

Joanna Cewińska

Uniwersytet Łódzki
e-mail: joanna.cewinska@uni.lodz.pl

**ODEJŚCIA Z PRACY
W KONTEKŚCIE ZRÓŻNICOWANIA PRACOWNIKÓW**

**EMPLOYEE TURNOVER IN THE CONTEXT
OF THE DIVERSITY OF EMPLOYEES**

DOI: 10.15611/pn.2018.511.05

JEL Classification: M51, M54

Streszczenie: Jednym z problemów, z którym muszą się mierzyć pracodawcy, są odejścia pracowników. Intencje opuszczenia pracodawcy deklarują nie tylko osoby o unikatowych kompetencjach. Coraz częściej decyzję o zmianie miejsca pracy podejmują pracownicy, których dotąd można było łatwo zastąpić. Jak wynika z analizy literatury, okoliczności odejść są rozmaite, np.: niezadowolenie z wykonywanej pracy czy otrzymanie korzystniejszej oferty od innego pracodawcy czy z powodów osobistych. Z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi istotne jest poznanie motywów odejść pracowników zróżnicowanych pod względem cech społeczno-demograficznych i innych atrybutów określanych jako wymiary różnorodności. Celem artykułu jest przedstawienie założeń badania odejść pracowników w kontekście wymiarów różnorodności. Zaproponowane badania dostarczą wskazań dla zarządzania zasobami ludzkimi i budowy programów retencyjnych. Opracowanie ma charakter teoretyczny i powstało na podstawie analizy literatury.

Słowa kluczowe: powody odejść z pracy, zróżnicowanie pracowników.

Summary: The employee market is a challenge for employers. One of the problems they have to deal with is the employee turnover. This problem is important because the intentions of quit are declared not only by people with unique competences. Increasingly, the decision to change the place of work is taken by employees, who were previously easily replaceable. The analysis of the literature shows that the circumstances of the turnover are different. The aim of the article is to present the assumptions of the study of the employees' turnover in the context of the dimensions of diversity. The research results will be useful for human resources management and facilitate the construction of retention programs. The article was based on the analysis of literature.

Keywords: employee turnover, reasons of employee turnover, diversity of employees.

1. Wstęp

Odejścia pracowników mają miejsce wtedy, gdy to oni z własnej woli rezygnują z pracy (rozwiązują stosunek pracy). Z perspektywy pracodawcy decyzje pracowników o opuszczeniu miejsca pracy mogą być korzystne lub niekorzystne. Gdy firmę opuszczają pracownicy o niskich kwalifikacjach, osiągający słabe wyniki, których zastąpienie jest stosunkowo łatwe, odejście okazuje się pożądane i korzystne dla pracodawcy [Allen 2008]. Podobnie jest [Sedlak 2017] w sytuacji odchodzenia osób niezaangażowanych, o dużej absencji chorobowej i tych, które obniżają morale pozostałych zatrudnionych.

Odejścia niekorzystne [Allen 2008] z perspektywy firmy, dysfunkcjonalne i w związku z tym niepożądane, mają miejsce wtedy, gdy firmę opuszczają osoby osiągające bardzo dobre wyniki, o rzadkich, trudno zastępowalnych kwalifikacjach. Takie sytuacje negatywnie wpływają na funkcjonowanie organizacji, bowiem generują koszty: związane z faktem opuszczenia organizacji przez pracownika, wynikające z konieczności zatrudnienia nowych osób, wdrożenia ich do pracy, wyszkolenia i uzyskania przez nich satysfakcjonującego poziomu wydajności, który osiągnęli odchodzący.

Odejścia niekorzystne dla organizacji mogą być niemożliwe i możliwe do uniknięcia [Allen 2008]. Te pierwsze wynikają z przyczyn od firmy niezależnych. Najczęściej związane są ze zmianą sytuacji życiowej pracownika, np.: miejsca zamieszkania, koniecznością podjęcia opieki nad chorym lub niepełnosprawnym członkiem rodziny. Tego typu odejścia są także konsekwencją „okoliczności” naturalnych, następują ze względu np.: na osiągnięcie wieku emerytalnego, uzyskanie renty inwalidzkiej [Allen 2008; Krzyszkowska 2015, s.104-105; Sedlak 2017].

