

Marcin Wnuk

Model zamiaru opuszczenia organizacji. Kluczowa rola współpracy przełożony–pracownik

Celem projektu była weryfikacja modelu zamiaru opuszczenia organizacji w oparciu o zmienne organizacyjne związane ze współpracą przełożony–podwładny. W badaniu wzięło udział 477 pracowników jednej z organizacji.

Postrzegane przez pracownika wsparcie otrzymywane od organizacji (POS) częściowo pośredniczyło między sprawiedliwością dystrybucyjną a przywiązaniem emocjonalnym oraz chęcią odejścia z organizacji. Postrzegane wsparcie ze strony organizacji było również częściowym mediatorem w relacji między postrzeganym wsparciem otrzymywanym od przełożonego (PSS) a przywiązaniem emocjonalnym i chęcią opuszczenia organizacji. Konstatowane wsparcie udzielane przez przełożonego całkowicie pośredniczyło między sprawiedliwością interpersonalną a przywiązaniem emocjonalnym do organizacji, postrzeganym wsparciem udzielanym przez organizację oraz chęcią jej opuszczenia.

Słowa kluczowe: zamiar opuszczenia organizacji (*intend to quit organization*), postrzegane wsparcie organizacyjne (*perceived organizational support – POS*), postrzegane wsparcie przełożonego (*perceived supervisor support – PSS*), przywiązanie emocjonalne (*job satisfaction*), sprawiedliwość organizacyjna (*organizational commitment, organizational justice*)

Wstęp

Teoria wsparcia organizacyjnego silnie akcentuje rolę bezpośredniego przełożonego jako reprezentanta organizacji w relacjach między nią a pracownikiem (Eisenberger i wsp., 1986; Rhoades, Eisenberger, 2002). Zgodnie z jej założeniami pracownik postrzega wszelkie oddziaływania organizacji wobec siebie przez pryzmat bezpośredniego przełożonego, którego z tą organizacją utożsamia. Działania podejmowane przez przedstawicieli organizacji są często odbierane jako oznaka intencji organizacji niż przypisywane wyłącznie ich osobistym motywom (Levinson, 1965).

Na podstawie modelu wymiany społecznej P. Blau (1964) wszelkie interakcje między organizacją a pracownikiem mogą być rozpatrywane w kontekście transakcji wymiennej, w której organizacja w percepcji pracownika jest reprezentowana przez przełożonego. Zgodnie z mechanizmem psychologicznym tkwiącym u podłoża tej wymiany, zwanym regułą wzajemności (Gouldner, 1960), pracownik czuje się zobowiązany do odwzajemnienia organizacji tego wszystkiego, co od niej otrzymuje.

Oznacza to, że postawa pracownika wobec organizacji jest konsekwencją tego, w jaki sposób jest on przez nią traktowany, i stanowi swoistego rodzaju „wyrównanie rachunków”, mające na celu niedopuszczenie do powstania u niego dysonansu poznawczego (Festinger, 1957). W tym ujęciu odbiór działań organizacji, jako wspierających i ukierunkowanych na dobrobyt, rozwój i realizację potrzeb pracownika, skutkuje jego pozytywną postawą wobec organizacji oraz przejawia się dbaniem o jej interes, koncentracją na realizacji jej celów, czy wreszcie wzrostem zaangażowania w realizowane zadania. Z odmienną postawą mamy do czynienia w przypadku pracownika, który obserwując działania podejmowane przez przełożonego wobec siebie, ma przeświadczenie, że organizacja nie stwarza mu przychylnego i wspierającego środowiska, sprzyjającego osiągnięciu przez niego dobrostanu. W tego typu sytuacjach pracownik w swoich zachowaniach wobec organizacji będzie się starał zrewanżować tym samym, co według siebie uzyskał od organizacji za pośrednictwem bezpośredniego przełożonego, czyli w tym wypadku brakiem zaangażowania w wypełnianie obowiązków i realizację celów firmy, brakiem lojalności i przywiązania do organizacji, czy oportunistycznym.

Rezultaty badań potwierdzają istnienie pozytywnego związku między postrzeganym przez pracownika wsparciem udzielanym przez przełożonego (PSS) a postrzeganym wsparciem otrzymywanym od organizacji (POS) (Hutchison, 1997; Kottke, Sharafinski, 1988; Rhoades i wsp., 2001; Yoon i wsp., 1996; Yoon, Lim, 1999). Siła tego związku zależy od stopnia, w jakim pracownik identyfikuje przełożonego z organizacją, i jest tym mniejsza, im bardziej działania przełożonego są traktowane jako autonomiczne (Eisenberger i wsp., 2002)

Konsekwencją pozytywnego postrzegania organizacji przez pracowników może być wzrost przywiązania emocjonalnego do organizacji (Makanjee i wsp., 2006; Rhoades, Eisenberger, 2002; Eisenberger i wsp., 1990; Shore, Wayne, 1993) oraz brak motywacji do jej opuszczenia (Rhoades i wsp., 2001; Zhanga i wsp., 2012). W badaniach J. B. DeConincka i J. T. Johnson (2004) przeprowadzonych wśród menedżerów sprzedaży spostrzegane wsparcie organizacji całkowicie pośredniczyło pomiędzy tym otrzymywanym od przełożonego a przywiązaniem emocjonalnym. Wśród 149 studentów biorących udział w programie MBA na jednym ze znanych uniwersytetów w Chinach oraz 179 pracowników zatrudnionych na pełen etat postrzega-

ne wsparcie otrzymywane od organizacji w pełni pośredniczyło między wsparciem udzielanym przez przełożonego a chęcią opuszczenia organizacji (Zhanga i wsp., 2012). Również w innych badaniach wsparcie otrzymywane od organizacji było zmienną pośredniczącą między wsparciem uzyskiwanym od przełożonego a wsparciem emocjonalnym (Eisenberger i wsp. 2001) oraz chęcią opuszczenia organizacji (Rhoades i wsp., 2001).

Z drugiej strony założenia teorii wymiany przełożony–podwładny (*leader-member exchange*) oraz wyniki badań w tym obszarze wskazują na istnienie niezależnego efektu wpływu wsparcia otrzymywanego od przełożonego na przywiązanie emocjonalne oraz zamiar opuszczenia organizacji (Becker, 1992; Maertz i wsp., 2003; Mitchell i wsp., 2001; Settoon i wsp., 1996; Wayne i wsp., 1997; Wayne i wsp., 2002), co oznacza, że pracownicy potrafią odróżniać relacje z bezpośrednimi przełożonymi od relacji z organizacją oraz jej liderami (Becker, 1992; Dirks, Ferrin, 2002).

Teoria wymiany przełożony–pracownik, tak samo jak teoria postrzeganego wsparcia organizacyjnego, opiera się na regule wzajemności A. W. Gouldnera (1960), z tą tylko różnicą, że zobowiązanie pracownika wobec przełożonego nie odnosi się do pełnionej przez niego roli reprezentanta i agenta organizacji (Wayne i wsp., 1997). W konsekwencji obdarowany przez przełożonego pracownik jest zobligowany do okazania wdzięczności za wszystko, co od niego otrzymał. Jeśli działania swojego przełożonego będzie postrzegał jako autonomiczne i wynikające z jego własnej inicjatywy, nie jako przedstawiciela firmy, będzie miał większą skłonność do odwzajemnienia się mu tym samym, koncentrując się na jego potrzebach, celach, ambicjach czy aspiracjach, a nie celach organizacji, chyba że będą one ze sobą zbieżne. Dla przykładu podwładny w ramach wdzięczności za dobre traktowanie i wsparcie udzielane przez przełożonego może wykazywać się większym zaangażowaniem w pracę, przywiązaniem emocjonalnym, czy chęcią pozostania w organizacji, wierząc, że są to wartości ważne dla jego kierownika, ale nie jako podmiotu uosabiającego organizację, tylko kolegi z pracy.

