

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 444

**Zarządzanie strategiczne
w teorii i praktyce**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek, Aleksandra Śliwka
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Justyna Mroczkowska
Łamanie: Małgorzata Myszowska
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041
ISBN 978-83-7695-607-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Małgorzata Baran, Ewa Cichocka, Paweł Maranowski: Rola innowacji społecznych w polskich uczelniach / The role of social innovations at Polish universities	13
Paweł Bartkowiak: Porównanie znaczenia wybranych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta między grupami przedsiębiorstw i klientów / Comparison of selected areas of value co-creation process between companies and customers.....	21
Bogusław Bembenek: Współpraca strategiczna przedsiębiorców z sektorem badawczo-rozwojowym w polskich klastrach – współczesne wyzwanie w zarządzaniu klastrami / Strategic cooperation of entrepreneurs and R&D sector in Polish clusters – contemporary challenge within cluster management.....	31
Marek Błaszczuk: Źródła elastyczności strategii i systemu zarządzania strategicznego / Sources flexibility of strategy and strategic management system	47
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziołek: Realizacja strategii bezpieczeństwa pracy w aspekcie badania przyczyn wypadków przy pracy / Implementation of safety at work strategy in the aspect of accidents at work causes investigation	62
Paweł Cabała, Adam Stabryła: Metoda agregacji bilansującej w kwalifikacji strategii rozwoju technologii / The balanced aggregation method in the evaluation of technology development strategy	74
Wojciech Czakon: Komplementarność czy substytucyjność mikrofundamentów współdziałania / Microfoundations of collaboration: substitute or complementary	87
Sylwia Dzedzic: Intencje podejmowania działalności gospodarczej przez studentów / Intentions of taking business by students.....	95
Sylwia Dzedzic, Leszek Woźniak, Piotr Czerepiuk: Proces przedsiębiorczego odkrywania jako metoda strategicznego planowania i implementacji inteligentnych specjalizacji regionu / The process of entrepreneurial discovery as a method of strategic planning and implementation of regional smart specializations.....	107
Tadeusz Falencikowski: Odpowiedzialność kierownicza w biznesie – zagadnienia procesowe i rodzajowe / Conditions of management liability in enterprise – procedural and generic issues	119

Waldemar Glabiszewski, Dorota Grego-Planer: Zdolności do pozyskiwania technologii jako składowa potencjału absorpcyjnego przedsiębiorstw finansowych w Polsce / The ability to acquire technology as the component of absorptive capacity of Polish enterprises operating in financial sector.....	128
Aldona Glińska-Noweś, Agata Sudolska, Iwona Escher: Więzy osobiste jako komponent relacji biznesowych w ocenie reprezentantów polskich przedsiębiorstw / Personal ties as a component of business relationships according to Polish enterprises' representatives	140
Grażyna Golik-Górecka: Realizacja strategii a multiparadygmat marketingu analitycznego / Realization of strategy but multiparadigm of analytical marketing	150
Dorota Grego-Planer, Waldemar Glabiszewski: Wpływ egzogenicznych uwarunkowań na proces kreowania innowacji w wybranych małych i średnich przedsiębiorstwach / Influence on the exogenous conditions on the process of creating innovation in some small and medium-sized enterprises	157
Magdalena Grębosz: Strategia co-brandingu w kontekście zarządzania strategicznego / Co-branding strategy in the context of strategic management	166
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Bariery w realizacji celów w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje organizacyjne / Barriers to achieving the objectives of voluntarily adopted environmental programs of pro-ecological strategies	179
Jakub Hałas: Przedstawienie i porównanie wybranych modeli rozwoju organizacji / Presentation and comparison of selected schemas of organization development.....	190
Jarosław Ignacy: Inwestycyjne eldorado czy początek zmierzchu realizowanej strategii? – analiza wybranych czynników atrakcyjności inwestycyjnej z perspektywy aglomeracji wrocławskiej / Eldorado for investors or the beginning of the end the implemented strategy? – analysis of selected factors of investment attractiveness from the perspective of the wroclaw agglomeration	199
Leon Jakubów: Ewolucja planowania rozwoju przedsiębiorstwa / Evolution in the enterprise development planning	211
Mirosław Jarosiński: Sukces przedsiębiorstwa na rynku krajowym barierą do internacjonalizacji / Firm's success on the home market as a barrier to internationalisation	222
Jarosław Karpacz: Antecedencje innowacyjności jako wymiaru orientacji przedsiębiorczej na poziomie indywidualnym / Antecedents of innovativeness as the dimension of the entrepreneurial orientation on the individual level.....	231

