

Zbigniew Piskorz, Damian Badzmirowski,
Łukasz Mytnik

Identyfikacja zachowań sygnalizujących zamiar odejścia z pracy – propozycja pomiaru

Dobrowolne odejścia pracowników przeważnie stanowią istotny koszt dla podmiotu gospodarczego, zwłaszcza gdy pracodawca nie spodziewa się takiej sytuacji. Literatura naukowa dostarcza dowody na to, że zachowanie osoby, która rozważa odejście, może mieć charakterystyczny wzorzec. Znając go, można określić poziom ryzyka odejścia pracownika, przy założeniu że posiada on intencję rezygnacji z pracy. Po trafnym zidentyfikowaniu takiego zamiaru pracownika można podjąć starania o zmianę jego nastawienia, zapobiec jego odejściu lub przygotować zastępstwo albo reorganizację. W ramach przeprowadzonych badań wyodrębniono skrypt zachowań sygnalizujących intencję odejścia z pracy. Skala Zachowań Przedrezygnacyjnych (SZPr) jest prostym i użytecznym narzędziem do zarządzania ryzykiem dobrowolnych odejść pracowników z organizacji dla przełożonych i zespołu HR.

Słowa kluczowe: dobrowolne odejścia, intencja odejścia, zachowania sygnalizujące, retencja personelu, zarządzanie ryzykiem

Kody JEL: M50, M54

DOI: 10.5604/01.3001.0015.8334

WPROWADZENIE

Dobrowolne odejścia pracowników z przedsiębiorstwa – zwłaszcza tych kluczowych dla jego rentowności – to obszar wzmożonego zainteresowania przełożonych, zarządów oraz zespołów HR. Temat ten zyskuje na uwadze za każdym razem, gdy rynek pracy cechuje się niskim bezrobociem, a podaż pracowników o wymaganych przez organizację kwalifikacjach jest niska. Dynamiczny rozwój technologii

informacyjnej (w tym sieci społecznościowych), ułatwienie procesu aplikowania na ofertę zatrudnienia – w tym w wielu przypadkach zdalna rekrutacja – oraz rozpoznanie możliwości telepracy sprawiają, że sama zmiana pracodawcy staje się w miarę komfortowym doświadczeniem.

Analizując tę kwestię z perspektywy efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi, wywnioskowano, że jednym z podstawowych aspektów utrzymania pracowników w organizacji jest wczesne zidentyfikowanie ich zamiaru odejścia, jeszcze w początkowym stadium. Dzięki wczesnej diagnozie zwiększa się szansa na skuteczną kontrolę ryzyka odejścia albo poprzez zatrzymanie pracownika w organizacji, albo poprzez przygotowanie się na jego odejście. Dlatego autorzy prezentowanej publikacji przeprowadzili proces badawczy zmierzający do skonstruowania rzetelnej skali identyfikowania zachowań przedrezygnacyjnych (ZPr) oraz do lepszego zrozumienia zależności między intencją, emocjami i zachowaniem pracowników zaangażowanych w proces dobrowolnego odejścia z pracy. Skala obserwacyjna, diagnozująca intencję odejścia, oraz poszerzona wiedza o zjawisku odchodzenia z pracy może skutecznie wspierać organizację w zarządzaniu retencją pracowników przy użyciu metody o nazwie Zarządzanie Ryzykiem Biznesowo-Personalnym (ZRBP). Metoda ZRBP polega na systemowym podejściu do ryzyka, obejmującym aspekty biznesowe w powiązaniu z czynnikiem ludzkim, jak np. dobrowolne odejścia z pracy. Jest ukierunkowana na identyfikację zdarzenia ryzykownego oraz zapobiegnięcie jego wystąpieniu i/lub przygotowanie się na jego zajście. Składa się z 10 kroków opisanych szczegółowo w przywołanym artykule (Mytnik, Piskorz, Badzmirowski, 2018).

Podstawowym celem pracy badawczej omówionej w tym artykule było opracowanie skali do pomiaru zachowań przedrezygnacyjnych (ZPr) na podstawie wiedzy naukowej na temat procesu dobrowolnych odejść. Drugim celem było usystematyzowanie i uzupełnienie tej wiedzy wnioskami z badań własnych autorów. Ma to praktyczne znaczenie dla kompetencji przełożonego oraz działów HR w identyfikowaniu intencji rezygnacji pracownika z pracy. Na wczesnym etapie procesu jego odejścia, zwłaszcza wtedy, gdy dopiero krystalizuje się zamiar opuszczenia organizacji, warto wzmocnić działania zarządzające ryzykiem utraty kapitału pracodawcy ulokowanego w osobie, która planuje odejść.

W artykule omówiono proces badawczy, w ramach którego autorzy przygotowali skalę zachowań przedrezygnacyjnych (ZPr), a następnie wykorzystali ją do zweryfikowania dwóch hipotez ukierunkowanych na lepsze zrozumienie specyfiki zmian w zachowaniu pracownika. Prezentowany tekst służy przede wszystkim rozpoznaniu emocjonalnych, poznawczych i behawioralnych aspektów odejścia pracownika z pracy, bez szczegółowego odniesienia do źródła powstawania takiego zamiaru. Dogłębne omówienie przyczyn intencji odejścia wykracza poza zakres tematyczny tej publikacji. W opinii autorów zostały one już wyczerpująco opisane

w literaturze przedmiotu (Allen, Hancock, Vardaman, McKee, 2014; Hom, Lee, Shaw, Hausknecht, 2017; Lee, Hom, Eberly, Li, Mitchell, 2017; Peltokorpi, Allen, Shipp, 2022; Wong, Cheng, 2020).

PROCES DOBROWOLNYCH ODEJŚĆ Z PRACY

Dobrowolne odejścia z pracy są bardzo istotnym zagadnieniem w obszarze ZZL. Nie jest to problem występujący wyłącznie w okresie prosperity, lecz również w czasach spowolnienia gospodarczego. W tym drugim kontekście zmienia się częstość odejść, ale wyzwanie retencji personelu występuje nadal, szczególnie w grupie kompetentnych pracowników.

Wiele organizacji doświadcza dotkliwie wysokiego poziomu odejść kluczowych pracowników. Natężenie oddziaływania tego zjawiska na organizację pociąga za sobą szereg negatywnych konsekwencji (Heavey, Holwerda, Hausknecht, 2013; Park, Shaw, 2013). Odejścia z pracy wiążą się z osłabieniem przewagi konkurencyjnej podmiotu gospodarczego z powodu strat w kapitale ludzkim i społecznym (np. wiedza, kompetencje, wydajność i jakość dostarczanych usług/produktów). Indywidualne odejścia mogą się rozprzestrzeniać w ramach organizacji – odejście jednego pracownika może zachęcać innych do zrezygnowania z pracy. Odejścia mogą być bardzo kosztowne dla organizacji. Szacuje się, że zatrudnienie nowego pracownika to w zależności od stanowiska koszt od 90% do 200% rocznego zarobku pracownika (Rubenstein, Eberly, Lee, Mitchell, 2018).

