

Zarządzanie

Wewnątrzorganizacyjna mobilność pracowników – perspektywa organizacji

Izabela Bednarska-Wnuk



Wewnątrzorganizacyjna mobilność pracowników – perspektywa organizacji



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Zarządzanie

Wewnątrzorganizacyjna mobilność pracowników – perspektywa organizacji

Izabela Bednarska-Wnuk

Izabela Bednarska-Wnuk – Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania
90-237 Łódź, ul. Jana Matejki 22/26

RECENZENT

Piotr Wachowiak

REDAKTOR INICJUJĄCY

Monika Borowczyk

REDAKCJA

Katarzyna Kasicka

SKŁAD I ŁAMANIE

Katarzyna Kasicka

KOREKTA TECHNICZNA

Leonora Gralka

PROJEKT OKŁADKI

Agencja Reklamowa efectoro.pl

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/Fenton

Wydrukowano z gotowych materiałów dostarczonych do Wydawnictwa UŁ

© Copyright by Izabela Bednarska-Wnuk, Łódź 2021

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2021

Publikacja jest udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND)

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.10314.21.0.M

Ark. druk. 21,375

ISBN 978-83-8220-740-8

e-ISBN 978-83-8220-752-1

<https://doi.org/10.18778/8220-740-8>

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-237 Łódź, ul. J. Matejki 34a

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. 42 635 55 77

Piotrowi i Dzieciom
– którzy są moją motywacją wewnętrzną

Spis treści

Wstęp	11
Rozdział I	
Mobilność pracowników – zagadnienia wprowadzające	21
1.1. Mobilność – interpretacja pojęcia	21
1.2. Interdyscyplinarne podejścia do opisu mobilności	25
1.2.1. Podejście socjologiczne	26
1.2.2. Podejście ekonomiczne	29
1.2.3. Podejście psychologiczne	34
1.2.4. Podejście w ramach nauk o zarządzaniu i jakości	37
1.3. Rodzaje mobilności	43
Rozdział II	
Wewnątrzorganizacyjna mobilność pracowników w perspektywie teoretycznej	51
2.1. Istota i identyfikacja pojęcia wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników	51
2.1.1. Dotychczasowy stan wiedzy – przegląd literatury	51
2.1.2. Mobilność pracowników na tle kategorii opisujących ruch w przestrzeni organizacyjnej	57
2.1.3. Pojęcie wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników	60
2.2. Etapy wewnętrznej mobilności	64
2.3. Teoretyczne podstawy koncepcji funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników – kluczowe rozwiązania organizacyjne	67
2.3.1. Funkcja motywacyjna	70
2.3.2. Funkcja transferowa	73
2.3.3. Funkcja społeczna	77
2.3.4. Funkcja adaptacyjna	84
2.3.5. Autorskie podejście do opisu funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników	91
2.4. Korzyści i koszty wewnątrzorganizacyjnej mobilności – optyka pracownika i organizacji	92
Rozdział III	
Uwarunkowania wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w organizacji	97
3.1. Wewnętrzna mobilność pracowników w świetle wybranych modeli	97
3.2. Czynniki indywidualne	104
3.2.1. Cechy demograficzne	105
3.2.2. Osobowość	107

8 Spis treści

3.2.3. Zaangażowanie i przywiązanie organizacyjne	110
3.2.4. Satysfakcja z pracy	112
3.2.5. Postrzeganie wsparcia społecznego	115
3.2.6. Aspiracje, oczekiwania i potrzeby rozwojowe jednostki	117
3.3. Czynniki organizacyjne	119
3.3.1. Strategia organizacyjna	120
3.3.2. Struktura organizacyjna	126
3.3.3. Procedury	130
3.3.4. Kultura organizacyjna	134
3.4. Czynniki środowiska zewnętrznego	136
3.5. Przegląd polskich i zagranicznych badań	141
Rozdział IV	
Metodyka badania wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników	145
4.1. Cele, założenia i hipotezy badawcze	145
4.2. Model badawczy	150
4.3. Metodyka i opis badań eksperckich	156
4.4. Metodyka badań ankietowych prowadzonych wśród badanych organizacji	170
4.5. Charakterystyka próby w badaniu ilościowym	176
4.6. Etapy postępowania badawczego	177
Rozdział V	
Wewnątrzorganizacyjna mobilność pracowników w optyce badawczej	181
5.1. Wewnątrzorganizacyjna mobilność pracowników w opinii badanych organizacji	181
5.1.1. Stosowane rozwiązania funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników	181
5.1.2. Proces wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników	201
5.1.3. Procedury związane z wewnątrzorganizacyjną mobilnością pracowników	207
5.1.4. Strategiczne podejście do wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników	219
5.1.5. Struktura organizacyjna a wewnątrzorganizacyjna mobilność pracowników	229
5.1.6. Charakter decyzji związany z realizacją wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników	234
5.1.7. Ocena czynników zewnętrznych i wewnętrznych determinujących wewnątrzorganizacyjną mobilność pracowników	238
5.1.8. Weryfikacja modelu badawczego	241
5.2. Podsumowanie i dyskusja wyników badań	249
Rozdział VI	
Wewnątrzorganizacyjna mobilność pracowników – rekomendacje dla teorii i praktyki zarządzania	259
6.1. Autorska koncepcja zarządzania procesem wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników – założenia, charakterystyka, ograniczenia, implikacje praktyczne	259
6.2. Działania wspierające wykorzystanie rozwiązań funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników we współczesnych organizacjach	266

Zakończenie	277
Bibliografia	281
Spis rysunków	303
Spis tabel	307
Załączniki	309
Aneks	323
Od Redakcji	341

Wstęp

*Dziś mobilność nie jest wyborem
lecz koniecznością (...)
Kluczowe znaczenie ma zrozumienie,
że mobilność jest główną cechą
globalnego społeczeństwa*

Gabrielle Simoncin

Mobilność jako czynnik mający znaczenie dla funkcjonowania człowieka w niestabilnych warunkach była odkrywana już w odległej przeszłości. Pojawienie się i utrwalenie tego pojęcia należy jednak powiązać z rozwojem złożonych form działania zorganizowanego oraz z zainteresowaniem ze strony badaczy poszukujących możliwości ich doskonalenia. Zdaniem Zygmunta Baumana (2000, s. 92) „mobilność, okazuje się najwyżej cenioną i pożądaną wartością”, która stanowi podstawę funkcjonowania dzisiejszej nieprzewidywalnej i zmiennej rzeczywistości. Człowiek żyjąc w takim świecie zdaje sobie sprawę, że aby przetrwać musi dostosować się do aktualnych warunków działania. Mobilność staje się dla niego już nie tylko wyborem, ale i koniecznością. Obecnie człowiek musi być zdolny do reagowania na zmiany, posiadać umiejętność asymilacji w różnorodnym środowisku oraz modyfikacji własnej sylwetki kompetencyjnej.

Mając na uwadze szerokie traktowanie mobilności nie tylko jako fizyczne przemieszczenie, ale różne działania związane z przenoszeniem ról czy funkcji istotna staje się rola organizacji jako aktywnego i świadomego podmiotu w zarządzaniu nimi. Mają one też na celu zagospodarowanie posiadanego zasobu ludzkiego. Rola działań mobilnych lokowanych we wnętrzu organizacji jest oczywistą konsekwencją zmian w jej otoczeniu, brakiem przewidywalności oraz wpływem zagrożeń.