Patrycja Klimas, Dagmara Wójcik: Konceptualizacja pojęcia „mikrofundamenty” w naukach o zarządzaniu / Conceptualization of microfoundations term in management sciences	241
Alina Kozarkiewicz: Zarządzanie wartością projektów – aktualne kierunki badań i nowe wyzwania / Management of project value – current research orientations and new challenges	252
Regina Lenart-Gansiniec: Wykorzystywanie aliansu wiedzy w tworzeniu otwartych innowacji / Use of knowledge alliance in the creation of open innovations	262
Dagmara Lewicka: Jak zatrzymać wartościowych pracowników w organizacji? Wyzwania dla strategicznego ZKL (zarządzania kapitałem ludzkim) / How to retain valuable employees in the organization? Challenges for strategic HRM	274
Janusz Marek Lichtarski, Katarzyna Piórkowska, Krzysztof Ćwik: Strategie organizacji węzłowych wobec innych uczestników sieci międzyorganizacyjnej / Key organizations strategies to other participants of inter-organizational network	285
Katarzyna Liczmańska: Analiza potrzeb uczestników a koncepcja powiązania kooperacyjnego na przykładzie klastra INKOKOMP / Analysis of the participants` needs vs. the concept of cooperative relationships on the example of cluster INKOKOMP	298
Zbigniew Matyjas: Wpływ poziomu sektora oraz firmy na wyniki przedsiębiorstw / Industry and firm influences on corporate performance	307
Czesław Mesjasz: Własność, nadzór korporacyjny i kontrola korporacyjna jako uwarunkowania strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa / Ownership, corporate governance and corporate control as determinants of company`s internationalization strategy	317
Lech Miklaszewski: <i>Offshoring</i> jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa na przykładzie firmy inwestycyjnej / Offshoring as a strategy of the company`s development on the example of the investing company	331
Krystyna Moszkowicz, Mieczysław Moszkowicz: Wiedza jako kluczowy zasób strategiczny / Knowledge as a key strategic resource	344
Gracjana Noga: Metodologia implementacji strategii – wyniki badań praktycznych / Tools of strategy implementation – empirical research results .	354
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Szczupłość zaopatrzenia a wzrost sprzedaży – kierunek realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego / Supply leanness vs. sales growth – implementation direction of the manufacturing company development strategy.....	365
Jadwiga Nycz-Wróbel: Znaczenie implementacji Systemu Ekozarządzania i Audytu (EMAS) w kontekście wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstw / The significance of the implementation of the Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) in competitiveness shaping of enterprises	381

Krystyna Poznańska: Finansowe uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce / Financial determinants of innovativeness of Polish industrial enterprises.....	391
Joanna Radomska: Inkoherencja relacji pomiędzy ryzykiem strategicznym a operacyjnym w zarządzaniu strategicznym / Incoherency in relationship between strategic and operational risks in strategic management	400
Jacek Rybicki, Piotr Grajewski, Emilia Dobrowolska: Normatywne opcje rozwiązań paradoksu: konkurencja – współpraca na płaszczyźnie myślenia strategicznego / Normative options as solutions of paradox: competition – cooperation in the perspective of strategic thinking.....	411
Letycja Sołoducho-Pelc: Przewaga konkurencyjna – główne trendy badawcze / Competitive advantage – main research trends.....	422
Agnieszka Sopińska, Wioletta Mierzejewska: Zasobowe uwarunkowania otwartych innowacji / Resource determinants of open innovation.....	434
Jolanta Stec-Rusiecka: Ocena realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności na przykładzie wybranych przedsiębiorstw / Assessment of the realisation of corporate social responsibility concept on the example of selected companies.....	451
Jacek Strojny: Wykorzystanie metody AHP w modelowaniu systemu zarządzania strategicznego rozwojem jednostki samorządu terytorialnego / The use of AHP method in strategic management system modeling of local authorities unit development.....	460
Lukasz Sułkowski, Robert Seliga: Przedsiębiorczy uniwersytet – zastosowanie zarządzania strategicznego / Entrepreneurial university – application of strategic management.....	478
Justyna Światowiec-Szczeptańska: Sieci korporacyjne w zarządzaniu strategicznym / Corporate networks in strategic management.....	490
Dorota Teneta-Skwiercz: Istota i znaczenie inkluzywnych modeli biznesu / The essence and meaning of inclusive business models	500
Jolanta Twardowska: Korzyści wynikające z wirtualnej organizacji pracy / Benefits of virtual work organization	512
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Zarządzanie dla przyszłości – sylogizm i spełnione oczekiwania / Management for the future, syllogism and fulfilled expectations	520
Agata Warmińska: Determinanty sukcesu grup producentów rolnych / Determinants of success of agricultural producer groups	531
Anna Witek-Crabb: Ewolucyjne modele CSR – przegląd koncepcji rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu / Evolutionary stage models of CSR – theory review.....	541
Przemysław Wolczek: Cechy strategii generujące problemy wdrożeniowe a wielkość przedsiębiorstwa / Features of a company and the problems of strategy implementation arising from its content	559

Marian Woźniak: Przedsiębiorczość wyznacznikiem sukcesu podmiotów branży turystycznej / Entrepreneurship as success determinant of the tourist sector.....	571
Dagmara Wójcik, Patrycja Klimas: Mikrofundamenty współpracy międzyorganizacyjnej / Microfoundations of inter-organizational cooperation.....	583
Anna Wójcik-Karpacz: Dobór miar do pomiaru orientacji przedsiębiorczej: dylematy i propozycje rozwiązań / The choice of measures of entrepreneurial orientation: dilemmas and the possible solutions	594
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa / Value-creation and value-appropriation as an objective of the company's relational strategy	609
Małgorzata Załęska: Wybór dostawców w outsourcingu usług zarządzania należnościami / Choice of suppliers in the outsourcing receivables management services.....	623
Bożydar Ziółkowski, Marzena Jankowska-Mihulowicz, Katarzyna Chudy-Laskowska, Teresa Piecuch: Determinanty strategii sukcesu dostawców systemów RFID z API – wyniki badań metodą delficką / Determinants of success strategies for suppliers of RFID systems with API research results based on the Delphi method.....	639

Wstęp

Przedstawiamy Państwu artykuły przygotowane przez uczestników kolejnej konferencji poświęconej zarządzaniu strategicznemu, organizowanej w roku 2016 przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Tak jak w poprzednich latach koncentrujemy się na zarządzaniu strategicznym i szczególnie eksponujemy relacje w tym zakresie między teorią i praktyką.

