

Wpływ zaangażowania w pracę na intencję odejścia z pracy w zależności od płci

Tomasz Gigol

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

e-mail: tgigol@sgh.waw.pl

ORCID: 0000-0001-7018-4552

Urszula Grabarska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

e-mail: ug89384@student.sgh.waw.pl

© 2024 Tomasz Gigol, Urszula Grabarska

Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0). Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>

Cytuj jako: Gigol, T. i Grabarska, U. (2024). Wpływ zaangażowania w pracę na intencję odejścia z pracy w zależności od płci. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 68(1), 26-37.

DOI: 10.15611/pn.2024.1.03

JEL Classification: J28, M54

Streszczenie: Celem badania było sprawdzenie zależności między zaangażowaniem w pracę personelu a chęcią do odejścia z pracy w kontekście płci pracowników. W tym celu przeprowadzono badanie ilościowe ($N = 123$) w grupie młodych respondentów z różnorodnych przedsiębiorstw w Polsce. Przeprowadzono analizę korelacji i moderacji. Zastosowano ramy koncepcyjne modelu planowanych zachowań.

Ustalono, że płeć jest moderatorem wpływu zaangażowania w pracę na chęć odejścia z niej. Dla kobiet większe zaangażowanie w pracę przekłada się na mniejszą chęć odejścia niż dla mężczyzn. Próba nie była statystycznie reprezentatywna. Artykuł pogłębia poznanie uwarunkowań chęci odejścia z pracy. Przeanalizowano zaangażowanie w pracę jako poprzednik odejścia z pracy i wskazano na rolę płci w tym procesie. Praktyczne implikacje: budowanie narzędzi do zwiększania zaangażowania w pracę u młodych pracowników, z uwzględnieniem różnic między kobietami a mężczyznami.

Słowa kluczowe: zaangażowanie w pracę, chęć odejścia z pracy, różnice płciowe

1. Wstęp

Nadmierna fluktuacja pracowników jest problemem dla wyników przedsiębiorstw (Park i Shaw, 2013). Szczególnie można to zaobserwować w obecnej sytuacji w Polsce, gdy rynek pracy cechuje się niskim bezrobociem, a podaż pracowników o odpowiednich kwalifikacjach jest mała (Piskorz i in., 2022). Wydaje się, że szczególnie młodzi pracownicy są gotowi do szybkiej zmiany pracy na inną, dlatego szuka się

sposobów analizy i możliwości przeciwdziałania temu zjawisku (Arendt i Grabowski, 2022; Piskorz i in., 2022). Inny problem dotyczący najmłodszych pracowników to zmniejszające się zaangażowanie w pracę pracowników pokolenia Z (Gruszczyńska-Malec i Waligóra, 2019). Od września 2022 r. na całym świecie popularne stało się pojęcie cichej rezygnacji (*quiet quitting*), które oznacza „zaprzestanie pełnego zaangażowania w swoją pracę i robienie tylko tyle, aby spełnić wymagania opisu stanowiska” (Mahand i Caldwell, 2023, s. 9). Problem wydaje się poważny, a niezaangażowani pracownicy potencjalnie są bardziej gotowi do szukania nowej pracy, dlatego autorzy artykułu uznali za interesujący problem naukowy sprawdzenie, w jaki sposób zaangażowanie w pracę wpływa na chęć odejścia z niej. Szczególnie interesującą grupą respondentów wydawali się najmłodszy pracownicy. Postanowiono zbadać zjawisko w kontekście płci pracowników.

Celem tego artykułu jest rozwiązanie naukowego problemu moderacyjnej funkcji płci pracowników dla wpływu zaangażowania w pracę na chęć odejścia z pracy. W związku z tym przeprowadzono badanie ilościowe. Przyjęto teoretyczny model planowanych zachowań, według którego każde złożone i celowe działanie człowieka jest poprzedzone uświadomionym zamiarem podjęcia danego działania, czyli intencją behawioralną (Ajzen, 1991; Conner i Armitage, 1998).

2. Przegląd literatury i hipotezy badawcze

2.1. Wpływ zaangażowania w pracę na chęć odejścia z pracy

Wobec wielu określeń zaangażowania w pracę (Brajer-Marczak, 2014) autorzy tego artykułu przyjęli podejście, w którym zaangażowanie w pracę zdefiniowano jako „pozytywny, satysfakcjonujący, związany z pracą stan umysłu, charakteryzujący się wigorem, oddaniem i zaabsorbowaniem” (Schaufeli i in., 2002, s. 74). Jak wynika z definicji, zaangażowanie składa się z trzech opisanych dalej elementów. Wigor odnosi się do dużej energii, która jest inwestowana w wykonywanie zadań, nawet w przypadkach, gdy jest to trudne. Oddanie charakteryzuje się poświęceniem wysiłku, co skutkuje pozytywnymi odczuciami związanymi z pracą, takimi jak dumą i poczucie ważności wykonywanej pracy. Zaabsorbowanie to stan takiego pochłonięcia pracą, że ma się trudności z oderwaniem się od pracy, jednak nie prowadzi ono do pracobolizmu (Łaguna i in., 2015; Schaufeli i in., 2008).

W najobszerniejszej metaanalizie badającej uwarunkowania świadomego odejścia z pracy zaangażowanie w pracę okazało się istotnym czynnikiem wpływającym na zamiar zmiany pracodawcy (Rubenstein i in., 2018). Zamiar odejścia z pracy jest najbardziej istotnym poprzednikiem rzeczywistych zachowań związanych z fluktuacją pracowników (Ghiselli i in., 2001). Intencja odejścia najczęściej kończy się rzeczywistą zmianą pracy przez pracownika (Parasuraman, 1982).

Twórcy koncepcji zaangażowania w pracę w swoich badaniach opisali, że zmniejsza ono intencję odejścia z pracy (Memon i in., 2016; Schaufeli i Bakker, 2004). Wyniki te zostały potwierdzone w innych badaniach (Halbesleben i Wheeler, 2008). Metaanaliza na temat zaangażowania w pracę przeprowadzona przez Halbeslebena (2010) wykazała, że oddanie, które jest elementem zaangażowania w pracę pozytywnie opartym na identyfikacji, szczególnie mocno korelowało ujemnie z zamiarem odejścia z pracy. Zaangażowanie w pracę zmniejsza chęć odejścia z pracy, choć od pewnego poziomu zaangażowania w pracę chęć odejścia już nie spada (Caesens i in., 2016).

