Nijmegen* 1–33.
646. Schwarz, Gary, Alexander Newman, Brian Cooper, i Nathan Eva. 2016a. „Servant leadership and follower job performance: the mediating effect of public service motivation”. *Public Administration* 94(4):1025–41. doi: 10.1111/padm.12266.
647. Schwarz, Gary, Alexander Newman, Brian Cooper, i Nathan Eva. 2016b. „Servant leadership and follower job performance: the mediating effect of public service motivation”. *Public Administration* 94(4):1025–41. doi: 10.1111/padm.12266.
648. Scott, Jinel, Stephen Waite, i Deborah Reede. 2021. „Voluntary Employee Turnover: A Literature Review and Evidence-Based, User-Centered Strategies to Improve Retention”. *Journal of the American College of Radiology* 18(3):442–50. doi: 10.1016/j.jacr.2020.09.056.
649. Selden, Sally Coleman, i Donald P. Moynihan. 2000. „A Model of Voluntary Turnover in State Government”. *Review of Public Personnel Administration* 20(2):63–74. doi: 10.1177/0734371X0002000206.
650. Sendjaya, Sen. 2015. „Servant Leadership Research”. S. 15–38 w.
651. Sendjaya, Sen, i Andre Pekerti. 2010. „Servant leadership as antecedent of trust in organizations”. *Leadership & Organization Development Journal* 31(7):643–63. doi: 10.1108/01437731011079673.

652. Sendjaya, Sen, James C. Sarros, i Joseph C. Santora. 2008. „Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations”. *Journal of Management Studies* 45(2):402–24. doi: 10.1111/j.1467-6486.2007.00761.x.
653. Shadish, William R., Thomas D. Cook, i Donald T. Campbell. 2001. *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Generalized Causal Inference*. 978.–0395615560 wyd. Cengage Learning.
654. Shah, Nazir Haider, i Nabi Bux Jumani. 2015. „Relationship of Job Satisfaction and Turnover Intention of Private Secondary School Teachers”. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. doi: 10.5901/mjss.2015.v6n4s2p313.
655. Shakeel, N., i S. But. 2015. „Factors influencing employee retention: An integrated perspective”. *Journal of Resources development and Management* 6(1):32–49.
656. Shami, U., N. Ali, i Z. U. Rehman. 2015a. „Determinant’s of job satisfaction & employee turnover in Pakistan paint industry.” *European Journal of Business and Management* 7(1):188–201.
657. Shami, U., N. Ali, i Z. U. Rehman. 2015b. „Determinant’s of job satisfaction & employee turnover in Pakistan paint industry.” *European Journal of Business and Management* 7(1):188–201.
658. Shankar Pawar, Badrinarayan. 2008. „Two approaches to workplace spirituality facilitation: a comparison and implications”. *Leadership & Organization Development Journal* 29(6):544–67. doi: 10.1108/01437730810894195.
659. Shaw, J. D., J. E. Delery, G. D. Jenkins, i N. Gupta. 1998. „AN ORGANIZATION-LEVEL ANALYSIS OF VOLUNTARY AND INVOLUNTARY TURNOVER.” *Academy of Management Journal* 41(5):511–25. doi: 10.2307/256939.
660. Shaw, Jason D., Michelle K. Duffy, Jonathan L. Johnson, i Daniel E. Lockhart. 2005. „Turnover, Social Capital Losses, and Performance”. *Academy of Management Journal* 48(4):594–606. doi: 10.5465/amj.2005.17843940.
661. Shaw, Jason D., Nina Gupta, i John E. Delery. 2005. „Alternative Conceptualizations of the Relationship Between Voluntary Turnover and Organizational Performance”. *Academy of Management Journal* 48(1):50–68. doi: 10.5465/amj.2005.15993112.
662. Shelley, Johnette Joy, Michelle R. McQuistan, Georgia Delacruz, Teresa A. Marshall, i Elizabeth T. Momany. 2011. „Significant Indicators of Intent to Leave Among Army Dental Corps Junior Officers”. *Military Medicine* 176(6):631–38. doi: 10.7205/MILMED-D-10-00402.
663. Shoss, Mindy K., L. A. Witt, i Dusya Vera. 2012. „When does adaptive performance lead to higher task performance?” *Journal of Organizational Behavior* 33(7):910–24. doi: 10.1002/job.780.