Na podstawie teorii postrzeganego wsparcia udzielanego przez organizację można przypuszczać, że wsparcie organizacji jest zmienną pośredniczącą między wsparciem uzyskiwanym od przełożonego a przywiązaniem emocjonalnym i zamiarem opuszczenia organizacji. Z drugiej strony założenia teorii wymiany przełożony–podwładny wskazują na możliwość bezpośredniego związku między wsparciem uzyskiwanym od przełożonego a przywiązaniem emocjonalnym i zamiarem opuszczenia organizacji, co oznacza, że u podłoża relacji między tymi zmiennymi mogą leżeć dwa odrębne mechanizmy. Pierwszy z nich dotyczy pośredniczącej roli wsparcia otrzymywanego od organizacji. Mamy z nim do czynienia wówczas, gdy przełożony jest traktowany jako reprezentant firmy, a jego działania są utożsamiane

z działaniami organizacji i podwładny zgodnie z regułą wzajemności rewanżuje się organizacji poprzez przelożonego. Drugi opiera się na bezpośrednim wpływie wsparcia otrzymywanego przez pracownika od przelożonego na przywiązanie emocjonalne do organizacji i zamiar jej opuszczenia oraz bazuje na przeświadczeniu pracownika o tym, że stosunek przelożonego wobec niego jest wynikiem jego własnych motywacji i intencji niezwiązanych z pełnieniem przez niego roli przedstawiciela i agenta organizacji.

Hipoteza 1. Postrzegane przez pracownika wsparcie otrzymywane od organizacji jest zmienną, która częściowo pośredniczy między wsparciem otrzymywanym przez pracownika od przelożonego a przywiązaniem emocjonalnym do organizacji.

Hipoteza 2. Postrzegane przez pracownika wsparcie otrzymywane od organizacji jest zmienną, która częściowo pośredniczy między wsparciem otrzymywanym przez pracownika od przelożonego a zamiarem jej opuszczenia.

W literaturze przedmiotu brak przywiązania do organizacji jest traktowany jako istotna przyczyna zamiaru odejścia i zmiany pracy (Jones i wsp., 2007; Griffeth i wsp., 2000; Irving i wsp., 1997; Vandenberghe, Tremblay, 2008), a jego źródłem jest niewystarczające wsparcie udzielane przez organizację (Makanjee i wsp., 2006; Rhoades, Eisenberger, 2002; Eisenberger i wsp., 1990; Shore, Wayne, 1993).

Zgodnie z koncepcją przywiązania organizacyjnego J. P. Mayera i N. J. Allen (1991) osoby charakteryzujące się przywiązaniem emocjonalnym pozostają w aktualnym miejscu pracy, bo tego chcą; przywiązaniem normatywnym, gdyż mają przeświadczenie o tym, że powinny zostać, bo jest to ich obowiązek oraz przejaw lojalności wobec organizacji, natomiast przywiązaniem kontynuacyjnym, gdyż muszą, ponieważ mają zbyt wiele do stracenia lub zbyt mało do zyskania. Najczęściej rozpatrywanym aspektem przywiązania do organizacji jest przywiązanie emocjonalne. Jest ono definiowane jako silna uczuciowa więź z organizacją, identyfikowanie się z jej celami i wartościami, zaangażowanie w procesy i działania na jej rzecz, jak również poczucie dumy i satysfakcji wynikające z pracy (Etzioni, 1975; Mowday i wsp., 1982; Allen, Meyer, 1996).

Rezultaty dotychczasowych badań potwierdzają, iż przywiązanie emocjonalne do organizacji pełni pośredniczącą rolę w relacji między spostrzeganym przez pracownika wsparciem otrzymywanym od organizacji a zamiarem jej opuszczenia. Wśród kobiet z Chin zajmujących się sprzedażą detaliczną postrzegane wsparcie otrzymywane od organizacji było pośrednio związane z zamiarem odejścia z organizacji, a zmienną, która pośredniczyła w tym związku, było przywiązanie emocjonalne do organizacji (Rutherford i wsp., 2012). Badania przeprowadzone przez L. Rhoades i współpracowników (2001) na dwóch populacjach dowiodły, iż emocjonalne przywiązanie jest mediatorem w relacji między postrzeganym wsparciem ze strony

organizacji a chęcią odejścia z pracy. Takie same rezultaty otrzymano w badaniach J. B. DeConincka i J. T. Johnson (2004). Oznacza to, że im większego wsparcia doświadczają pracownicy od organizacji, tym bardziej są do niej przywiązani emocjonalnie, co w konsekwencji sprawia, że mają mniejszą skłonność do zmiany miejsca zatrudnienia. Wydaje się, że obok mechanizmu wpływu postrzeganego przez pracownika wsparcia otrzymywanego od organizacji na brak motywacji odejścia z organizacji, odbywającego się za pośrednictwem przywiązania emocjonalnego, postrzegane przez pracownika wsparcie od organizacji również bezpośrednio rzuca na to, że nadal w niej pracuje i nie wykazuje chęci zmiany pracodawcy.

Hipoteza 3. Spostrzegane wsparcie otrzymywane od organizacji jest pośrednio związane z chęcią opuszczenia organizacji, a zmienna, która częściowo pośredniczy w tej relacji, jest przywiązanie emocjonalne do organizacji.

Innymi predyktorami postrzeganego wsparcia otrzymywanego od przełożonego jest sprawiedliwość dystrybucyjna oraz sprawiedliwość interpersonalna. Pierwsza z nich odnosi się do odczuć pracownika na temat sprawiedliwości w dostępie do podziału dóbr i benefitów w organizacji, co w badaniach jest operacjonalizowane jako adekwatność poziomu wynagrodzenia za pracę w stosunku do zakresu odpowiedzialności, doświadczenia zawodowego, odczuwanego stresu czy posiadanych kompetencji i osiągnięć (Price, Mueller, 1986). Druga dotyczy tego, czy pracownicy są w sprawiedliwy sposób traktowani przez swoich przełożonych, czyli czy przełożeni odnoszą się do nich z szacunkiem i godnością, są zyczliwi i otwarci, czy może są dla nich niemili, nie traktują ich z szacunkiem oraz nie powstrzymują się od niesposobnych uwag i zachowań wobec nich (Bies, Moag, 1986).

Niezależnie od tego, czy zgodnie z teorią wsparcia organizacyjnego intencje przełożonych są przez podwładnych interpretowane jako element wdrażania strategii organizacji przez jej reprezentantów, czy może zgodnie z założeniami teorii wymiany przełożony–podwładny są utożsamiane z ich własną inicjatywą, poczucie sprawiedliwości dystrybucyjnej i interpersonalnej, której źródłem jest w obu przypadkach przełożony, powinno być związane z postrzeganym wsparciem z ich strony. W badaniach J. B. DeConincka i J. T. Johnson (2004) sprawiedliwość interpersonalna była pozytywnie związana z postrzeganym wsparciem przełożonego. Postrzegana wśród studentów sprawiedliwość interpersonalna i sprawiedliwość dystrybucyjna była pozytywnie związana z ich oceną przełożonego (Colquitt, 2001). J. A. Colquitt i współpracownicy (2001) w swojej metaanalizie opartej na wynikach 183 badań dowiedli, że zarówno sprawiedliwość dystrybucyjna, jak też sprawiedliwość interpersonalna jest pozytywnie związana z oceną przełożonego oraz zaufaniem do jego osoby i organizacji, którą reprezentuje.

Hipoteza 4. Odczuwana przez pracowników sprawiedliwość dystrybucyjna jest pozytywnie związana z postrzeganym wsparciem otrzymywanym od przełożonego.

Hipoteza 5. Odczuwana przez pracowników sprawiedliwość interpersonalna jest pozytywnie związana z postrzeganym wsparciem otrzymywanym od przełożonego.

Pracownicy, którzy postrzegają dystrybucję dóbr w organizacji jako sprawiedliwą, oceniają ją jako bardziej wspierającą (Wayne i wsp., 2002; Park, Hwang, 2011; Purang, 2011), są do niej bardziej przywiązani emocjonalnie (Jepsen, Rodwell, 2012; DeConinck, Johnson, 2004) oraz mają mniejszą motywacją do jej opuszczenia (DeConinck, Johnson, 2004; Bagdadli i wsp., 2006). Uwaga badaczy koncentruje się na weryfikacji, czy częściowo, czy może całkowicie przywiązanie emocjonalne i postrzegane wsparcie udzielane przez organizację pośredniczy między sprawiedliwością dystrybucyjną a chęcią opuszczenia organizacji. Również w roli mediatora w relacji między sprawiedliwością dystrybucyjną a przywiązaniem emocjonalnym do organizacji jest testowane postrzegane przez pracownika wsparcie otrzymywane od organizacji.