Do niedawna bowiem główny problem dla organizacji stanowiło odchodzenie pracowników (Guha, Chakrabarti, 2016, s. 14) i ich absencja chorobowa (Striker, 2016). Aktualnie istnieje potrzeba aby współczesne organizacje w większym zakresie tworzyły wewnętrzne rynki pracowników, w tym talentów (Dlugos, Keller,

2021), opracowywały rozwiązania dla pracowników odznaczających się wysokim potencjałem (Nalbantian, Guzzo, 2014, s. 134) oraz poszukiwały skutecznych sposobów, które umożliwiają wykorzystanie kompetencji pracowników. Działania te potwierdzają też badania *Trendy HR 2019* przeprowadzone przez firmę Deloitte, które wykazały, że „kurczący” się rynek talentów stwarza potrzebę sprawniejszego dostosowania się pracowników do nowych ról, przenoszenia do projektów czy nawet obszarów geograficznych w ramach jednej organizacji (Koprowska, 2019, s. R6).

Ponadto należy zwrócić uwagę na rolę działów HR, które podlegają zmianom. Współcześnie przestają one być usługodawcami różnych pionów funkcyjnych, a stają się partnerem w poszukiwaniu odpowiednich ludzi do pracy (Koprowska, 2019, s. R6). Obserwuje się więc tendencje zmian w funkcjonowaniu działów personalnych, które przekształcają się z administratora kapitału ludzkiego w partnera strategicznego dla funkcji biznesowych i zarządu (Zakrzewska, 2015, s. 73). W związku z powyższym rośnie zapotrzebowanie na wyspecjalizowane kompetencje działów HR i ich powiązanie z celami strategicznymi organizacji. Jest to konsekwencja pojawiania się nowych wyzwań związanych z potrzebami organizacji i aspiracjami pracowników (Woźniakowski, 2012, s. 143). Jedną z takich kompetencji powinno być też opracowanie i wdrażanie kompleksowych działań związanych z szeroko pojętą mobilnością pracownika.

Efektywna realizacja funkcji zarządzania zasobami ludzkimi wiąże się również z działaniami wywołującymi różnorodne przejawy mobilności pracowniczej w organizacji, które nie zakłócają jej stabilności funkcjonowania (Sokołowski, 2013, s. 26). Dodatkowo trend mobilności wewnętrznej zmusza działy personalne do porzucenia wypracowanych przez ostatnie lata standardowych rozwiązań z zakresu np. awansu zawodowego (Koprowska, 2019, s. R7). Istotny, zdaniem autorki, staje się zatem problem związany z aktywnością i świadomością organizacji w zakresie tworzenia i realizacji takich rozwiązań organizacyjnych dla obszarów personalnych, które mają na celu wykorzystanie posiadanych zasobów. Jednym z nich jest wewnętrzna mobilność, która w organizacji jest najczęściej realizowana w sposób przypadkowy i nie jest odpowiednio kontrolowana przez kadre kierowniczą zajmującą się zarządzaniem zasobami ludzkimi (Pocztowski, 2018, s. 305; Zajac, 2014, s. 142). Zasadne okazało się więc określenie sposobu zarządzania wewnętrzną mobilnością pracowników (WMP) oraz zidentyfikowanie jej kluczowych funkcji i rozwiązań, jakie mogą być realizowane w organizacji.

Należy przy tym zwrócić uwagę na proaktywną rolę organizacji w tym procesie, która poprzez stworzenie określonego systemu przewidywała wszelką wewnętrzną mobilność pracowników w organizacji. Ponadto warto podkreślić znaczącą rolę instrumentów zarządzania: strategii, struktury, procedur i kultury w kształtowaniu wewnętrznej mobilności pracowników. Od ich stopnia zaangażowania w ten proces zależy bowiem powodzenie wszelkich podejmowanych działań na gruncie organizacyjnym.

Monografia ukierunkowana została na rozwiązanie problemu z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi organizacji otwartej na wpływ zmiennego i konkurencyjnego otoczenia. Pod względem tematycznym włącza się ona także w nurt rozważań o znaczeniu wewnętrznych zasobów dla działania organizacji, które podobnie jak czynniki funkcjonujące w otoczeniu mogą oddziaływać na stan jej równowagi organizacyjnej i stabilizacji w określonym przedziale czasu. Korektę optyki badawczej zmierzającą do eksponowania rangi we wnętrzu znaczących zasobów ludzkich powiązać można z ugruntowanym przekonaniem, że zasoby te nie zawsze mogą być zmieniane za pomocą wykorzystania czynników otoczenia organizacji. Istota problemu tkwi więc w zarządzaniu organizacją. Głównie chodzi o to, aby w sytuacjach dla niej trudnych pod względem kadrowym, mogła ona skorzystać z opracowanych procedur i rozwiązań wskazujących.

Podjęte przez autorkę pogłębione, za pomocą metody systematycznego przeglądu, studia literaturowe (Czakon, 2013, s. 48) z zakresu mobilności pracowników, ukierunkowane na wnętrze organizacji, pozwoliły na zidentyfikowanie trzech luk.

Luka teoretyczna

Problematyka mobilności pracowników od wielu lat stanowi przedmiot rozważań teoretycznych w publikacjach krajowych (Sirko, 2007; Kryńska, 2000; Jarmołowicz, Knapińska, 2011; Przytuła, 2013; Sokołowski, 2013; Węgrzyn, 2016) i zagranicznych (Poliquin, Chauvin, 2019; Feldman, Ng, 2007; Griffeth, Hom, Gaertner, 2000; Vardi, 1980; Ostroff, Clark, 2001), które umiejscowione są w wielu dyscyplinach dziedziny nauk społecznych. Powoduje to chaos terminologiczny, bowiem istnieje wiele określeń na mobilność pracownika w organizacji (fluktuacja, płynność, rotacja itp.). Owa niejednorodność zagadnienia i trudność w jednoznacznym zdefiniowaniu mobilności wynika przede wszystkim z jej synonimiczności oraz analizowania jej z perspektywy różnych dziedzin i dyscyplin naukowych. Natomiast stan wiedzy dotyczący wewnętrznej mobilności pracowników jest dość skromny, na co wskazuje dokonany w rozdziale drugim systematyczny przegląd literatury. Najczęściej analizowanym poziomem mobilności pracowników jest poziom indywidualny (Griffeth i inni, 2000; Valcour, Tolbert, 2003; Sylva i inni, 2019). Rzadziej podlega eksploracji w kontekście działania danego obiektu (organizacji), systemu (np. system przesunięć wewnątrzorganizacyjnych) czy jako wiązka określonych rozwiązań wewnątrzorganizacyjnych.

Nie są również dostatecznie prezentowane mechanizmy wspierające mobilność przez działy HR oraz brakuje jednoznaczności w zakresie operacjonalizacji rozwiązań wewnętrznej mobilności.

Wypełnienie tej luki związane będzie z opisem istoty wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników i rozpatrzeniem jej na tle wewnętrznego rynku pracy, uporządkowania zbioru pojęć związanych z ruchem pracownika w organizacji oraz identyfikacją czynników, które ją kształtują.

Luka empiryczna

Wynika z niedostatku badań związanych z identyfikacją wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników we współczesnych organizacjach jako procesu realizowanego w ramach zarządzania zasobami ludzkimi i organizacyjnych form jego funkcjonowania. Mało jest również dowodów badawczych dotyczących wykorzystywanych rozwiązań związanych z wewnętrzną mobilnością pracowników w organizacjach. Przegląd dotychczasowych badań związanych z szeroko pojętym ruchem pracownika w organizacji wskazuje, że najczęściej są to badania fragmentaryczne. Dotyczą np. związku między mobilnością pracownika w przestrzeni organizacyjnej a zmiennymi indywidualnymi takimi jak: zmienne demograficzne (Valcour, Tolbert, 2003; Griffeth i inni, 2000), osobowość (Suchar, 2010; van Vianen, Feij, Krausz, Taris, 2003), zaangażowanie organizacyjne (Kalleberg, Mastekaasa, 2001), przywiązanie organizacyjne (Cesário, Chambel, 2017) czy dopasowanie organizacyjne (Boon, Biron, 2016).

Ponadto część publikacji ukazuje wpływ mobilności jednostki na realizację jej kariery (Ng i inni, 2007) oraz prezentuje diagnozę mobilności w kontekście jej funkcjonowania zawodowego i przestrzennego (Sienkiewicz, 2009).