664. Sidor-Rządkowska, Małgorzata. 2020. *Zwolnienia pracowników a polityka personalna organizacji*. 3. wyd. Wolters Kluwer Polska.
665. Simbula, Silvia, Dina Guglielmi, i Wilmar B. Schaufeli. 2011. „A three-wave study of job resources, self-efficacy, and work engagement among Italian schoolteachers”. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 20(3):285–304. doi: 10.1080/13594320903513916.
666. Singh, Bindu, i M. K. Rao. 2016. „Effect of intellectual capital on dynamic capabilities”. *Journal of Organizational Change Management* 29(2):129–49. doi: 10.1108/JOCM-12-2014-0225.
667. Skinner, W. 1969. „Manufacturing: Missing Link in Corporate Strategy”. *Harvard Business Review* 3:136–45.
668. Smith, C. Ann, Dennis W. Organ, i Janet P. Near. 1983. „Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents.” *Journal of Applied Psychology* 68(4):653–63. doi: 10.1037/0021-9010.68.4.653.
669. Smith, P. C., L. M. Kendall, i C. L. Hulin. 1985. „Job descriptive index”. *Journal of Applied Psychology*.
670. Smith, Patricia Cain, Lorne M. Kendall, i Charles L. Hulin. 1969. *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes*. Rand McNally.
671. Smith, Paul Russell, i Jonathan Taylor. 2004. *Marketing Communications: An Integrated Approach*. Kogan Page Publishers.
672. Smollan, Roy K., i Janet G. Sayers. 2009. „Organizational Culture, Change and Emotions: A Qualitative Study”. *Journal of Change Management* 9(4):435–57. doi: 10.1080/14697010903360632.
673. Sonnentag, Sabine. 2003. „Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work.” *Journal of Applied Psychology* 88(3):518–28. doi: 10.1037/0021-9010.88.3.518.
674. Sonnentag, Sabine, i Michael Frese. 2005a. „Performance Concepts and Performance Theory”. S. 1–25 w *Psychological Management of Individual Performance*. Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd.
675. Sonnentag, Sabine, i Michael Frese. 2005b. „Performance Concepts and Performance Theory”. S. 1–25 w *Psychological Management of Individual Performance*. Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd.
676. Sonnentag, Sabine, Judith Volmer, i Anne Spychala. 2008. „Job Performance”. S. 427–48 w *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume I - Micro*

Approaches. 1 Oliver's Yard, 55 City Road, London EC1Y 1SP United Kingdom : SAGE Publications Ltd.

677. Sony, Michael, i Nandakumar Mekoth. 2016. „The relationship between emotional intelligence, frontline employee adaptability, job satisfaction and job performance”. *Journal of Retailing and Consumer Services* 30:20–32. doi: 10.1016/j.jretconser.2015.12.003.
678. Soresi, Salvatore, Laura Nota, i Lea Ferrari. 2012. „Career Adapt-Abilities Scale-Italian Form: Psychometric properties and relationships to breadth of interests, quality of life, and perceived barriers”. *Journal of Vocational Behavior* 80(3):705–11. doi: 10.1016/j.jvb.2012.01.020.
679. Sotarauta, Markku. 2005. „Shared Leadership and Dynamic Capabilities in Regional Development”. S. 63–82 w *Regionalism Contested*. T. 9781315244907. Routledge.
680. Spears, L. C. 2010. „Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders”. *The journal of virtues & leadership* 1(1):25–30.
681. Spears, Larry. 1996. „Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership”. *Leadership & Organization Development Journal* 17(7):33–35. doi: 10.1108/01437739610148367.
682. Spears, Larry C. 1995. *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*. T. 978–0471036869. 1. wyd. Wiley.
683. Spears, Larry C. 2005. „The Understanding And Practice Of Servant-Leadersmp.” *The International Journal of Servant-Leadership* 1(1):29–46.
684. Spector, Paul E. 1986. „Perceived Control by Employees: A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work”. *Human Relations* 39(11):1005–16. doi: 10.1177/001872678603901104.
685. Spence Laschinger, Heather K., Joan Finegan, i Judith Shamian. 2001. „The Impact of Workplace Empowerment, Organizational Trust on Staff Nurses' Work Satisfaction and Organizational Commitment”. *Health Care Management Review* 26(3):7–23. doi: 10.1097/00004010-200107000-00002.
686. Spencer, Daniel G., Richard M. Steers, i Richard T. Mowday. 1983. „An empirical test of the inclusion of job search linkages into Mobley's model of the turnover decision process”. *Journal of Occupational Psychology* 56(2):137–44.
687. Sriviboon, Chutikarn. 2020a. „Impact of Selected Factors on Job Performance of Employees in IT Sector: A Case Study of Indonesia”. *Journal of Security and Sustainability Issues* 28–41. doi: 10.9770/jssi.2020.9.J(3).

688. Sriviboon, Chutikarn. 2020b. „Impact of Selected Factors on Job Performance of Employees in IT Sector: A Case Study of Indonesia”. *Journal of Security and Sustainability Issues* 28–41. doi: 10.9770/jssi.2020.9.J(3).
689. Staniewski, M. 2011. „Management of human resources in the aspect of innovativeness”. *Contemporary Economics*. 5(1).
690. Staw, B. M. 1980. „The Consequences of Turnover”. *Journal of Occupational Behaviour*, 253–73.
691. Staw, Barry M. 1976. „Knee-deep in the big muddy: a study of escalating commitment to a chosen course of action”. *Organizational Behavior and Human Performance* 16(1):27–44. doi: 10.1016/0030-5073(76)90005-2.
692. Steel, Robert P. 2002a. „Turnover Theory at the Empirical Interface: Problems of Fit and Function”. *Academy of Management Review* 27(3):346–60. doi: 10.5465/amr.2002.7389900.
693. Steel, Robert P. 2002b. „Turnover Theory at the Empirical Interface: Problems of Fit and Function”. *The Academy of Management Review* 27(3):346. doi: 10.2307/4134383.
694. Steel, Robert P., i Rodger W. Griffeth. 1989. „The elusive relationship between perceived employment opportunity and turnover behavior: A methodological or conceptual artifact?” *Journal of applied psychology* 74(6):846.
695. Steel, Robert P., i Nestor K. Ovalle. 1984. „A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover.” *Journal of Applied Psychology* 69(4):673–86. doi: 10.1037/0021-9010.69.4.673.
696. Steensma, Herman, Win Van Breukelen, i Mariska Sturm. 2003. „Studying Employee Turnover by Splitting Up the Usual Comparison Group”. *Journal of Individual Employment Rights* 11(3):211–27. doi: 10.2190/46U9-T06L-8M32-PEFM.
697. Steers, R. M., i R. T. Mowday. 1979. „Employee turnover and post-decision accommodation processes”. *Graduate School of Management, University of Oregon*.
698. Sternberg, Robert J. 2007. „A systems model of leadership: WICS.” *American Psychologist* 62(1):34–42. doi: 10.1037/0003-066X.62.1.34.
699. Stor, M. 2000. „Effective communication as a motivational stimulator”. *Argument Oeconomica* 1-2(9). PL ISSN 1233-5835.
700. Storey, J. 2001. *Human Resource Management: A Critical Text*. 2 Thomson Learning. New York: Thomson Learning.
701. Stovel, Meaghan, i Nick Bontis. 2002. „Voluntary turnover: knowledge management – friend or foe?” *Journal of Intellectual Capital* 3(3):303–22. doi: 10.1108/14691930210435633.