W badaniach przeprowadzonych na 211 pracownikach oraz ich bezpośrednich przełożonych z jednego z zakładów produkcyjnych z listy 500 spostrzegane wsparcie organizacyjne pośredniczyło całkowicie między sprawiedliwością dystrybucyjną a przywiązaniem organizacyjnym (Wayne i wsp., 2002). Wśród menedżerów średniego szczebla w jednej z organizacji zajmującej się konsultingiem, outsourcingiem usług serwisowych i technologicznych odnotowano identyczne rezultaty (Purang, 2011). Natomiast odmienne wyniki uzyskano podczas badań przeprowadzonych na wykładowcach jednego z uniwersytetów w Korei Południowej, zatrudnionych na część etatu, gdzie sprawiedliwość dystrybucyjna była tylko pośrednio związana z przywiązaniem emocjonalnym do organizacji, a zmienną będącą częściowym mediatorem w tej relacji było spostrzegane wsparcie organizacyjne (Park, Hwang, 2011). Identyczne rezultaty odnotowano wśród pracowników jednej z organizacji z sektora publicznego w Indiach (Aryee i wsp., 2002) oraz w badaniach S. M. Hopkinsa i B. L. Weathington (2006).

Hipoteza 6. Postrzegane wsparcie otrzymywane od organizacji częściowo pośredniczy między sprawiedliwością dystrybucyjną a przywiązaniem emocjonalnym do organizacji.

Wśród pielęgniarek z Izraela emocjonalne przywiązanie do organizacji całkowicie pośredniczyło między sprawiedliwością dystrybucyjną a chęcią opuszczenia organizacji (Shapira-Lishchinsky, Even-Zohar, 2011), a w badaniach S. Aryee i współpracowników (2002) zaufanie do organizacji częściowo pośredniczyło między sprawiedliwością dystrybucyjną i chęcią opuszczenia organizacji; tego samego dowiedli S. M. Hopkins i B. L. Weathington (2006) oraz Hendrix i współpracownicy (1998).

Hipoteza 7. Postrzegane wsparcie otrzymywane od organizacji częściowo pośredniczy między sprawiedliwością dystrybucyjną a zamiarem opuszczenia organizacji.

Wśród członków australijskiej lokalnej rady rządzącej, zarówno wśród badanych płci męskiej, jak i żeńskiej, przywiązanie emocjonalne całkowicie pośredniczyło między sprawiedliwością dystrybucyjną a chęcią opuszczenia organizacji (Jepsen, Rodwell, 2012).

W badaniach S. Bagdadli i współpracowników (2006) przywiązanie emocjonalne menedżerów było częściowym mediatorem między sprawiedliwością dystrybucyjną a chęcią opuszczenia organizacji. Efekt bezpośredniego wpływu był minimalny w stosunku do efektu zapośredniczonego przez przywiązanie organizacyjne.

Hipoteza 8. *Przywiązanie emocjonalne do organizacji częściowo pośredniczy między sprawiedliwością dystrybucyjną a zamiarem jej opuszczenia.*

Materiał i metoda

Opis grupy badawczej

W badaniu uczestniczyło 477 pracowników z jednej ze spółek z branży IT. Spośród nich 19,7% było zatrudnionych od 1 do 12 miesięcy (krótka staż pracy), 37,2% pracowało od 12 do 48 miesięcy (średni staż pracy) i 43,1% – powyżej 48 miesięcy (długa staż pracy). Średni staż pracy wyniósł 3,06 lat (SD = 3,31). Kobiet było 19,9%, a mężczyzn 79,1%. Zawodowym wykształceniem legitymowało się 3,75% badanych, średnim – 51,23%, natomiast wyższym – 45,02%. Przedstawiciele kierownictwa spółki (zarząd, dyrektorzy i kierownicy jednostek organizacyjnych) stanowili 16,5% badanych, a pracownicy szeregowi i specjaliści – 83,5%. Średnia wieku badanych to 31,1 lat (SD = 7,82). Badania miało anonimowy charakter. Wszyscy uczestnicy wyrazili zgodę na udział w badaniu.

Narzędzia badawcze

Do badania przywiązania do organizacji zastosowano pytania z polskiej adaptacji Skali Przywiązania Organizacyjnego N. J. Allen i J. P. Meyera (Wnuk, 2017a). Narzędzie to składa się z trzech wymiarów przywiązania do organizacji w postaci przywiązania afektywnego, normatywnego i kontynuacyjnego. W badaniu użyto czterech pytań dotyczących przywiązania emocjonalnego do organizacji. Rzetelność zastosowanego narzędzia mierzona współczynnikiem Cronbacha wyniosła $\alpha = 0,75$ (Wnuk, 2017a).

Zamiar odejścia był mierzony za pomocą narzędzia składającego się z trzech pytań: „Często myślę o odejściu z pracy”, „Mam zamiar opuścić firmę/organizację”, „Mam zamiar zrobić nawet istotny wysiłek, żeby znaleźć inną pracę w ciągu kilku kolejnych miesięcy” (Lance i wsp., 1989). Badani odpowiadali na 5-stopniowej skali

Likerta – od „Zdecydowanie się nie zgadzam” do „Zdecydowanie się zgadzam”. Rzetelność tej miary wyniosła $\alpha = 0,95$

Do badania wsparcia ze strony organizacji użyto polskiej wersji Przeglądu Spostrzeganego Wsparcia Organizacyjnego, złożonego z 8 pytań (Wnuk, 2017b). Narzędzie to składa się z jednego czynnika. Poniżej zamieszczono niektóre przykładowe pytania z tego narzędzia: „Ta firma/organizacja ceni mój wkład w jej dobro”, „Ta firma/organizacja ignoruje jakiegokolwiek skargi z mojej strony”, „Ta firma/organizacja naprawdę dba o mój dobrostan”, „Ta firma/organizacja wykazuje niewielką troskę wobec mnie”, „Ta firma/organizacja jest dumna z moich dokonań w pracy”. Odpowiedzi były udzielane na 5-stopniowej skali – od „Zdecydowanie się nie zgadzam” do „Zdecydowanie się zgadzam”, a następnie sumowane. Rzetelność tego narzędzia wyniosła 0,89.

Wsparcie przełożonego było mierzone za pomocą Skali Postrzeganego Wsparcia Przełożonego, składającej się z trzech pytań zaadaptowanych poprzez zmianę słowa organizacja na przełożony z Przeglądu Spostrzeganego Wsparcia Organizacyjnego autorstwa R. Eisenbergera i współpracowników (1986). Badani odpowiadali na następujące pytania: „Jestem zadowolony ze swojego przełożonego”, „Mój przełożony dba o mój dobrostan”, „Lubię pracować z moim przełożonym”. Odpowiedzi były udzielane na 5-stopniowej skali – od „Zdecydowanie się nie zgadzam” do „Zdecydowanie się zgadzam”, a następnie sumowane. Uzyskano rzetelność tej miary $\alpha = 0,92$.

Sprawiedliwość dystrybucyjna była mierzona narzędziem autorstwa J. L. Price'a i Ch. W. Mueller (1986). Jest to jednoczynnikowa miara składająca się z pięciu stwierdzeń. Odpowiedzi są udzielane na pięciostopniowej skali: od 1 = bardzo niesprawiedliwie do 5 = bardzo sprawiedliwie. Przykładowe pytania to: „Czy ze względu na ponoszoną przez Ciebie odpowiedzialność w pracy jesteś wynagradzany sprawiedliwie”. Rzetelność tego narzędzia wyniosła $\alpha = 0,95$.