Odejścia możliwe do uniknięcia wynikają z przyczyn, na które pracodawca może mieć wpływ [Allen 2008]. Tego typu sytuacje powodowane są na ogół niską lub negatywną oceną dotychczasowego miejsca pracy, np.: satysfakcji z pracy, poczucia pewności zatrudnienia, zakresu obowiązków, lub są następstwem otrzymania ciekawszej oferty zatrudnienia od innego pracodawcy (co niekoniecznie oznacza brak zadowolenia z aktualnej pracy).

Odejścia, szczególnie te niekorzystne i możliwe do uniknięcia, są często trudne do przewidzenia, co dodatkowo utrudnia reagowanie na nie. Nie oznacza to, że nie można podejmować starań ograniczania tego typu okoliczności. Pomocne w tym zakresie może być poznanie czynników warunkujących decyzje różnych grup pracowników o opuszczeniu dotychczasowego miejsca zatrudnienia.

Celem artykułu jest przedstawienie założeń badania odejść pracowników w kontekście wymiarów różnorodności. Wyniki badania mogą okazać się użyteczne dla zarządzania zasobami ludzkimi i budowy programów retencyjnych. Wzbogacą także wiedzę na temat motywów zachowań grup pracowników (wyodrębnionych na podstawie kryteriów określanych wymiarami różnorodności). Opracowanie ma charakter teoretyczny i powstało na podstawie analizy literatury przedmiotu.

2. Odejścia z pracy w Polsce

O tym, że odejścia z pracy stają się problemem dla rodzimych pracodawców, przekonują dane publikowane w różnych raportach. Z analizy danych GUS za III i IV kwartał w latach 2015-2017 wynika, iż wzrasta liczba osób rezygnujących z pracy (tabela 1).

Tabela 1. Liczba osób rezygnujących z pracy (w tys.)

Kwartał \ Rok	2015	2016	2017
III kwartał	69	71	83
IV kwartał	70	61	71

Źródło: [Monitoring rynku pracy... 2017, s. 10; Kwartalna informacja o rynku pracy... 2018, s. 11].

Rośnie także liczba odejść za porozumieniem stron i za wypowiedzeniem ze strony pracownika przy jednoczesnym spadku odejść za wypowiedzeniem ze strony pracodawcy.

Według autorów raportu BARP [2016] przejścia pracowników z jednej firmy do drugiej stanowią zdecydowaną większość przemieszczeń kadrowych [BARP 2016, s. 43] i w dużym stopniu odzwierciedlają zjawisko awansowania przez zmianę pracodawcy.

Zatrudnieni, rozważający zmianę pracy, mają, z perspektywy pracodawcy, liczne zalety (ich umiejętności podlegają bieżącej weryfikacji, produktywność względnie łatwo sprawdzić itp.), ale ich oczekiwania płacowe są wyższe, a dostępność dla nowego pracodawcy jest ograniczona warunkami wypowiedzenia u poprzedniego. Firmy pozyskujące pracowników bezpośrednio z innych organizacji poszukują głównie obsady stanowisk produkcyjnych, które nie wymagają wyższego wykształcenia, oraz stanowisk biurowych, na których wyższe wykształcenie jest wymagane. Dotyczy to szczególnie dużych firm i przemysłu [BARP 2016, s. 48].

Badania firmy Antal [Raport Attrition 2015; *Odptyw pracowników...* 2016] dowodzą, że problem odejść z pracy jest dostrzegany w praktyce biznesowej. W 2015 roku najwyższy wskaźnik attrition (ponad 20%) występował w podmiotach, które na naszym rynku działały od 6 do 10 lat oraz od roku do 3 lat.

„Największy wskaźnik dobrowolnej rotacji charakteryzuje firmy z branży doradczej (42%) oraz farmacji i sprzętu medycznego (23%). Wysoki poziom tego wskaźnika deklarują również firmy z branży bankowości i ubezpieczeń (25%) oraz produkcji przemysłowej i logistyki (15%)” [*Odptyw pracowników...* 2016, s. 12]. Blisko ¼ firm o wysokim poziomie wskaźnika to organizacje zatrudniające ponad 1000 pracowników. Niski poziom dobrowolnych odejść obserwowany jest w co drugiej firmie zatrudniającej do 50 pracowników [*Odptyw pracowników...* 2016, s. 13].