Już na początku XX wieku badacze poszukiwali przyczyn dobrowolnych odejść pracowników. Wpływ tego zjawiska na efektywność i zyski organizacji już od ponad 100 lat jest przedmiotem zainteresowań badaczy. Ostatnie dwie dekady charakteryzują się znaczącym wzrostem publikacji dotyczących predyktorów i mechanizmów dobrowolnego odejścia z pracy (Adamska-Chudzińska, 2020; Allen, Hancock, Vardaman, McKee, 2014; Dolot, 2018; Chênevert, Hill, Kilroy, 2022; Hom, Lee, Shaw, Hausknecht, 2017; Lee, Hom, Eberly, Li, Mitchell, 2017). Pracodawcy konkurują o pracowników, dlatego też ocena stopnia zagrożenia niespodziewanymi odejściami z pracy bywa dla wielu organizacji strategicznym elementem zarządzania. Badania naukowe prowadzone w paradygmacie analizy predykcyjnej dostarczają rozbudowanej wiedzy o przyczynach odejść z pracy. Opartą na tej wiedzy metodę ZRBP przedstawiono w innej publikacji (Mytnik i in., 2018). W tym artykule skoncentrowano się na jego kluczowym aspekcie – rozpoznawaniu u podwładnych symptomów sygnalizujących zamiar odejścia z pracy.

Dobrowolne odejście z pracy rzadko ma charakter nagły. Jest to raczej złożona i ukierunkowana sekwencja aktywności rozciągniętych w czasie. Zgodnie z koncepcją planowanego zachowania każde złożone i celowe działanie człowieka jest po-

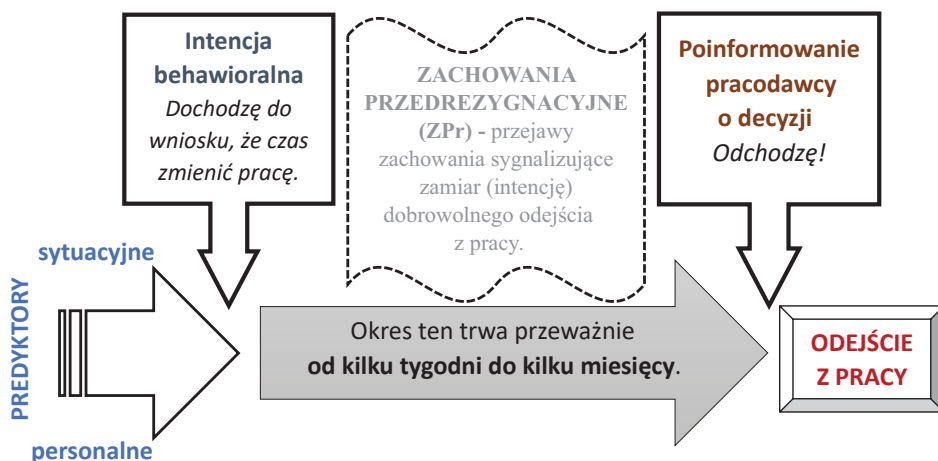
przedzone intencją behawioralną, czyli uświadomionym zamiarem podjęcia danej aktywności (Ajzen, 2012).

Schemat procesu dobrowolnego odejścia został przedstawiony na rysunku 1. Proces ten inicjowany jest przez czynniki personalne i sytuacyjne. Ponadstuletnie poszukiwania odpowiedzi na pytania, dlaczego ludzie odchodzą z pracy, zaowocowały kilkunastoma metaanalizami setek badań (Griffeth, Hom, Gaertner, 2000; Hancock i in., 2013; Heavey i in., 2013; Park, Shaw, 2013). W ostatniej, przeprowadzonej przez Rubensteina i współpracowników (2018), przeanalizowano moc predykcyjną 57 wskaźników pogrupowanych w 9 kategorii. Znajomość predyktorów odejść jest warunkiem koniecznym, lecz niewystarczającym do skutecznego zarządzania ryzykiem niekontrolowanych odejść. Wiedza o predyktorach pozwala na określenie, którzy pracownicy należą do grupy zwiększonego ryzyka.

Kluczowym elementem omawianego procesu jest pojawienie się intencji odejścia, czyli uświadomionego zamiaru zmiany pracodawcy, zamiaru, który jest powszechnie uważany za bezpośredni predyktor i wskaźnik rzeczywistego zachowania związanego z dobrowolnym odejściem z pracy. W licznych badaniach wykryto szereg czynników moderujących tę relację:

- Stosowanie wysokiej jakości praktyk organizacyjnych (np. zrozumiałe cele, konsekwencja) może być czynnikiem powstrzymującym pracowników przed odejściem z organizacji (Kaufmann, Borry, DeHart-Davis, 2022).

- W obszernej metaanalizie ujawniono, że intencje rezygnacji są najsilniej powiązane z rzeczywistymi odejściami w krajach o wysokim poziomie dystansu do władzy i indywidualizmu, ale o niskim poziomie męskości (Wong, Cheng, 2020).



Rysunek 1. Proces dobrowolnego odejścia z pracy.

Źródło: model opracowany przez Zbigniewa Piskorza.

■ Silna orientacja na przeszłość wiąże się z pozytywną korelacją intencji z rzeczywistym odejściem. Odwrotny efekt moderujący ma orientacja na przyszłość. Pracownicy o tej orientacji charakteryzują się słabszym związkiem intencji z rzeczywistym odejściem z pracy (Peltokorpi, Allen, Shipp, 2022).

■ Przeprowadzone badania wskazują, że duże zróżnicowanie wiekowe pracowników stymuluje zamiar odejścia z pracy starszych pracowników, a zmniejsza intencje odejścia młodszych (De Meulenaere, Allen, Kunze, 2022).

■ Wykazano, że najniższe natężenie intencji odejścia z pracy wśród pracowników pojawia się w sytuacji równoczesnego wyrażania uznania (nagradzania bodźcami niefinansowymi) przez bezpośrednich i wyższych przełożonych (Chênevert, Hill, Kilroy, 2022).

Pracownicy, u których pojawił się uświadomiony zamiar odejścia, po pewnym czasie wykazują określone niewerbalne i werbalne zachowania. Monitorując je, można oszacować, ilu z nich może być skłonnych niebawem zmienić pracę. Tym samym wzrasta szansa na zidentyfikowanie tych pracowników, którzy dopiero zastanawiają się nad odejściem, i wpłynięcie na ich postawę w taki sposób, aby odbudować w nich chęć do pozostania w organizacji. Znajomość wskaźników behawioralnych zamiaru odejścia pozwoliłaby menedżerom lepiej kontrolować poziom dobrowolnych odejść pracowników (Mytnik i in., 2018).