Sprawiedliwość interpersonalna była weryfikowana przy użyciu trzech z czterech pytań z narzędzia przygotowanego przez R. J. Bies i J. F. Moag (1986). Badani odpowiadali na 5-stopniowej skali – od „Zdecydowanie się nie zgadzam” do „Zdecydowanie się zgadzam”. Przykładowe pytania to: „Czy Twój przełożony odnosi się do Ciebie z szacunkiem?”, „Czy Twój przełożony powstrzymuje się od niestosownych uwag i komentarzy?”. Rzetelność tego narzędzia wyniosła $\alpha = 0,89$.

Wyniki

Do obliczenia wyników użyto pakietu statystycznego SPSS, wersja 23 oraz AMOS wersja 23. W tabeli 1 znajdują się rezultaty statystyk opisowych zmiennych użytych w badaniu.

Tabela 1. Statystyki opisowe zmiennych zastosowanych w badaniu (n = 477)

Zmienne	N	Min.	Max.	M	SD	Sko- śność	Kurtoza
Chęć odejścia z organizacji	477	0	12	4,86	3,58	-0,45	-0,81
Przywiązanie emocjonalne	477	0	16	4,16	3,40	-0,33	0,03
Spostrzegane wsparcie organi- zacyjne	477	0	32	15,49	6,83	0,01	-0,28
Spostrzegane wsparcie przelo- żonego	477	0	12	8,86	2,96	-1,17	1,07
Sprawiedliwość dystrybucyjna	477	5	25	13,31	5,10	0,10	-0,81
Sprawiedliwość interpersonalna	477	0	12	9,79	2,49	-1,48	2,59

Źródło: opracowanie własne

W tabeli 2 zaprezentowano współczynniki korelacji r-Pearsona. Zanotowano negatywne korelacje pomiędzy chęcią opuszczenia organizacji a przywiązaniem emocjonalnym, postrzeganym przez pracowników wsparciem otrzymywanym od organizacji i przełożonego, sprawiedliwością dystrybucyjną i sprawiedliwością interpersonalną. Przywiązanie emocjonalne do organizacji korelowało pozytywnie z postrzeganym wsparciem otrzymywanym od organizacji i przełożonego, sprawiedliwością dystrybucyjną i sprawiedliwością interpersonalną. Postrzegane wsparcie otrzymywane od organizacji było pozytywnie związane z postrzeganym wsparciem udzielanym przez przełożonego, sprawiedliwością dystrybucyjną i sprawiedliwością interpersonalną.

Tabela 2. Współczynniki korelacji między zmiennymi zastosowanymi w badaniu (n = 477)

Zmienne	1	2	3	4	5	6
1. Zamiar opuszczenia organizacji						
2. Przywiązanie emocjonalne	-0,69**					
3. POS	-0,67**	0,61**				
4. PSS	-0,51**	0,49**	0,55**			
5. Sprawiedliwość dystrybucyjna	-0,60**	0,61**	0,71**	0,41**		
6. Sprawiedliwość interpersonalna	-0,36**	0,34**	0,41**	0,71**	0,29**	
7. Długość zatrudnienia	0,25**	-0,08	-0,26**	-0,15**	-0,17**	-0,10*

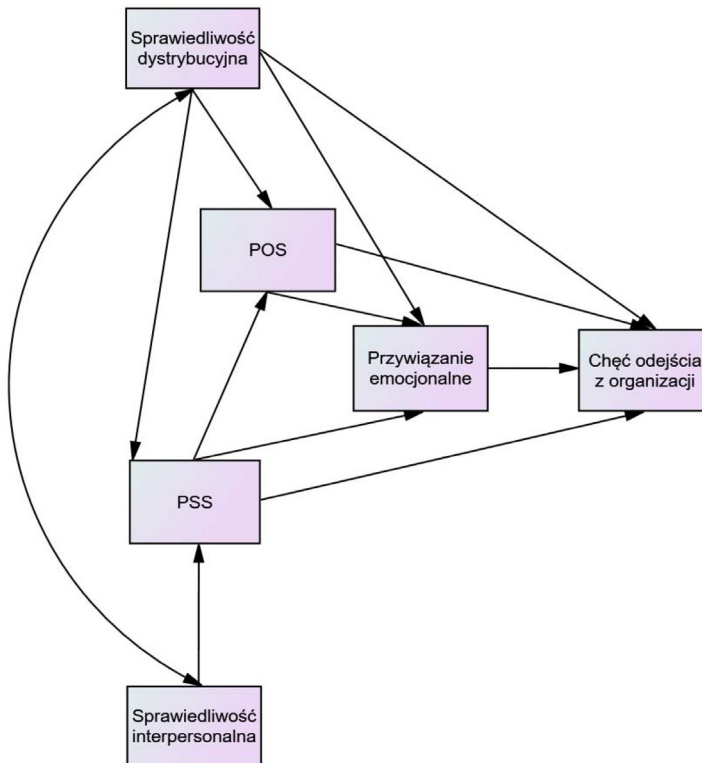
* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$

Źródło: opracowanie własne

Staż zatrudnienia okazał się być negatywnie związany z postrzeganym przez pracowników wsparciem otrzymywanym od organizacji i przełożonego, sprawiedliwością dystrybucyjną, sprawiedliwością interpersonalną oraz pozytywnie skorelowany z chęcią opuszczenia organizacji.

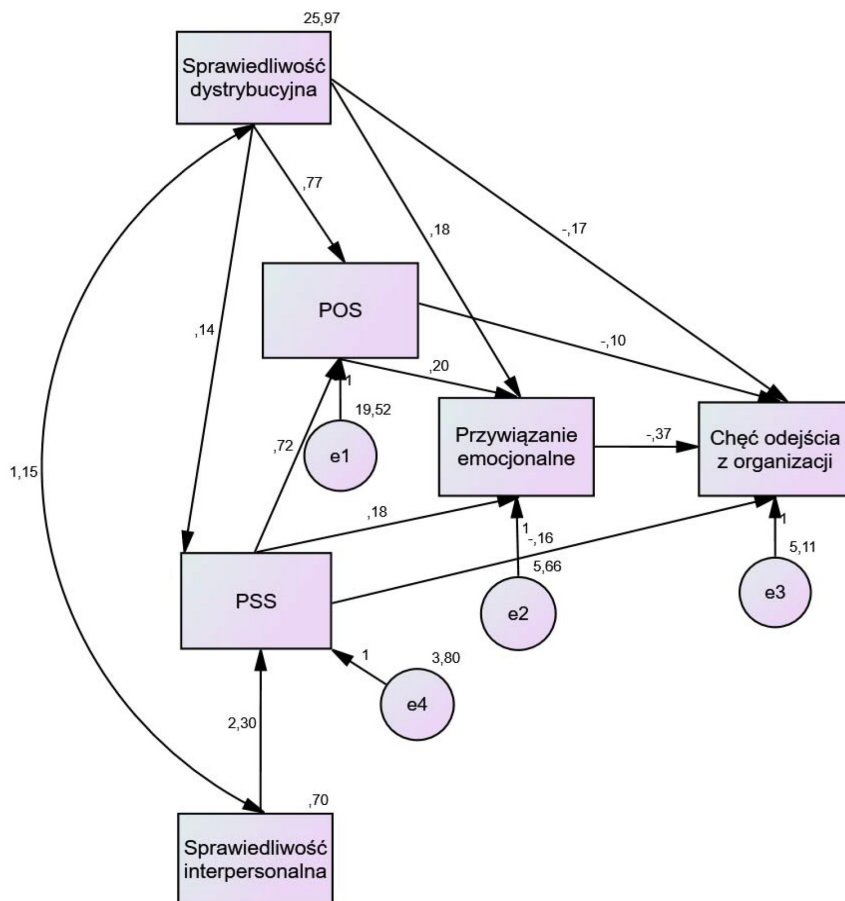
Do weryfikacji modelu opartego na wyróżnionych hipotezach zastosowano analizę równań strukturalnych metodą największej wiarygodności. Staż zatrudnienia jako zmienna wyrażona w skali porządkowej nie została wprowadzona do modelu. Dla sprawdzenia, czy jest ona bezpośrednio czy pośrednio związana z zamiarem opuszczenia organizacji, zastosowano analizę regresji liniowej, wprowadzając do równania regresji również pozostałe zmienne zastosowane w badaniu. Okazało się, że pomimo ich wprowadzenia długość zatrudnienia w organizacji pozostawała predyktorem zamiaru jej opuszczenia ($F = 181,10$; $p < 0,01$, $\beta = 0,13$), co oznaczało, że im dłużej osoby są zatrudnione w badanej organizacji, tym mają większą chęć jej opuszczenia.