Ma miejsce natomiast niedostatek badań prezentujących rolę organizacji i jej ukierunkowania w kształtowaniu warunków do zarządzania wewnętrzną mobilnością oraz stosowania przez nią określonych rozwiązań organizacyjnych. W tym zakresie istnieje potrzeba wypełnienia luki badawczej.

Luka metodyczna

Związana jest z brakiem wypracowanej metodyki postępowania w zarządzaniu wewnątrzorganizacyjną mobilnością pracowników. Dotychczas bowiem, poza ogólną procedurą (Pocztowski, 2018, s. 305), nie został stworzony uniwersalny sposób postępowania, który uwzględniałby między innymi cel mobilności czy jej rozwiązania. Brakuje również narzędzia diagnozującego rzeczywistą wewnętrzną mobilność pracowników oraz integrującego jej funkcje i rozwiązania organizacyjne z tego zakresu.

Prezentowana w niniejszej monografii procedura postępowania będzie mogła być pomocna w rozwiązywaniu problemu w kontekście zagospodarowania posiadanego potencjału poprzez wykorzystanie określonych rozwiązań z zakresu wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników. Opracowane zaś rozwiązania w narzędziu badawczym będą mogły być użyte do diagnozy rzeczywistych funkcji wewnętrznej mobilności pracowników, jakie realizowane są w organizacjach.

Zidentyfikowane luki oraz studia literatury przedmiotu, stanowiące podstawę epistemologiczną niniejszej monografii, skłoniły autorkę do sformułowania głównego celu pracy jakim jest: *opracowanie koncepcji i metodyki wykorzystania wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników jako podejścia integrującego zróżnicowane funkcje i rozwiązania organizacyjne z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.*

Realizacja celu głównego została powiązana z osiągnięciem poniższych celów: teoretycznego, poznawczego, empirycznego praktycznego i metodycznego.

Celem teoretycznym jest identyfikacja i systematyzacja wiedzy na temat mobilności pracowników, w tym wewnątrzorganizacyjnej mobilności z zakresu psychologii, ekonomii, socjologii i zarządzania, określenie ram koncepcyjnych i interpretacyjnych pojęcia wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników oraz określenie i opis jego czynników indywidualnych i organizacyjnych.

Celem empirycznym uczyniono weryfikację zaproponowanych rozwiązań i funkcji wewnętrznej mobilności pracowników w organizacjach oraz identyfikację relacji między nimi a instrumentami zarządzania (strukturą, strategią i procedurami).

Celem poznawczym jest ustalenie struktury procesu, jak również określenie i charakterystyka funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników oraz poznanie stopnia wykorzystania tych funkcji i ich rozwiązań.

Cel metodyczny to opracowanie procedury formalizującej rozwiązania wewnętrznej mobilności pracowników, skonstruowanie narzędzia badawczego pozwalającego na diagnozę jej rzeczywistych funkcji i umożliwiającego metodyczne wsparcie dla organizacji ukierunkowanej na zarządzanie wewnętrzną mobilnością pracowników.

Celem praktycznym jest wypracowanie zbioru rekomendacji dla organizacji i praktyki gospodarczej poprzez opracowanie autorskiej metodyki w zakresie zarządzania procesem wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników.

Podstawy teoretyczne pracy wyznaczyły problem badawczy. Jest nim identyfikacja zintegrowanego podejścia do opisu wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników, obejmującego jej funkcje, formy rozwiązań organizacyjnych oraz czynniki ją kształtujące.

W pracy przyjęto również założenia badawcze. Zakładają one, że:

1. Wewnątrzorganizacyjna mobilność pracowników może mieć charakter planowany (intencjonalny) lub nieplanowany (nieintencjonalny).
2. Wewnątrzorganizacyjna mobilność pracowników jest determinowana zarówno przez czynniki indywidualne, jak i organizacyjne.
3. Kształtowanie wewnątrzorganizacyjnej mobilności może odbywać się przy udziale takich instrumentów zarządzania jak: strategia, struktura i procedury.
4. Wewnątrzorganizacyjna mobilność pracowników może pełnić funkcje: motywacyjną, transferową, społeczną i adaptacyjną.
5. Poszczególne rozwiązania organizacyjne związane są z realizacją określonych funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników.

W pracy postawiono także hipotezy badawcze:

- H1. Organizacje, które posiadają formalne, spisane procedury dotyczące wewnętrznej mobilności pracowników częściej stosują jej określone rozwiązania i funkcje niż organizacje niemające takich procedur.

- H2. Organizacje, które mają wpisaną wewnętrzną mobilność pracowników w strategię zarządzania zasobami ludzkimi częściej korzystają ze zróżnicowanego zbioru rozwiązań funkcji związanych z wewnątrzorganizacyjną mobilnością pracowników niż organizacje, które nie posiadają takich zapisów.
- H3. Deklarowana przez organizacje ocena struktury organizacyjnej różnicuje stosowanie określonych rozwiązań funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników.
- H4. Rodzaj stosowanego rozwiązania i realizowanej funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników związany jest z cechami organizacji.
Przy czym do hipotezy H4 postawiono poniższe hipotezy szczegółowe:
 - H4a. Rodzaj stosowanego rozwiązania i realizowanej funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników związany jest z zasięgiem organizacji.
 - H4b. Rodzaj stosowanego rozwiązania i realizowanej funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników związany jest z typem organizacji.
 - H4c. Rodzaj stosowanego rozwiązania i realizowanej funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników związany jest z wielkością organizacji.

Realizacja celów i weryfikacja postawionych hipotez możliwa była dzięki zastosowaniu i wykorzystaniu takich metod badawczych jak: analiza i krytyka piśmiennictwa, systematyczny przegląd literatury, metoda delficka, sondażu diagnostycznego oraz metody statystyczne.

Struktura pracy składa się z sześciu rozdziałów. Wynikają one z zakresu i charakteru podjętych studiów literaturowych oraz przeprowadzonych badań empirycznych. Trzy pierwsze stanowią osnowę teoretyczną i tło dla rozważań prowadzonych w niniejszej monografii. Trzy kolejne, prezentują metodykę i wyniki badań empirycznych oraz nakreślają rekomendacje dla teorii i praktyki zarządzania.

W pierwszym rozdziale poddano szczegółowej analizie pojęcie mobilności. Rozbieżności w zakresie interpretacji tego pojęcia oraz zauważalna jego dowolność stały się podstawą do wyodrębnienia jej cech charakterystycznych. Określone zostały także jej podstawowe wymiary oraz poziomy, które pozwalają zidentyfikować ją jako pojęcie uniwersalne i mające szerokie znaczenie. W celu dokonania jej kompleksowego opisu odwołano się do poglądów na temat mobilności na gruncie psychologii, socjologii, ekonomii oraz nauk o zarządzaniu i jakości. Taki zabieg umożliwił poznanie głównych problemów i nurtów badawczych dotyczących mobilności jednostki, wskazanie obszarów, w których się ją lokuje oraz pozwolił wyodrębnić jej zakresy znaczeniowe. Ponieważ powyższy opis uwidocznił polimorfizm pojęcia „mobilność”, w kolejnym kroku dokonano próby jej klasyfikacji. Podział mobilności w monografii został zrealizowany w oparciu o różne kryterium wyodrębnienia między innymi: charakter uczestnictwa, rzeczywistość, planowość czy efekty działań. W konsekwencji wyszczególniono różnorodne działania mobilnościowe.