PERCEPCJA SPOŁECZNA – SYGNAŁY BEHAWIORALNE

Monitorowanie zachowania innych dostarcza obserwatorowi informacji odnoszących się do szerokiego spektrum aktywności ludzkiej. Użyteczność sygnałów behawioralnych i na ich podstawie trafność przewidywania została wykazana w wielu badaniach. Potwierdzona została ich wartość predykcyjna w ocenie:

■ osobowości innych – obserwowanie innych pozwala zidentyfikować ludziom predyspozycje, inteligencję i postawy innych (Borkenau, Mauer, Riemann, Spinath, Angleitner, 2004; Fast, Funder, 2008; Funder, 2012);

■ efektywności jednostek w różnych grupach zawodowych – np. nauczycieli, lekarzy, sprzedawców (Ambady, Bernieri, Richeson, 2000);

■ motywów innych – w licznych badaniach udało się zidentyfikować pulę wskaźników werbalnych i niewerbalnych, pozwalających odróżnić oszusta, kłamcę od osoby prawdomównej (DePaulo, Lindsay, Malone, Muhlenbruck, Charlton, Cooper, 2003);

■ różnych aspektów relacji interpersonalnych – zidentyfikowano sygnały pozwalające rozpoznać typ relacji między osobami (np. obcymi sobie, znajomymi – Ambady i in., 2000). Gottman i Levenson (2002) wyodrębnili cztery obserwowalne wskaźniki pozwalające z ponad 90% trafnością przewidzieć rozwód. Krótka obserwacja werbalnych i niewerbalnych zachowań lekarza w kontakcie z pacjentem

pozwalala przewidywać fakt oskarżenia lekarza o błąd w sztuce (Levinson, 1994; Ambady i in., 2002).

Przedstawione powyżej rezultaty badań wskazują na to, że ludzie wysyłają sygnały behawioralne, które stanowią empiryczną podstawę do trafnego przewidywania przyszłych zachowań – złożonych i celowych, poprzedzonych intencją. Po przeanalizowaniu próbki zachowania w pracy można więc trafnie wnioskować o tym, czy pracownik nosi się z zamiarem zmiany pracy. Zadziwiające, że badania nad dobrowolnymi odejściami pracowników przez długi czas pomijały wspomniany obszar danych empirycznych. Koncentrowały się one przede wszystkim na predyktorach, czyli właściwościach jednostkowych (np. wiek, staż zatrudnienia, osobowość) i różnych kontekstach sytuacyjnych.

Przełomowym badaniem nad wskaźnikami behawioralnymi zamiaru odejść z pracy były analizy trójki naukowców (Gardner, Van Iddekinge, Hom, 2018). W swojej pracy przedstawili oni przegląd dowodów empirycznych świadczących o możliwości efektywnego przewidywania intencji określonego działania lub decyzji na podstawie sygnałów behawioralnych. Badacze sformulowali wniosek, uzasadniony analizą literatury naukowej, że gdy pracownik zachowuje się w określony sposób i jest to zauważalne przez kogoś innego z pracy w regularnych interakcjach, wówczas obserwujący może trafnie przewidzieć intencję odejścia pracownika, zanim ten złoży rezygnację. Następnie naukowcy poprosili dwie niezależne grupy badanych – pracowników i menedżerów – o wskazanie, jakie zachowania, według ich doświadczeń, można zaobserwować u osób odchodzących. W ten sposób zebrano wstępną listę zachowań poprzedzających decyzję o odejściu z pracy. W kolejnych etapach, przy wykorzystaniu dodatkowej weryfikacji empirycznej, badacze wyodrębnili finalną pulę 13 prototypowych zachowań przedrezygnacyjnych (ZPr). W ostatnim etapie projektu, będącym badaniem podłużnym, wykazano istotną współzależność między zaobserwowaniem przez przełożonego zachowań przedrezygnacyjnych a częstotliwością odchodzenia z pracy po trzynastu miesiącach, liczonych od udokumentowania obserwacji.

Rezultaty uzyskane przez amerykańskich badaczy zainspirowały autorów tej publikacji do przeprowadzenia własnej serii badań empirycznych.

KONSTRUKCJA I WERYFIKACJA EMPIRYCZNA SKALI DO POMIARU ZACHOWAŃ SYGNALIZUJĄCYCH ZAMIAR ODEJŚCIA Z PRACY

Uświadomiona intencja odejścia u pracownika może implikować zmiany w jego postawach i wzorcach motywacji, które będą się ujawniać w zachowaniach sygnalizujących taki zamiar. Zachowania przedrezygnacyjne (ZPr) to zmiany w obserwowalnych akcjach i reakcjach behawioralnych, na podstawie których można przewidywać możliwość przyszłej decyzji o odejściu z pracy. Dlatego w procesie badawczym

zmierzano do uzyskania skali obserwacyjnej do ich trafnego zidentyfikowania oraz poznania aspektów poznawczych i emocjonalnych związanych z tymi zachowaniami. Proces badawczy przebiegł następująco:

■ Etap przygotowawczy:

- opracowanie wstępnej puli wskaźników behawioralnych, stanowiących podstawę do empirycznego wyodrębnienia skali zachowań przedrezygnacyjnych (SZPr), liczącej 66 pozycji;

- selekcja itemów oparta na rangowaniu przez sędziów kompetentnych, a następnie redukcja wstępnej puli do liczby 33 itemów.

■ Badanie I – poddanie wstępnej wersji kwestionariusza weryfikacji empirycznej w grupie badanej „Przełożeni, którym zwolnił się w przeszłości pracownik”. Redukcja liczby pozycji z 33 do 15 itemów tworzących finalną wersję skali zachowań przedrezygnacyjnych (SZPr).

■ Badanie II – Weryfikacja empiryczna hipotezy 1 w grupie badanych „Podwładni z aktywizowanym skrypsem poznawczym intencji odejścia”:

- H1: *W porównywanych grupach jest zakładany brak różnic w deklarowanym natężeniu zachowań przedrezygnacyjnych.*

■ Badanie III – Weryfikacja empiryczna hipotezy 2 w grupie badanych „Podwładni z aktywizowanymi skrypsem poznawczym intencji odejścia wraz z utworowaniem emocjonalnego ładunku (negatywnym lub pozytywnym) hipotetycznej przyczyny odejścia”.

- H2: *Natężenie zachowań przedrezygnacyjnych w sytuacji negatywnego powodu odejścia z pracy będzie wyższe niż w sytuacji przyczyny pozytywnej.*

Opisany w ogólnym zarysie proces badawczy został dalej szczegółowo opisany.