Rysunek 1. Model w oparciu o hipotezy badawcze



Źródło: opracowanie własne

Rysunek 2. Zweryfikowany model chęci odejścia z organizacji



Źródło: opracowanie własne

Zastosowano następujące wskaźniki dopasowania modelu: RMSEA, NFI, AGFI, GFI, CFI, CMIN oraz PCLOSE. Do uznania modelu za dopasowany wartość wskaźnika RMSEA powinna być mniejsza niż 0,08 (Browne, Cudeck, 1993). Wynik poniżej 0,05 jest uznawany za idealny (Stieger, 1990). Wartość wskaźnika NFI powinna przekraczać 0,90; GFI – 0,90, a CFI 0,93 (Byrne, 1994). Po dokonaniu obliczeń uzyskano wartości RMSEA = 0,00; NFI = 1,00; GFI = 1,00; AGFI = 0,99; CFI = 1,00 PCLOSE = 0,98, potwierdzając idealne dopasowanie modelu. Również wartość statystyki CMIN/DF opartej na statystyce chi-kwadrat, która wyniosła -0,199 ($p = 0,897$) była mniejsza niż przyjęty standard – 2 lub 3 (Kline, 1998; Ullman, 2001). Model odzwierciedlający hipotezy badawcze przedstawiony na rysunku 1 po weryfikacji nie uległ zmianie, co oznaczało, że model finalny przedstawiony na rysunku 2 był

zbieżny z modelem wyjściowym zaprezentowanym na rysunku 1. Tabele 3, 4, 5 przedstawiają efekt całkowity, pośredni i bezpośredni wpływu poszczególnych zmiennych na inne zmienne pozwalając porównać siłę poszczególnych z nich.

Tabela 3. Standaryzowany efekt całkowity (n = 477)

Zmienne	Sprawiedliwość interpersonalna	Sprawiedliwość dystrybucyjna	PSS	POS	Przywiązanie emocjonalne
PSS	0,64	0,23	0,00	0,00	0,00
POS	0,19	0,64	0,30	0,00	0,00
Przywiązanie emocjonalne	0,18	0,56	0,28	0,39	0,00
Chęć odejścia	-0,18	-0,59	-0,29	-0,33	-0,35

Źródło: opracowanie własne

Tabela 4. Standaryzowany efekt bezpośredni (n = 477)

Zmienne	Sprawiedliwość interpersonalna	Sprawiedliwość dystrybucyjna	PSS	POS	Przywiązanie emocjonalne
PSS	0,64	0,23	,000	0,00	0,00
POS	0,00	0,57	0,30	0,00	0,00
Przywiązanie emocjonalne	0,00	0,27	0,16	0,39	0,00
Chęć odejścia	0,00	-0,23	-0,13	-0,19	-0,35

Źródło: opracowanie własne

Tabela 5. Standaryzowany efekt pośredni (n = 477)

Zmienne	Sprawiedliwość interpersonalna	Sprawiedliwość dystrybucyjna	PSS	POS	Przywiązanie emocjonalne
PSS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
POS	0,19	0,07	0,00	0,00	0,00
Przywiązanie emocjonalne	0,18	0,29	0,12	0,00	0,00
Chęć odejścia	-0,18	-0,35	-0,16	-0,13	0,00

Źródło: opracowanie własne

Dla sprawdzenia, czy płeć oraz status, którego wskaźnikiem było miejsce w strukturze organizacyjnej (kierownictwo *versus* pozostali pracownicy) różnicują badane osoby, zastosowano test t-studenta. Okazało się, że zarówno płeć (t-studenta = -4,63; $p < 0,05$), jak i miejsce w strukturze organizacyjnej (t-studenta = -3,94; $p < 0,05$) różnicują grupę badanych pracowników. Kobiety ($M = 3,37$; $SD = 3,04$) okazały się być mniej skłonne do opuszczenia organizacji w stosunku do mężczyzn ($M = 5,23$; $SD = 3,61$), podobnie jak przedstawiciele kierownictwa ($M = 3,43$; $SD = 3,24$), w porównaniu z pozostałymi pracownikami ($M = 5,14$; $SD = 3,58$).

Dyskusja

Zarówno hipoteza 1, jak i hipoteza 2, stawiające w roli częściowego mediatora postrzegane przez pracownika wsparcie otrzymywane od organizacji w relacji pomiędzy postrzeganym wsparciem przełożonego a przywiązaniem emocjonalnym do organizacji oraz chęcią jej opuszczenia, zostały w pełni potwierdzone. Oznacza to, że pracownik mający przeświadczenie o tym, że organizacja dba o jego dobrostan i wspiera go w jego działaniach, zgodnie z regułą wzajemności (Gauldner, 1960), odczuwa wobec niej zobowiązanie do wyrażenia wdzięczności poprzez przywiązanie emocjonalne oraz brak motywacji do jej opuszczenia.

Otrzymane rezultaty są zgodne z dotychczasowymi wynikami badań, wskazując na istnienie dwóch mechanizmów wpływu doświadczanego przez pracownika wsparcia uzyskiwanego od przełożonego na przywiązanie emocjonalne oraz chęć jej opuszczenia.

Pierwszy z nich bazuje na pośrednim wpływie i jest zgodny z założeniami teorii wsparcia organizacyjnego (Eisenberger i wsp., 1986), zgodnie z którą przełożony jest utożsamiany przez podwładnego z organizacją, stanowiąc jej uosobienie, natomiast drugi, bezpośredni, opiera się na teorii wymiany przełożony–pracownik, dowodząc, że pracownik może traktować swojego przełożonego nie tylko jako reprezentanta i agenta organizacji. Oznacza to, że pracownik może chcieć się zrewanżować za dobre traktowanie przywiązaniem emocjonalnym do organizacji i brakiem zamiaru jej opuszczenia zarówno wówczas, gdy postrzega działania swojego przełożonego wobec siebie jako autonomiczne i niezwiązane z realizacją celów i wytycznych organizacji, jak i wtedy, gdy – według niego – przełożony realizuje strategię organizacji narzuconą mu przez osoby decyzyjne. Oba przytoczone mechanizmy funkcjonują równolegle, kształtując przywiązanie emocjonalne pracowników do organizacji oraz redukując ich chęć zmiany pracy.

Również hipoteza 3 odnosząca się do przywiązania emocjonalnego do organizacji jako zmiennej, która częściowo pośredniczy między spostrzeganym przez

pracownika wsparciem otrzymywanym od organizacji a chęcią jej opuszczenia, została w pełni potwierdzona. Uzyskane rezultaty są częściowo zbieżne z dotychczasowymi wynikami badań, które wskazują na mediacyjną rolę przywiązania emocjonalnego w tym związku (Rutherford i wsp., 2012; Rhoades i wsp. 2001; DeConinck, Johnson, 2004), nie uwzględniając ewentualnego istnienia bezpośredniego wpływu postrzeganego wsparcia otrzymywanego od organizacji na chęć jej opuszczenia.

Zgodnie z wynikami przeprowadzonych badań wsparcie uzyskiwane od organizacji w percepcji pracownika powoduje, że nie ma on zamiaru zmieniać pracy, a jednym z czynników, które o tym decydują, jest poczucie emocjonalnego przywiązania.

W świetle otrzymanych wyników również hipotezy 4 i 5, które odnosiły się do pozytywnych związków między sprawiedliwością dystrybucyjną i interpersonalną a postrzeganym wsparciem otrzymywanym od przełożonego, zostały w pełni potwierdzone. Uzyskane rezultaty są zbieżne z wcześniejszymi wynikami projektów badawczych w tym zakresie (DeConinck, Johnson, 2004; Colquitt, 2001; Colquitt i wsp., 2001), dowodząc, że właściwa postawa przełożonego w relacjach z podwładnym oraz sprawiedliwe w oczach pracownika wynagradzanie za wykonaną pracę są czynnikami decydującymi o pozytywnej ocenie przełożonego jako osoby wspierającej i dbającej o dobrostan pracowników.