Potwierdzenie, że zaangażowanie w pracę wpływa na chęć odejścia z pracy, wynika również z polskich badań. Wnuk (2018) zanotował, że zarówno satysfakcja z pracy, jak i przywiązanie emocjonalne wpływają istotnie na zmniejszenie chęci odejścia z pracy. Zaangażowanie w pracę (*work engagement*) i przywiązanie organizacyjne (*organizational commitment*) są często współzależne (Hallberg i Schaufeli, 2006). Niektórzy autorzy uważają, że przywiązanie organizacyjne jest elementem zaangażowania w pracę (Macey i Schneider, 2008). Zazwyczaj obserwowane korelacje między skalami zaangażowania w pracę a przywiązaniem organizacyjnym mieszczą się w przedziale między 0,45 a 0,55 (Schaufeli i Bakker, 2010). Naukowcy wskazują jednak różnice między tymi zjawiskami (Pec i Lewicka, 2022; Saks, 2006).

Cewińska (2018) zwróciła uwagę na wpływ zaangażowania w pracę jako czynnika zmniejszającego intencję odejścia u pracowników.

Opisane rozważania doprowadziły autorów do sformułowania następującej hipotezy.

H1. Zaangażowanie personelu w pracę zmniejsza chęć odejścia z pracy.

2.2. Rola płci jako moderatora zależności między zaangażowaniem w pracę a chęcią odejścia z niej

Kobiety i mężczyźni na całym świecie różnią się od siebie w tym, jakie znaczenie ma dla nich praca (Burbano i in., 2020). Zaangażowanie mężczyzn w pracę jest zwykle większe niż kobiet, jednak ta różnica nie jest bardzo duża (Schaufeli i Bakker, 2003). Kobiety częściej niż mężczyźni wykazują się zaufaniem w relacjach z innymi ludźmi, a jednocześnie mają większą awersję do ryzyka (Byrnes i in., 1999; Charness i Gneezy, 2012; Sonsino i in., 2023). Sapienza, Zingales i Maestripieri (2009) przedstawili wyniki badań wskazujące, że mężczyźni preferują bardziej ryzykowne kroki finansowe oraz zawodowe. Płeć może mieć wpływ także w odniesieniu do ryzyka zmiany pracy. Mężczyźni, bardziej niż kobiety, cechuje poszukiwanie doznań, nawet jeśli wiąże się to z ryzykiem (Cross i in., 2013; Golińska 2015). W wyniku tego mężczyźni dużo chętniej od kobiet podejmują pracę wiążącą się z ryzykiem, np. relokują się do krajów mniej bezpiecznych w ramach korporacji (Stoermer i in., 2017). Zarówno płeć, jak i awersja do ryzyka były istotnymi moderatorami wpływu osadzenia w organizacji na chęć odejścia z pracy (Peltokorpi i in., 2015).

Kolejnym istotnym czynnikiem różnicującym mężczyzn i kobiety jest podejście do konkurencji i współpracy (Buser i in., 2021; Kamas i Preston, 2012). Obszerna metaanaliza wskazała na przywiązywanie większej wagi przez kobiety niż przez mężczyzn do budowania wspólnoty, chociaż z wiekiem te różnice się zmniejszają (Hsu i in., 2021). Relacje społeczne z przełożonym i współpracownikami mają większy wpływ na zaangażowanie w pracę kobiet niż mężczyzn (Russ i McNeilly, 1995). Zaangażowanie w pracę, a szczególnie skorelowane z nim przywiązanie organizacyjne jest budowane w kontekście relacji międzyludzkich w pracy. W badaniu Khodakaramiego i Diraniego (2020) przedstawiono wpływ zaangażowania w pracę na lojalność wobec przełożonego i organizacji. Stwierdzono, że zaangażowanie w pracę kobiet w większym stopniu buduje poczucie lojalności wobec pracodawcy niż u mężczyzn.

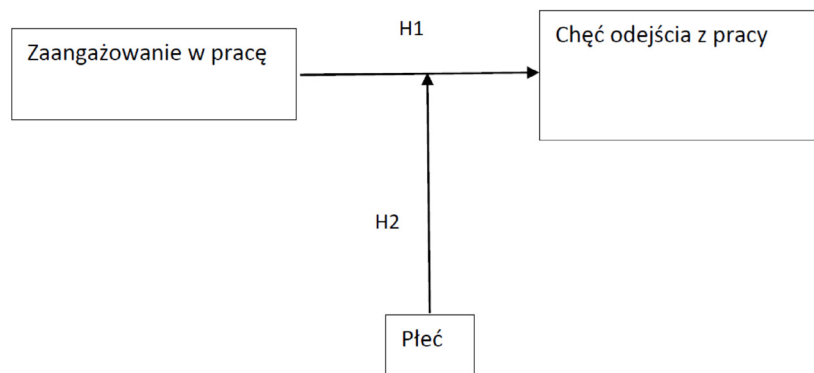
Badania przeprowadzone w Polsce również wskazywały na różną wagę czynników budujących zaangażowanie w pracę w zależności od płci. Dla kobiet ważniejszymi czynnikami były atmosfera wśród współpracowników i nagrody finansowe. Dla mężczyzn z kolei techniczne warunki pracy pełniły ważniejszą funkcję w ich zaangażowaniu w pracę (Michalak, 2014). Zanotowano również istotne różnice w poziomie zaangażowania w pracę w zależności od płci pracowników (Lipińska-Grobelny i Ciesielska, 2018). Kobiety są bardziej niż mężczyźni zainteresowane emocjonalnymi aspektami swojej pracy i dlatego większe znaczenie mają dla nich wewnętrzne czynniki motywujące, a co za tym idzie, zaangażowanie w pracę (Konrad i in., 2000; Rosenblatt i in., 1999). Wyniki badań prowadzą do wniosku, że kobiety przywiązują większą wagę do zaangażowania w pracę i ma ono większy wpływ niż u mężczyzn na różne postawy związane z pracą (Mascarenhas i in., 2022).