Rozdział drugi ma na celu zidentyfikowanie i ustalenie pojęcia mobilności pracowników zorientowanej na wewnątrz organizacji. W pierwszej kolejności podjęto

ustalenia dotychczasowego stanu wiedzy z zakresu wewnętrznej mobilności. Zwrócono uwagę, że nie jest ono dostatecznie precyzyjnie określone, a nawet funkcjonują różne terminy dla tego opisu, zwłaszcza w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Następnie podjęto próbę uporządkowania tych pojęć. Rozważania te pozwoliły na dokonanie ustaleń terminologicznych w zakresie pojęcia wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników poprzez wyodrębnienie jej wspólnych cech. Podjęto również próbę wskazania nadrzędności jej bliskoznacznych terminów. Ostateczne konkluzje przyczyniły się do zaproponowania własnej definicji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracownika, która akcentuje rolę organizacji jako aktywnego i świadomego podmiotu uczestniczącego w kreowaniu jego mobilności. W dalszej części tego rozdziału, zaprezentowano zidentyfikowane w literaturze etapy wewnętrznej mobilności oraz, na podstawie przeglądu literaturowego, dokonano identyfikacji jej czterech wiodących funkcji: motywacyjnej, transferowej, społecznej i adaptacyjnej. Uwzględniają one główny cel, jaki powinna pełnić wewnątrzorganizacyjna mobilność pracowników w organizacji. Ich pogłębiony opis stanowił fundament do przypisania im określonych wiodących rozwiązań organizacyjnych, które wynikały z charakteru danej funkcji. Funkcje te wraz z rozwiązaniami są autorską propozycją do opisu wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników, która stanowi podstawę do analiz empirycznych prowadzonych w dalszej części pracy. Rozdział ten zamykają rozważania związane ze scharakteryzowaniem korzyści i kosztów wewnątrzorganizacyjnej mobilności z perspektywy jednostki i organizacji.

W kolejnym, trzecim rozdziale omówiono uwarunkowania wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników. W pierwszej kolejności dokonano przeglądu modeli i czynników determinujących wewnętrzną mobilność. Zwrócono uwagę na to, że choć modele te różnią się zakresem uwarunkowań, są wielowymiarowe, to wszystkie koncentrują się na wyjaśnieniu zmiennych wpływających na mobilność pracownika, bez względu na to czy realizowana jest ona w granicach organizacji czy poza nią. Później wyodrębniono uwarunkowania, które zostały przypisane do trzech grup: indywidualnych, organizacyjnych i środowiska zewnętrznego. Zostały one pogrupowane na podstawie dokonanego wcześniej przeglądu modeli i czynników determinujących mobilność pracownika. W ramach uwarunkowań indywidualnych przeanalizowano cechy demograficzne pracownika (takie jak: płeć, wiek, wykształcenie), osobowość, przywiązanie i zaangażowanie organizacyjne, satysfakcję z pracy, postrzeganie wsparcia organizacyjnego oraz aspiracje, oczekiwania i potrzeby rozwojowe jednostki. Dalej omówiono czynniki organizacyjne w oparciu o cztery podstawowe instrumenty procesu zarządzania: strukturę, strategię, procedury i kulturę organizacyjną. Stanowią one w dalszej części pracy (oprócz kultury organizacyjnej) podstawę do analiz empirycznych jako determinujące czynniki rozwiązań dla funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników. Następnie przedmiotem rozważań uczyniono elementy środowiska zewnętrznego, w którym dokonujące się zmiany nie pozostają bez wpływu na stosowane przez

organizację rozwiązania z zakresu wewnętrznej mobilności. Rozdział ten zamyka przegląd polskich i zagranicznych badań dotyczących mobilności pracownika.

Rozdział czwarty poświęcony jest metodyce badań własnych. Na początku przedstawiono cele pracy, przedmiot i problem badawczy oraz hipotezy badawcze. W dalszej kolejności omówiono autorski model badawczy związany z realizacją rozwiązań funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników (WMP) i powiązania ich z instrumentami zarządzania. Później zaprezentowano procedurę budowy pierwszej części narzędzia badawczego w oparciu o badania eksperckie, zrealizowane za pomocą metody delfickiej. Na ich podstawie sformułowano ostateczne rozwiązania funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników, które znalazły się w narzędziu badawczym skierowanym do menedżerów HR.

W dalszej kolejności przedstawiono opis metodyki badań ilościowych, w tym wykorzystaną w badaniu metodę doboru próby badawczej, budowy drugiej części narzędzia badawczego oraz zastosowane metody statystyczne. Rozdział ten domyka charakterystyka etapów procesu badawczego

W piątym rozdziale przedstawiono wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wśród menedżerów HR. Zaprezentowano ilościowe analizy empiryczne dotyczące stosowania rozwiązań funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników we współczesnych organizacjach, realizacji tego procesu oraz oddziaływania na niego takich instrumentów zarządzania jak struktura, procedury i strategia. Ocenie poddane zostały także czynniki zewnętrzne i wewnętrzne determinujące wewnątrzorganizacyjną mobilność pracowników.

W rozdziale tym zostały ukazane zależności testujące postawione w pracy hipotezy oraz zweryfikowano model badawczy, poprzez skonstruowanie równania regresji liniowej, opisujący realizację poszczególnych funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników. Takie postępowanie miało na celu umożliwienie kompleksowego podejścia badawczego do omawianego tematu. Na koniec tego rozdziału sformułowano wnioski i podjęto dyskusję wyników badań uzyskanych w toku przeprowadzonych analiz.

Rozdział szósty zawiera rekomendacje dla teorii i praktyki zarządzania. Na podstawie rozważań teoretycznych i wyników badań własnych zwrócono uwagę, iż współcześnie organizacja powinna w sposób świadomy zarządzać procesem wewnętrznej mobilności. Dlatego opracowano sposób postępowania w zakresie zarządzania tym procesem. Przedstawiono założenia koncepcji, charakterystykę, ograniczenia oraz implikacje praktyczne. Określono również możliwości kształtowania wewnętrznej mobilności pracowników we współczesnych organizacjach. Do kluczowych komponentów, które świadczą o ich powodzeniu zaliczono elastyczność organizacji oraz skłonność pracownika do mobilności. Domknięcie tego rozdziału stanowią sformułowane wskazówki dla praktyki zarządzania, które mogą stać się inspiracją dla kształtowania pożądanego środowiska pracy, sprzyjającego pracownikowi przejawiającemu nie tylko zachowania o charakterze mobilnym.

W zakończeniu niniejszej monografii wskazano potencjalne kierunki dalszych dociekań naukowych oraz ograniczenia dotyczące przeprowadzonych prac empirycznych.

Pragnę złożyć serdeczne podziękowania recenzentowi monografii Panu dr. hab. Piotrowi Wachowiakowi, prof. SGH za szczegółowe i wnikliwe uwagi, które w znacznym stopniu wpłynęły na ostateczny kształt tej publikacji. Dziękuję również Pani dr. hab. Wandzie Błaszczyk, prof. UŁ, mojemu Opiekunowi Naukowemu i Mentorowi, za Jej wieloletnie wsparcie merytoryczne i duchowe, nieustającą gotowość do pomocy, cenne uwagi i wskazówki oraz inspiracje w pracy badawczej. Podziękowania należą się także dr. hab. Katarzynie Januszkiewicz, prof. SWPS (osobiście mojej przyjaciółce), która na każdym etapie powstawania tej monografii (i nie tylko) udzielała mi cennych rad i wskazówek oraz za inspirujące rozmowy i wsparcie emocjonalne.

Podziękowania składam też Dziekanowi Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego Panu dr. hab. Tomaszowi Czapli, prof. UŁ za stworzenie warunków i możliwości do rozwoju naukowego.

Dziękuję również moim Koleżankom i Kolegom z Katedry Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego oraz z Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego za przyjazną atmosferę, życzliwość oraz za dzielenie się własnym doświadczeniem zarówno naukowym, jak i praktycznym.

Osobne podziękowania chcę złożyć mojej Rodzinie, a w szczególności mojemu mężowi – Piotrowi i dzieciom – Wiktorii i Ksaweremu, którzy na każdym etapie powstawania tej pracy, wykazywali ogromne zrozumienie, cierpliwość i nieustające wsparcie.