Zarządzanie strategiczne staje przed nowymi wyzwaniami współczesnej gospodarki. W związku z tym dynamicznie ewoluuje, a kierunki tej ewolucji są dziś trudne do przewidzenia i jednoznacznego zaprojektowania. Zdaniem organizatorów konferencji jest to mocny argument, by cyklicznie organizować spotkania osób zajmujących się tą problematyką. Uważamy, że to jedna z nielicznych okazji w naszym kraju, by specjaliści zarządzania strategicznego spotkali się w tak szerokim gronie, wymienili poglądy i zainspirowali się wzajemnie do dalszych badań. Sądzymy, że przyczyniamy się w ten sposób do rozwoju tej ważnej i wciąż przyszłościowej dyscypliny nauk o zarządzaniu. Tradycyjnie ukierunkowujemy naszą konferencję na poszukiwanie związków pomiędzy praktyką i teorią. Jesteśmy przekonani, że zarządzanie strategiczne – jako nauka stosowana – wymaga swego rozwoju inspiracji z praktyki gospodarczej i musi być przez nią weryfikowane. Stąd w publikacji eksponujemy opracowania naukowe oparte na rozpoznaniu praktyki gospodarczej. A podczas samej konferencji staramy się konfrontować teoretyków z praktykami zarządzania strategicznego.

Bardzo liczymy, że tegoroczna konferencja, a także publikacja będąca jej rezultatem, dostarczą cennych inspiracji dla uczestników i czytelników. Gorąco zachęcamy do dyskusji z autorami artykułów – zarówno za pośrednictwem naszej katedry, jak i bezpośrednio z twórcami. Będzie to najcenniejszy plon naszego wspólnego przedsięwzięcia oraz wkład do rozwoju nauk o zarządzaniu.

Andrzej Kaleta

Dagmara Lewicka

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie
e-mail: dagal@poczta.fm

JAK ZATRZYMAĆ WARTOŚCIOWYCH PRACOWNIKÓW W ORGANIZACJI? WYZWANIA DLA STRATEGICZNEGO ZKL (ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM LUDZKIM)

HOW TO RETAIN VALUABLE EMPLOYEES IN THE ORGANIZATION? CHALLENGES FOR STRATEGIC HRM

DOI: 10.15611/pn.2016.444.25

JEL Classification: 015.

Streszczenie: Celem opracowania było zidentyfikowanie czynników wpływających na redukcję chęci zmiany pracodawcy. Wśród zmiennych objaśniających wzięto pod uwagę: przywiązanie organizacyjne (afektywne, normatywne trwania), satysfakcję z pracy, zaangażowanie w pracę, zaangażowanie w profesję (afektywne i trwania). Badania zostały przeprowadzone na próbie $n = 501$ losowo dobranych pracowników polskich organizacji. Ponadto osobną analizę wykonano dla próby ($n = 227$) pracowników rekrutujących się spośród podmiotów dużych i średnich, stwarzając możliwość dodania do zmiennych objaśniających zmienną klimat ZKL. Analiza regresji wielokrotnej umożliwiła stworzenie modelu wpływu czynników związanych ze środowiskiem pracy na deklarację intencji odejścia. Uzyskane wyniki wskazują na znaczenie satysfakcji z pracy i zaangażowania afektywnego, a także zaangażowania trwania w profesję na intencję odejścia.

Słowa kluczowe: chęć zmiany pracodawcy (*turnover intention*), przywiązanie organizacyjne, satysfakcja z pracy, zaangażowanie w pracę (*job involvement*), zaangażowanie trwania w profesję, strategiczne ZKL.

Summary: The aim of the study was to identify factors influencing the reduction of turnover intention. The study was conducted on a group of 501 randomly selected employees of Polish organizations. Multiple linear regression analysis made it possible to create a model of the effect of environmental factors working on a declaration of turnover intention. The results indicate the importance of job satisfaction and affective commitment as well as professional continuance commitment for turnover intention.

Keywords: turnover intention, organisational commitment, job satisfaction, job involvement, professional commitment, HRM strategy.

1. Wstęp

W warunkach gospodarki opartej na wiedzy wartość kapitału ludzkiego jest wartością najwyższą, co za tym idzie – organizacje nastawione na rozwój i konkurowanie muszą wykazać dużą dbałość o pozyskanie i zatrzymanie w organizacji najbardziej wartościowych pracowników. Pracownicy dysponujący profesjonalną wiedzą na wysokim poziomie lepiej radzą sobie z wykonywaniem obowiązków zawodowych, rozwiązywaniem problemów i osiągają lepsze wyniki [Saks, Waldman 1998; Lewicka 2013; Wei 2015]. Jednocześnie profesjonalisci świadomi swoich kompetencji mogą bez specjalnych problemów zmieniać pracodawców z jednej strony ze względu na zapotrzebowanie na ich kompetencje, z drugiej zaś – na ich niedobór na rynku pracy. Ich decyzje mogą być spowodowane zarówno subiektywnymi preferencjami, jak i priorytetami w zakresie kształtowania ścieżki kariery.

Rynek pracy staje się w coraz większym stopniu rynkiem pracownika, co sprawia, że istnieje konieczność tworzenia w organizacji atrakcyjnych i konkurencyjnych warunków pracy uwzględniających także możliwość ciągłego rozwoju kompetencji. Sytuacja ta dotyczy w szczególności branży informatycznej, gdzie kompetentni programiści, testerzy czy analitycy są poszukiwani, a pracodawcy są świadomi, że oczekują oni atrakcyjnej i dostosowanej do ich potrzeb oferty pracy.