Warto zaznaczyć, że postrzegane przez pracownika wsparcie przełożonego okazało się być również zmienną, która całkowicie pośredniczyła między deklarowaną przez pracowników sprawiedliwością interpersonalną a postrzeganym wsparciem ze strony organizacji, przywiązaniem emocjonalnym oraz chęcią odejścia (patrz tabele 3, 4, 5). Oznacza to, że kluczowym elementem przywiązania emocjonalnego pracowników, spostrzeganego przez nich wsparcia otrzymywanego od organizacji oraz rezygnacji z pracy jest to, czy przełożony jest dla nich otwarty i życzliwy, odnosi się do nich z szacunkiem, dba o ich potrzeby w pracy, powstrzymuje się od niestosownych uwag itd. Zgodnie z otrzymanymi wynikami te wszystkie aspekty będące wskaźnikami postrzeganej przez pracowników sprawiedliwości interpersonalnej determinują ich percepcję bezpośredniego przełożonego jako osoby dbającej o ich dobrostan i wspierającej ich w pracy bądź też nie.

Co ciekawe, relacja między sprawiedliwością dystrybucyjną a postrzeganym przez pracowników wsparciem uzyskiwanym od organizacji też ma zarówno bezpośredni, jak i pośredni charakter (patrz tabele 3, 4, 5). Efekt wpływu pośredniego poprzez postrzegane przez pracownika wsparcie otrzymywane od przełożonego jest minimalny w stosunku do wyniku bezpośredniego, wykazując, że pracownik ocenia swojego przełożonego również przez pryzmat wsparcia otrzymywanego od niego na podstawie tego, czy jego wynagrodzenie jest sprawiedliwe w odniesieniu

do swoich kompetencji, wyników pracy, doświadczenia, odpowiedzialności itp. Na tej podstawie określa on, czy organizacja dba o jego dobrostan, czy nie. Oczywiście zgodnie z przeprowadzonymi badaniami elementem determinującym w oczach pracownika ocenę wsparcia organizacji jest poczucie sprawiedliwości w podziale benefitów, natomiast przełożony jako reprezentant organizacji, który ma wpływ na wypłacane podwładnym wynagrodzenia, ma w tym również swój udział.

Hipotezy 6 i 7, mówiące o tym, że postrzegane wsparcie otrzymywane od organizacji częściowo pośredniczy w relacji między sprawiedliwością dystrybucyjną a przywiązaniem emocjonalnym do organizacji i zamiarem jej opuszczenia, zostały w pełni potwierdzone. Wyniki dotychczasowe badań były niejednoznaczne, wskazując albo na częściowy (Park, Hwang, 2011; Aryee i wsp., 2002; Hopkins, Weathington, 2006; Hendrix i wsp., 1998), albo całościowy (Purang, 2011; Wayne i wsp., 2002; Shapira-Lishchinsky, Even-Zohar, 2011) efekt pośredniczący.

Okazuje się, że zgodnie z otrzymanymi rezultatami mamy do czynienia, zarówno z pośrednim, jak i bezpośrednim wpływem sprawiedliwości dystrybucyjnej deklarowanej przez pracowników na ich przywiązanie emocjonalne do organizacji oraz chęć jej opuszczenia. W obu przypadkach efekt pośredni był nieznacznie większy od efektu bezpośredniego (patrz tabele 4, 5), wskazując na to, że pracownicy w ocenie swojego przywiązania emocjonalnego do organizacji oraz motywacji do jej opuszczenia, bardziej kierują się oceną organizacji jako wspierającej, bądź nie, niż percepcją sprawiedliwości wypłacanego wynagrodzenia. W tym jednym przypadku mamy do czynienia z mechanizmem bezpośrednim, w którym decyzja o pozostaniu w organizacji oraz przywiązaniu do niej opiera się bezpośrednio na przeświadczeniu, że otrzymywane wynagrodzenie jest sprawiedliwe w odniesieniu do wkładu pracy, posiadanych kompetencji czy doświadczanego stresu. W przypadku tego drugiego mechanizmu pracownik, oceniając swoje wynagrodzenie jako sprawiedliwe, spostrzega organizację jako wspierającą i dbającą o jego dobrostan, w konsekwencji czego odwzajemnia się jej przywiązaniem emocjonalnym i brakiem chęci zmiany pracy. W tym procesie kluczową rolę wydaje się odgrywać reguła wzajemności (Gouldner, 1960), która nakazuje pracownikowi odwdziżyć się za otrzymane dobro (w tym wypadku sprawiedliwe wynagrodzenie).

Z podobną sytuacją jak w przypadku hipotez 6 i 7 mamy do czynienia z hipotezą 8, według której przywiązanie emocjonalne do organizacji częściowo pośredniczy w relacji między sprawiedliwością dystrybucyjną a zamiarem jej opuszczenia. Również w tym wypadku w literaturze przedmiotu można było znaleźć rozbieżne rezultaty dotyczące pośredniczącej roli przywiązania emocjonalnego jako częściowego (Bagdadli i wsp., 2006) albo całościowego mediatora (Jepsen, Rodwell, 2012). W oparciu o przedstawione wyniki badań można stwierdzić, że hipoteza ta została

w pełni potwierdzona, dowodząc, że ocena sprawiedliwości dystrybucyjnej ma zarówno bezpośredni, jak i pośredni wpływ na chęć zmiany pracy. Najważniejszym wnioskiem będącym konsekwencją prawdziwości tej hipotezy jest potwierdzenie kolejnego mechanizmu wpływu oceny sprawiedliwości dystrybucyjnej na chęć zmiany pracy. Obok bezpośredniego oddziaływania tej zmiennej na zamiar opuszczenia organizacji oraz wpływu pośredniego poprzez postrzegane wsparcie otrzymywane od organizacji potwierdzono istnienie trzeciego mechanizmu działającego poprzez przywiązanie emocjonalne. Oznacza to, że pracownik, który spostrzega swoje wynagrodzenie jako sprawiedliwe i adekwatne do swojego wkładu, doświadczenia itd., rewanżuje się organizacji swoim przywiązaniem emocjonalnym, co sprawia, że w efekcie końcowym nie ma motywacji do zmiany dotychczasowej pracy.

Okazało się, że płeć jest zmienną różnicującą badanych pod względem zamiaru odejścia z organizacji. Kobiety zadeklarowały mniejszą chęć opuszczenia organizacji niż mężczyźni. Otrzymane wyniki są zbieżne z częścią projektów badawczych odnoszących się do tego zagadnienia (Josiam i wsp., 2010; Bretz, Judge, 1994), choć należy nadmienić, że w wielu pracach są przedstawiane odwrotne wyniki, wskazujące na większą chęć zmiany pracy u mężczyzn (Lee, 2012), lub też prezentowany jest brak korelacji między tymi zmiennymi (Qiu-Hong Lin i wsp., 2013; Asamoah i wsp., 2014). Brak spójności między dotychczasowymi badaniami może być spowodowany faktem, iż mężczyźni i kobiety różnią się znacząco między sobą powodami dotyczącymi zamiaru zmiany miejsca pracy (Lee, 2012).

Również staż zatrudnienia w aktualnym miejscu pracy był zmienną predykcyjną dla zamiaru odejścia z organizacji. Wyniki te są zbieżne z rezultatami badań podłużnych przeprowadzonych wśród pracowników holenderskiej marynarki wojennej, których długość zatrudnienia była istotnym predyktorem zamiaru odejścia (Breukeleni i wsp., 2004). Należy jednak zaznaczyć, że w wielu badaniach nie stwierdzono korelacji między długością zatrudnienia a zamiarem odejścia z pracy (Asamoah i wsp., 2014) lub zidentyfikowane związki były negatywne, dowodząc, że dłuższy staż zatrudnienia w danej organizacji idzie w parze z mniejszą chęcią odejścia (Yoshitaka, Sorasit, 2002).