702. Suifan, Taghrid S., Hannah Diab, Salah Alhyari, i Rateb J. Sweis. 2020. „Does ethical leadership reduce turnover intention? The mediating effects of psychological empowerment and organizational identification”. *Journal of Human Behavior in the Social Environment* 30(4):410–28. doi: 10.1080/10911359.2019.1690611.
703. Sulu, Seyfettin, Adnan Ceylan, i Ramazan Kaynak. 2010. „Work Alienation as a Mediator of the Relationship between Organizational Injustice and Organizational Commitment: Implications for Healthcare Professionals”. *International Journal of Business and Management* 5(8). doi: 10.5539/ijbm.v5n8p27.
704. Svensen, Erling, Gunnar Neset, i Hege R. Eriksen. 2007. „Factors associated with a positive attitude towards change among employees during the early phase of a downsizing process”. *Scandinavian Journal of Psychology* 48(2):153–59. doi: 10.1111/j.1467-9450.2007.00577.x.
705. Sysło, Maciej. 2019. „Technologia informacyjna w edukacji. Stowarzyszenie Nauczycieli Technologii Informacyjnej”. listopad 29.
706. Szalkowski, A. 2002. „Personalny czy menedżer?” *Zeszyty Naukowe/Akademia Ekonomiczna w Krakowie* 592:29–41.
707. Szara, Marta, Anna Ksykiewicz-Dorota, Jadwiga Klukow, i Marzena Lamont. 2017. „Review of studies concerning job performance of nursing staff”. *Pielęgniarstwo XXI wieku / Nursing in the 21st Century* 16(3):51–56. doi: 10.1515/pielxxiw-2017-0023.
708. Szczucka, Anna, Katarzyna Lisek, i Jan Strycharz. 2021. *Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego II – sektor IT*.
709. Szymańska, M., i K. Wolski. 2018. „Branże narażone na wysoką fluktuację kadr”. https://wskaznikihp.pl/biblioteka/branze_narazone_na_wysoka_fluktuacje_kadr_cf2d0431, wrzesień 17.
710. Tadić, Maja, Arnold B. Bakker, i Wido G. M. Oerlemans. 2015. „Challenge versus hindrance job demands and well-being: A diary study on the moderating role of job resources”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 88(4):702–25. doi: 10.1111/joop.12094.
711. Tariszka-Semegine, E. 2012. „Organizational internal communication as a means of improving efficiency”. *European Scientific Journal* 8(15).
712. Taylor, Howard, George Fieldman, i Yochanan Altman. 2008. „E-mail at work: A cause for concern? The implications of the new communication technologies for health, wellbeing and productivity at work”. *Journal of Organisational Transformation & Social Change* 5(2):159–73. doi: 10.1386/jots.5.2.159_1.
713. Taylor, Stephen. 2006. *Płynność zatrudnienia. Jak zatrzymać pracowników w firmie*. T. 1. 83.-7484.-035–8. wyd. Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer.