Prace nad wstępną wersją skali zachowań przedrezygnacyjnych (SZPr)

Opracowanie wstępnej wersji skali rozłożono na dwie fazy opisane dalej. W pierwszej zebrano i poddano wstępnej selekcji opisy zachowań mogących świadczyć o intencji odejścia. W drugiej przeprowadzono badanie pilotażowe z udziałem sędziów kompetentnych.

Faza pierwsza – generowanie i wstępna redukcja itemów. W ramach prac wstępnych nad konstrukcją skali pomiarowej zachowań przedrezygnacyjnych (ZPr) przestudiowano wszystkie opisy zachowań, użyte do badań przez Gardnera i współpracowników (2018). Dokonano parafrazy podczas tłumaczenia na język polski wybranych stwierdzeń z puli Gardnera¹ i współpracowników, w wielu przypadkach znacznie je zmieniając celem dopasowania do polskiego kontekstu kulturowego. Wygenerowano przy tym dodatkowe pozycje opisu zachowania na gruncie analizy

1 Uzyskano zgodę autorów na wykorzystanie ich skali w badaniach.

literatury oraz własnych doświadczeń ze zjawiskiem dobrowolnych odejść. Łączna liczba wziętych pod uwagę itemów opisujących zachowania pracowników wyniosła 100. W wyniku krytycznej analizy tych opisów oraz dyskusji w ramach zespołu badawczego zredukowano liczbę pozycji do puli 62 opisów zachowania. Zamierzano finalnie, po weryfikacji empirycznej, wyłonić spośród nich te zachowania, które zasługują na miano ZPr. Zwiększenie częstotliwości występowania tych kluczowych zachowań u pracownika miałoby sygnalizować zamiar odejścia z przedsiębiorstwa, czyli tzw. intencję behawioralną (patrz: rysunek 1).

Faza druga – badanie pilotażowe. Badanie pilotażowe przeprowadzono z udziałem dwunastu ekspertów w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Byli wśród nich dyrektorzy funkcji personalnej, specjaliści i eksperci HR, przedsiębiorca oraz doradcy personalni. Osoby te pełniły role sędziów kompetentnych, oceniających, na ile wyselekcjonowane w poprzedniej fazie 62 itemy odnosiły się do zauważalnych na co dzień zachowań pracowników rozważających odejście z pracy. Sędziowie zostali poproszeni o ocenę częstości występowania przejawów zachowań u pracowników noszących się z zamiarem odejścia, korzystając z czterostopniowej skali: „bardzo rzadko lub wcale”, „rzadko”, „często”, „bardzo często”.

Oceny i propozycje sędziów zostały zagregowane, ułożone w ranking oraz przeanalizowane pod kątem częstości występowania analizowanych zachowań u pracowników. Po przeprowadzonej analizie wybrano 33 pozycje wstępnej wersji SZPr.

Opracowanie ostatecznej wersji skali zachowań przedrezygnacyjnych – badanie I

Celem badania I było opracowanie ostatecznej wersji Skali Zachowań Przedrezygnacyjnych (SZPr). Zebrany materiał empiryczny został poddany analizie statystycznej. Wykorzystując eksploracyjną analizę czynnikową, oceniono strukturę wewnętrzną wstępnej wersji SZPr. Obliczono także moc dyskryminacyjną pozycji opracowanej skali.

Osoby badane, materiał i procedura. W badaniu wzięło udział 207 przelożonych. Podobnie jak w kolejnych badaniach omówionych w tym artykule, celem badaczy było zrekrutowanie jak największej liczby badanych spełniających kryteria doboru. Finalnie otrzymana wartość odzwierciedlała realne możliwości ich pozyskania w założonym okresie realizacji badania. Próba ta stanowiła 0,61% badanej populacji. Zostali oni zrekrutowani według kryteriów: zatrudnienie w przedsiębiorstwie, doświadczenie w nieodległej przeszłości złożenia wypowiedzenia przez raportującego do niej/niego pracownika (dobrowolne odejście). Ich średni staż pracy w organizacji, w której pracowali w trakcie badania, wynosił 7 lat i 8 miesięcy ($SD = 6,1$), podczas gdy ich doświadczenie w roli przelożonego w ogóle wynosiło średnio 10 lat i 8 miesięcy ($SD = 7,3$).

Badanie przeprowadzono z wykorzystaniem internetu. Na wstępie umieszczone zostało wyjaśnienie, że celem badania jest „poznanie wzorca zachowania, wskazującego na zwiększone ryzyko zwolnienia się z pracy”. Następnie poinstruowano badaną osobę:

Przywołaj w pamięci zachowania jednego konkretnego pracownika, który ostatnio zwolnił się z pracy i wcześniej nie informował Cię o zamiarze odejścia. Weź pod uwagę okres, zanim osoba ta złożyła wypowiedzenie. Oceń, czy opisane zachowanie było przejawiane częściej niż w przeszłości, kiedy pracownik nie rozważał odejścia. Zaznacz swoją ocenę na podanej skali.

Przełożeni dokonywali ocen, korzystając z czterostopniowej skali: od 1 – „zdecydowanie rzadziej/mniej”, 2 – „rzadziej/mniej”, 3 – „częściej/ bardziej/więcej” do 4 – „zdecydowanie częściej/ bardziej/więcej”.

Wyniki badania I. Aby rozpoznać strukturę wewnętrzną listy itemów, przeprowadzono eksploracyjną analizę czynnikową. Celem był wybór diagnostycznych opisów zachowań, dlatego analiza ta miała posłużyć do redukcji liczby pozycji skali. Do ostatecznej wersji SZPr zakwalifikowano pozycje o najwyższym ładunku czynnikowym. Za kryterium progowe wielkości ładunku czynnikowego przyjęto wartość 0,50. Spośród 33 pozycji wersji wstępnej SZPr kryterium to spełniło 15 z nich.

W tabeli 1 oprócz wielkości ładunków czynnikowych zostały także umieszczone współczynniki mocy dyskryminacyjnej poszczególnych pozycji skali. Moc dyskryminacyjna mieściła się w przedziale 0,40 do 0,71. Ostateczna skala SZPr, licząca 15 itemów, charakteryzuje się zadowalającą spójnością wewnętrzną. Współczynnik Alfa Cronbacha przekroczył próg akceptacji i wyniósł 0,72.