W wyniku wielu badań okazało się, że płeć pełniła moderacyjną funkcję dla zależności między różnymi zjawiskami związanymi z pracą a chęcią odejścia z pracy. Badania dowiodły istotnej moderacyjnej roli płci dla wpływu satysfakcji z pracy oraz przywiązania organizacyjnego (*job commitment*), a więc pojęcia mocno skorelowanego z zaangażowaniem w pracę (*work engagement*), na chęć odejścia z pracy (Honakker i in., 2013). W badaniach zespołu Khalida (2009) okazało się, że płeć była moderatorem wpływu zachowań obywatelskich w pracy na zmniejszoną intencję odejścia z pracy. U kobiet ten wpływ był znacznie silniejszy niż u mężczyzn. Zaangażowanie w pracę było czynnikiem powstrzymującym kobiety przed zmianą pracy w stopniu większym niż mężczyzn. Z kolei Metin Camgoz z zespołem (2016) ustaliła, że zaangażowanie w pracę w dużo większym stopniu wpływa na zmniejszenie chęci odejścia z pracy

przez kobiety niż przez mężczyzn. Podobnie Naveed, Zia, i Cangialosi (2022) ustalili, że wpływ zaangażowania w pracę na zamiar odejścia z pracy różni się w zależności od płci.

Powyższe rozważania doprowadziły autorów do sformułowania następującej hipotezy.

H2. Wpływ zaangażowania w pracę na mniejszą chęć odejścia pracownika jest większy dla kobiet niż dla mężczyzn.



Rys. 1. Model badawczy

Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku 1 przedstawiono model badawczy z zaznaczeniem hipotez.

3. Narzędzia i metody badawcze

3.1. Narzędzia badawcze

Badania zaangażowania w pracę dokonano za pomocą testu UWES 9 (Utrecht Work Engagement Scale) w wersji polskiej, udostępnionego przez twórców kwestionariusza (Schaufeli, 2013). Kwestionariusz zawiera 9 stwierdzeń, po 3 dla wigoru, oddania i zaabsorbowania w pracę. Przykładowe pytania:

- Kiedy rano wstaję, mam ochotę iść do pracy (wigor).*
- Jestem dumny(a) z pracy, którą wykonuję (oddanie).*
- Jestem pochłonięty(a) swoją pracą (zaabsorbowanie).*

Odpowiedzi były udzielane w 7-stopniowej skali Likerta od 0 – nigdy, do 7 – każdego dnia.

Zamiar odejścia z pracy był badany za pomocą skali Vandenberghe'a i Bentein (2009), zawierającej 3 stwierdzenia:

- Często myślę o odejściu z obecnej pracy.*
- Prawdopodobnie będę szukać nowej pracy w przyszłym roku.*
- Jak najszybciej opuszczę organizację.*

Odpowiedzi były udzielane w 5-stopniowej skali Likerta, od 1 – zdecydowanie się nie zgadzam, do 5 – zdecydowanie się zgadzam.

3.2. Procedura badawcza i respondenci

Kwestionariusz badawczy skierowany został do osób pracujących biurowo. Został stworzony przy użyciu narzędzia „formularze Google” w wersji elektronicznej. Link do ankiety udostępniono chętnym respondentom poprzez serwis społecznościowy Facebook na forach ogólnotematycznych, forach związanych ze studentami SGH oraz forach współpracowników jednego z autorów artykułu, z prośbą o podawanie

kolejnym znajomym linku do badania. Wybrano popularną sieć społecznościową, żeby dotrzeć do dużej grupy respondentów w krótkim czasie. Dobór respondentów odbywał się metodą kuli śnieżnej (Sęk, 2015). Ankieta była anonimowa, respondenci mieli możliwość rezygnacji w dowolnym momencie jej wypełniania. Odpowiedzi były zbierane w maju 2022 r. Respondentami byli pracujący na różnych stanowiskach Polacy.

W badaniu wzięły udział 123 osoby, 79 kobiet (64,2%) i 42 mężczyzn (34,1%). Dwie osoby nie podały swojej płci. W tabeli 1 przedstawiono rozkład wieku osób badanych.

Większość osób badanych to osoby w wieku 21-25 lat. 88,7% badanych miało mniej niż 25 lat, a 95,9% respondentów to osoby w wieku 30 lat lub mniej.

W tabeli 2 przedstawiono rozkład stażu pracy osób badanych.

Tabela 1. Wiek osób badanych

Wiek	<i>n</i>	%
20 lat lub mniej	4	3,3
21-25 lat	105	85,4
26-30 lat	9	7,3
31 lat lub więcej	5	4,1
Ogółem	123	100

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Staż pracy osób badanych

Staż pracy	<i>n</i>	%
3 miesiące lub krócej	26	21,1
4-6 miesięcy	23	18,7
7-12 miesięcy	33	26,8
Dłużej niż rok	41	33,3
Ogółem	123	100

Źródło: opracowanie własne.

Najwięcej osób pracowało w obecnym przedsiębiorstwie dłużej niż rok.

Można stwierdzić, że respondentami w ogromnej większości były młode osoby o krótkim stażu pracy.

4. Wyniki badań

4.1. Statystyki opisowe

W tabeli 3 przedstawiono statystyki opisowe dla analizowanych zmiennych przedziałowych, tj. wartości średnie, odchylenia standardowe, minimalne i maksymalne wartości. Zestawienie uzupełniono testem Kołmogorowa-Smirnowa weryfikującego założenie o normalnym rozkładzie analizowanych zmiennych oraz wartościami współczynników rzetelności pomiaru α Cronbacha.

Tabela 3. Statystyki opisowe dla analizowanych zmiennych przedziałowych

Zmienne	M	SD	min	max	K-S	<i>p</i>	α
<i>Wigor</i>	2,45	1,21	0,00	5,33	0,11	0,001	0,86
<i>Oddanie</i>	3,07	1,20	0,00	5,67	0,10	0,008	0,83
<i>Zaabsorbowanie</i>	2,99	1,23	0,00	5,33	0,13	0,001	0,76
Zaangażowanie w pracę	2,84	1,05	0,00	5,33	0,11	0,001	0,90
Chęć odejścia z pracy	2,91	1,11	1,00	5,00	0,09	0,022	0,84

M – wartość średnia; SD – odchylenie standardowe; min – wartość minimalna; max – wartość maksymalna; K-S – wartość testu Kołmogorowa-Smirnowa; *p* – istotność statystyczna; α – współczynnik rzetelności Cronbacha.

Źródło: opracowanie własne.

Skala chęci odejścia z pracy uzyskała rzetelność na poziomie α Cronbacha o wartości 0,84, natomiast skala zaangażowania w pracę – na poziomie 0,90. Również podskale zaangażowania, tj. wigor, oddanie i zaabsorbowanie, otrzymały wartość α Cronbacha od 0,76 do 0,86. Użyte narzędzia były więc rzetelne

i wewnątrznie spójne. Stwierdzono istotne statystycznie odchylenia od rozkładu normalnego w przypadku wszystkich analizowanych zmiennych, wobec tego kolejne analizy zostały przeprowadzone w oparciu o metodę bootstrappingu.