Koszty odejścia pracownika związane są z wydatkami na rekrutację, selekcję, szkolenia i rozwój, przy czym najistotniejsze w tym rachunku są koszty odtworzenia wiedzy organizacyjnej uzyskiwanej przez pracownika w toku zdobywania doświadczenia zawodowego. Ponadto bierze się pod uwagę koszty spadku morale i satysfakcji pozostających w organizacji pracowników i niższego poziomu obsługi oferowanej klientowi [Gray i in. 2000]. Koszty odejścia pracownika i zastąpienia go określa się jako 150-250% jego rocznych zarobków [Mello 2011]. Biorąc pod uwagę ich wysokość, warto traktować kwestie związane z zatrzymaniem pracowników jako strategiczne i kluczowe bez względu na wybrane podejście do kształtowania strategii [Zakrzewska-Bielawska 2014]. Uwaga badaczy koncentruje się więc na roli osobowych, związanych z postawami i stosunkiem do pracy, oraz sytuacyjnych, związanych ze środowiskiem pracy, determinant takiej decyzji [Felps i in. 2009].

Realizacja funkcji personalnej na poziomie strategicznym może przybierać formę „niskokosztową” lub „wysoko zaangażowaną” [Becker i Gerhart 1996; Chiang i in. 2011]. Pierwsza z nich koncentruje się na efektywności działania i redukcji kosztów. Opiera się na formalnej kontroli, jasnych zakresach obowiązków i ograniczonym dostępie do szkoleń.

Wysoko zaangażowana funkcja personalna zorientowana jest najczęściej na wspieranie innowacyjności. Powinna być także nastawiona na zatrzymanie i rozwój talentów w organizacji ze względu na to, iż to właśnie kapitał ludzki tworzy trudną do podrobienia przewagę konkurencyjną i dzięki niemu przedsiębiorstwo jest także w stanie tworzyć i wprowadzać innowacje. Istotne w tym systemie są takie praktyki, jak ocena rozwojowa, konkurencyjne wynagradzanie, wszechstronne szkolenie

i rozwój (także rozwój kompetencji technicznych związanych z branżą). W związku z tym można skonkludować, że działania w zakresie funkcji personalnej powinny być skoncentrowane na współtworzeniu wysokiej jakości środowiska pracy (atrakcyjnego, stymulującego, etycznego), w związku z tym do jej zadań należy zarówno pozyskiwanie utalentowanych pracowników, jak i stwarzanie warunków pracy, które przyczynią się do tworzenia ich poczucia przywiązania do organizacji (*affective commitment*).

Za cel niniejszego opracowania przyjęto więc identyfikację czynników, które wpływają na redukcję tzw. intencji odejścia (*turnover intention*), wzmacniając tym samym chęć pozostania z pracodawcą i świadczenia dla niego pracy.

2. Przegląd literatury przedmiotu

2.1. Intencja odejścia (*turnover intention*)

Od ponad 20 lat badacze starają się zidentyfikować czynniki wpływające na decyzję o dobrowolnym odejściu pracownika. Wśród nich wskazuje się najczęściej satysfakcję z pracy, przywiązanie organizacyjne i intencję odejścia, przy czym to właśnie intencja odejścia jest traktowana jako najsilniejszy predyktor zmiany pracodawcy. Intencja odejścia to dobrowolna deklarowana przez pracownika chęć zmiany pracodawcy. Pojawia się najczęściej wtedy, gdy pracownik spostrzega inną możliwość zatrudnienia jako bardziej atrakcyjną. Może być związana z czynnikami zdrowotnymi lub rodzinnymi, ale najczęściej pozostaje w relacji do czynników organizacyjnych, wśród których można wymienić: wynagrodzenie, benefity, relacje z przełożonym, poziom dopasowania pracownika do organizacji, zmianę lokalizacji przedsiębiorstwa na mniej korzystną dla pracownika i in. W literaturze przedmiotu podkreśla się istnienie luki w badaniach intencji odejścia, która przejawia się między innymi:

- w braku badań rozpatrujących intencję odejścia w powiązaniu z czynnikami związanymi z kapitałem jednostki, to jest z jej zdolnościami poznawczymi, umiejętnością uczenia się, potencjałem rozwojowym,
- niewystarczającym powiązaniem dwóch kluczowych, jak się wydaje, w tych rozważaniach czynników: organizacyjnych i związanych z kapitałem ludzkim w prowadzonych badaniach [Griffeth i in. 2000; Felps i in. 2009].

Aktualne badania podejmują próby rozpatrywania łącznie tych dwóch perspektyw, jednak ich liczba jest dość ograniczona, np. badania rozpatrujące wpływ systemów wysoce efektywnej pracy (HPWP) na rozwój kapitału ludzkiego, postawy pracowników i chęć pozostania w organizacji [Luna-Arocas, Camps 2008; Wei 2015], łącząc w ten sposób perspektywę dopasowania jednostki do środowiska pracy i strategicznego ZKL.

Jak wspomniano uprzednio, jako czynniki wpływające na intencję odejścia najczęściej wskazuje się na satysfakcję z pracy i przywiązanie organizacyjne [Wei 2015]. Pracownicy o niskim poziomie odczuwanej satysfakcji są bardziej skłonni

do poszukiwania innego pracodawcy. Intencja odejścia traktowana jest jako zmienna pośrednicząca pomiędzy poziomem satysfakcji z pracy a rzeczywistą decyzją o odejściu [MacIntosh, Doherty 2010; Silverthorne 2004].