Rozdział I

Mobilność pracowników – zagadnienia wprowadzające

1.1. Mobilność – interpretacja pojęcia

Mimo iż mobilność, jako pojęcie, pojawia się w wielu opracowaniach poświęconych funkcjonowaniu społeczeństw, gospodarek i organizacji doświadczających skutków permanentnej zmienności, to jednak trudno odnaleźć w nich fragmenty rozważań eksponujących definicyjne ramy mobilności. Nie ma także jednoznaczności w opisie mobilności jako charakterystyki poddanych analizie jednostek społecznych bądź organizacyjnych. Tę trudność i złożoność równocześnie ilustruje encyklopedyczne rozumienie mobilności. W *Słowniku wyrazów obcych z przykładami i poradami* (Drabik, 2009, s. 615) pojęcie „mobilność”, definiowane jest na poziomie bardzo ogólnym, jako „zdolność do poruszania się, zmiany miejsca” (Drabik, 2009, s. 615). Definicję tę uzupełnia *Słownik języka polskiego*. Według niego jest to „łatwość przystosowania się do zmian, umiejętność pracy w różnych miejscach i sytuacjach, elastyczność” (Arnold, 2011, s. 203).

Z kolei *Wielki słownik wyrazów bliskoznacznych* (Bańko (red.), 2007, s. 379) wskazuje na dwa znaczenia mobilności: jako „czegoś” (ruchomość) i jako „czegoś” (ruchliwość). Warto także zasygnalizować, iż przy interpretacji pojęcia „mobilność” często pojawia się określenie „mobilny” czyli „taki, który się porusza lub łatwo daje się wprawić w ruch, gotowy do działania lub przemieszczenia się, czynny, aktywny” (Drabik, 2009, s. 615).

Należy jeszcze wspomnieć o opisie mobilności w ujęciu czynnościowym. W tym znaczeniu mobilność identyfikowana jest z mobilizowaniem się, czyli „pobudzaniem do działania, uaktywnianiem, zbieraniem i koncentrowaniem się na jakimś działaniu” (Drabik, 2009, s. 615).

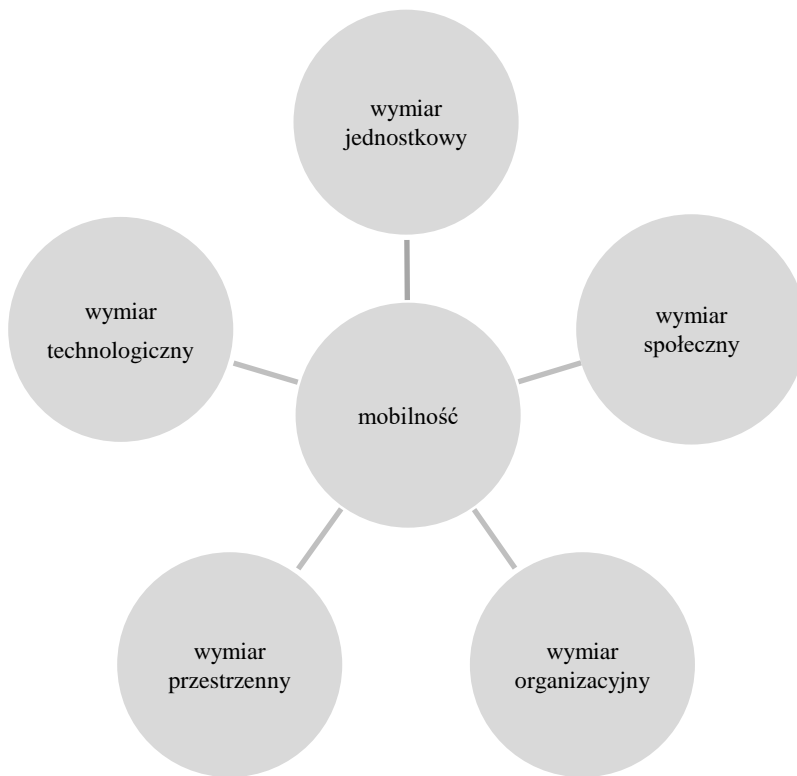
Ponadto trudność w charakterystyce omawianego zagadnienia powoduje wielość terminów bliskoznacznych. W *Słowniku synonimów i antonimów* wyodrębnia się takie określenia w opisie mobilności jak na przykład: ruchliwość, ruchomość, aktywność, obrotność, prężność, dynamiczność, elastyczność, sprawność, operatywność, przedsiębiorczość, rzutkość, witalność, dobroczynność, wzmacniająca, poruszająca się w ruchu czy żywotny (Gajewska, Pawlus, 2011, s. 42 oraz <https://www.synonimy.pl/>, [dostęp: 6.08.2020]).

Zrozumienie pojęcia mobilności przybliżają również jej metafory. John Urry (2009, s. 52) zaproponował do opisu mobilności takie określenia jak nomada, włóczęga, turysta statku, hotel, motel i poczekalnia tranzytowa. Tym, co je łączy jest fizyczne przemieszczenie, natomiast odróżniają je regulacje, cel oraz „oderwanie bliskości fizycznej od jakiegokolwiek poczucia bliskości moralnej” (Urry, 2009, s. 49).

Sens i istotę metafor mobilności oddają Tsugio Makimono i David Manners. Twierdzą oni, że współczesne społeczeństwo wkroczyło w nową epokę koczowniczą. Jak podkreślają, w ciągu następnego dziesięciolecia, przy postępującej digitalizacji, większość urządzeń domowych i biurowych będzie można nosić przy sobie lub przynajmniej w małej torbie, a tych, których stać będzie na takie przedmioty, uczyni to „geograficznie niezależnymi” (Urry, 2009, s. 48). Oznacza to, że mobilność wyznaczana jest nie tylko poprzez rzeczywiste, fizyczne przemieszczenia, ale dzięki urządzeniom mobilnym, jednostka nabywa określone cechy, stając się mobilną. Zdaniem J. Urry’go (2009) mobilność to przekraczanie fizycznych granic, wirtualność oraz przecinające się przestrzenie innych osób, dzięki rozluźnieniu i „zawieszeniu” więzi społecznych. Dotyczy ona nie tylko ludzi, lecz również przedmiotów, zjawisk, informacji i wiedzy. Ten szerszy kontekst pojmowania mobilności oddają słowa Z. Baumana (2000, s. 92): „Większość z nas jest w ruchu nawet wtedy, gdy fizycznie stoimy w miejscu; kiedy wpasowani w krzesło z pilotem przeskakujemy z kanału na kanał telewizji kablowej czy satelitarnej, przenosząc się z jednego obcego miejsca w drugie z szybkością o wiele większą niż ponaddźwiękowe odrzutowce i rakiety kosmiczne, nigdzie jednak nie pozostając na dłużej”.

Konsekwencją przytoczonych wyżej prób interpretacji pojęcia mobilności jest rozpatrywanie jej w różnych wymiarach (Sirko, 2007, s. 9) i na różnych poziomach. Wymiary te mogą być analizowane jako całościowe, tj. szerokie ujęcie mobilności, oraz jako rozłączne kategorie będące zakresem przedmiotowym lub podmiotowym poznania naukowego. Cytowany wcześniej autor nie posługuje się nomenklaturą pojęciową do opisu nazw tych wymiarów. Autorka niniejszej monografii zaproponowała więc pięć wymiarów mobilności, przez pryzmat których może być ona opisywana. Należą do nich: wymiar jednostkowy, przestrzenny, organizacyjny, technologiczny oraz społeczny (rysunek 1). Pierwszy z nich odnosi się do jednostki i jej aktywności związanej z dokonywanym przemieszczeniem. Przynależą tutaj jej indywidualne preferencje do przemieszczania się oraz dyspozycje do nabywania nowych oraz doskonalenia obecnych ról i umiejętności. Jest to więc zdolność i gotowość do zmiany w obrębie własnej sytuacji zawodowej. W wymiarze przestrzennym mobilność analizowana jest w kontekście wszelkich ruchów jednostki dokonywanych horyzontalnie, wertykalnie i diagonalnie w otoczeniu zewnętrznym, jak i wewnętrznym organizacji. Z kolei mobilność w wymiarze organizacyjnym dotyczy, podobnie jak w wymiarze przestrzennym, zarówno fizycznych przemieszczeń, jak również treści i charakterystyki wymiaru jednostkowego.