3. Przyczyny odejść – przegląd badań

Problematyka dotycząca odejść pracowników jest poruszana od wielu lat, a i literatura jej poświęcona jest dość bogata. Teksty odnoszące się do wspomnianej tematyki pojawiają się od pierwszych dekad XX wieku. Ich autorzy, odwołując się do wyników swoich badań, próbują wyjaśniać, czym są warunkowane decyzje pracowników o opuszczeniu organizacji. Jednym z czynników determinujących owe decyzje jest sytuacja na rynku pracy. Podczas wzrostu koniunktury gospodarczej, gdy rynek pracy jest napięty, a możliwości zatrudnienia są duże, stopa rezygnacji z pracy jest wyższa. Odchodzący z pracy są optymistami co do przyszłych możliwości zatrudnienia i częściej rezygnują z pracy, nie mając oferty z innej firmy, a nawet celowo planują czas wolny, zanim podejmą nową pracę [Mustre-del-Río, Xu 2015]. Poszukiwaniu pracy sprzyja dostęp do nowoczesnych technologii. W dzisiejszym cyfrowym świecie pracownicy nie mają problemów, by dowiedzieć się, czy i gdzie mogą otrzymać wyższe wynagrodzenie lub korzystniejsze świadczenia. W rezultacie mogą nie być skłonni do pozostania u obecnych pracodawców. Jak dowodzą wyniki raportu *2017 Hiring Outlook* [2017, s. 10], aż 50% pracowników planuje zostać w obecnej firmie dwa lata lub krócej.

W przypadku wzrostu gospodarczego i tzw. rynku pracownika firmy zmagają się z niedoborem kadr, dlatego częściej kierują swoje oferty do pracowników innych organizacji, proponując im korzystniejsze warunki zatrudnienia [Sedlak 2017]. W konsekwencji takich propozycji wiele osób decyduje się rozwiązać stosunek pracy z dotychczasowym pracodawcą. Otrzymujący taką ofertę rozważa jej wartość w stosunku do tego, co ma. Jeśli warunki zatrudnienia w innej organizacji wydają się bardziej korzystne, pracownik odchodzi.

Z kolei w sytuacji spowolnienia gospodarczego i recesji na rynku pracy jest mniej ofert, a i ryzyko związane ze zmianą pracodawcy wzrasta. Pracownik liczy się z tym, że na poszukiwanie kolejnego miejsca pracy będzie musiał poświęcić więcej czasu [Sedlak 2017]. W okresach recesji osoby rezygnujące z pracy pozostawiają swojego obecnego pracodawcę tylko wtedy, gdy mają nową pracę [Mustre-del-Río, Xu 2015].

Analizując literaturę przedmiotu, można zauważyć, iż przyczyny odejść na ogół związane są z miejscem pracy. Decyzje o opuszczeniu pracodawcy są konsekwencją niezadowolenia z warunków pracy, braku perspektyw rozwoju, spodziewanego awansu bądź podwyżki, nadmiernego wysiłku, zbyt dużej odpowiedzialności, złych relacji z przełożonymi lub współpracownikami, niedopasowania pracownika do organizacji (jego kompetencje mogą być nieadekwatne do realizowanych zadań – albo zbyt wysokie, albo za niskie). Przyczyny odejść pracowników mogą być także następstwem „błędów popełnianych w procesie rekrutacji oraz niewłaściwego wdrożenia do pracy” [Krzyszowska 2015, s.104-105].

Wielu badaczy podkreśla związek decyzji o odejściu z organizacji z zadowoleniem z pracy [Scott i in. 2006; Purk, Lindsay 2006; Dickey i in. 2011; Leip, Stinch-

comb 2013] i zaangażowaniem zatrudnionych [Riaz i in. 2017; Ghosh, Gurunathan 2015; Rusyandi 2015]. Ich zdaniem satysfakcja z pracy i zaangażowanie w nią z reguły zmniejszają skłonność do opuszczenia pracodawcy. Obniżeniu skłonności pracowników do rezygnacji z zatrudnienia mogą służyć działania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, np.: zmierzające do poprawy satysfakcji z pracy poprzez praktyki społecznej odpowiedzialności HR [Kund, Gahlawat 2015].

Na chęć rezygnacji z pracy wpływa poziom niepewności zatrudnienia (im wyższy, tym większa chęć poszukiwania innej pracy) oraz poziom wypalenia zawodowego [Ismail 2015]. Wraz ze wzrostem niepewności zatrudnienia zwiększa się poziom zagrożenia wypaleniem zawodowym, z kolei wzrost wypalenia zawodowego skutkuje zwiększonymi intencjami poszukiwania alternatywnej pracy.