714. Teece, David J. 2007. „Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance”. *Strategic Management Journal* 28(13):1319–50. doi: 10.1002/smj.640.
715. Teece, David J., Gary Pisano, i Amy Shuen. 1997. „Dynamic capabilities and strategic management”. *Strategic Management Journal* 18(7):509–33. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.
716. Terera, Sharon Ruvimbo, i Hlanganipai Ngirande. 2014. „The Impact of Rewards on Job Satisfaction and Employee Retention”. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. doi: 10.5901/mjss.2014.v5n1p481.
717. Tett, Robert P., i Dawn D. Burnett. 2003. „A personality trait-based interactionist model of job performance.” *Journal of Applied Psychology* 88(3):500–517. doi: 10.1037/0021-9010.88.3.500.
718. Tett, Robert P., i John P. Meyer. 1993a. „Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings”. *Personnel Psychology* 46(2):259–93. doi: 10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x.
719. Tett, Robert P., i John P. Meyer. 1993b. „Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings”. *Personnel Psychology* 46(2):259–93. doi: 10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x.
720. Tews, Michael J., John W. Michel, i Jill E. Ellingson. 2013. „The Impact of Coworker Support on Employee Turnover in the Hospitality Industry”. *Group & Organization Management* 38(5):630–53. doi: 10.1177/1059601113503039.
721. Tews, Michael J., John W. Michel, i Raymond A. Noe. 2011. „Beyond objectivity: The performance impact of the perceived ability to learn and solve problems”. *Journal of Vocational Behavior* 79(2):484–95. doi: 10.1016/j.jvb.2010.11.005.
722. Thatcher, Jason Bennett, Lee P. Stepina, i Randall J. Boyle. 2002. „Turnover of Information Technology Workers: Examining Empirically the Influence of Attitudes, Job Characteristics, and External Markets”. *Journal of Management Information Systems* 19(3):231–61. doi: 10.1080/07421222.2002.11045736.
723. Thibaut, John W., i Harold H. Kelley. 2017. *The Social Psychology of Groups*. Routledge.
724. Thomson, S. Bruce. 2003. „The role of community in the retention/attachment process : a qualitative study of the embeddedness model”. Lethbridge, Alta. : University of Lethbridge,.
725. Thwala, Wellington Didibhuku, Musibau Akintunde Ajagbe, Wallace Imoudu Enegbuma, Abdulquadri Ade Bilau, i Choi Sang Long. 2012. „Sudanese small and

- medium sized construction firms: An empirical survey of job turnover". *Journal of Basic and Applied Scientific Research* 7417–20.
726. Thyer, Genevieve L. 2003. „Dare to be different: transformational leadership may hold the key to reducing the nursing shortage". *Journal of Nursing Management* 11(2):73–79. doi: 10.1046/j.1365-2834.2002.00370.x.
727. Timms, Carolyn, i Paula Brough. 2013. „I like being a teacher". *Journal of Educational Administration* 51(6):768–89. doi: 10.1108/JEA-06-2012-0072.
728. Timms, Carolyn, Paula Brough, Michael O’Driscoll, Thomas Kalliath, Oi Ling Siu, Cindy Sit, i Danny Lo. 2015. „Flexible work arrangements, work engagement, turnover intentions and psychological health". *Asia Pacific Journal of Human Resources* 53(1):83–103. doi: 10.1111/1744-7941.12030.
729. Tims, Maria, Arnold B. Bakker, i Daantje Derks. 2013. „The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being." *Journal of Occupational Health Psychology* 18(2):230–40. doi: 10.1037/a0032141.
730. Ton, Zeynep, i Robert S. Huckman. 2008. „Managing the Impact of Employee Turnover on Performance: The Role of Process Conformance". *Organization Science* 19(1):56–68. doi: 10.1287/orsc.1070.0294.
731. Trevor, Charlie O., Barry Gerhart, i John W. Boudreau. 1997. „Voluntary turnover and job performance: Curvilinearity and the moderating influences of salary growth and promotions." *Journal of Applied Psychology* 82(1):44–61. doi: 10.1037/0021-9010.82.1.44.
732. Trusty, Juanita, David G. Allen, i Frances Fabian. 2019. „Hunting while working: An expanded model of employed job search". *Human Resource Management Review* 29(1):28–42. doi: 10.1016/j.hrmmr.2017.12.001.
733. Trzecieliński, S., H. Włodarkiewicz-Klimek, i K. Pawłowski. 2013. *Współczesne koncepcje zarządzania*. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
734. Tsai, Yafang, i Shih-Wang Wu. 2010. „The relationships between organisational citizenship behaviour, job satisfaction and turnover intention". *Journal of Clinical Nursing* 19(23–24):3564–74. doi: 10.1111/j.1365-2702.2010.03375.x.
735. Tse, Herman H. M. 2008. „Transformational Leadership and Turnover: The Roles of LMX and Organizational Commitment". *Academy of Management Proceedings* 2008(1):1–6. doi: 10.5465/ambpp.2008.33723870.
736. Turgut, Ali E., Hande Çelikkanat, Fatih Gökçe, i Erol Şahin. 2008. „Self-organized flocking in mobile robot swarms". *Swarm Intelligence* 2(2–4):97–120. doi: 10.1007/s11721-008-0016-2.