4.2. Zaangażowanie w pracę a chęć odejścia z pracy

W tabeli 4 przedstawiono przedziały ufności otrzymane w oparciu o metodę bootstrappingu dla współczynników korelacji r Pearsona pomiędzy wymiarami zaangażowania w pracę a chęcią odejścia z pracy.

Otrzymano istotne statystycznie ujemne korelacje pomiędzy wszystkimi wymiarami zaangażowania w pracę a chęcią odejścia z pracy, wobec tego otrzymano wyniki potwierdzające hipotezę H1.

Tabela 4. Współczynniki pomiędzy wymiarami zaangażowania w pracę a chęcią odejścia z pracy

Zmienne	Chęć odejścia z pracy
<i>Wigor</i>	-0,70; -0,41
<i>Oddanie</i>	-0,75; -0,53
<i>Zaabsorbowanie</i>	-0,67; -0,41
Zaangażowanie w pracę	-0,77; -0,57

Źródło: opracowanie własne.

4.3. Płeć jako moderator zależności pomiędzy zaangażowaniem w pracę a chęcią odejścia z pracy

Moderator do badania dobrano, opierając się na pogłębionych badaniach literaturowych. Próba badawcza była wystarczająco liczna do badania efektu moderacji (MacKinnon i in., 2012). Zgodnie z zaleceniami do badania moderacji użyto metody bootstrappingu (Hayes 2017). W celu zweryfikowania hipotezy H2 przeprowadzono analizę moderacji w oparciu o makro Process Hayes (2017) w modelu nr 1 przy użyciu oprogramowania SPSS.

W tabeli 5 przedstawiono wartości współczynników regresji dla efektów interakcyjnych pomiędzy przynależnością do grupy kobiet lub do grupy mężczyzn a wymiarami zaangażowania w pracę.

Otrzymano istotne statystycznie efekty interakcyjne pomiędzy płcią osób badanych a wszystkimi wymiarami zaangażowania w pracę, wobec tego otrzymano wyniki potwierdzające hipotezę H2.

W tabeli 6 przedstawiono przedziały ufności otrzymane dla współczynników regresji dotyczące zależności pomiędzy poszczególnymi wymiarami zaangażowania w pracę a chęcią odejścia z pracy w grupie kobiet i w grupie mężczyzn.

Ujemne zależności pomiędzy wszystkimi wymiarami zaangażowania w pracę a chęcią odejścia z pracy były silniejsze w grupie kobiet niż w grupie mężczyzn.

Tabela 5. Wartości współczynników regresji dla efektów interakcyjnych pomiędzy przynależnością do grupy kobiet lub do grupy mężczyzn a wymiarami zaangażowania w pracę

Zmienne	Płeć
<i>Wigor</i>	0,05; 0,67
<i>Oddanie</i>	0,08; 0,65
<i>Zaabsorbowanie</i>	0,04; 0,66
Zaangażowanie w pracę	0,17; 0,70

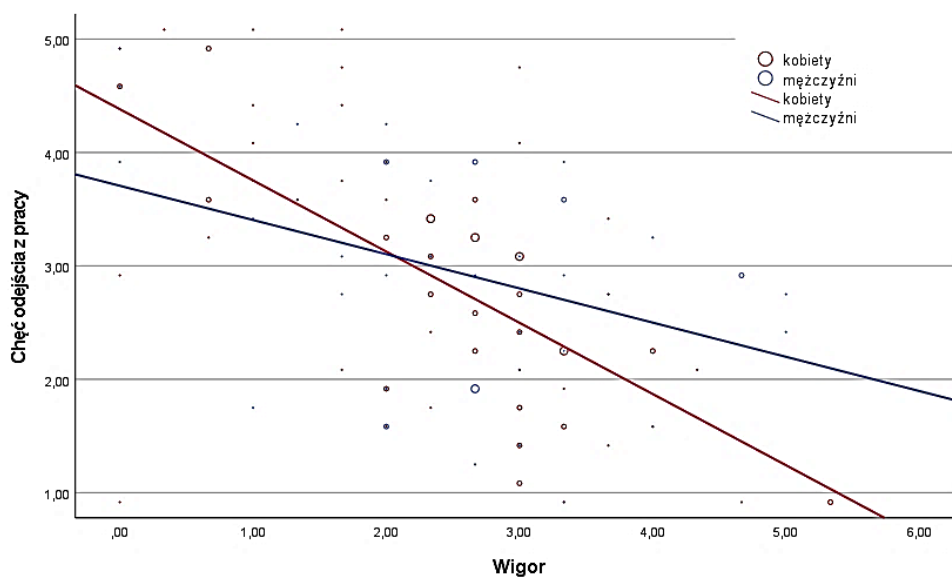
Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6. Współczynniki regresji dotyczące zależności pomiędzy poszczególnymi wymiarami zaangażowania w pracę a chęcią odejścia z pracy w grupie kobiet i w grupie mężczyzn

Zmienne	Kobiety	Mężczyźni
<i>Wigor</i>	-0,87; -0,50	-0,58; -0,08
<i>Oddanie</i>	-0,94; -0,61	-0,65; -0,18
<i>Zaabsorbowanie</i>	-0,86; -0,49	-0,57; -0,08
Zaangażowanie w pracę	-0,99; -0,67	-0,61; -0,18

Źródło: opracowanie własne.

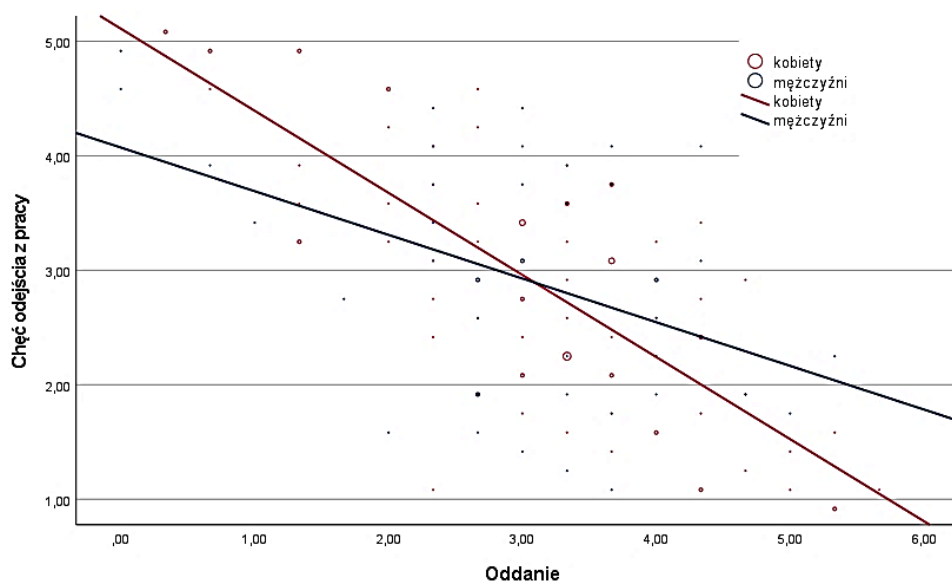
Wyniki zależności między zaangażowaniem w pracę a chęcią odejścia z pracy z uwzględnieniem różnic płci zostały zamieszczone na rys. 2-5.