Przyczynami odejść pracowników są również takie czynniki, jak: postawa przełożonych, liczba przepracowanych godzin, harmonogramy pracy, przeciążenie pracą i brak szkoleń [Todorov 2017].

Decyzja o odejściu z pracy determinowana jest oceną jakości środowiska pracy (QWE) [Markey i in. 2012]. Prawdopodobieństwo odejścia z pracy jest większe, gdy miejsce pracy jest postrzegane jako złe. „Dobre miejsce pracy” charakteryzuje się niskim poziomem stresu, docenianiem przez kierownictwo i poczuciem bezpieczeństwa. Jeśli pracownicy pozytywnie postrzegają jakość środowiska pracy, ich kierownicy mają większą możliwość zmiany decyzji zatrudnionych co do odejścia z organizacji.

Prace badawcze w placówkach obsługi klienta i sprzedaży branży telekomunikacyjnej [Batt 2000], w trakcie których analizowano związek między praktykami w zakresie zasobów ludzkich, stopami odejść pracowników i wydajnością organizacyjną), wykazały, że prawdopodobieństwo rezygnacji z pracy jest niższe, a wzrost sprzedaży – wyższy w organizacjach, które kładą nacisk na wysokie umiejętności, udział pracowników w podejmowaniu decyzji oraz na zachęty kadrowe, takie jak wysokie względne wynagrodzenie i bezpieczeństwo zatrudnienia.

Badania prowadzone w Polsce [Bednarska 2016], w których diagnozowano wpływ postrzegania treści pracy i warunków jej wykonywania na intencję zmiany miejsca pracy i rekomendację swojej organizacji jako pracodawcy, potwierdziły obserwacje poczynione w innych krajach, iż wzrostowi satysfakcji towarzyszy niższa chęć odejścia z pracy. Również badania Lewickiej [2016] wskazują, iż wśród czynników, które silnie oddziałują na intencję odejścia, najistotniejsze okazują się satysfakcja z pracy i przywiązanie afektywne.

Z badań dotyczących strachu związanego z procesem derekrutacji prowadzonych w naszym kraju [Cewińska, Krasnova 2017, s. 20-32] wywnioskować można, iż do przyczyn, dla których pracownicy decydują się na odejście z organizacji, zaliczyć można także zbyt wygórowane wymagania i przeciążenie obowiązkami, jak również zbyt małą ilość zadań. Ponadto wpływ na podjęcie decyzji o odejściu z pracy może mieć wcześniejsze odejście z pracy kolegi lub koleżanki.

Analizy raportów dotyczących odejść [Raport Attrition 2015; *Odpyły pracowników... 2016*] dowodzą, że powodem rezygnacji z dotychczasowej pracy jest wynagrodzenie. W 2015 roku taki motyw deklarowało 92% respondentów, w 2016 – 71%. Istotnymi przyczynami odejść są: bardziej atrakcyjne możliwości rozwoju w innej organizacji oraz potrzeba zmiany ścieżki kariery.

O tym, że istotnym powodem poszukiwania pracy przez osoby pracujące jest chęć poprawy warunków finansowych, świadczą rezultaty analiz BARP [2016]. Wynika z nich, że aż 55% osób deklaruje wolę zmiany pracodawcy, myśląc o lepszych zarobkach. Innym ważnym powodem są czynniki niefinansowe, takie jak np. zgodność pracy z kwalifikacjami (ok. 15%). Około 20% pracujących poszukujących innego zatrudnienia uzasadnia swoje intencje np. czasem dojazdu i warunkami pracy [BARP 2016, s. 46].

4. Powody odejść w kontekście wymiarów różnorodności pracowników – założenia badawcze

Większość dotychczas prowadzonych badań dotyczy przyczyn odejść. Brakuje jednak analiz powodów odejść ze względu na zróżnicowanie pracowników. A przecież wiadomo, że motywy zachowań ludzi są warunkowane pewnymi ich cechami indywidualnymi, np. płcią, wiekiem, postawami, wartościami i oczekiwaniami. Zatem można przypuszczać, że poszczególne grupy zatrudnionych, wyodrębnione ze względu na przyjęte kryterium zróżnicowania, mogą deklarować różne powody rezygnacji z pracy. W niektórych publikacjach podkreśla się na przykład, że chęć odejścia z pracy jest wyższa wśród młodych pracowników (naturalna skłonność do zmiany, poszukiwania lepszych warunków pracy). Dodatkowo ta wyższa skłonność do odejścia z pracy łączy się z rosnącymi ruchami migracyjnymi i „drenażem mózgów” do krajów oferujących lepsze warunki pracy [Queiri, Madbouly 2017].