737. Ugurluoglu, Ozgur, Ece Ugurluoglu Aldogan, Meryem Turgut, i Yonca Ozatkan. 2018. „The Effect of Paternalistic Leadership on Job Performance and Intention to Leave the Job”. *Journal of Health Management* 20(1):46–55. doi: 10.1177/0972063417747700.
738. Uhl-Bein, M., G. B. ., Graen, i T. A. Scandura. 2000. „Implications of leader-member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: Relationships as social capital for competitive advantage”. *Research in personnel and human resources management* 137–85.
739. Valcour, Monique, Ariane Ollier-Malaterre, Christina Matz-Costa, Marcie Pitt-Catsouphes, i Melissa Brown. 2011. „Influences on employee perceptions of organizational work–life support: Signals and resources”. *Journal of Vocational Behavior* 79(2):588–95. doi: 10.1016/j.jvb.2011.02.002.
740. Vandenberg, Robert J., i Jodi Barnes Nelson. 1999. „Disaggregating the Motives Underlying Turnover Intentions: When Do Intentions Predict Turnover Behavior?” *Human Relations* 52(10):1313–36. doi: 10.1177/001872679905201005.
741. Verquer, Michelle L., Terry A. Beehr, i Stephen H. Wagner. 2003. „A meta-analysis of relations between person–organization fit and work attitudes”. *Journal of Vocational Behavior* 63(3):473–89. doi: 10.1016/S0001-8791(02)00036-2.
742. Viswesvaran, Chockalingam, Juan I. Sanchez, i Jeffrey Fisher. 1999. „The Role of Social Support in the Process of Work Stress: A Meta-Analysis”. *Journal of Vocational Behavior* 54(2):314–34. doi: 10.1006/jvbe.1998.1661.
743. Vroom, Victor H. 1962. „Ego-Involvement, Job Satisfaction, and Job Performance”. *Personnel Psychology* 15(2):159–77. doi: 10.1111/j.1744-6570.1962.tb01858.x.
744. Vroom, Victor H. 1964. *Work and Motivation*. T. 978–0787900304. 1. wyd. Jossey-Bass.
745. Vroom, Victor H., i Arthur G. Jago. 2007. „The role of the situation in leadership.” *American Psychologist* 62(1):17–24. doi: 10.1037/0003-066X.62.1.17.
746. van Vuuren, Mark, Menno D. T. de Jong, i Erwin R. Seydel. 2007. „Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment”. *Corporate Communications: An International Journal* 12(2):116–28. doi: 10.1108/13563280710744801.
747. Van Waeyenberg, Thomas, Adeliën Decramer, Sebastian Desmidt, i Mieke Audenaert. 2017. „The relationship between employee performance management and civil servants’ turnover intentions: a test of the mediating roles of system satisfaction and affective commitment”. *Public Management Review* 19(6):747–64. doi: 10.1080/14719037.2016.1209230.

748. Wah, Fong, i Ho Cheng. 2018. „Benchmarking–źródło informacji i innowacji w HR”. <https://rynekpracy.pl/artykuly/benchmarking-zrodlo-informacji-i-innowacji-w-hr>, maj 30.
749. Walumbwa, Fred O., Suzanne J. Peterson, Bruce J. Avolio, i Chad A. Hartnell. 2010. „An Investigation of the Relationships Among Leader and Follower Psychological Capital, Service Climate, and Job Performance”. *Personnel Psychology* 63(4):937–63. doi: 10.1111/j.1744-6570.2010.01193.x.
750. Walumbwa, Fred O., i Tara Wernsing. 2013. „From transactional and transformational leadership to authentic leadership”. *The Oxford handbook of leadership* 392–400.
751. Wanberg, Connie R., Jing Zhu, i Edwin A. J. van Hooft. 2010. „The Job Search Grind: Perceived Progress, Self-Reactions, and Self-Regulation of Search Effort”. *Academy of Management Journal* 53(4):788–807. doi: 10.5465/amj.2010.52814599.
752. Wanberg, Connie R., Jing Zhu, Ruth Kanfer, i Zhen Zhang. 2012. „After the Pink Slip: Applying Dynamic Motivation Frameworks to the Job Search Experience”. *Academy of Management Journal* 55(2):261–84. doi: 10.5465/amj.2010.0157.
753. Wang, Yau-De, i Conna Yang. 2016. „How Appealing are Monetary Rewards in the Workplace? A Study of Ethical Leadership, Love of Money, Happiness, and Turnover Intention”. *Social Indicators Research* 129(3):1277–90. doi: 10.1007/s11205-015-1160-x.
754. Wanous, J. P. 1980. *The entry of newcomers into organizations*. East Lansing: MI: Michigan State University.
755. Wanous, J. P. 1992. *Organizational Entry: Recruitment, Selection, Orientation, and Socialization of Newcomers*. 2. wyd. Prentice Hall.
756. Wanous, John P. 1973. „Effects of a realistic job preview on job acceptance, job attitudes, and job survival.” *Journal of Applied Psychology* 58(3):327–32. doi: 10.1037/h0036305.
757. Wanous, John P. 1977. „Organizational entry: Newcomers moving from outside to inside.” *Psychological Bulletin* 84(4):601–18. doi: 10.1037/0033-2909.84.4.601.
758. Wanous, John P., Timothy D. Poland, Stephen L. Premack, i K. Shannon Davis. 1992. „The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: A review and meta-analysis.” *Journal of Applied Psychology* 77(3):288–97. doi: 10.1037/0021-9010.77.3.288.
759. Wasti, S. Arzu. 2003. „Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 76(3):303–21. doi: 10.1348/096317903769647193.