Tabela 1

Ładunki czynnikowe i statystyki opisowe dla pozycji finalnej wersji Skali Zachowań Przędrezygnacyjnych (SZPr)

Lp.	Pozycje skali	Ładunek czynnikowy	MD
1.	Bywał(a) arogancki(a) w kontaktach z przełożonym	0,76	0,71
2.	Nie zgłaszał(a) nowych pomysłów i propozycji	0,76	0,43
3.	Negatywnie wypowiadał(a) się o decyzjach dyrekcji i/lub kierownictwa	0,68	0,50
4.	Nie zabierał(a) głosu podczas spotkań roboczych	0,68	0,40
5.	Narzekal(a) na współpracowników	0,67	0,62
6.	Nie angażował się w długoterminowe zobowiązania i/lub zadania	0,67	0,50

7.	Współpracownicy narzekali na jego/jej pracę i/lub zachowanie	0,66	0,71
8.	Podkreślał(a) w wypowiedziach, jak wiele wysiłku wkłada w swoją pracę	0,63	0,55
9.	Przejawiał(a) irytację w codziennych kontaktach zawodowych	0,63	0,62
10.	Bywał(a) niesamodzielny(a) i/lub bez inicjatywy	0,61	0,68
11.	Przejawiał(a) brak entuzjazmu podczas wykonywania zadań	0,61	0,62
12.	Spędzał(a) czas, gawędząc i/lub odwiedzając współpracowników	0,60	0,51
13.	Popelniał(a) błędy w pracy	0,58	0,61
14.	Nie angażował(a) się w pracę zespołową	0,57	0,61
15.	Nie przykładał(a) się do wykonywanej pracy	0,53	0,64

MD – moc dyskryminacyjna

Źródło: opracowanie własne.

Czy zachowania sygnalizujące zamiar odejścia z pracy są skryptem poznawczym? – badanie II

Wprowadzenie teoretyczne do badania II. Wiedza w umysłach ludzkich przechowywana jest w postaci różnych rodzajów schematów poznawczych. Uwaga badaczy skoncentrowała się na schematach zdarzeń, czyli skryptach poznawczych. Skrypty to schematy umysłowe, rodzaj scenariuszy, według których człowiek interpretuje i uczestniczy w określonych sytuacjach. Treści zawarte w skryptach są uogólnionym zapisem, obejmującym: sekwencje zdarzeń, czynności, uczestników zdarzeń i rekwizytów oraz kontekst sytuacyjny (Schank, Abelson, 1977).

Badania nad różnymi skryptami (np. wizyta u lekarza, restauracji) ujawniły dużą zgodność w występowaniu wymienionych elementów wśród ludzi (Wojciszke, 1986). Podobieństwo zachowań w określonych sytuacjach może wynikać z posiadania podobnych reprezentacji poznawczych, czyli skryptów.

Celem badania II było poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, czy spektrum zachowań przedrezygnacyjnych jest swoistym skryptem działań podwładnych, uruchamianych zaistnieniem uświadomionego zamiaru odejścia z pracy. Aby go zrealizować, dokonano manipulacji treścią tego tematu. Mentalne symulacje to zjawisko odnoszące się do wyobraźniowej reprezentacji stanów lub fenomenów, które realnie miały miejsce, jak i scenariuszy hipotecznych zdarzeń (Taylor, Plum, 1996). Literatura naukowa dotycząca symulacji mentalnych opisuje szerokie spektrum zjawisk, które ulegają zmianie pod wpływem czynności wyobraźniowych. W badaniach wykazano, że nie tylko realnie posiadana władza czy posiadane pieniądze mają wpływ na zachowanie jednostki. Wyobrażenie siebie jako mającego władzę lub pieniądze także modyfikuje zachowanie podmiotu (Schmid Mast, Jonas, Hall, 2009, Wojciszke, 2011). Postawiono zatem następującą hipotezę:

H1. *W porównywanych grupach zakładany jest brak różnic w deklarowanym natężeniu zachowań przedrezygnacyjnych.*

Jej konfirmacja oznaczałaby, że zachowania sygnalizujące zamiar odejścia z pracy są skryptem poznawczym, a SZPr trafnie przewiduje intencję rezygnacji podwładnego z pracy.

Osoby badane, materiał i procedura badania II. W badaniu II uczestniczyło 200 osób w przedziale wieku 22–61 lat ($M = 34,23$; $SD = 6,8$). Próba ta stanowiła 0,002% badanej populacji. Rozpiętość stażu pracy wynosiła od 1–35 lat. Ponad 93% z nich wykonywało pracę umysłową i w zdecydowanej większości były to osoby z wykształceniem wyższym. W mikro- i małych podmiotach gospodarczych pracowało 23%, w średnich 15% i 63% w dużych organizacjach.

Badanie przeprowadzono z wykorzystaniem finalnej wersji Skali Zachowań Przedrezygnacyjnych (15 itemów). Ankiety udostępniono badanym drogą internetową. Po wypełnieniu metryczki zawierającej pytania demograficzne osoba badana przechodziła do następującej instrukcji torującej symulację mentalną, mającą aktywizować skrypt poznawczy:

Wyobraź sobie, że zamierzasz zwolnić się z pracy, ale nie chcesz informować przełożonego o swojej intencji. Czy w okresie przed złożeniem wypowiedzenia będziesz przejawiał(a) opisane zachowanie w porównaniu do okresu, w którym rezygnacja nie była przez Ciebie rozważana? Zaznacz swoją ocenę na podanej skali.

Instrukcja do SZPr brzmiała następująco:

Poniżej znajdziesz listę zachowań, jakie być może przejawiał(a)byś, mając intencję złożenia rezygnacji z pracy. Wyobraź sobie siebie w takiej sytuacji i oceń, jak zmieniłoby się Twoje zachowanie od momentu oswojenia się z myślą o odejściu z firmy.

Skala ocen natężenia ZPr była analogiczna do tej wykorzystanej w badaniu I. Na końcu ankiety umieszczono pytania i stwierdzenia służące do oceny występowania u badanych intencji odejścia z pracy.

Wyniki badania II. Zestawiono natężenia ZPr w różnych grupach porównawczych. W tabeli 2 umieszczono podstawowe statystyki opisowe (średnia i odchylenie standardowe) dotyczące natężenia ZPr w grupie osób z intencją i bez intencji odejścia z pracy. Różnice w średnich wartościach okazały się nieistotne statystycznie.

Tabela 2

Statystyki opisowe wyników w SZPr w grupie z intencją i bez intencji odejścia z pracy

Grupa	<i>M</i>	<i>SD</i>
Z intencją odejścia ($N = 96$)	47,61	8,38
Bez intencji odejścia ($N = 104$)	45,57	8,20

Źródło: opracowanie własne.

Podobnie rzecz się miała w porównaniu kolejnych dwóch grup, których dane umieszczono w tabeli 3. Przełożeni oceniali natężenie ZPr u swoich byłych podwładnych. Jednocześnie pod wpływem instrukcji w kwestionariuszu przywoływali w pamięci tych pracowników, którzy zwolnili się z pracy. Z kolei niezależnie zrekrutowana grupa podwładnych deklarowała natężenie zachowań sygnalizujących ich zamiar odejścia z pracy, gdy posiadają taką intencję. Różnice w natężeniu analizowanych zachowań okazały się nieistotne statystycznie.