Queiri i Madbouly [2017], podobnie jak Naim i Lenka [2017], analizując powody kształtujące większą chęć odejścia z pracy młodych pracowników, zwrócili uwagę na to, że nie można tych analiz prowadzić w oderwaniu od aktualnych i przeszłych uwarunkowań ekonomicznych i kulturowych wpływających na doświadczenie zawodowe pokoleń funkcjonujących na rynku pracy i ich oczekiwań wobec pracy i życia osobistego. Badając najmłodszych pracowników, autorzy zauważyli, że w odniesieniu do tej grupy ogólne zadowolenie z pracy jest silniejszym czynnikiem prognostycznym niż afektywne zaangażowanie organizacyjne. Pracownicy pokolenia Y, dążąc do samorealizacji, przenoszą się więc z jednej organizacji do drugiej, co zapewnia im lepsze możliwości zaspokojenia potrzeb samorealizacji. Rozpoczynają oni swoją karierę z założeniem, że będą często zmieniać pracę, dlatego jeśli nie są zadowoleni z pracy w firmie, odchodzą. Są bardziej zaangażowani w swoją karierę niż w pracę dla konkretnej organizacji. To z kolei oznacza, że chęć pozostania w organizacji będzie słabiej powiązana z afektywnym zaangażowaniem niż z poziomem odczuwanej satysfakcji z pracy [Queiri, Madbouly 2017, s. 226-227].

Choć na ogół występuje słaba korelacja między płcią lub rasą a indywidualnymi decyzjami dotyczącymi odejść, niektóre dane sugerują, że kobiety i przedstawiciele mniejszości mogą być nieco bardziej niż mężczyźni i członkowie grup większościowych skłonni do opuszczania organizacji, na przykład kobiety mogą częściej deklaruować chęć odejścia z pracy z powodu problemów rodzinnych lub związanych z relacjami. Do przyczyn fluktuacji wśród kobiet i mniejszości zalicza się uprzedzenia kierowników, nierówność płac, presję wydajności, blokowanie kariery, molestowanie seksualne [Allen 2008].

Również Barrick i Zimmerman [2005] na podstawie swoich badań wykazali, że doświadczenia życiowe, dyspozycje, postawy i zamiary behawioralne kandydatów mogą być ważnymi predyktorami dobrowolnych odejść możliwych do uniknięcia.

W naszym kraju także można zaobserwować zróżnicowanie deklaracji odejścia z pracy ze względu na wiek i poziom wykształcenia. Okazuje się, że osoby młodsze częściej deklarują chęć zmiany pracy, a pracownicy z wyższym wykształceniem częściej poszukują innego zatrudnienia [*Aktywność ekonomiczna...* 2018]. Decyzje o opuszczeniu pracodawcy najczęściej podejmują osoby pracujące w danej firmie co najmniej rok, ale nie dłużej niż 3 lata [Raport Attrition 2015; *Odływ pracowników...* 2016]. Ponadto pracownicy planujący zmienić pracodawcę, w stosunku do pozostałych zatrudnionych (niezgłaszających intencji odejścia), są nieco lepiej wykształceni i częściej pracują w sektorze prywatnym, lecz ani pod względem typów zawodów, ani też indywidualnych charakterystyk nie różnią się znacząco [BARP 2016, s. 48].

Ze względu na to, że nie dość wnikliwie opisywane są motywy odejść zróżnicowanych grup pracowników, wydaje się, że badania poświęcone tej problematyce są zasadne.

W kontekście zarządzania różnorodnością można zatem przyjąć, że powody odejść mogą być uwarunkowane właściwościami pracowników, które można ująć w dwa podstawowe wymiary [Arredondo 1996, s. 8]: pierwotny – cechy niezmiennie i niezależne (np. płeć, wiek, rasa, narodowość, orientacja seksualna), oraz wtórny – cechy zmienne i zależne (wykształcenie, doświadczenie zawodowe, dochód, miejsce zamieszkania, wyznanie, status rodzinny, styl życia, pozycja w organizacji). W związku z powyższym interesujące wydaje się poszukiwanie odpowiedzi na pytania: jakie grupy pracowników można wyodrębnić, przyjmując ich zróżnicowane ze względu na pierwotne i wtórne wymiary różnorodności oraz powody odejść, które grupy pracowników wyodrębnione ze względu na kryteria różnorodności zaliczane do wymiaru pierwotnego i wtórnego częściej podejmują decyzję o odejściu z pracy, jakie powody odejść pracowników zaliczanych do grup wyodrębnionych ze względu na poszczególne kryteria różnorodności można zaliczyć do możliwych do uniknięcia i dlaczego, jakie są możliwe sposoby przeciwdziałania odejściom pracowników zaliczanych do grup wyodrębnionych ze względu na kryteria różnorodności zaliczane do pierwotnych i wtórnych kryteriów zróżnicowania, czy powody