760. WeiBo, Z., S. Kaur, i T. Zhi. 2010. „A critical review of employee turnover model (1938-2009) and development in perspective of performance.” *frican Journal of Business Management* 4(19):4146–58.
761. Weiss, Howard M. 2002. „Deconstructing job satisfaction”. *Human Resource Management Review* 12(2):173–94. doi: 10.1016/S1053-4822(02)00045-1.
762. Wells, Deborah L., i Paul M. Muchinsky. 1985. „Performance antecedents of voluntary and involuntary managerial turnover”. *Journal of Applied Psychology* 70(2):329.
763. Wells, Janelle E., i Jon Welty Peachey. 2011. „Turnover intentions”. *Team Performance Management: An International Journal* 17(1/2):23–40. doi: 10.1108/13527591111114693.
764. Werbel, James D., i Danny J. Johnson. 2001. „The Use of Person-Group Fit for Employment Selection: A Missing Link in Person-Environment Fit”. *Human Resource Management* 40(3):227–40. doi: 10.1002/hrm.1013.
765. Whitaker, Richard B. 1999. „The early stages of financial distress”. *Journal of Economics and Finance* 23(2):123–32. doi: 10.1007/BF02745946.
766. William Lee, Thomas, Tyler C. Burch, i Terence R. Mitchell. 2014. „The Story of Why We Stay: A Review of Job Embeddedness”. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1(1):199–216. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091244.
767. Williams, C. R., i L. P. Livingstone. 1994. „Another Look at the Relationship Between Performance and Voluntary Turnover”. *Academy of Management Journal* 37(2):269–98. doi: 10.2307/256830.
768. Wingerden, Jessica van, Arnold B. Bakker, i Daantje Derks. 2016. „A test of a job demands-resources intervention”. *Journal of Managerial Psychology* 31(3):686–701. doi: 10.1108/JMP-03-2014-0086.
769. Wingreen, Stephen C., Cynthia M. LeRouge, i Anthony C. Nelson. 2017. „Managing IT Employee Attitudes that Lead to Turnover”. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals* 8(1):25–41. doi: 10.4018/IJHCITP.2017010102.
770. Winnicka-Popczyk, A. 2016. *Finansowanie innowacji w polskich firmach rodzinnych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
771. Winship, Christopher, i Robert D. Mare. 1992. „Models for Sample Selection Bias”. *Annual Review of Sociology* 18(1):327–50. doi: 10.1146/annurev.so.18.080192.001551.
772. Withey, Michael J., i William H. Cooper. 1989. „Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect”. *Administrative Science Quarterly* 34(4):521. doi: 10.2307/2393565.

773. Wolf, Julia. 2013. „Improving the Sustainable Development of Firms: The Role of Employees”. *Business Strategy and the Environment* 22(2):92–108. doi: 10.1002/bse.1731.
774. Wong, P. T. P., i D. Davey. 2007. „Best Practices in Servant Leadership”. *Servant Leadership Roundtable, Regent University, Virginia Beach, VA*.
775. Wongboonsin, Kua, Pitichai Dejprasertsri, Tanasak Krabuanrat, Siriyupa Roongrerngsuke, Sabin Srivannaboon, i Piyachart Phiromswad. 2018. „Sustaining Employees through Co-worker and Supervisor Support: Evidence from Thailand”. *Asian Journal of Business and Accounting* 11(2):187–214. doi: 10.22452/ajba.vol11no2.6.
776. Wu, Se Hwa, Liang Yang Lin, i Mu Yen Hsu. 2007. „Intellectual capital, dynamic capabilities and innovative performance of organisations”. *International Journal of Technology Management* 39(3/4):279. doi: 10.1504/IJTM.2007.013496.
777. Wudarczewski, Grzegorz. 2013. „Satysfakcja z pracy – konceptualizacja pojęcia w świetle badań literaturowych”. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu* 5(37):323–44.
778. Xanthopoulou, Despoina, Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti, i Wilmar B. Schaufeli. 2009a. „Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement”. *Journal of Vocational Behavior* 74(3):235–44. doi: 10.1016/j.jvb.2008.11.003.
779. Xanthopoulou, Despoina, Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti, i Wilmar B. Schaufeli. 2009b. „Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 82(1):183–200. doi: 10.1348/096317908X285633.
780. Xie, J. Y. 2003. „The analysis of employees’ turnover model”. *J. Econ. Manage* 14–21.
781. Xu, Guang-yi, i Zhi-sheng Wang. 2008. „The impact of transformational leadership style on organizational performance: The intermediary effects of leader-member exchange”. S. 1090–97 w *2008 International Conference on Management Science and Engineering 15th Annual Conference Proceedings*. IEEE.
782. Yen, Hung-Chieh, Jen-Wei Cheng, Chin-Tien Hsu, i Kuo-Ching Yen. 2019. „How career adaptability can enhance career satisfaction: Exploring the mediating role of person–job fit”. *Journal of Management & Organization* 1–18. doi: 10.1017/jmo.2019.75.
783. York, Reginald O., i Roy T. Denton. 1990. „Leadership Behavior and Supervisory Performance”. *The Clinical Supervisor* 8(1):93–108. doi: 10.1300/J001v08n01_08.

784. Youngberg, Charles, Francis. 1963. „An experimental study of «job satisfaction» and turnover in relation to job expectations and self expectations”. University of New York, New York.
785. Zabusky, S. E., i S. R. Barley. 1996. „Redefining success: Ethnographic observations on the careers of technicians.” *Broken Ladders: Managerial Careers in Transition*. Oxford University Press. 185–214.
786. Zaccaro, Stephen J. 2007. „Trait-based perspectives of leadership.” *American Psychologist* 62(1):6–16. doi: 10.1037/0003-066X.62.1.6.
787. Zacher, H., i B. Griffin. 2015. „Older Workers’ Age as a Moderator of the Relationship Between Career Adaptability and Job Satisfaction”. *Work, Aging and Retirement* 1(2):227–36. doi: 10.1093/workar/wau009.
788. Zahra, Shaker A., Harry J. Sapienza, i Per Davidsson. 2006. „Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda*.” *Journal of Management Studies* 43(4):917–55. doi: 10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x.
789. Zenger, Todd R. 1992. „Why Do Employers Only Reward Extreme Performance? Examining the Relationships Among Performance, Pay, and Turnover”. *Administrative Science Quarterly* 37(2):198. doi: 10.2307/2393221.
790. Zhang, M., i D. Zhang. 2006. „The new development of voluntary turnover model.” *J. Econ. Manage. Abroad* 25(9):24–28.
791. Zhang, Yanjuan. 2016. „A Review of Employee Turnover Influence Factor and Countermeasure”. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies* 04(02):85–91. doi: 10.4236/jhrss.2016.42010.
792. Zhang, Yueyue, Cheng Zhang, and Miaomiao Liu, Cheng Zhang, i Miaomiao Liu. 2022. „Effects of Top-Down, Bottom-Up, and Horizontal Communication on Organizational Commitment: Evidence From Chinese Internet Firms”. *IEEE Transactions on Professional Communication* 65(3):411–26.
793. Zyphur, Michael J., Sankalp Chaturvedi, i Richard D. Arvey. 2008. „Job performance over time is a function of latent trajectories and previous performance.” *Journal of Applied Psychology* 93(1):217–24. doi: 10.1037/0021-9010.93.1.217.