Z kolei wszystkie komponenty przywiązania organizacyjnego, tj. afektywny, normatywny i trwania, wydają się powiązane z intencją odejścia. Wielu badaczy wskazuje w tym kontekście na największe znaczenie komponentu afektywnego, którego wysoki poziom sprawia, że pracownik pozostaje w organizacji z wyboru. Podkreśla się powiązania przywiązania afektywnego z osiąganymi przez pracownika wynikami oraz negatywny związek z intencją zmiany pracy i faktyczną zmianą pracy [Meyer i in. 2002; Vanderberghe i in. 2009]. W przypadku komponentu trwania pozostanie w organizacji związane jest z korzyściami, jakie spozstrzega pracownik w aktualnej ofercie zatrudnienia, co może być związane z jego aktualną sytuacją życiową (np. cyklem życia rodziny). Drugi składnik przywiązania trwania (który można określić jako oparty na obawach) związany jest z niepewnością co do własnych szans na rynku pracy i niechęcią do podejmowania trudu jej zmiany. Składnik normatywny z kolei związany jest z poczuciem powinności pozostania w organizacji. Wydaje się jednak, że w aktualnej rzeczywistości komponent ten może bardziej dotyczyć relacji interpersonalnych i poczucia zobligowania do pozostania w organizacji w związku z relacją z przełożonym czy zespołem pracowniczym.

Ponadto wskazuje się na wpływ tzw. poziomu zakorzenienia (*embeddedness*) na intencję odejścia, który powiązany jest z poziomem zaangażowania w pracę i identyfikacją z celami zespołu [Holtom i in. 2008]. Podkreśla się także znaczenie relacji przełożony-podwładny, a w szczególności wzajemnego zaufania i otrzymywanego wsparcia [Maertz i in. 2007; Noe i in. 2005]. Badania wskazują także, iż zachowania przywódcze mogą wzmacniać zaangażowanie w pracę i zapobiegać napięciom między członkami zespołu poprzez wzmacnianie ducha zespołu i przekonania o specjalnym znaczeniu perspektywy zespołowej „my” [Steffens i in. 2014]. Wielu autorów wskazuje także na bezpośredni związek pomiędzy intencją odejścia a możliwościami rozwoju oferowanymi pracownikowi w organizacji. Eisenberger ze współpracownikami (2001) wskazują, że stwarzanie pracownikom możliwości rozwoju powoduje obligację do odwzajemnienia w postaci zachowań zorientowanych na organizację, między innymi redukuje intencję odejścia. Podkreśla się także, iż efektem zapewnienia możliwości rozwoju pracownikom jest oszczędność kosztów absencji i fluktuacji [Kaye, Jordan-Evans 2000] i większe przywiązanie pracowników do organizacji, którzy to dostrzegają zbieżność własnych celów z celami organizacji [Vancouver, Kendall 2006]. Ponadto jako cechy wpływające na intencje odejścia wskazuje się ocenę szeroko pojętej polityki organizacji, a w szczególności jej polityki rozwojowej [Byrne 2005; Grawith i in. 2007], a także poczucie stabilności zatrudnienia [Luna-Arocas, Camps 2008].

2.2. Metodyka badania

W niniejszym badaniu przyjęto założenie o prawdopodobnym wpływie zmiennych charakteryzujących środowisko pracy na intencję odejścia. W celu weryfikacji przyjętej tezy zastosowano metodę regresji wielorakiej.

W związku z tym postawiono następujące pytanie badawcze:

Które z czynników związanych z charakterystyką środowiska pracy wpływają na deklarowany przez badanych poziom intencji odejścia? Wzięto pod uwagę następujące zmienne:

- poziom zaufania organizacyjnego: wertykalnego (w relacjach przełożony-podwładny), horyzontalnego w relacjach pomiędzy pracownikami oraz impersonalnego (instytucjonalnego) do organizacji [Zeffane i Connel 2003; Lewicka, Krot 2015];
- poziom przywiązania organizacyjnego: afektywny, normatywny, normatywny zespolowy, trwania oparty na obawach, trwania oparty na korzyściach (zob. pkt „Przegląd literatury przedmiotu”);
- poziom zaangażowania w pracę (*job involvement*) definiowany jako poznawczy stan psychologicznej identyfikacji z pracą, gdzie praca traktowana jest jako instrument zaspokajania istotnych potrzeb i oczekiwań [Kanungo 1981], wskazuje się także, iż jest związany ze stopniem, w jakim praca stanowi centralną kwestię dla jednostki i jej tożsamości i jak bardzo jest związana z obrazem siebie;
- poziom satysfakcji z pracy (zob. pkt „Przegląd literatury przedmiotu”);
- ocena klimatu ZKL w dużych i średnich organizacjach, która jest budowana na bazie spostrzeżeń i odczuć pracowników odnośnie do działań prowadzonych w zakresie polityki personalnej [Kinnie i in. 2005].

W badaniu wzięto także pod uwagę czynnik, który jest związany zarówno z warunkami organizacyjnymi, specyfiką zawodu, jak i z osobistymi preferencjami badanych, to jest zaangażowanie w profesję: afektywne i trwania. Afektywne zaangażowanie w profesję jest związane z identyfikacją i emocjonalnym związkiem z profesją. Profesjonaliści wykazujący silne zaangażowanie tego typu podejmują wysiłki w celu stałego rozwoju zawodowego [Bamber, Iyer 2002; Niederman i in. 2007; Rong i Grover 2009]. Można się spodziewać, iż w przypadku wysokiego poziomu zaangażowania afektywnego w profesję jednostki, jeżeli warunki do rozwoju nie są zaspokojone w organizacji w wystarczającym stopniu, powoduje to chęć zmiany pracodawcy. Z kolei zaangażowanie w profesję trwania związane jest z wysiłkiem włożonym w zdobycie danej profesji i niechęcią do ponoszenia dodatkowego wysiłku związanego z jej zmianą.