Zgodnie z dotychczasowymi wynikami badań (Ryan i wsp., 2011; Tews i wsp., 2015) pracownicy należący do kadry kierowniczej zadeklarowali mniejszą motywację do odejścia z organizacji w stosunku do pozostałych zatrudnionych osób.

Należy podkreślić, że do interpretacji otrzymanych różnic w zamiarze opuszczenia organizacji w odniesieniu do zmiennych socjodemograficznych trzeba podchodzić z dosyć dużą ostrożnością, gdyż mogą one być spowodowane bardzo wieloma czynnikami, choćby takimi jak: kontekst kulturowy, branża, kultura organizacyjna, zawód, stanowisko czy klimat organizacyjny.

Przedstawione wyniki badań niosą za sobą liczne implikacje natury praktycznej. Osoby będące przedstawicielami organizacji, mające pod sobą podwładnych, niezależnie od tego, czy należą do niskiej, średniej, czy wyższej kadry kierowniczej, powinny mieć świadomość pełnionej przez siebie roli w organizacji jako jej reprezentantów i przedstawicieli, przez pryzmat których pracownicy oceniają, czy organizacja dba o ich dobrostan, a w konsekwencji przywiązują się do niej emocjonalnie i pozostają w niej na dłużej, albo nie odczuwając przywiązania, szukają innych możliwości zatrudnienia poza jej strukturami.

Kolejnym elementem, o którym powinno się pamiętać, jest reguła wzajemności, zgodnie z którą pracownicy odwzajemnią to wszystko, co otrzymali od organizacji, i jeśli to będzie wsparcie i dbanie o ich potrzeby, zrewanżują się organizacji zaangażowaniem i dbaniem o jej cele, natomiast jeśli to będzie brak życzliwości, niestosowne uwagi czy obojętność, nie wykażą chęci przywiązania się do organizacji i będą szukali innego miejsca pracy.

Następnym elementem wartym nadmienienia jest to, że kierownicy, menedżerowie i liderzy powinni dbać o to, żeby wynagrodzenie ich podwładnych było sprawiedliwe, i komunikować im to, że jest ono adekwatne do osiągniętych przez nich efektów, wysiłku, ich doświadczeń zawodowych, posiadanej odpowiedzialności czy stresu doświadczanego w pracy. Jeśli pracownicy będą mieli przeświadczenie o sprawiedliwości swojego wynagrodzenia, będą postrzegać organizację jako bardziej wspierającą i dbającą o ich interes, będą bardziej przywiązani emocjonalnie oraz mniej skłonni do poszukiwania innej pracy.

Osoby zarządzające organizacjami powinny w procesie szkoleń, coachingu i mentoringu zwiększać świadomość swojej kadry kierowniczej, kształtując postawy propracownicze jako kluczowy element strategii personalnej, decydujący o przewadze konkurencyjnej na rynku pracy. Jest to tym bardziej istotne, że w obecnej sytuacji rynku pracy, który jest tak zwanym rynkiem pracownika, firmy prześcigają się w rozwiązaniach mających na celu utrzymanie pracowników w aktualnym miejscu, zapominając często o najprostszych i najbardziej dostępnych rozwiązaniach, takich jak dbanie o właściwe relacje przełożony–pracownik. Również w procesach rekrutacyjnych organizacje powinny poszukiwać liderów, którzy są świadomi mechanizmów psychologicznych zachodzących w ich relacjach z podwładnymi i potrafią je wykorzystać dla dobra organizacji.

Konkludując, nieuchronnym postulatem dla przedstawicieli organizacji zajmujących się wdrażaniem i realizacją strategii personalnej jest kształcenie świadomych liderów, którzy będą potrafili swoim współpracownikom stwarzać środowisko pracy, sprzyjające emocjonalnemu przywiązaniu do organizacji, zaangażowaniu, realizacji własnych potrzeb i celów, co przeloży się na ich pozytywny stosunek do organizacji i będzie służyć pozostawaniu w jej strukturach.

Wnioski

1. Pracownicy oceniają wsparcie otrzymywane od organizacji przez pryzmat swojego bezpośredniego przełożonego.

2. Ocena przez pracowników wsparcia uzyskiwanego od przełożonego ma zarówno bezpośredni, jak i pośredni wpływ na ich przywiązanie emocjonalne do organizacji, oraz chęć jej opuszczenia.

3. Ocena przełożonego dokonywana przez podwładnego jako wspierającego i dbającego o dobrostan pracownika jest zależna od oceny ich relacji interpersonalnej, która pośrednio wpływa na postrzegane przez niego wsparcie otrzymywane od organizacji, przywiązanie emocjonalne oraz chęć odejścia.

4. Postrzegane przez pracowników wsparcie otrzymywane od organizacji jest pozytywnie związane z ich przywiązaniem emocjonalnym, wpływając zarówno za pośrednictwem tej zmiennej, jak i bezpośrednio, na zamiar odejścia z organizacji.

5. Sprawiedliwość dystrybucyjna jest zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio związana z chęcią opuszczenia organizacji przez pracowników. Zmiennymi, które pośredniczą częściowo w tej relacji, jest postrzegane przez pracowników wsparcie uzyskiwane od organizacji oraz przywiązanie emocjonalne.

6. Im dłużej pracownicy badanej organizacji są w niej zatrudnieni, tym mają większą skłonność do jej opuszczenia.

7. Kobiety zatrudnione w badanej organizacji, podobnie jak pracownicy zatrudnieni na stanowiskach kierowniczych, mają mniejszą skłonność do jej opuszczenia niż mężczyźni oraz osoby zatrudnione na stanowiskach niekierowniczych.

Literatura

Allen N. J., Meyer J. P. (1996), Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity, *Journal of Vocational Behavior*, nr 49.

Aryee S., Budhwar P. S., Chen Z. X. (2002), Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model, *Journal of Organizational Behavior*, nr 23.

Asamoah E. S., Doe F., Amegbe H. (2014), The effect of employee turnover on the performance and competitiveness of banks in Ghana, *Contemporary Management Quarterly*, nr 13 (4).

Bagdadli S., Roberson Q., Paoletti F. (2006), The mediating role of procedural justice in responses to promotion decisions, *Journal of Business and Psychology*, nr 21 (1).

Becker T. E. (1992), Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making?, *Academy of Management Journal*, nr 35.

- Bies R. J., Moag J. F. (1986), Interactional justice: Communication criteria of fairness, w Lewicki R. J., Sheppard B. H., Bazerman M. H. (red.), *Research on negotiations in organizations*, vol. 1.
- Blau P. (1964), *Exchange and power in social life*, New York, Wiley.
- Bretz R. D., Judge T. A. (1994), Person-organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success, *Journal of Vocational Behavior*, nr 44.
- Breukelen W., van, van Der Vlist R., Steensma H. (2004), Voluntary employee turnover: combining variables from the 'traditional' turnover literature with the theory of planned behavior, *Journal of Organizational Behavior*, nr 25.
- Browne M. W., Cudeck R. (1993), Alternative ways of assessing model fit, w Bollen K. A., Long J. S. (red.), *Testing structural equation models*, Newsbury Park, CA, Sage.
- Byrne B. M. (1994), *Structural equation modeling with EQS and EQS/Windows*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- Colquitt J. A. (2001), On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure, *Journal of Applied Psychology*, nr 86.
- Colquitt J. A., Conlon D. E., Wesson M. J., Porter C. O., Ng K. Y. (2001), Justice at the mil-lennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research, *Journal of Applied Psychology*, nr 86.
- Coninck J. B., de, Johnson J. T. (2009), The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support, and organizational justice on turnover among salespeople, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, nr 29 (4).
- Dirks K. T., Ferrin D. L. (2002), Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice, *Journal of Applied Psychology*, nr 87.
- Eisenberger R., Fasolo P., Davis-LaMastro V. (1990), Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation, *Journal of Applied Psychology*, nr 75.
- Eisenberger R., Hungtington R., Hutchison S., Sowa D. (1986), Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, nr 71 (3).
- Eisenberger R., Stinglhamber F., Vandenberg C., Sucharski I., Rhoades L. (2002), Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention, *Journal of Applied Psychology*, nr 87.
- Etzioni A. (1975), *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, wyd. II, New York, Free Press.
- Festinger L. (1957), *A theory of cognitive dissonance*, Stanford, CA, Stanford University Press.
- Gouldner A. W. (1960), The norm of reciprocity: A preliminary statement, *American Sociological Review*, nr 25 (2).
- 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*, nr 26.