Do wymiaru organizacyjnego mogą być zaliczane ponadto wszelkie ruchy kadrowe – przyjęcia, przesunięcia czy zwolnienia pracowników (Sirko, 2007, s. 9). W wymiarze społecznym, mobilność adresowana jest do ogółu społeczeństwa. Są to wszelkie zmiany miejsca, pozycji w strukturze społecznej np. awans społeczny związany z przejściem do innej warstwy społecznej. Natomiast w przypadku wymiaru technologicznego, zakres znaczeniowy mobilności przypisywany jest przedmiotom i urządzeniom mobilnym. Tak rozumiany wymiar sprawia, że można również do niego zaliczyć mobilność tzw. wirtualną, mającą miejsce w cyfrowej przestrzeni.



Rysunek 1. Wymiary mobilności

Źródło: opracowanie własne.

W opisie mobilności można także dokonać jej wyodrębnienia w zależności od stopnia analizowania tego pojęcia na danym obszarze. Choćby kategorie te niekoniecznie się wykluczają i mogą wzajemnie się przenikać, to mobilność jako przedmiot analizy jest możliwy w trzech poziomach: mikro, mezo i makro.

Mikro	Mezo	Makro
mobilność jednostek wewnątrz organizacji, w tym przyjęcia i zwolnienia	mobilność jednostek między organizacjami o zasięgu krajowym	mobilność jednostek między organizacjami o zasięgu międzynarodowym

Rysunek 2. Poziomy analizy mobilności

Źródło: opracowanie własne.

Powyższe rozgraniczenie poziomów mobilności pozwala na możliwość wyboru perspektywy badawczej w zależności od przedmiotu badań, zastosowanego podejścia teoretycznego czy osobistych preferencji badacza (Haliżak, Pietras (red.), 2013).

Podstawą wyodrębnienia poziomów mobilności jest miejsce i zakres dokonywanej jej analizy, choć pojawiające się do rozstrzygnięcia problemy organizacyjne takie jak np. przyjęcia, przesunięcia czy odejścia pracowników mogą być takie same. Niemniej jednak wyodrębnienie i określenie tych poziomów stanowi element porządkujący z punktu widzenia przyjętej optyki badawczej.

W literaturze mobilność eksponowana jest także jako cecha zasobów organizacji charakteryzująca się różnym stopniem natężenia, która oznacza możliwość ich przemieszczania się w strukturach i przestrzeni (Sokołowski, 2013, s. 25). Z tego względu zasoby te można podzielić na: w pełni mobilne (transferowalne), częściowo mobilne i niemobilne. Do w pełni mobilnych włącza się zasoby finansowe i niematerialne w postaci wiedzy, informacji, praw i technologii. Częściowo mobilne to różnorodne zasoby: rzeczowe w postaci materiałów surowców i rozmaitych zapasów oraz ludzkie. Natomiast niemobilne to znaczna część zasobów rzeczowych, czyli budynki, maszyny czy infrastruktura techniczna (Sokołowski, 2013, s. 25–26). Trzeba jednak wyraźnie podkreślić, iż współcześnie mobilność, jako cecha zasobów, powinna być traktowana jako kapitał organizacji. Jest to związane z nowym podejściem do zarządzania ludźmi, które zakłada przede wszystkim: traktowanie pracowników jako dźwigni zysku, a nie elementu kosztów, kierowanie ich rozwojem jako wspólnej inwestycji pracowników i pracodawców oraz decydującej ich roli w tworzeniu i kształtowaniu pozycji konkurencyjnej w środowisku (Juchnowicz (red.), 2007, s. 14). Zdaniem autorki mobilność jako cecha, w tym ujęciu, jest elementem determinującym strukturę kapitału ludzkiego.

Zachowując zatem świadomość powyższych trudności interpretacyjnych pojęcia mobilności, której dominującym sposobem opisu pozostaje jednak definiowanie jej jako cechy „czegoś” albo „kogoś”, jako jej charakterystyczne atrybuty wymienienia się to, że:

- jest stopniowalna, czyli może być ograniczona przez procesy stabilizacyjne (pełna i ograniczona),
- jest przypisana podmiotowi, przedmiotowi lub zjawisku (np. mobilność pracownika, kulturowa, edukacyjna),
- jest usytuowana w przestrzeni np. organizacyjnej, społecznej, kulturowej,
- stanowi dyspozycję do określonego działania,
- wymaga elastyczności, nie bezruchu,
- jest zorientowana na otoczenie bądź na indywidualne doskonalenie,
- jest działaniem stanowiącym odpowiedź na określony bodziec,
- jest traktowana jako cecha mobilizacyjna do przejawiania aktywności.

Warto również dodać cele, jakie powinna realizować mobilność. Są to przede wszystkim: podstawa (narzędzie) ogólnej zmiany, czynnik transferu wiedzy i umiejętności, uzyskanie niezależności, rozwój oraz zrozumienie otaczającej rzeczywistości i jej różnorodności.

W niniejszej pracy definiując zatem mobilność trzeba mieć na myśli wszelką aktywność podmiotu lub obiektu, ich zdolność i gotowość do zmian, dokonywaną w wymiarze zewnętrznym, jak i wewnętrznym organizacji. Istotę pojęcia mobilności można zatem traktować jako szeroką kategorię, utożsamianą z wszelkim „ruchem”. Wspomniane natomiast wyżej synonimiczne pojęcia takie jak: elastyczność, ruchliwość czy obrotność należą do tego samego zakresu znaczeniowego, co czyni mobilność pojęciem uniwersalnym, dzięki któremu można opisywać różnorodne przejawy ruchu w przestrzeni społecznej.

Przedstawione dociekania interpretacyjne pojęcia mobilności, pozwalają spojrzeć na nią jako na szczególną kategorię. Istotnie jednak opisują ją i wyjaśniają przedstawione niżej analizy, dokonane z perspektywy socjologicznej, ekonomicznej, psychologicznej i zarządzania. W tych badaniach mobilność występuje najczęściej jako obserwowalny wyraz pomijających bądź eksponowanych procesów kształtowania się dyspozycji do podejmowania działań przez przedmiot lub podmiot wyodrębniony dla celów badawczych.

1.2. Interdyscyplinarne podejścia do opisu mobilności

Zagadnienia dotyczące mobilności można odnaleźć w wielu dyscyplinach dziedziny nauk społecznych takich jak: nauki socjologiczne, psychologia, ekonomia i finanse, nauki o zarządzaniu i jakości czy geografia społeczno-ekonomiczna i gospodarka przestrzenna¹. Jest to przede wszystkim związane z cechą uniwersalności tego pojęcia, którego analizy są prezentowane zarówno w warstwie teoretycznej,

¹ Podział ten jest zgodny z klasyfikacją dziedzin i dyscyplin naukowych od 2018 roku (Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 20 września 2018 roku w sprawie dziedzin nauki i dyscyplin naukowych oraz dyscyplin artystycznych, Dz.U. 2018, poz. 1818).

jak i empirycznej. Rozważania te koncentrują się głównie na mobilności jednostek w zależności od systemu, w którym one funkcjonują, tj. społecznym, organizacyjnym, rodzinnym, zawodowym. Poznanie natomiast optyki innych dziedzin wiedzy w zakresie zajmowania się określonymi problemami badawczymi dotyczącymi mobilności jednostek, pozwoli na dalszą i dokładną eksplorację tego pojęcia oraz ukáže jej złożoność i interdyscyplinarność na tle innych procesów.