Rys. 2. Zależność pomiędzy wynikami na skali *Wigoru* a chęcią odejścia z pracy w grupie kobiet i w grupie mężczyzn

Źródło: opracowanie własne.

Wpływ odczuwanego przez respondentów wigoru na mniejszą chęć odejścia z pracy jest uwidoczniony na rys. 2 za pomocą dwóch prostych. W przypadku kobiet wpływ wigoru na intencję zmiany pracy jest większy niż w przypadku mężczyzn. W rezultacie prosta opisująca kobiety jest bardziej nachylona.

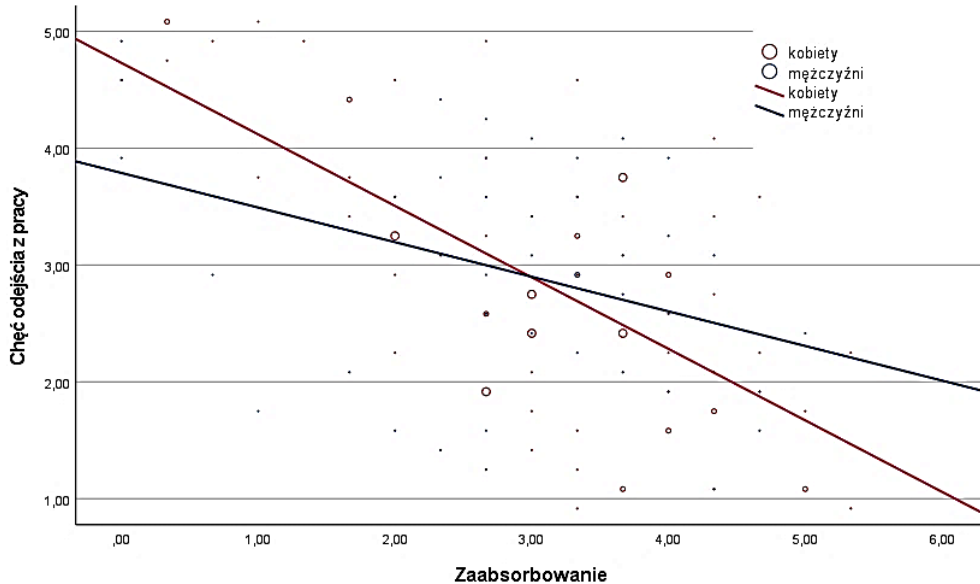


Rys. 3. Zależność pomiędzy wynikami na skali *Oddania* a chęcią odejścia z pracy w grupie kobiet i w grupie mężczyzn

Źródło: opracowanie własne.

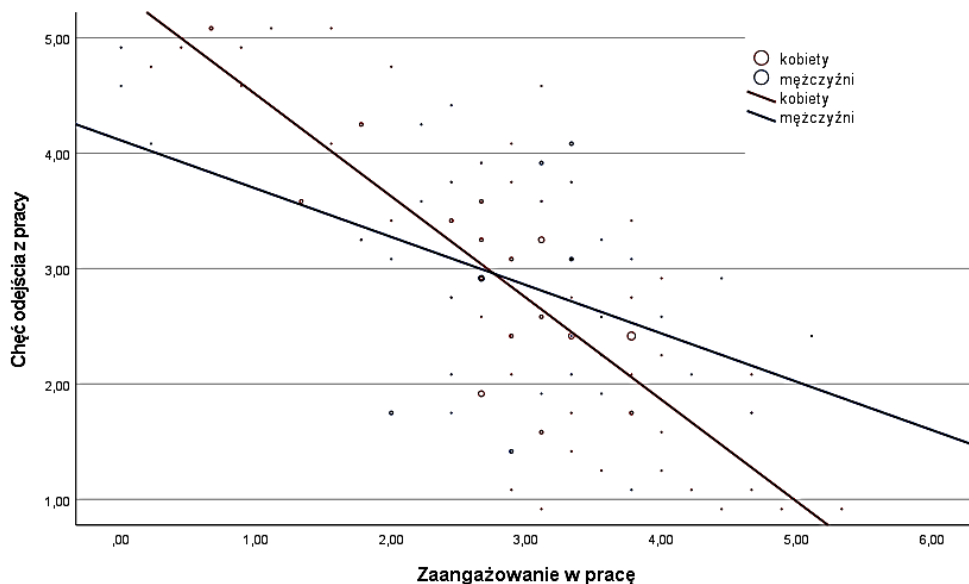
Wpływ odczuwanego oddania na mniejszą chęć odejścia z pracy dotyczy wszystkich respondentów. Jednakże w przypadku kobiet zależność ta jest większa, co na rys. 3 zobrazowane jest bardziej stromym nachyleniem linii prostej.

Odczuwane przez wszystkich respondentów zaabsorbowanie również zmniejsza chęć odejścia z pracy. W przypadku kobiet jednak ten wpływ jest większy, co na rys. 4 zobrazowane jest bardziej stromym nachyleniem linii prostej odzwierciedlającej zależność między zaabsorbowaniem a intencją odejścia z pracy u kobiet.



Rys. 4. Zależność pomiędzy wynikami na skali *Zaabsorbowania* a chęcią odejścia z pracy w grupie kobiet i w grupie mężczyzn

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 5. Zależność pomiędzy zaangażowaniem w pracę a chęcią odejścia z pracy w grupie kobiet i w grupie mężczyzn

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 5 jest graficznym przedstawieniem hipotezy 2. Zaangażowanie w pracę w istotny sposób zmniejsza chęć odejścia z pracy personelu. Jednakże ta zależność jest zróżnicowana ze względu na płeć respondentów. W przypadku kobiet wpływ zaangażowania w pracę na zmniejszoną intencję odejścia z pracy jest większy niż u mężczyzn. Linia prosta, która przedstawia zależność między zaangażowaniem w pracę a chęcią odejścia z pracy jest bardziej nachylona dla kobiet niż dla mężczyzn.