odejść wskazane przez poszczególne grupy pracowników będą również kształtowały zachowania pracowników w ciągu najbliższych 10 lat, jeśli nie, jakie zmiany mogą nastąpić?

W odniesieniu do wyżej sformułowanych pytań badawczych przyjęto, iż celem proponowanych badań będzie stworzenie typologii przyczyn dobrowolnych odejść pracowników w kontekście pierwotnych i wtórnych wymiarów różnorodności pracowników oraz zaproponowanie strategii przeciwdziałania takim odejściom w odniesieniu do zróżnicowanych grup pracowników.

Złożony charakter i dynamika rozwoju nauk o zarządzaniu wymagają coraz częściej stosowania kilku różnych metod zbierania danych (zgodnie z postulatem eklektyzmu metodologicznego i związanej z nim polimetodyczności zarządzania, a także triangulacji metodologicznej), które wzajemnie się korygują i weryfikują [Matejun 2012, s. 174]. Biorąc to pod uwagę, zaplanowano dotarcie do różnych źródeł informacji (pracowników, pracodawców, ekspertów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, w tym zajmujących się problematyką rynku pracy) oraz wykorzystanie trzech metod badawczych.

W pierwszym etapie realizacji projektu zaplanowano przeprowadzenie badań fokusowych (*Focus Group Interviews* – FGI) [Gawlik 2012, s. 131- 162], w których uczestniczyć będą ww. eksperci i pracodawcy. Celem dyskusji będzie stworzenie kwestionariusza ankiety, który zostanie wykorzystany w kolejnym etapie. Dyskusja odbędzie się na podstawie wcześniej przygotowanego scenariusza zorientowanego wokół kwestii przyczyn odejść pracowników, ich zróżnicowania w odniesieniu do pewnych grup pracowników i stosowanych w praktyce sposobów przeciwdziałania odejściom z pracy.

W drugim etapie przeprowadzone zostaną badania ilościowe wśród pracowników, którzy przynajmniej raz dobrowolnie odeszli z pracy. Badania te będą miały charakter sondażu [Babbie 2008, s.132, 146, 275], pozwolą poznać motywy decyzji badanych o odejściu z pracy, ich opinie na temat postępowania pracodawców wobec osób deklarujących opuszczenie organizacji, w tym sposobów przeciwdziałania odejściom. Podstawową techniką zbierania danych będzie ankieta internetowa CAWI (*Computer Assisted Web Interviews*).

W trzecim etapie wyniki badań ilościowych zostaną poddane dyskusji wśród ekspertów i pracodawców. W toku dyskusji zakłada się pozyskanie informacji na temat warunków umożliwiających wdrożenie rozwiązań wypracowanych na podstawie badań ankietowych. W tym etapie wykorzystana zostanie metoda delficka [Matejun 2012, s. 176]. Technika badania będzie ankieta rozsyłana on-line. Aby uniknąć braku zrozumienia pewnych pytań zawartych w kwestionariuszu w wersji korespondencyjnej, założono przeprowadzenie z ekspertami i pracodawcami konsultacji telefonicznych. Na podstawie badania możliwe będzie skorygowanie wstępnych wersji typologii odejść ze względu na zróżnicowanie pracowników i modeli strategii przeciwdziałania odejściom.

5. Zakończenie

Rynek pracownika sprzyja decyzjom o opuszczeniu dotychczasowego pracodawcy. Wiele osób rezygnuje z aktualnego zatrudnienia ze względu na brak zadowolenia z warunków pracy bądź na rzecz bardziej atrakcyjnej oferty od innego pracodawcy. Miejsca pracy opuszczają nie tylko wysokokwalifikowani pracownicy (talenty), ale i osoby, które do tej pory łatwo było zastąpić. Problem pogłębia fakt, że mimo iż koszty rekrutacji maleją, wydłuża się przeciętny czas znalezienia odpowiedniego pracownika [BARP 2016, s. 49]. Ponadto odejścia pracowników są często trudno przewidywalne i niekorzystne dla firm. Taka sytuacja staje się wyzwaniem dla zarządzających organizacjami: muszą się oni nauczyć zapobiegać takim sytuacjom.