Dane wykorzystane w niniejszym opracowaniu pochodzą z próby $N = 1065$, stanowiącej losową reprezentację ludności Polski w wieku ponad 18 lat przy zastosowaniu metody CATI (*Computer Assisted Telephone Interviewing*), która jest techniką stosowaną przy realizacji badań ilościowych, polegającą na prowadzeniu wywiadów telefonicznych z wykorzystaniem komputera. Do wyselekcjonowania próby

użyto procedury losowego generowania numerów telefonów (RDD – *Random Digit Dialing*). Dodatkowo w badaniach tego typu niezbędne jest łączenie w próbach numerów stacjonarnych i komórkowych, co związane jest z malejącą liczbą abonentów telefonii stacjonarnej na rzecz liczby abonentów telefonii komórkowej (70% próby komórkowej).

W badaniu wzięto pod uwagę dwie zbiorowości, a mianowicie $n = 501$, tj. wyselekcjonowaną z grupy bazowej osób pracujących, posiadających stałą umowę o pracę. Analizę regresji zastosowano także dla grupy 227 osób, wyselekcjonowanej ze względu na wielkość organizacji, z której rekrutowali się badani – dużą lub średnią (aby można było sprawdzić wpływ klimatu ZKL na intencje odejścia). W obu próbach populację stanowiło 53% mężczyzn i 47% kobiet. Wśród badanych 43% stanowiły osoby na stanowiskach pracowników szeregowych, 24% – specjaliści, a pozostałą część grupy stanowili menedżerowie. Pracownicy ze stażem 4-8 lat stanowili najliczniejszą grupę w obu próbach – odpowiednio 28 i 30%. Respondenci odpowiadali na twierdzenia, wykorzystując 5-stopniową skalę Likerta.

2.3. Wyniki badania

W pierwszej kolejności zbadano relacje pomiędzy wszystkimi rozpatrywanymi czynnikami, opierając się na analizie dokonanej na podstawie współczynnika korelacji Spearmana. Korelacje te zostały przedstawione w tabeli zamieszczonej w aneksie niniejszego opracowania. Najsilniejsze zależności zidentyfikowano pomiędzy następującymi konstruktami:

- niską intencją odejścia a poziomem przywiązania afektywnego, satysfakcji z pracy i przywiązania trwania opartego na korzyściach,
- klimatem ZKL a zaufaniem instytucjonalnym i wertykalnym,
- satysfakcją z pracy a przywiązaniem afektywnym i zaufaniem wertykalnym,
- zaangażowaniem afektywnym a zaufaniem instytucjonalnym i zaangażowaniem w pracę (JI).

Następnie obliczono modele regresji wielorakiej osobno dla każdej z rozpatrywanych zbiorowości, tzn. najpierw dla całej grupy respondentów, a następnie dla respondentów rekrutujących się z podmiotów dużych i średnich, gdzie można mówić o istnieniu klimatu ZKL i badać jego wpływ na rozpatrywany konstrukt.

Model przybrał postać: y intencja odejścia = $0,19 X_1 + 0,12 X_2 + 0,11 X_3 + 5,04$,

X_1 – satysfakcja z pracy,

X_2 – przywiązanie afektywne,

X_3 – przywiązanie trwania oparte na korzyściach.

Podobnie jak w badaniach innych autorów czynnikami zatrzymującymi pracowników w organizacji okazały się: satysfakcja z pracy, przywiązanie afektywne, a także zaangażowanie w profesję trwania. Do modelu weszły także przywiązanie trwania oparte na korzyściach i przywiązanie normatywne zespołowe, jednak związki te nie są istotne statystycznie. Wartość $R^2 = 0,22$ świadczy o tym, że model jest dopasowany w 22% przypadków.

Tabela 1. Wpływ badanych czynników na intencję odejścia

	Podsumowanie regresji zmiennej zależnej: INTENCJA ODEJŚCIA R = ,47391570 R ² = ,22459609 Popraw. R2 = ,21676373 F(5,495) = 28,675 p < 0,0000 Błąd std. estymacji: 1,1809					
	b*	Bł. std.	b	Bł. std.	t(495)	p
W. wolny			4,935581	0,287987	17,13821	0,000000
Satysfakcja z pracy	-0,188236	0,064669	-0,257949	0,088619	-2,91075	0,003768
Zaangażowanie w profesję trwania	-0,113678	0,046265	-0,134939	0,054918	-2,45710	0,014348
Przywiązanie afektywne	-0,122270	0,058311	-0,166528	0,079418	-2,09685	0,036514
Przywiązanie trwania oparte na korzyściach	-0,108012	0,060786	-0,153891	0,086606	-1,77691	0,076197
Przywiązanie normatywne zespołowe	-0,064827	0,049289	-0,101233	0,076970	-1,31524	0,189040

Źródło: opracowanie własne.

W kolejnym kroku zastosowano procedurę regresji do zbadania relacji pomiędzy zmiennymi w odniesieniu do bazy respondentów rekrutujących się z podmiotów dużych i średnich. Wyniki analizy regresji przedstawiono w tab. 2.

Tabela 2. Wpływ badanych czynników na intencję odejścia (podmioty duże i średnie)

	Podsumowanie regresji zmiennej zależnej: INTENCJA ODEJŚCIA R = ,53276398 R ² = ,28383746 Popraw. R2 = ,27420299 F(3,223) = 29,461 p < ,00000 Błąd std. estymacji: 1,0980					
	b*	Bł. std.	b	Bł. std.	t(495)	p
W. wolny			5,048571	0,369125	13,67713	0
Satysfakcja z pracy	-0,30161	0,076098	-0,41632	0,10504	-3,96346	0,000099
Przywiązanie afektywne	-0,21968	0,08045	-0,29631	0,108513	-2,73062	0,006827
Przywiązanie trwania oparte na obawach	-0,11384	0,063059	-0,15436	0,085503	-1,80535	0,072368

Źródło: opracowanie własne.