5. Dyskusja

Hipoteza 1 została potwierdzona w niniejszym badaniu, podobnie jak w wielu wcześniejszych pracach, np. (Memon i in., 2016; Schaufeli i Bakker, 2004). W niniejszym badaniu podobnie jak w metaanalizie na temat zaangażowania w pracę przeprowadzonej przez Halbeslebena (2010) oddanie pracy, jako czynnik zaangażowania w pracę, najbardziej korelowało ujemnie z zamiarem odejścia z pracy (tab. 4).

Hipoteza 2 również została potwierdzona. Kiedy kobiety są zaangażowane w pracę, oznacza to większą lojalność wobec pracodawcy niż u podobnie zaangażowanych mężczyzn, co pokazano na rys. 5. Wynik ten jest zgodny z przekrojowymi badaniami amerykańskimi przeprowadzonymi na próbie ponad 2400 osób (Khodakarami i Dirani, 2020). Naveed i in. (2022) uzyskali podobne wyniki potwierdzające obie hipotezy niniejszego artykułu, jednakże badanie przeprowadzono w muzułmańskim Pakistanie. Podobnie wyniki w zakresie moderacyjnej roli płci dla zależności między zaangażowaniem w pracę a intencją odejścia z pracy uzyskała Metin Camgoz z zespołem (2016). Badanie to było przeprowadzone w Turcji, kraju muzułmańskim, w którym zatrudnienie kobiet wciąż jest uważane za mniej ważne dla kobiet, bo ich obowiązki domowe są kontynuowane niezależnie od zatrudnienia, a główną osobą utrzymującą dom jest mężczyzna. Autorki uzasadniają różnice międzypłciowe tym, że kobiety są bardziej zainteresowane emocjonalnymi aspektami pracy. W konsekwencji większa jest u nich rola zaangażowania w pracę i mniejszy zamiar odejścia z pracy. Odmienny kontekst kulturowy przywołanych badań utrudnia dyskusję wyników. Wyniki należałoby potwierdzić w innych badaniach w kontekście polskim. Warto zauważyć, że wiele badań nie zanotowało różnic między płciami w zakresie wpływu zaangażowania w pracę na chęć odejścia z pracy, np. (Rubenstein i in., 2018; Memon i in., 2016). Jednakże nie zanotowano też nigdy większej chęci pozostania w pracy przez mężczyzn niż przez kobiety przy tym samym nasileniu zaangażowania w pracę.

Warto wspomnieć o specyficznym polskim kontekście badania, czyli braku bezrobocia, również wśród młodych ludzi. Wyniki badań przeprowadzonych w innych krajach i w innym momencie cyklu koniunkturalnego w gospodarce mogłyby przynieść odmienne rezultaty odnośnie do chęci odejścia z pracy. Poprzednie badania mogły być również prowadzone w innym kontekście technologiczno-informacyjnym. Obecnie łatwo dowiedzieć się o nowych stanowiskach, bo proces poszukiwania pracowników odbywa się w Internecie. Z kolei za pośrednictwem sieci społecznościowych łatwo o informacje o innych ważnych elementach związanych z ewentualną pracą w nowym miejscu.

6. Zakończenie

Badanie po raz kolejny wykazało, że zaangażowanie w pracę zmniejsza chęć odejścia z niej. Jest to jeden z ważnych czynników pozwalających na zmniejszenie fluktuacji pracowników w organizacji. Jednakże warto pamiętać, że ten czynnik działa mniej intensywnie na męską część załogi. Warto w związku z tym, szukając dróg do zbudowania większego zaangażowania w pracę personelu, pamiętać o innych czynnikach mających wpływ na fluktuację pracowników.

Niniejsze badanie podlega kilku ograniczeniom. Respondentami byli młodzi pracownicy z krótkim stażem pracy, a proces budowania zaangażowania jest długotrwały. Metoda badawcza była nieprobabilistyczna. Dobór respondentów za pośrednictwem kontaktów osób z otoczenia studentów warszawskiej uczelni ekonomicznej dodatkowo ogranicza reprezentatywność badanej grupy. Struktura płci respondentów nie odpowiada strukturze płci zatrudnionych w przedsiębiorstwach w Polsce. Niedostateczna reprezentacja płci żeńskiej w badaniu też jest ograniczeniem interpretacyjnym. Nie badano również czynników kontekstowych, takich jak różnorodność organizacji, różne umowy o pracę respondentów, a także innych zmiennych związanych z organizacją, które mogły mieć istotny wpływ na wyniki. Dlatego należy ostrożnie uogólniać wyniki niniejszego studium.

Niemniej jednak wyniki należy uznać za ciekawe i warto eksplorować ten kierunek badań. Dalsze prace mogłyby skoncentrować się na szukaniu poprzedników zaangażowania w pracę w kontekście płci. Być

może okazałoby się, że zaangażowanie w pracę jest mediatorem między innymi zjawiskami, takimi jak np. nadużycie nadzoru, sprawiedliwość organizacyjna czy przywództwo, a chęcią odejścia z pracy. Jednocześnie płęć okazałaby się, być może, moderatorem dla tych zjawisk. Interesujące byłoby potwierdzenie wyników badania na innej grupie respondentów, najlepiej w próbie reprezentatywnej. Wreszcie warto byłoby rozważyć wzbogacenie podejścia badawczego o metody jakościowe, ponieważ ilościowe nie pokazują wystarczająco głębi problemu.

Praktyczne wnioski z badania dotyczą zwracania uwagi na różnice między kobietami a mężczyznami w kontekście zaangażowania w pracę. Niezaangażowani pracownicy i nadmierna fluktuacja personelu to negatywne zjawiska związane z efektywnością organizacji. Wyniki prezentowanych badań mogą pomóc praktykom zarządzania w zmaganiach z nowym zjawiskiem cichej rezygnacji (*quiet quitting*) w najmłodszym pokoleniu pracowników.