Wyniki badań dotyczące odejść z pracy przekonują, że odpowiednie praktyki zarządzania zasobami ludzkimi mogą przeciwdziałać rezygnacji z pracy i prowadzić do oszczędności nakładów finansowych organizacji związanych z rekrutacją, wprowadzaniem i szkoleniem personelu zastępczego. Aby takie praktyki wdrażać, istotne wydaje się odpowiednie diagnozowanie powodów odejść niekorzystnych, które można powstrzymać. Oprócz zrozumienia, dlaczego pracownicy decydują się na opuszczenie organizacji, menedżerowie powinni stracić się dowiedzieć, co sprawi, że ich pracownicy chętnie pozostaną [Allen 2008; *2017 Hiring Outlook... 2017*, s. 10]. Istotne, zdaniem autorki, jest analizowanie przyczyn odchodzenia pracowników oraz motywów pozostania w organizacji z punktu widzenia zarządzania różnorodnością. Tego rodzaju analizy mogą dostarczyć cennych informacji potrzebnych do budowania programów retencyjnych i bardziej efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi. Badania powodów odejść lub pozostania w dotychczasowym miejscu zatrudnienia w kontekście wymiarów różnorodności pozwolą pogłębić wiedzę o zachowaniach ludzi w organizacji i być może staną się asumptem do dalszych poszukiwań.

Literatura

- 2017 Hiring Outlook. Strategies for engaging with today's talent and improving the candidate experience. A guide for employers by The Execu|Search Group*, 2017, https://www.execu-search.com/~media/Resources/pdf/2017_Hiring_Outlook_eBook (23.02.2018).
- Aktywność ekonomiczna ludności Polski, III kwartał*, 2018, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
- Allen D.G., 2008, *Retaining Talent. A Guide to Analyzing and Managing Employee Turnover*, SHRM Foundation, <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Retaining-Talent.pdf> (8.03.2018).
- Arredondo P., 1996, *Successful Diversity Management Initiatives*, Sage Publications, London – New Delhi.
- Babbie E., 2008, *Podstawy badań społecznych*, PWN, Warszawa.
- BARP, 2016, *Badanie ankietowe rynku pracy*, Raport 2016, Instytut Ekonomiczny NBP https://www.nbp.pl/publikacje/arp/raport_2016.pdf (5.03.2018).