Model ma postać: $y - \text{intencja odejścia} = 0,3 X_1 + 0,21 X_2 + 5,04$.

X_1 – satysfakcja z pracy,

X_2 – przywiązanie afektywne.

Model wskazuje, że zarówno satysfakcja z pracy, jak i przywiązanie afektywne wpływają na poziom intencji odejścia, redukując ją. Wartość $R^2 = 0,27$ świadczy o tym, że model jest dopasowany w 27% przypadków. Wbrew przewidywaniom zmienna klimat ZKL nie weszła do modelu.

3. Konkluzje

1. Wyniki badania pozwalają odpowiedzieć na pytanie badawcze, wskazując zestaw zmiennych, które wpływają na intencję odejścia. Wśród nich najistotniejsze okazują się satysfakcja z pracy i przywiązanie afektywne. Uzyskane wyniki potwierdzają najczęściej wskazywane w literaturze przedmiotu predykatory intencji odejścia [Silverthorne 2004; MacIntosh, Doherty 2010; Wei 2015]. Zidentyfikowane zmienne objaśniają badaną zmienną zależną dla obu zbiorowości, dla których przeprowadzana była analiza regresji.

2. Stosunkowo niski poziom r^2 w obu przypadkach świadczy o tym, że oprócz branych pod uwagę zmiennych istnieją także inne, nieuwzględniane w tym modelu, które mają wpływ na poziom intencji odejścia. Zostały one zaprezentowane w przeglądzie literatury. Jednak uzyskane rezultaty potwierdzają konieczność strategicznego kształtowania jakości środowiska pracy, którego pochodną jest wysoki poziom satysfakcji i przywiązania afektywnego do organizacji.

3. Niskie wartości zmiennych w modelu oraz niskie r^2 mogą być związane z faktem, że dużą rolę w kształtowaniu intencji odejścia odgrywają, oprócz czynników organizacyjnych, także preferencje osobiste oraz priorytety w zakresie kształtowania ścieżki kariery badanych.

4. Powyższe rozważania prowadzą do konkluzji, że podstawowym wyzwaniem dla strategicznego ZKL, którego celem jest utrzymanie najlepszych pracowników (talentów), powinno być utrzymanie wysokiego poziomu zaangażowania pracowników. W związku z tym niezbędne jest monitorowanie zarówno parametrów zadowolenia z poszczególnych aspektów pracy, środowiska pracy i relacji w organizacji, jak i osobistych potrzeb oraz preferencji pracowników.

5. Aby zbudować lepiej dopasowany model wyjaśniający determinanty intencji odejścia pracowników, konieczne jest rozważenie w modelu nowych zmiennych, w tym: poziomu dopasowania pracownika do organizacji, spójności celów jednostkowych z organizacyjnymi, oceny polityki i strategii organizacji, parametrów relacji przełożony-podwładny, możliwości rozwoju, zmiennych socjodemograficznych. W trakcie kolejnych badań warto byłoby się skupić na potwierdzeniu wzbogaconego modelu, opierając się na metodzie modelowania równań strukturalnych (SEM).

Literatura

- Bamber E.M., Iyer V.M., 2002, *Big 5 auditors' professional and organisational identification: consistency or conflict?*, Auditing, vol. 21 no. 2, p. 21-38.
- Becker B., Gerhart B., 1996, *The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects*, Academy of Management Journal, 39(4), p. 779-801.
- Byrne S.Z., 2005, *Fairness reduces the negative effects of organizational politics on turnover intentions, citizenship behavior and job performance*, Journal of Business and Psychology, vol. 20 no. 2, p. 175-200.