Literatura

- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Arendt, Ł. i Grabowski, W. (2022). Uwarunkowania dobrowolnych odejść z pracy w polskich przedsiębiorstwach w kontekście segmentacji rynku pracy. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 84(3), 209-224. <https://doi.org/10.14746/rpe-is.2022.84.3.13>
- Brajer-Marczak, R. (2014). Employee Engagement in Continuous Improvement of Processes. *Management*, 18(2), 88-103. <https://doi.org/10.2478/manment-2014-0044>
- Burbano, V., Padilla, N. i Meier, S. (2020). Gender Differences in Preferences for Meaning at Work. *IZA Discussion Paper*, (13053). Institute of Labor Economics. <https://docs.iza.org/dp13053.pdf>
- Buser, T., Ranehill, E. i Van Veldhuizen, R. (2021). Gender Differences in Willingness to Compete: The Role of Public Observability. *Journal of Economic Psychology*, 83, 102366. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2021.102366>
- Byrnes, J. P., Miller, D. C. i Schafer, W. D. (1999). Gender Differences in Risk Taking: A Meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 125(3), 367-383. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.3.367>
- Caesens, G., Stinglhamber, F. i Marmier, V. (2016). The Curvilinear Effect of Work Engagement on Employees' Turnover Intentions. *International Journal of Psychology*, 51(2), 150-155. <https://doi.org/10.1002/ijop.12131>
- Cewińska, J. (2018). Odejścia z pracy w kontekście zróżnicowania pracowników. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (511), 62-72.
- Charness, G. i Gneezy, U. (2012). Strong Evidence for Gender Differences in Risk Taking. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 83(1), 50-58. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2011.06.007>
- Conner, M. i Armitage, C. J. (1998). Extending the Theory of Planned Behavior: A Review and Avenues for Further Research. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(15), 1429-1464. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1998.tb01685.x>
- Cross, C. P., Cyrenne, D. L. M. i Brown, G. R. (2013). Sex Differences in Sensation-seeking: A Meta-analysis. *Scientific Reports*, 3(1), 1-5. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1038/srep02486.pdf>
- Ghiselli, R. F., La Lopa, J. M. i Bai, B. (2001). Job Satisfaction, Life Satisfaction, and Turnover Intent: Among Food-service Managers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(2), 28-37. <https://doi.org/10.1177/0010880401422002>
- Golińska, L. (2015). Polska adaptacja skali impulsywności UPPS Whiteside'a i Lynam'a – przykłady jej wykorzystania w badaniu pracobolizmu i satysfakcji z relacji społecznych. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 16(3), 131-142.
- Gruszczyńska-Malec, G. i Waligóra, Ł. (2019). Zarządzanie multigeneracyjne – budowanie zaangażowania w zespole zróżnicowanym ze względu na wiek. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 53(3), 11-24. <https://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/view/1332/1978>
- Halbesleben, J. R. (2010). *A Meta-analysis of Work Engagement: Relationships with Burnout, Demands, Resources, and Consequences*. W: A. B. Bakker, M. P. Leiter (eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (s. 102-117). Psychology Press.
- Halbesleben, J. R. i Wheeler, A. R. (2008). The Relative Roles of Engagement and Embeddedness in Predicting Job Performance and Intention to Leave. *Work & Stress*, 22(3), 242-256. <https://doi.org/10.1080/02678370802383962>
- Hallberg, U. E. i Schaufeli, W. B. (2006). „Same Same” but Different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment? *European Psychologist*, 11(2), 119-127. <https://doi.org/10.1027/1016-9040.11.2.119>
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-based Approach*. Guilford Publications.
- Hoonakker, P., Carayon, P. i Korunka, C. (2013). Using the Job-Demands-Resources Model to Predict Turnover in the Information Technology Workforce – General Effects and Gender Differences. *Psihološka Obzorja / Horizons of Psychology*, 22(1), 51-65. <https://doi.org/10.20419/2013.22.373>