Załączniki

Załącznik 1. Pięciostopniowa skala Likerta wykorzystana w kwestionariuszu ankietowym.

Źródło: opracowanie własne.

Strongly disagree	Disagree	Neither agree nor disagree	Agree	Strongly agree
1	2	3	4	5

Załącznik 2. Kwestionariusz ankietowy wykorzystany w badaniach właściwych – czynniki wykorzystane w modelach rotacji.

Źródło: opracowanie własne.

Zamiar rotacji (Turnover Intention TIS 6)						
1	I have often considered leaving my job.	1	2	3	4	5
2	I am satisfied with my job because I feel fulfilled in my personal needs.	1	2	3	4	5
3	I am often frustrated when there is no opportunity to achieve my personal work-related goals.	1	2	3	4	5
4	I would like to fulfill my dream of getting another job that will suit my personal needs better.	1	2	3	4	5
5	It is very likely that I accept another job at the same compensation level offered to me.	1	2	3	4	5
6	I look forward to another day at work.	1	2	3	4	5
Wydajność pracy pracownika (Job Performance)						
7	I always carry out all tasks within my scope of responsibility at quality level and performance that satisfies my organization.	1	2	3	4	5
8	I always fulfill all the duties required for my position on time.	1	2	3	4	5
9	I always effectively perform my duties at work.	1	2	3	4	5
10	In my organization, I achieve the goals set for me.	1	2	3	4	5
Zaangażowanie w pracę (Work Engagement)						
11	I am enthusiastic about my job.	1	2	3	4	5
12	At my work, I feel replete with energy.	1	2	3	4	5
13	My job inspires me.	1	2	3	4	5
Przywiązanie do organizacji (Organizational commitment)						
14	I would be very happy to spend my career with this organization.	1	2	3	4	5
15	I feel a strong sense of belonging to the organization.	1	2	3	4	5
16	I enjoy discussing in positive way the organization with people outside it.	1	2	3	4	5
Satysfakcja z pracy (Job Satisfaction)						
17	Generally speaking, I am very happy with the work	1	2	3	4	5
18	Basically, I really like the type of work I do in this organization	1	2	3	4	5
19	I rarely think about resigning from work	1	2	3	4	5
Motywacja pracownika (Work motivation)						
20	I feel motivated to work.	1	2	3	4	5
21	I am willing and ready to carry out the tasks entrusted to me to satisfied the organization.	1	2	3	4	5
22	I am willing and ready to allocate extra effort allowing exceed the requirements.	1	2	3	4	5

Załącznik 3. Kwestionariusz ankietowy wykorzystany w badaniach właściwych
 – czynniki wykorzystane w modelach rotacji, c.d.
 Źródło: opracowanie własne.

Dynamiczne zdolności pracowników (Employee Dynamic Capabilities)						
23	I quickly notice and successfully recognize opportunities and threats that can affect the work I do in the environment (both inside and outside of the organization).	1	2	3	4	5
24	I adapt effectively to the opportunities and threats appearing in the environment (both inside and outside the organization). I undertake preventive actions that will enable me to carry out the tasks entrusted to me despite changes in the environment.	1	2	3	4	5
25	I quickly notice and successfully recognize problems appearing in my organization.	1	2	3	4	5
26	I quickly solve appearing problems. I do it on my own or seek support (within the scope of knowledge and information) that allows me to perform assigned tasks.	1	2	3	4	5
27	I generate innovative ideas and original solutions to problems.	1	2	3	4	5
28	I constantly develop my competences and raise my qualifications.	1	2	3	4	5
Dopasowanie pracownika do organizacji (Person organization fit)						
29	The things that I value in life are similar to the things that the organization values.	1	2	3	4	5
30	My personal values match my organisation's values and culture	1	2	3	4	5
Dopasowanie pracownika do stanowiska pracy (Person Job fit)						
31	I feel that my goals and needs are right for this job.	1	2	3	4	5
32	My abilities, skills and talents are the right type for this job.	1	2	3	4	5
Służebny styl przywództwa (Servant leadership)						
33	Managers put my needs above their own and respect the values of the group.	1	2	3	4	5
34	Managers inspire and motivate me by providing meaning to the tasks and supporting me to develop desirable visions for the future.	1	2	3	4	5
35	Managers stimulate innovation and creativity by encouraging me to question assumptions, reframe situations and approach from a new perspective.	1	2	3	4	5
36	Managers foster my personal development tailored to the individual needs, they provide learning opportunities and a climate for growth.	1	2	3	4	5
Wewnętrzna komunikacja (Internal communication)						
37	Communication seems to be effective within this organization.	1	2	3	4	5
38	The goals of this organization are clear to me.	1	2	3	4	5
39	I often feel that I know what is going on within the organization.	1	2	3	4	5
40	Work assignments are fully explained.	1	2	3	4	5

Załącznik 4. Kwestionariusz ankietowy wykorzystany w badaniach właściwych – czynniki dodatkowe.