Ze względu na podjętą tematykę w niniejszej monografii, w dalszej części skoncentrowano się na tych podejściach (socjologicznym, psychologicznym, ekonomicznym, w ramach nauk o zarządzaniu i jakości), których koncepcje mogą stanowić podstawę do opisu mobilności pracowników w przestrzeni organizacyjnej. Ukazując mobilność jako kategorię społeczną i jej związek z innymi dziedzinami wiedzy predestynuje się ją zatem jako termin multidyscyplinarny.

1.2.1. Podejście socjologiczne

W socjologii, mobilność utożsamiana jest przede wszystkim z ruchliwością społeczną w danej strukturze. Ruchliwość (oznaczająca wszelkie zmiany jednostek) jest to spolszczenie angielskiego słowa *mobility* (Mach, 1989, s. 131). Pitrim Sorokin uważa, że jest to „każde przemieszczenie jednostki lub obiektu społecznego czy wartości społecznej – wszystkiego co stworzyła lub zmodyfikowała ludzka aktywność – z jednej pozycji społecznej na inną” (Sorokin, 2009, s. 131). Z kolei Seymour Martin Lipset i Reinhard Bendix mobilność przypisują jedynie jednostkom, które w wyniku tego procesu nabywają określoną zhierarchizowaną strukturę wartości (Lipset, Bendix, 1964, s. 23). Bogdan Mach wskazuje natomiast, iż musi to być „istotna różnica między pozycją społeczną zajmowaną przez tę jednostkę w wybranym punkcie jej biografii a pozycją zajmowaną przez nią w jakimś innym momencie czasowym lub pozycją zajmowaną przez jej rodziców w wybranym punkcie ich własnej biografii” (Mach, 1989, s. 8). Na aspekt zmiany pozycji jednostek, układający się przede wszystkim w łańcuch zdarzeń w ich biografii zwraca również uwagę Pitrim Sorokin. Uznaje on ruchliwość społeczną za proces, który zmienia nie tylko strukturę klasowo-warstwową całych społeczeństw, ale także strukturę zawodową poszczególnych zbiorowości (Sorokin, 2009, s. XVI). Dlatego zdaniem Danuty Walczak-Duraj ruchliwość ta nie może być jedynie rozumiana w kategoriach przestrzennych jako synonim ruchliwości geograficznej (migracji). Polega ona bowiem na zmianie miejsca przez jednostki lub grupy społeczne w przestrzeni społecznej (Walczak-Duraj, 2010, s. 178). Podobnie ruchliwość interpretuje Barbara Szacka, która uważa, iż jest to „zmiana miejsc jednostek, także grup (rozumianych jako zbiorcze kategorie społeczne) w systemie społecznego zróżnicowania rozpatrywanego najczęściej jako hierarchiczny układ pozycji bądź warstw” (Szacka, 2003, s. 295). W przypadku jednostek zmiana miejsca w systemie zróżnicowania społecznego nie musi jednak

oznaczają, zdaniem cytowanej autorki, modyfikacji ich usytuowania w hierarchii społecznej. Jednostki mogą przemieszczać się bowiem między kategoriami, na przykład zawodowymi, które znajdują się na tym samym poziomie hierarchii (Szacka, 2003, s. 295). Jest to tzw. ruchliwość pozioma. Dotyczy ona zmiany zawodu i stanowisk, z którymi nie wiążą się istotne zmiany w wyznacznikach pozycji społecznej. Należą do nich między innymi: awans, wzrost dochodu czy np. udział we władzy (Walczak-Duraj, 2010, s. 179).

Ruchliwość pozioma przyciąga znacznie mniejszą uwagę socjologów niż ruchliwość pionowa polegająca na przemieszczaniu się jednostek między poziomami hierarchii społecznej, w górę – jako awans społeczny i w dół – jako degradacja (Szacka, 2003, s. 295). Dodatkowo P. Sorokin określa je ruchliwością wznoszącą i opadającą (Sorokin, 2009, s. 133). Ruchliwość pionowa związana jest również z istniejącą w danym kraju stratyfikacją społeczną, w trzech głównych obszarach: klasy, zawodu i władzy (Lipset, Bendix, 1964, s. 10).

W ramach wyodrębnionych postaci ruchliwości (góra–dół), wyróżnia się także dwa inne rodzaje od przedstawionych wyżej (Szacka, 2003, s. 295):

- pierwszy to ruchliwość mająca na celu podnoszenie przez jednostkę poziomu swojego wykształcenia, nabywanie nowych kwalifikacji, bogacenie się i w konsekwencji przesuwanie się z biegiem lat na wyższe pozycje hierarchii społecznej (lub też wskutek innego rodzaju przyczyn – na niższe), w granicach jednego pokolenia. Tego rodzaju ruchliwość nazywana jest ruchliwością wewnątrzpokoleniową;
- drugi to postać ruchliwości wyrażająca się w zmianie pozycji społecznej dzieci w stosunku do pozycji jaką zajmowali rodzice (Goodman, 2017, s. 146). Jest to tzw. ruchliwość międzypokoleniowa (Szacka, 2003, s. 295).

Socjologia analizuje przesuwanie się jednostek do wyższych lub niższych pozycji społecznych, wyjaśniając ich status czy pozycję w zależności od dokonywanych ruchów w obrębie wewnątrz pokolenia i/lub między pokoleniami. W tym kontekście mogą one wykazywać związki pomiędzy ruchliwością społeczną dokonującą się między pokoleniami a ruchliwością w ramach jednego pokolenia (Lipset, Bendix, 1964, s. 183).

Dokonując analizy pionowej ruchliwości społecznej można rozróżnić z ilościowego punktu widzenia dwa pojęcia: intensywność (natężenie) oraz rozmiar (powszechność) (Sorokin, 2009, s. 134). Intensywność oznacza pionowy dystans albo też liczbę warstw, które jednostka pokonuje przemieszczając się w górę lub w dół w określonym przedziale czasu. Natomiast rozmiar ukazuje liczbę osób, które zmieniły pozycję społeczną w wymiarze poziomym, także w danym odcinku czasu. Oba te predykatory: intensywność i rozmiar pozwalają na ustalenie tzw. wskaźnika agregowanej pionowej ruchliwości ekonomicznej danego społeczeństwa, za pomocą którego można np. porównywać odmienne społeczeństwa lub ruchliwość jednostek w obrębie danej grupy w różnych przedziałach czasowych (Sorokin, 2009, s. 134).

Socjologia wyodrębnia również ruchliwość wynikającą ze zmiany składu społeczno-zawodowego kolejnych pokoleń. Jest to ruchliwość wymienna (czasem nazywana też cyrkulacyjną) (Szacka, 2003, s. 295).

Większość badań w socjologii związana jest jednak z ruchliwością społeczną. Koncentruje się ona na ruchliwości międzypokoleniowej, przypisując znaczenie czynnikom indywidualnym (wykształcenie, zawód, rasa i pochodzenie etniczne, płeć, przynależność do klasy społecznej) oraz czynnikom strukturalnym, determinującym zmianę pozycji społecznej (Goodman, 2017, s. 146–147). Istnieją także opracowania dotyczące elementów, które wpływają na decyzje o podjęciu danego zachowania z ruchliwością społeczną. Koncepcja Boque’a do elementów tych zalicza: sytuacje stymulujące ruchliwość danej osoby, czynniki wyboru docelowego miejsca migracji oraz społeczno-ekonomiczne. Brak w niej jednak definitywnego podziału na poszczególne grupy czynników, co uniemożliwia określenie ich funkcji (Rodziewicz, 1986, s. 188–192, za: Kałuża, 2002, s. 194–195), a w konsekwencji dokładną interpretację i analizę.