Tabela 3

Statystyki opisowe wyników w skali w grupie przełożonych i pracowników

Grupa	<i>M</i>	<i>SD</i>
Przełożeni (<i>N</i> = 207)	44,38	9,41
Podwładni (<i>N</i> = 200)	46,55	8,32

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione rezultaty wskazują, że ujawniane natężenie ZPr w różnych kontekstach badawczych jest podobne. Spektrum zachowań sygnalizujących zamiar odejścia z pracy jest zatem zakodowany w umysłach pracowników w postaci skryptu poznawczego, czyli gotowego programu działania. Wyniki badania potwierdziły hipotezę H1.

Rodzaj przyczyny odejścia a natężenie zachowań przedrezygnacyjnych (ZPr) – badanie III

Wprowadzenie teoretyczne do badania III. Celem tego badania było sprawdzenie, czy rodzaj przyczyny, która doprowadziła do uświadomienia zamiaru odejścia, ma wpływ na natężenie ZPr. Przyczyny odejść z pracy można podzielić na takie, które generują negatywne albo pozytywne stany emocjonalne. Emocje przeżywane przez człowieka uruchamiają charakterystyczny dla nich program działania (Oatley, Jenkins, 2021). Emocje negatywne (np. gniew, złość) mogą spowodować intensyfikację zachowań agresywnych, ukierunkowanych na stany rzeczy związane z przyczyną tej emocji. Emocje pozytywne, np. nadzieja – czyli pragnienie, aby coś się spełniło – ukierunkowuje aktywność podmiotu na zewnętrzne aspekty sytuacji, w której się on znajduje.

Przyczyny powodujące powstanie uświadomionego zamiaru zmiany pracy mogą się wiązać z pozytywnym lub negatywnym nastawieniem emocjonalnym pracownika. Przykładem powodu generującego emocje negatywne mogą być złe relacje z przełożonym. Przyczyną związaną z pozytywnymi emocjami może być sytuacja na rynku pracy, stwarzająca nadzieję na otrzymanie atrakcyjnej oferty pracy. Te przykłady

przyczyn powstania zamiaru odejścia z pracy wykorzystano w badaniu III. Poddano weryfikacji następującą hipotezę:

H2: *Natężenie ZPr w sytuacji negatywnego powodu odejścia z pracy będzie wyższe niż w sytuacji powodu pozytywnego.*

Osoby badane, materiał i procedura badania III. W badaniu uczestniczyło $N = 122$ pracowników² z dwóch oddziałów dużych banków na południu Polski. Próba ta stanowiła 0,09% badanej populacji. Wśród respondentów przeważały (68%) osoby z wykształceniem wyższym. Średni staż pracy uczestników badania wynosił $M = 5$ lat i 4 miesiące ($SD = 2,82$).

Badanie przeprowadzono z wykorzystaniem kwestionariusza udostępnionego drogą elektroniczną. Uczestnicy byli losowo przydzielani do jednego z dwóch warunków eksperymentalnych. W przypadku negatywnym uczestnicy byli proszeni o wyobrażenie sobie, że mają się zamiar zwolnić z pracy, a u podstaw tej intencji leżą złe relacje z przełożonym. W warunku pozytywnym przyczyną zamiaru odejścia z pracy był fakt, że kolega się zwolnił i otrzymał atrakcyjną posadę w innej organizacji. Następnie badani proszeni byli o wypełnienie ankiety z danymi demograficznymi oraz skalą SZPr.

Wyniki badania III. W tabeli 4 zamieszczono statystyki opisowe i rezultaty analizy istotności różnic między badanymi grupami w zakresie badanej zmiennej.

Tabela 4

Natężenie zachowań przedrezygnacyjnych (ZPr) w dwóch warunkach eksperymentalnych

Przyczyna	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>d Cohena</i>
Negatywna ($N = 62$)	54,22	5,14	-6,45 (df120)	0,0001	- 1,15
Pozytywna ($N = 60$)	45,17	9,75			

Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z przewidywaniami badani w warunkach negatywnie zabarwionej emocjonalnie przyczyny odejścia z pracy ujawnili wyższe natężenia ZPr niż badani z warunku pozytywnego. Siła efektu wyrażonego wartością *d Cohena* jest wysoka. Wynik ten jest zgodny z rezultatami badań wskazujących, że emocje negatywne (np. gniew) wywołują bardziej intensywne i częstsze zachowania niż emocje umiarkowanie pozytywne (Haviland-Jones, Lewis, 2005). Tym samym hipoteza (H2) została potwierdzona.

2 Wykorzystano dane zebrane przez A. Siwak (2020).

DYSKUSJA

Autorzy narzędzia SZPr (Skali Zachowań Przedrezygnacyjnych), zainspirowani badaniami poprzedników (Gardner i in., 2018), opracowali własną skalę do pomiaru zachowań przedrezygnacyjnych. Analiza rzetelności przeprowadzona w ramach badania I potwierdziła, że skala ZPr spełnia jej kryterium. Współczynnik Alfa Cronbacha określający spójność wewnętrzną SZPr we wszystkich trzech badaniach przekraczał próg akceptowalności. Wynosił odpowiednio – 0,72, 0,87, 0,89. Została potwierdzona hipoteza H1, odnosząca się do zgodności skali ZPr ze skrypsem poznawczym pracowników, o czym świadczy brak różnic w deklarowanym natężeniu zachowań przedrezygnacyjnych w porównywanych grupach. Użytkano tym samym empiryczny argument na rzecz wniosku, że spektrum zachowań sygnalizujących zamiar odejścia z pracy jest zakodowany w umysłach pracowników w postaci skryptu poznawczego, czyli gotowego programu działania. Potwierdzono także hipotezę H2, wykazując, że natężenie występowania ZPr w sytuacji negatywnego powodu odejścia z pracy (np. kłótnia z szefem) będzie większe niż w przypadku pozytywnej przyczyny rezygnacji (np. oferta atrakcyjnej pracy w innej organizacji).

OGRANICZENIA

Użyteczność narzędzia pomiarowego zależy od jego trafności diagnostycznej i prognostycznej (Brzeziński, 2019). Dlatego dalsze badania powinny być ukierunkowane na określenie mocy predykcyjnej skali ZPr. Mogłoby to polegać na ocenie natężenia zachowań sygnalizujących zamiar odejścia w zespole w momencie początkowym i skonfrontowanie tego wyniku z faktyczną liczbą odejść po kilku miesiącach lub po roku. Innym kierunkiem dalszej weryfikacji zgodności SZP z faktycznymi odejściami jest analiza jakościowa wywiadów z odchodzącymi pracownikami w kontekście ujawniania się skryptu poznawczego *post-hoc* w narracji osoby indagowanej. Warto przy tym skorzystać z analizy ilościowej danych jakościowych zebranych podczas wywiadów.