Źródło: opracowanie własne.

Dopasowanie pracownika do grupy (Person group fit)						
41	My personality is similar to the personalities of my team members.	1	2	3	4	5
42	I feel that I am valuable to this team because I have complementary skills and abilities.	1	2	3	4	5
43	Even though my personality differs from my team members, it seems to complement their personalities.	1	2	3	4	5
Dopasowanie pracownika do przełożonego (Person supervisor fit)						
44	There is usually a match between the things my value in life and the things my supervisor's value.	1	2	3	4	5
45	There is usually a match between my personality and my supervisor's personality.	1	2	3	4	5
46	There is usually a match between my supervisor's leadership style and the leadership style I desire.	1	2	3	4	5
Model Charakterystyk Pracy (Job Characteristics Model: JCM Model)						
47	I can not only partially but rather comprehensively influence the development of clients.	1	2	3	4	5
48	Job in this organization provides good feedback on the current quality of my work.	1	2	3	4	5
49	Job in this organization is very demanding and requires many different skills.	1	2	3	4	5
50	The quality of my work is very important and significant and also directly impacts clients.	1	2	3	4	5
51	I can independently plan and organize my work.	1	2	3	4	5
Atrakcyjność organizacji (Organizational Attractiveness)						
52	The organization produces innovative products and services (Innovation).	1	2	3	4	5
53	The organization prefers novel work practices/forward-thinking (Innovation).	1	2	3	4	5
54	I am feeling more self-confident as a result of working for this particular organization (Development).	1	2	3	4	5
55	I have a good relationship with my colleagues (Social).	1	2	3	4	5
56	I have a good relationship with my superiors (Social).	1	2	3	4	5
57	There is a happy work environment in this organization (Social).	1	2	3	4	5
58	The compensation package is overall attractive (Economic).	1	2	3	4	5
59	There are good promotion opportunities within this organization (Application).	1	2	3	4	5
60	I have the opportunity to teach others what I have learned.	1	2	3	4	5
Zaufanie do organizacji (Organizational Trust)						
61	I am treated fairly by the organization	1	2	3	4	5
62	I trust this organization to keep its promises or commitment to me	1	2	3	4	5
63	I trust management to look after their best interests	1	2	3	4	5
Elastyczność pracy (Work flexibility)						
64	Work flexibility should be practiced in every organization to promote a better work-life balance.	1	2	3	4	5
65	This organization is flexible in case of my early leaves/late entry for personal emergencies.	1	2	3	4	5
66	This organization allows me to use my earned leaves without issue.	1	2	3	4	5
Sprawiedliwość wynagrodzenia (Pay fairness)						
67	I consider my last salary rise to be fair.	1	2	3	4	5
68	My last salary rise gave me the full amount I deserved.	1	2	3	4	5
69	The level of my last salary rise was more than what I expected.	1	2	3	4	5
70	The level of salary rise I received was very fair.	1	2	3	4	5

Załącznik 5. Kwestionariusz ankietowy wykorzystany w badaniach właściwych – czynniki dodatkowe, c.d.
Źródło: opracowanie własne.

Satysfakcja z awansów (Promotability satisfaction)						
71	There is little chance for promotion in my job.	1	2	3	4	5
72	I know that if I do my job well, I have a fair chance of being promoted.	1	2	3	4	5
73	I can get a promotion as fast here as employees do in other organizations.	1	2	3	4	5
74	I am satisfied with my promotions opportunities.	1	2	3	4	5
Możliwości szkoleniowe (Professional ability development)						
75	My present job encourages me to continue gaining new and job-related skills.	1	2	3	4	5
76	My present job encourages me to continue gaining new job-related knowledge.	1	2	3	4	5
77	My present job encourages me to accumulate various work experience.	1	2	3	4	5
78	My present job enables me to continuously improve my professional capabilities.	1	2	3	4	5

Załącznik 6. Kwestionariusz ankietowy wykorzystany w badaniach – metryczka.
Źródło: opracowanie własne.

Metrics (please choose only one answer for each question)	
1	Please indicate the size of your organization based on the number of employees:
	below 10 employees - small
	10-49 employees - medium
	50-250 employees - large
	over 250 employees
2	Please indicate your position:
	manager
	specialist
	other
3	Please provide your level of education:
	secondary
	higher
4	Please indicate (in general) your length of employment:
	up to one year
	between one and five years
	more than five years
5	Please state your length of service with the current organization:
	up to one year
	between one and five years
	more than five years
6	Please indicate whether the company belongs to a branch of:
	local company
	global company
7	Please indicate, in general, how dynamic the company's environment is:
	stable / fairly stable
	volatile/ very volatile