- Hsu, N., Badura, K. L., Newman, D. A. i Speech, M. E. P. (2021). Gender, "Masculinity," and "Femininity": A Meta-analytic Review of Gender Differences in Agency and Communion. *Psychological Bulletin*, 147(10), 987-1011. <https://doi.org/10.1037/bul0000343>
- Kamas, L. i Preston, A. (2012). The Importance of Being Confident; Gender, Career Choice, and Willingness to Compete. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 83(1), 82-91. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2011.06.013>
- Khalid, S. A., Jusoff, H. K., Ali, H., Ismail, M., Kassim, K. M. i Rahman, N. A. (2009). Gender as a Moderator of the Relationship Between OCB and Turnover Intention. *Asian Social Science*, 5(6), 108-117. <https://pdfs.semanticscholar.org/4ec9/8488860a716a8d340e463f1cb3ca0b73e6b5.pdf>
- Khodakarami, N. i Dirani, K. (2020). Drivers of Employee Engagement: Differences by Work Area and Gender. *Industrial and Commercial Training*, 52(1), 81-91. <https://doi.org/10.1108/ICT-06-2019-0060>
- Konrad, A. M., Ritchie Jr, J. E., Lieb, P. i Corrigan, E. (2000). Sex Differences and Similarities in Job Attribute Preferences: A Meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 126(4), 593-641. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.126.4.593>
- Lipińska-Grobelny, A. i Ciesielska, O. (2018). Zaangażowanie w pracę i przywiązanie do organizacji – analiza międzypokoleniowa i międzyplciowa. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, (3-4), 129-144.
- Łaguna, M., Mielniczuk, E., Żaliński, A. i Wałachowska, K. (2015). Przywiązanie do organizacji i zaangażowanie w pracę – koncepcje teoretyczne i problemy terminologiczne. *Medycyna Pracy*, 66(2), 277-284. <http://medpr.imp.lodz.pl/pdf-2352-2840?filename=Organizational%20commitment.pdf>
- Macey, W. H. i Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- MacKinnon, D. P., Coxé, S. i Baraldi, A. N. (2012). Guidelines for the Investigation of Mediating Variables in Business Research. *Journal of Business and Psychology*, 27(1), 1-14. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-011-9248-z>
- Mahand, T. i Caldwell, C. (2013). Quiet Quitting – Causes and Opportunities. *Business and Management Research*, 12(1), 9-19. <http://dx.doi.org/10.5430/bmr.v12n1p9>
- Mascarenhas, C., Galvão, A. R. i Marques, C. S. (2022). How Perceived Organizational Support, Identification with Organization and Work Engagement Influence Job Satisfaction: A Gender-Based Perspective. *Administrative Sciences*, 12(2), 66. <https://doi.org/10.3390/admsci12020066>
- Memon, M. A., Salleh, R. i Baharom, M. N. R. (2016). The Link Between Training Satisfaction, Work Engagement and Turnover Intention. *European Journal of Training and Development*, 40(6), 407-429. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2015-0077>
- Metin Camgoz, S., Tayfur Ekmekci, O., Bayhan Karapinar, P. i Kumbul Guler, B. (2016). Job Insecurity and Turnover Intentions: Gender Differences and the Mediating Role of Work Engagement. *Sex Roles*, 75, 583-598. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11199-016-0595-0>
- Michalak, M. (2014). Czy zarządzanie zaangażowaniem w pracę wymaga uwzględnienia różnorodności pracowników? *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (350), 261-271.
- Naveed, M., Zia, M. Q. i Cangialosi, N. (2022). The Nexus of Job Resources and Turnover Intentions with the Mediating Role of Employees' Work Engagement in the Hospitality Industry. *Consumer Behavior in Tourism and Hospitality*, 17(3), 282-296. <https://doi.org/10.1108/CBTH-09-2021-0217>
- Parasuraman, S. (1982). Predicting Turnover Intentions and Turnover Behavior: A Multivariate Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 21(1), 111-121. [https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/0001-8791\(82\)90056-2](https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/0001-8791(82)90056-2)
- Park, T. Y. i Shaw, J. D. (2013). Turnover Rates and Organizational Performance: A Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 268-309. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0030723>
- Pec, M. i Lewicka, D. (2022). Zaangażowanie pracownicze a przywiązanie organizacyjne – próba usystematyzowania pojęć. *Organizacja i Kierowanie*, 191(2), 157-171. <https://econjournals.sgh.waw.pl/OiK/article/view/4009>
- Peltokorpi, V., Allen, D. G. i Froese, F. (2015). Organizational Embeddedness, Turnover Intentions, and Voluntary Turnover: The Moderating Effects of Employee Demographic Characteristics and Value Orientations. *Journal of Organizational Behavior*, 36(2), 292-312. <https://doi.org/10.1002/job.1981>
- Piskorz, Z., Badzmirowski, D. i Mytnik, Ł. (2022). Identyfikacja zachowań sygnalizujących zamiar odejścia z pracy – propozycja pomiaru. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 145(2), 11-30. <https://zsl.ipiss.com.pl/api/files/view/1870458.pdf>
- Rosenblatt, Z., Talmud, I. i Ruvio, A. (1999). A Gender-based Framework of the Experience of Job Insecurity and Its Effects on Work Attitudes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 197-217. <https://doi.org/10.1080/135943299398320>
- Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W. i Mitchell, T. R. (2018). Surveying the Forest: A Meta-analysis, Moderator Investigation, and Future-oriented Discussion of the Antecedents of Voluntary Employee Turnover. *Personnel Psychology*, 71(1), 23-65. <https://doi.org/10.1111/peps.12226>
- Russ, F. A. i McNeilly, K. M. (1995). Links among Satisfaction, Commitment, and Turnover Intentions: The Moderating Effect of Experience, Gender, and Performance. *Journal of Business Research*, 34(1), 57-65. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(94\)00042-D](https://doi.org/10.1016/0148-2963(94)00042-D)
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Sapienza, P., Zingales, L. i Maestripieri, D. (2009). Gender Differences in Financial Risk Aversion and Career Choices Are Affected by Testosterone. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 106(36), 15268-15273. <https://doi.org/10.1073/pnas.0907352106>

- Schaufeli, W. B. (2013). *Utrecht Work Engagement Scale*. <https://econjournals.sgh.waw.pl/OiK/article/view/4009> <http://www.wilmarschaufeli.nl>
- Schaufeli, W. B. i Bakker, A. B. (2003). *The Utrecht Work Engagement Scale (UWES) Test Manual*. Department of Social & Organizational Psychology, Utrecht.
- Schaufeli, W. B. i Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B. i Bakker, A. B. (2010). *Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to the Concept*. W: A. B. Bakker, M. P. Leiter (Eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (s. 10-24). Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. i Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. <https://econjournals.sgh.waw.pl/OiK/article/view/4009> <https://psycnet.apa.org/doi/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W. i Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being? *Applied Psychology*, 57(2), 173-203. <https://econjournals.sgh.waw.pl/OiK/article/view/4009> <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x>
- Sęk, M. (2015). *Dobór próby przy pomocy metody kuli śnieżowej (snowball sampling)*. W: B. Fatyga (red.), *Praktyki badawcze* (s. 59-66). Instytut Stosowanych Nauk Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego.
- Sonsino, D., Shifrin, M. i Lahav, E. (2023). Gender differences in the stability of trust and risk-taking. *Journal of Trust Research*, 13(2), 223-251. <https://doi.org/10.1080/21515581.2023.2199023>
- Stoermer, S., Davies, S. E., Bahrish, O. i Portniagin, F. (2017). For Sensation's Sake: Differences in Female and Male Expatriates' Relocation Willingness to Dangerous Countries Based on Sensation Seeking. *Journal of Global Mobility*, 5(4), 374-390. <https://doi.org/10.1108/JGM-11-2016-0061>
- Vandenbergh, C. i Bentein, K. (2009). A Closer Look at the Relationship Between Affective Commitment to Supervisors and Organizations and Turnover. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 331-348. <https://doi.org/10.1348/096317908X312641>
- Wnuk, M. (2018). Psychospołeczne uwarunkowania dobrostanu pracowników i zamiaru odejścia z organizacji. Weryfikacja modelu. *Czasopismo Psychologiczne – Psychological Journal*, 24(2), 361-371. <http://www.czasopismopsychologiczne.pl/files/articles/2018-24-psychospoeczne-uwarunkowania-dobrostanu-pracownikw-i-zamiaru-odejcia-z-organizacji-weryfikacja-modelu.pdf>

Impact of Work Engagement on Turnover Intention According to Gender

Abstract: The aim of the study was to examine the relationship between staff work engagement and their turnover intention in the context of staff gender. For this purpose, a quantitative survey ($N = 123$) was conducted with a group of young respondents from a variety of companies in Poland. Correlation and moderation analysis was conducted. The conceptual framework of the planned behaviour model was applied.

It was found that gender is a moderator of the effect of work engagement on the intention to leave a job. For women, higher work engagement translates into lower willingness to quit than for men. The sample was not statistically representative. The article deepens the understanding of the determinants of willingness to leave a job. It analyses work engagement as a predictor of leaving a job and points out the role of gender in this process. Practical implications are the following: building tools to increase work engagement in young employees, taking into account differences between men and women.

Keywords: work engagement, turnover intention, gender differences