Ograniczeniem prezentowanych badań jest wielkość prób badanych. Limitowany zasobami autorów dostęp do uzyskania większej liczby respondentów przy zapewnieniu losowości ich doboru dla każdego z trzech badań mógł osłabić ich reprezentatywność. Zgodnie z praktyką badań w obszarze psychologii to ograniczenie można przelamać poprzez replikacje badań w różnych kontekstach organizacyjnych i branżowych, z udziałem zarówno pracowników, jak i przelożonych, przy systematycznie modyfikowanych procedurach badawczych (Wojciszke, 2004).

PRAKTYCZNE IMPLIKACJE

Skala Zachowań Przedrezygnacyjnych (SZPr) pomaga zidentyfikować stosunkowo wcześniej ryzyko rezygnacji pracownika z pracy. Wskazane jest jej stosowanie przez przełożonych w codziennym zarządzaniu zasobami ludzkimi. Dzięki narzędziu SZPr menedżer ma zwiększone szanse trafnego przewidywania dobrowolnych odejść pracowników. W tym kontekście SZPr jest przydatnym narzędziem w realizacji trzeciego kroku metody Zarządzania Ryzykiem Biznesowo-Personalnym (ZRBP), polegającego na systematycznym szacowaniu prawdopodobieństwa odejścia pracownika na podstawie analizy danych własnej organizacji oraz sondaży rynkowych dotyczących rotacji u innych podobnych podmiotów gospodarczych (Mytnik i in., 2018). Złożenie wypowiedzenia przez pracownika staje się ryzykiem wtedy, gdy ta osoba stanowi użyteczny zasób ludzki w organizacji – kiedy bowiem odchodzi pracownik słabo wykonujący swoją pracę, trudno mówić o stracie lub koszcie. Gdy przełożony zidentyfikuje wysokie prawdopodobieństwo dobrowolnej rotacji personelu, powinien podjąć proaktywne działania – często we współpracy z działem HR – zmierzające do zminimalizowania negatywnego oddziaływania tego ryzyka na organizację. Taka postawa może przyczynić się do obniżenia lub/i ustabilizowania kosztów operacyjnych działalności gospodarczej. Możemy mieć przy tym do czynienia z sytuacją, w której odejście efektywnego pracownika i tak nastąpi, bez względu na podjęte próby jego zatrzymania. Wówczas wiedząc o tym ryzyku, zawczasu można uruchomić rekrutację na zastępstwo za podwładnego, który niebawem złoży wypowiedzenie, albo zreorganizować proces pracy na jego stanowisku.

Zrozumienie przez kadre HR zjawiska, struktury i uwarunkowań aktywizowania się skryptu odejścia pracownika pod wpływem intencji jest kluczowe w skutecznym wdrożeniu SZPr. Zastosowanie tego narzędzia może stanowić ważny etap w rozwijaniu kompetencji przełożonych w minimalizowaniu lub redukcji poziomu rotacji dobrowolnej, bez względu na szczebel zarządzania. Umiejętności: (1) rozpoznania u pracownika intencji odejścia oraz (2) podejmowania efektywnych działań ze strony przełożonego w zarządzaniu ryzykiem odejść, stanowią podstawę skutecznej retencji personelu, w rozumieniu taktycznym. Zastosowanie tych kompetencji w praktyce umożliwiłoby efektywne wpłynięcie na pracownika cechującego się podwyższonym ryzykiem odejścia, aby na wczesnym etapie intencji zmienił swoją postawę i pozostał w organizacji. Ważne jest przy tym, by przedstawiciel HR odpowiednio ukierunkował uwagę przełożonego, aby ten w trakcie spersonalizowanej rozmowy z podwładnym kładł akcent na dobrostan swojego pracownika w miejscu pracy, zadawał odpowiednie pytania (w tym pogłębiające) oraz uważnie wsłuchiwał się w odpowiedzi. Podczas umiejętnie przeprowadzonej rozmowy z podwładnym prze-

łożony mógłby dowiedzieć się o motywach stojących za intencją odejścia. Już sama rozmowa, w której szef okazałby podwładnemu życzliwe zainteresowanie, potencjalnie wpłynęłaby korzystnie na chęć pozostania tego pracownika w organizacji. Z kolei dysponując wiedzą o motywach stojących za intencją odejścia, przełożony mógłby, wspólnie z działem HR, zapobiec decyzji o odejściu poprzez zneutralizowanie czynników sytuacyjnych (patrz rysunek 1), obniżających satysfakcję i/lub zaangażowanie pracownika.

BIBLIOGRAFIA

- Adamska-Chudzińska, M. (2020). Employee retention management in the context of situational leadership. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy/ Social Inequalities and Economic Growth*, 62 (2), 214–227. DOI: 10.15584/nsawg.2020.2.14.
- Ajzen, I. (2012). The theory of planned behavior. W: P. A. M. Lange, A. W. Kruglanski, E. T. Higgins (red.), 1. *Handbook of theories of social psychology* (438–459). London, UK: Sage.
- Allen, D. G., Hancock, J. I., Vardaman, J. M., & McKee, D. N. (2014). Analytical mindsets in turnover research. *Journal of Organizational Behavior*, 35, S61–S86. DOI: 10.1002/job.1912.
- Ambady, N., Bernieri, F. J., Richeson, J. A. (2000). Toward a histology of social behavior: Judgmental accuracy from thin slices of the behavioral stream. *Advances in Experimental Social Psychology*, 32, 201–271.
- Ambady, N., Laplante, D., Nguyen, T., Rosenthal, R., Chaumeton, N., Levinson, W. (2002). Surgeons' tone of voice: a clue to malpractice history. *Surgery*, 132 (1), 5–9.
- Borkenau, P., Mauer, N., Riemann, R., Spinath, F. M., Angleitner, A. (2004). Thin Slices of Behavior as Cues of Personality and Intelligence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86 (4), 599–614.
- Brzeziński, J. (2002). *Metodologia badań psychologicznych*. Warszawa: PWN.
- Chênevert, D., Hill, K., Kilroy, S. (2022). Employees perceptions of non-monetary recognition practice and turnover: Does recognition source alignment and contrast matter? *Human Resource Management Journal*, 32 (1), 40–57. DOI: 10.1111/1748-8583.12354.
- Dolot, A. (2018). Przyczyny odchodzenia pracowników z organizacji. *Zeszyty Naukowe UEK*, 977 (5), 129–142. DOI: 10.15678/ZNUEK.2018.0977.0508.
- Fast, L., Funder, D. C. (2008). Personality as manifest in word use: Correlations with self-report, acquaintance report, and behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94, 334–346.
- Funder, D. C. (2012). Accurate personality judgment. *Current Directions in Psychological Science*, 21 (3), 177–182.