- Hendrix W., Robbins T., Mille J., Summers T. (1998), Effects of procedural and distributive justice on factor predictive or turnover, *Journal of Social Behavior and Personality*, nr 13.
- Hopkins S. M., Weathington B. L. (2006), The relationships between justice perceptions, trust, and employee attitudes in a downsized organization, *The Journal of Psychology*, nr 140.
- Hutchison S. (1997), A Path Model of Perceived Organizational Support, *Journal of Social Behavior and Personality*, nr 12 (1).
- Irving P., Coleman D., Cooper C. (1997), Further Assessments of a Three-Component Model of Occupational Commitment: Generalizability and Differences across Occupations, *Journal of Applied Psychology*, nr 82 (3).
- Jepsen D. M., Rodwell J. (2012), Female perceptions of organizational justice, *Gender, Work & Organization*, nr 19 (6).
- Jones E., Chonko L., Rangarajan D., Roberts J. (2007), The Role of Overload on Job Attitudes, Turnover Intentions, and Salesperson Performance, *Journal of Business Research*, nr 60 (7).
- Josiam B. M., Devine F. G., Baum T., Cruisinger C., Reynolds J. S. (2010), Attitudes to work of Generation Y students in hospitality management: A comparative analysis of students in England, Scotland and Northern Ireland, *Journal of Hospitality & Tourism Education*, nr 22 (1).
- Kline R. B. (1998), *Principles and practice of structural equation modeling*, New York, Guilford Press.
- Kottke J. L., Sharafinski C. E. (1988), Measuring perceived supervisory and organizational support, *Educational and Psychological Measurement*, nr 48.
- Lance C. E., Lautenschlager G. T., Sloan C. E., Varca P. E. (1989), A comparison between bottom-up, top-down and bi-directional models of relationships between global and life facet satisfaction, *Journal of Personality*, nr 57 (3).
- Lee T. H. (2012), Differences in Voluntary Turnover: Still a Paradox?, *International Business Research*, nr 5 (10).
- Levinson H. (1965), Reciprocation: The relationship between man and organization, *Administrative Science Quarterly*, nr 9 (4).
- Lin Q. H., Jiang C. Q., Lam T. H. (2013), The relationship between occupational stress, burnout, and turnover intention among managerial staff from a Sino-Japanese Joint Venture in Guangzhou, China, *Journal of Occupational Health*, nr 55.
- Maertz C. P., Stevens M. J., Campion M. A. (2003), A turnover model for the Mexican maquiladoras, *Journal of Vocational Behavior*, nr 63.
- Makanjee C. R., Hartzer Y. F., Uys I. L. (2006), The effect of perceived organizational support on organizational commitment of diagnostic imaging radiographers, *Radiography*, nr 12 (2).
- Meyer J. P., Allen N. J. (1991), A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, nr 1 (1).

- Mitchell T. R., Holtom B. C., Lee T. W., Sablinski C. J., Erez M. (2001), Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover, *Academy of Management Journal*, nr 44.
- Mowday R. T., Porter L. W., Steers R. (1982), Employee – organizational linkages: The psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover, New York, Academic Press.
- Price J. L., Mueller Ch. W. (1986), *Absenteeism and Turnover Among Hospital Employees*, Greenwich, CT, JAI Press.
- Purang P. (2011), Organisational justice and affective commitment: the mediating role of perceived organisational support, *Asian Academy of Management Journal*, nr 16 (1).
- Rhee J., Park T., Hwang S. H. (2011), Non-regular professionals' dual commitment in South Korea: antecedents and consequences, *The International Journal of Human Resource Management*, nr 22 (3).
- Rhoades L., Eisenberger R. (2002), Perceived organizational support: A review of the Literature, *Journal of Applied Psychology*, nr 87 (4).
- Rhoades L., Eisenberger R., Armeli S. (200), Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, nr 86.
- Rutherford B. N., Park W. Y., Kun J., Won-Moo H. (2012), Increasing job performance and reducing turnover: an examination of female Chinese salespeople, *Journal of Marketing Theory & Practice*, nr 20 (4).
- Ryan C., Ghazali H., Mohsin A. (2011), Determinants of intention to leave a non-198 managerial job in the fast-food industry of West Malaysia, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, nr 23.
- Schumacker R. E., Lomax R. G. (2004), *A beginner's guide to structural equation modeling*, wyd. II, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.
- Settoon R. P., Bennett N., Liden R. C. (1996), Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity, *Journal of Applied Psychology*, nr 81.
- Shapira-Lishchinsky O., Even-Zohar S. (2011), Withdrawal behaviors syndrome: An ethical perspective, *Journal of Business Ethics*, nr 103 (3).
- Shore L. M., Wayne S. J. (1993), Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, nr 78 (5).
- Steiger J. H. (1990), Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach, *Multivariate Behavioural Research*, nr 25.
- Tews M., Michel J., Xu S., Drost A. (2015), Workplace fun matters... but what else?, *Employee Relations: The International Journal*, nr 37.
- Ullman J. B. (2001), Structural equation modeling, w Tabachnick B. G., Fidell L. S., *Using Multivariate Statistics*, Needham Heights, MA, Allyn & Bacon.

- Vandenberghe C., Tremblay M. (2008), The role of pay satisfaction and organizational commitment in turnover intentions: A two-sample study, *Journal of Business and Psychology*, nr 22 (3).
- Wayne S. J., Shore L. M., Liden R. C. (1997), Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective, *Academy of Management Journal*, nr 40 (1).
- Wayne S. J., Shore L. M., Bommer W. H., Tetrick L. E. (2002), The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange, *Journal of Applied Psychology*, nr 87.
- Wnuk M. (2017a), Właściwości psychometryczne polskiej wersji Skali Przywiązania do Organizacji autorstwa Allen i Meyer, *Organizacja i Kierowanie*, nr 3 (177).
- Wnuk M. (2017b), Weryfikacja rzetelności oraz trafności wewnętrznej i teoretycznej polskiej wersji Przeglądu Spostrzeganego Wsparcia Organizacyjnego, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 2 (115).
- Yoon J., Han N. C., Seo Y. J. (1996), Sense of control among hospital employees: An assessment of choice process, empowerment, and buffering hypotheses, *Journal of Applied Psychology*, nr 26.
- Yoon J., Lim J. C. (1999), Organizational support in the workplace: The case of Korean hospital employees, *Human Relations*, nr 52.
- Yoshitaka Y., Sorasit P. (2015), Turnover intention, organizational commitment, and specific job satisfaction among production employees in Thailand, *Journal of Business and Management*, nr 4 (4).
- Zhanga Y., Farh J., Wang H. (2012), Organizational antecedents of employee perceived organizational support in China: a grounded investigation, *The International Journal of Human Resource Management*, nr 23 (2).

The Intent to Quit the Organization Model: The Key Role of Supervisor–Employee Cooperation

Summary

The aim of the study was to verify the model of intent to quit the organization on the basis of organizational variables related to cooperation between the superior and the employee. A total of 477 employees from a single organization took part in the study. In part, perceived organizational support (POS) mediated between distributive justice and emotional commitment as well as intent to quit the organization. In the same vein, perceived organizational support was a partial mediator in relations between perceived supervisor support (PSS) and emotional commitment as well as intent to quit the organization. Moreover, perceived supervisor support totally mediated between interpersonal justice and perceived organizational support, emotional commitment as well as intent to quit the organization.

M a r c i n W n u k – doktor nauk o zdrowiu, jest adiunktem w Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Dyrektor Departamentu Zarządzania Zasobami Ludzkimi i Logistyki w Komputronik S.A.. Jego zainteresowania naukowe obejmują głównie psychologię pracy i organizacji, psychologię egzystencjalną oraz psychologię uzależnień. Jest autorem ponad 70 recenzowanych artykułów naukowych.