- Barrick M.R., Zimmerman R.D., 2005, *Reducing voluntary, avoidable turnover through selection*, Journal of Applied Psychology, vol. 90, no. 1, s. 159-166.
- Batt R., 2000, *Managing Customer Services: Human Resource Practices, Turnover, and Sales Growth*, CAHRS Working Paper #00-07, Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies, Ithaca, NY, s. 1-28, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/86> (5.03.2018).
- Bednarska M., 2016, *Satysfakcja z pracy i jej wpływ na lojalność wobec pracodawcy. Studium sektora HORECA*, Organizacja i Kierowanie, nr 1 (171), s. 97-114.
- Cewińska J., Krasnova A., 2017, *Czuwstwo stracha na rabociem miestie w swiazi z derekrutingom*, [w:] Sokół A., Drab-Kurowska A., Budziewicz-Guźlecka A. (red.), *Business Entities in the Face of Contemporary Economics*, KARTPRINT, Bratysława.
- Dickey H., Watson V., Zangelidis A., 2011, *Job satisfaction and quit Intentions of offshore workers in the UK North Sea Oil and Gas Industry*, Scottish Journal of Political Economy, vol. 58, no. 5.
- Gawlik K., 2012, *Badania fokusowe*, [w:] Jemielniak D. (red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Ghosh D., Gurunathan L., 2015, *Do commitment based human resource practices influence job embeddedness and intention to quit?*, IIMB Management Review, no. 27, s. 240-251.
- Ismail H., 2015, *Job insecurity, burnout and intention to quit*, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, vol. 5, no. 4, s. 310-324.
- Krzyszowska P., 2015, *Zwolnienia pracowników jako nieuchronny proces zachodzący w działalności każdej organizacji*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria Organizacja i Zarządzanie, z. 82, nr kol. 1940, s. 101-110.
- Kund S.C., Gahlawat N., 2015, *Socially responsible HR practices and employees' intention to quit: the mediating role of job satisfaction*, Human Resource Development International, vol. 18, no. 4, s. 387-406, <http://dx.doi.org/10.1080/13678868.2015.1056500> (5.03.2018).
- Kwartalna informacja o rynku pracy w czwartym kwartale 2017 r.*, 2018 (dane wstępne z dn. 23.02.2018), GUS, Warszawa, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/monitoring-ryнку-pracy-kwartalna-informacja-o-rynku-pracy-w-czwartym-kwartale-2017-r-,12,32.html> (5.03.2018).
- Leip L.A., Stinchcomb J.B., 2013, *Should I stay or should I go? Job satisfaction and turnover intent of jail staff throughout the United States*, Criminal Justice Review, no. 38(2), s. 226-241.
- Lewicka D., 2016, *Jak zatrzymać wartościowych pracowników w organizacji? Wyzwania dla strategicznego ZKL (zarządzania kapitałem ludzkim)*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 444, s. 274-283.
- Markey R., Ravenswood K., Webber D.J., 2012, *The impact of the quality of the work environment on employees' intention to quit*, Economics Working Paper Series 1220, s. 1-33.
- Matejun M., 2012, *Metoda delficka w naukach o zarządzaniu*, [w:] Kuczmera-Ludwicyńska E. (red.), *Zarządzanie w regionie. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Monitoring rynku pracy. Kwartalna informacja o rynku pracy w III kwartale 2017 r.*, z dn. 24.11.2017, GUS, Warszawa, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/monitoring-ryнку-pracy-kwartalna-informacja-o-rynku-pracy-w-trzecim-kwartale-2017-r-,12,30.html> (5.03.2018).
- Mustre-del-Río J., Xu W., 2015, *Confident about Quitting: Job Leavers and Labor Market Optimism*, The Macro Bulletin, <https://www.kansascityfed.org/~media/files/publicat/research/macrobulletins/mb15mustre-del-rio-xu0608.pdf> (21.11.2017).
- Naim M.F., Lenka U., 2017, *How does mentoring contribute to gen Y employees' intention to stay? An Indian Perspective*, Europe's Journal of Psychology, vol. 13(2), s. 314-335.
- Odpływ pracowników z organizacji. Raport Attrition*, Antal, 2016, <https://antal.pl/trendy/raporty-rynku-pracy/1459-attrition-pl-2> (8.03.2018).

- Queiri A., Madbouly A., 2017, *Generation Y-turnover: a complementary fit perspective*, Journal of Economics and Behavioral Studies, vol. 9, no. 1, s. 217-231.
- Purk J.K., Lindsay S., 2006, *Job satisfaction and intention to quit among frontline assisted living employees*, Journal of Housing for the Elderly, vol. 20(1/2), s. 117-132.
- Raport Attrition. Badanie Antal, październik 2015, http://www.outsourcingportal.eu/pl/userfiles/image/raporty/2016/1/21/Attrition_raport_Antal.pdf (8.03.2018).
- Riaz W., Ali A., Memoona S.I., Iqbal M., 2017, *Mediating role of organizational commitment in the relationship of attitudinal aspects and employees' turnover intentions: a theoretical framework*, Pollster Journal of Academic Research, vol. 4, issue 1.
- Rusyandi D., 2015, *Employee Engagement Toward Intention To Quit With job Insecurity As Moderating Variable at Government Bank in Bandung City*, First International Conference on Economics and Banking (ICEB-15), Conference Paper, Published by Atlantis Press, s. 318-325.
- Scott A., Gravelle H., Simoens S., Bojke Ch., Sibbald B., 2006, *Job satisfaction and quitting intentions: a structural model of British general practitioners*, British Journal of Industrial Relations, vol. 44, issue 3, s. 519-540.
- Sedlak P., 2017, *Rotacja pracowników – koszty, rodzaje, przyczyny*, <https://rynekpracy.pl/artykuly/rotacja-pracownikow-koszty-rodzaje-przyczyny> (25.02.2018).
- Todorov D., 2017, *Turnover Problems with Hotel Service Staff in Bulgaria*, Yearbook of Varna University of Management, vol. 10, s. 396-403.