- Gardner, T. M., Van Iddekinge C. H., Hom P. W., (2018), If You've Got Leavin' on Your Mind: The Identification and Validation of Pre-Quitting Behaviors, *Journal of Management*, 44 (8), 3231–3257. DOI: 10.1177/0149206316665462.
- Gottman, J. M., Levenson, R. W. (2002). A two-factor model for predicting when a couple will divorce: Exploratory analyses using 14-year longitudinal data. *Family Process*, 41, 83-96. DOI:10.1111/j.1545-5300.2002.40102000083.x.
- 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*, 26, 463–488. DOI: 10.1177/014920630002600305.
- Haviland-Jones, J. M., Lewis, M. (2005). *Psychologia emocji*. Gdańsk: GWP.
- Heavey, A. L., Holwerda, J. A., Hausknecht, J. P. (2013). Causes and consequences of collective turnover: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 98 (3), 412–453. DOI: 10.1037/a0032380.
- Hom, P., Gardner, T. M., (2016). 13 symptomów tego, że twój pracownik chce odejść. Pobrane z: <https://www.hbrp.pl/b/13-symptomow-tego-ze-twoj-pracownik-chce-odejsc/18z0Dmclq> (22.11.2019).
- Hom, P., Lee, T. W., Shaw, J. D., Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover and research. *Journal of Applied Psychology*, 102, 530–545. DOI: 10.1037/0021-9010.91.1.221.
- Kaufmann, W., Borry, E., DeHart-Davis, L. (2022): Can effective organizational rules keep employees from leaving? A study of green tape and turnover intention. *Public Management Review*, 1–22. DOI: 10.1080/14719037.2022.2026687.
- Lee, T. W., Hom, P. W., Eberly, M. B., Li, J. J., Mitchell, T. R. (2017). On the next decade of research in voluntary employee turnover. *Academy of Management Perspectives*, 31, 201–221. DOI: 10.5465/amp.2016.0123.
- Levinson, W. (1994). Physician-patient communication: a key to malpractice prevention. *Jama, the journal of the American Medical Association*, 272 (20), 1619–1620. DOI:10.1001/jama.1994.03520200075039.
- Meulenaere, K., de, Allen, D. G., Kunze, F. (2022). Age separation and voluntary turnover: asymmetric effects for collective turnover rates and individual turnover intentions depending on age. *Personnel Psychology*. DOI: 10.1111/peps.12505.
- Mytnik, Ł., Piskorz, Z., Badzmirowski, D. (2018). Metoda Zarządzania Ryzykiem Biznesowo-Personalnym (ZRBP). *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 512, 152–162. DOI:10.15611/pn.2018.512.14.
- Oatley, K., Jenkins, J. M. (2021). *Zrozumieć emocje*. Warszawa: PWN.
- Park, T. Y., Shaw, J. D. (2013). Turnover rates and organizational performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 98 (2), 268–309. DOI: 10.1037/a0030723.
- Paulo, B. M., de, Lindsay, J. J., Malone, B. E., Muhlenbruck, L., Charlton, K., Cooper, H. (2003). Cues to deception. *Psychological Bulletin*, 129 (1), 74–118. DOI: 10.1037/0033-2909.129.1.74.

- Peltokorpi, V., Allen, D. G., Shipp, A. (2022). Time to leave? The interaction of temporal focus and turnover intentions in explaining voluntary turnover behavior. *Applied Psychology*. DOI: 10.1111/apps.12378.
- Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W., Mitchell, T. R. (2017). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology*, 71, 23–61. DOI: 10.1111/peps.12226
- Schank, R., Abelson, R. P. (1977). *Scripts, plans, goals and understanding: An inquiry into human knowledge structures*. Hillsdale: Erlbaum.
- Siwak, A. (2020). *Kontekstowe i osobowe wyznaczniki zachowań sygnalizujących zamiar zwolnienia się z pracy*. Nieopublikowana praca magisterska. Wrocław: Wydział Psychologii Uniwersytetu Humanistycznospołecznego we Wrocławiu.
- Schmid Mast, M., Jonas, K., Hall, J. A. (2009). Give a person power and he or she will show interpersonal sensitivity: The phenomenon and its why and when. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97 (5), 835–850.
- Taylor, S. E., Pham, L. B. (1996). Mental simulation, motivation, and action. W: P. M. Gollwitzer, J.A. Bargh (red.) *The psychology of action: linking cognition and motivation to behavior* (219–235). New York: Guilford Press.
- Wojciszke, B. (2011). Psychologia władzy. *Nauka*, 2, 51–69.
- Wojciszke, B. (2004). Systematycznie modyfikowane autoreplikacje: logika programu badań empirycznych w psychologii. W: J. Brzeziński (red.), *Metodologia badań psychologicznych. Wybór tekstów* (44–68). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wojciszke, B. (1986). *Teoria schematów społecznych*. Wrocław: Ossolineum.
- Wong, K. F. E., Cheng, C. (2020). The turnover intention–behaviour link: A culture-moderated meta-analysis. *Journal of Management Studies*, 57 (6), 1174–1216, DOI: 10.1111/joms.1252.

Identifying Behaviors that Signal Intent to Quit: A Measurement Proposal

Summary

Voluntary employee turnover usually creates a cost to the company, especially if the supervisor does not expect the resignation. Research literature provides evidence that the behavior of a person considering quitting may have a characteristic pattern. Assuming that the employee has an intention to quit, knowing this pattern it is possible to determine an employee's level of flight risk. Once an employee's intention to quit is accurately identified, economically justified efforts can be made to change the employee's attitude and prevent departure or prepare either a replacement or reorganization. As part of the research, a script of behaviors signaling an intention to quit was identified. The Pre-quitting Behavior Scale (PBS) is a simple and useful tool for supervisors and HR to manage the risk of voluntary resignation.

Key words: voluntary turnover, intention to quit a job, pre-quitting behaviors, personnel retention, managing risk.

Zbigniew Piskorz (ORCID 0000-0003-1476-651X) – doktor psychologii, adiunkt na Uniwersytecie Humanistycznospołecznym SWPS, Wydział Psychologii, we Wrocławiu. Specjalizuje się w psychologii organizacji i pracy, a w szczególności: zachowania organizacyjne, kształtowanie i zmiana postaw pracowniczych oraz psychologią przywództwa organizacyjnego. Autor kilkudziesięciu artykułów i rozdziałów w książkach. Od lat współpracuje jako doradca z organizacjami gospodarczymi.

Damian Badzmirowski – psycholog, prezes agencji badawczo-konsultingowej CeBRiS Sp. z o.o.

Łukasz Mytnik – psycholog, ekspert ds. łącznych korzyści z pracy oraz członek Rady Programowej HR Data Club. Certyfikowany praktyk metodologii Six Sigma (Green-Belt). Autor artykułów w czasopismach „Personel i Zarządzanie” oraz „Controlling i Zarządzanie”.