- Chiang H., Han T., Chuang J., 2011, *The relationship between high-commitment HRM and knowledge-sharing behavior and its mediators*. International Journal of Manpower, 32(5/6), p. 604-622.
- Eisenberger R., Armeli S., Rexwinkel B., Lynch P.D., Rhoades L., 2001, *Reciprocation of perceived organizational support*, Journal of Applied Psychology, vol. 86, no. 1, p. 42-51.
- Felps W., Mitchell T.R., Hekman D.R., Lee T.W., Holtom B.C., Harman W.S., 2009, *Turnover contagion: how coworkers' job embeddedness and job search behaviors influence quitting*, Academy of Management Journal, vol. 52, no. 3, p. 545-561.
- Grawitch M.J., Tares S., Kohler J.M., 2007, *Healthy workplace practices and employee outcomes*, International Journal of Stress Management, vol. 14, no. 3, p. 275-293.
- Gray R.A., Niehoff B.P., Miller J.L., 2000, *The effect of job characteristics on student employee job satisfaction and intent to turnover in college and university foodservice*, Journal of the National Association of College & University Foodservices, vol. 21, p. 14-29.
- Griffeth R.W., Hom P.W., Gaertner S., 2000, *A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium*, Journal of Management, vol. 26, no. 3, p. 463-48.
- Holtom B., Mitchell T., Lee T., Eberly M., 2008, *Turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future*, Academy of Management Annals, vol. 2, no. 1, p. 231-274.
- Kanungo R.N., 1981, *Work alienation and involvement: Problems and prospect*, International Review of Applied Psychology, 30, p. 1-15.
- Kaye B., Jordan-Evans S., 2000, *Retention: tag, you're it!*, Training and Development, vol. 54, p. 29-33.
- Kinnie N., Hutchinson S., Purcell J., Rayton B., Swart J., 2005, *Satisfaction with HR practices and commitment to the organization: why one size does not fit all*, Human Resource Management Journal, 15(4), p. 9-29.
- Lewicka D., 2013, *Supporting innovation through HRM practices – importance of motivation*, International Journal of Innovation and Learning, vol. 14, no. 2, p. 217-240.
- Lewicka D., Krot K., 2015, *Zaufanie organizacyjne jako czynnik kreujący proinnowacyjny klimat w organizacji*, Folia Oeconomica, 4(305), s. 47-58.
- Luna-Arocas R., Camps J., 2008, *A model of high performance work practices and turnover intentions*, Personnel Review, vol. 37, no. 1, p. 26-46.
- MacIntosh E.W., Doherty A., 2010, *The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave*, Sport Management Review, 13(2), p. 106-117.
- Maertz C.P., Griffeth R.W., Campbell N.S., Allen D.G., 2007, *The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover*, Journal of Organizational Behaviour, vol. 28, p. 1059-1075.
- Mello J., 2011, *Strategic Human Resource Management*, 3rd ed., Cengage Learning, Cincinnati, OH.
- Meyer J.P., Stanley D.J., Herscovitch L., Topolnytsky L., 2002, *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences*, Journal of Vocational Behavior, vol. 61, no. 1, p. 20-52.
- Niederman F., Sumner M., Maertz C.P., 2007, *Testing and extending the unfolding model of voluntary turnover to IT professionals*, Human Resource Management, vol. 46, no. 3, p. 331-347.
- Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P.M., 2005, *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, 5th ed., McGraw-Hill, New York, NY.
- Rong G., Grover V., 2009, *Keeping up-to-date with information technology: testing a model of technology knowledge renewal effectiveness for IT professionals*, Information & Management, vol. 46, no. 7, p. 376-387.
- Saks A.M., Waldman D.A., 1998, *The relationship between age and job performance evaluations for entry-level Professional*, Journal of Organizational Behavior, vol. 19, no. 4, p. 409-419.

- Silverthorne C., 2004, *The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan*, Leadership & Organization Development Journal, 25(7), p. 592-599.
- Steffens N.K., Haslam S.A., Kerschreiter R., Schuh S.C., van Dick R., 2014, *Leaders enhance group members' work engagement and reduce their burnout by crafting social identity*, Zeitschrift für Personalforschung, vol. 28, no. 1/2, p. 173-194.
- Vancouver J.B., Kendall L.N., 2006, *When self-efficacy negatively relates to motivation and performance in a learning context*, Journal of Applied Psychology, vol. 91, no. 5, p. 1146.
- Vandenberghe C., Bentein K., Michon R., Chebat J., Tremblay M., Fils J., 2007, *An examination of the role of perceived support and employee commitment in employee-customer encounters*, Journal of Applied Psychology, 92, p. 1177-1187.
- Yu-Chen Wei, 2015, *Do employees high in general human capital tend to have higher turnover intention? The moderating role of high-performance HR practices and P-O fit*, Personnel Review, vol. 44, iss. 5, p. 739-756.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 27, Wałbrzych 2014, s. 9-29.
- Zeffane R., Connell J., 2003, *Trust and HRM in the new millennium*, International Journal of Human Resource Management, vol. 14, no. 1, pp. 3-11.

Aneks

Tabela. Współczynniki korelacji Spearmana pomiędzy badanymi konstruktami

Zmienna	Przywiązanie afektywne	Przywiązanie trwania oparte na korzyściach	Przywiązanie trwania oparte na obawach	Przywiązanie normatywne	Przywiązanie normatywne zespołowe	Zaangażowanie w profesję afektywne	Zaangażowanie w profesję trwania	Klimat hrm	Zaangażowanie w pracę	Zaufanie instytucjonalne	Zaufanie horyzontalne	Zaufanie wertykalne	Satysfakcja z pracy	Chęć zmiany pracy
Przywiązanie afektywne	1													
Przywiązanie trwania oparte na korzyściach	0,59	1												
Przywiązanie trwania oparte na obawach	0,47	0,37	1											
Przywiązanie normatywne	0,60	0,46	0,43	1										
Przywiązanie normatywne zespołowe	0,53	0,49	0,37	0,77	1									
Zaangażowanie w profesję afektywne	0,66	0,56	0,38	0,58	0,59	1								
Zaangażowanie w profesję trwania	0,49	0,38	0,49	0,46	0,35	0,45	1							
Klimat HRM	0,67	0,57	0,28	0,52	0,46	0,53	0,34	1						
Zaangażowanie w pracę	0,72	0,53	0,38	0,59	0,57	0,74	0,43	0,58	1					
Zaufanie instytucjonalne	0,63	0,59	0,31	0,54	0,53	0,57	0,35	0,83	0,60	1				
Zaufanie horyzontalne	0,51	0,50	0,30	0,55	0,61	0,51	0,24	0,61	0,54	0,67	1			
Zaufanie wertykalne	0,58	0,58	0,28	0,53	0,50	0,47	0,28	0,76	0,51	0,77	0,60	1		
Satysfakcja z pracy	0,65	0,73	0,30	0,53	0,53	0,62	0,32	0,68	0,59	0,69	0,59	0,67	1	
Chęć zmiany pracy	-0,40	-0,39	-0,25	-0,32	-0,32	-0,34	-0,30	-0,34	-0,32	-0,35	-0,27	-0,33	-0,42	1