W związku z tym, że ruchliwość społeczna ma charakter instytucjonalny, każdy przejaw mobilności (lub jej brak) jest postrzegany jako realizacja określonego zespołu wartości i norm, wyposażonych w sankcje, czyniąc ją cechą stopniowalną, uzależnioną od dużej liczby potencjalnie istotnych czynników (Mach, 1989, s. 14). Ruchliwość więc traktuje się nie tylko jako układ binarny, lecz także jako kategorię wewnątrznie zróżnicowaną. Nie można zatem powiedzieć, że „nie jestem mobilny”, gdyż to zależy, od zakresu, struktury i różnorodnych czynników warunkujących proces związany z daną ruchliwością.

Powszechnie jednak za wskaźnik ruchliwości społecznej w socjologii uznaje się ruchliwość zawodową. Zajmuje się ona selekcją społeczną jednostek do poszczególnych zawodów (rodzina, szkoła czy społeczność lokalna) (Walczak-Duraj, 2010, s. 179). Analiza ruchliwości zawodowej pomija jednak nie tylko wszystkie kwestie innych wymiarów mobilności, ale także w sposób wybiórczy traktuje poszczególne aspekty samych zróżnicowań zawodowych (Mach, 1989, s. 18).

W socjologii podkreśla się ponadto, że dokonując analizy procesów ruchliwości społecznej nie powinno się ich utożsamiać z pojęciem demograficznym, jakim jest migracja (Pacholski, Słaboń, 2010, s. 190). Ruchliwość bowiem zajmuje się całościowym spojrzeniem na funkcjonowanie systemów społecznych, w wymiarze makro (Sorokin, 2009, s. XV). Odnosi się ona także do przechodzenia (przesuwania) jednostek z jednej warstwy społecznej do drugiej, zwracając szczególną uwagę na ruch pomiędzy pozycjami społecznymi w systemie stratyfikacyjnym społeczeństwa (Kozek, 2014, s. 178). Im bardziej jednak rozwinięte jest dane społeczeństwo, czyli im więcej jest w nim grup i kategorii społecznych, pomiędzy którymi zachodzą różnorodne relacje, zależności i powiązania, tym bardziej rozległa jest przestrzeń jednostki, która implikuje większą możliwość przemieszczania się w jej obrębie (Sztumski, 1999, s. 34).

Proces ruchliwości społecznej zakłada ponadto, że w większości przypadków, zmiana przez jednostkę jednej pozycji pociąga za sobą równocześnie zmianę innych pozycji (Lipset, Bendix, 1964, s. 29). Oznacza to, że jednostka, która podlega ruchliwości międzypokoleniowej w postaci awansu społecznego może dokonać np. zmiany mieszkania, przyjaciół oraz tych elementów, które będą świadczyły o jej nowym statusie czy pozycji.

Reasumując, należy podkreślić, że podejście socjologiczne koncentruje się na procesach związanych z ruchliwością społeczną oraz na tzw. samym akcie działania. Jest często utożsamiane z pojęciem mobilności, dlatego w literaturze socjologicznej stosuje się je zamiennie (Sorokin, 2009, s. 131; Kozek, 2014, s. 178; Mach, 1989, s. 18).

Dodatkowo w podejściu tym akcentowane są wszelkie przemieszczenia jednostek w obrębie struktury społecznej. Zwraca ono uwagę nie tylko na ich sposób i rodzaj, ale traktuje je także jako skutek działań w ramach danego pokolenia. Dużo uwagi poświęca się również mobilności i jej konsekwencjom w takich kategoriach socjologicznych jak: rodzina, zawód czy wykształcenie. Rzadziej natomiast przesunięcia jednostek opisywane są jako mechanizm alokacji siły roboczej, na co zwraca uwagę kolejna perspektywa – podejście ekonomiczne.

1.2.2. Podejście ekonomiczne

Ekonomia koncentruje się głównie na ustaleniu i badaniu związku mobilności siły roboczej z sytuacją na rynkach pracy oraz tworzeniem się nierównowagi między popytem a podażą pracy. Stwarza ona przestrzeń dla uwarunkowań mobilności zasobów pracy, jej ograniczeń i wynikających konsekwencji dla tworzenia i utrwalania bezrobocia. Przede wszystkim mobilność wyjaśniana jest za pomocą podmiotów rynku pracy i ich sposobu postępowania (Kryńska, 2000, s. 18). Jest to związane z dokonywanymi zmianami na rynku pracy w płaszczyźnie makro- i mikroekonomicznej, które nie pozostają obojętne na mobilność pracowników.

W płaszczyźnie makroekonomicznej mobilność bada się przede wszystkim w kontekście wpływu przepływów migracyjnych na dochód i zatrudnienie w gospodarce. Natomiast w ujęciu mikroekonomicznym odnosi się ona do indywidualnych wartości i oczekiwań jednostek, które podejmują decyzję o przemieszczaniu się (Knapińska, 2009, s. 188), wpływając przy tym na własną jakość życia w pracy i poza nią.

Zjawisko mobilności, jej przyczyny i konsekwencje wyjaśniają głównie teorie bezrobocia, które starają się uzasadnić, dlaczego jednostki poszukując pracy, pozostają bez niej, pomimo przejawianej w tym zakresie gotowości. Eksplikację tego zjawiska odnaleźć można przede wszystkim w tzw. tradycyjnych teoriach bezrobocia: neoklasycznej i Keynesa (por. Kwiatkowski, 2006).

Neoklasyczne teorie zatrudnienia oparte są na analizie podażowej i popytowej stronie rynku pracy. Popyt na pracę pozostaje pod wpływem krańcowej produktywności a jego rozmiary są malejącą funkcją stawek płac realnych. Podaż pracy jest natomiast określona przez indywidualne wybory między czasem pracy a dyspozycyjnością pracownika (Kryńska, 1996, s. 24). Jeśli wynagrodzenie oferowane przez pracodawców jest odpowiednio wysokie i atrakcyjne, zwiększa się również podaż pracy, gdyż na podjęcie zatrudnienia szybciej zdecydują się osoby poszukujące pracy – osoby bezrobotne lub te, które chcą zmienić swoją aktualną sytuację zawodową. Natomiast jeśli wynagrodzenie jest mało atrakcyjne, mamy do czynienia ze zdarzeniem odwrotnym (Kryńska, Kwiatkowski, 2013, s. 79–80). Jednostki niemające zaspokojonej potrzeby bezpieczeństwa zaczynają poszukiwać innej, ciekawszej oferty. W ten sposób przyczyniają się do zwiększonego przepływu osób na rynku pracy, w tym mobilności zewnętrznej.

Współczesne teorie ekonomiczne objaśniają mobilność pracowników przede wszystkim poprzez (Kryńska, 2000, s. 18; Jarmołowicz, Knapińska, 2011, s. 123–133):

- teorie segmentacyjne (dualnego rynku pracy, wewnętrznego i zewnętrznego rynku pracy, tradycyjne podziały segmentów rynku pracy),
- teorie oparte na opóźnieniach dostosowań na rynku pracy (*human capital*, naturalnej stopy bezrobocia, poszukiwań na rynku pracy),
- teorie oparte na sztywności płac (płacy efektywnej, *insiders-outsiders*).

Pierwsze z nich zakładają, że rynek pracy jest zróżnicowany, podzielony na segmenty (Wachter, 1974). Rozpatrując na ich tle mobilność pracowników należy wskazać, że na takim rynku ma ona ograniczony zakres ze względu na dostęp tylko do niektórych segmentów. Jest to związane z tym, iż więcej osób chce podjąć w nich zatrudnienie niż liczba istniejących tam miejsc pracy. W rezultacie może dojść do sytuacji, w której w danym segmencie pojawia się niedobór siły roboczej a w innym jej nadwyżka, co w rezultacie przyczyni się do występowania bezrobocia. Ograniczenia w mobilności pracowników między segmentami związane są najczęściej z konkretnymi wymaganiami zróżnicowanych miejsc pracy określonych przez pracodawców pod względem warunków pracy oraz pożądanego potencjału kompetencyjnego (Kryńska, 1996, s. 14–16).

Do głównych teorii segmentacyjnych zalicza się: teorię dualnego rynku pracy i teorię wewnętrznego i zewnętrznego rynku pracy (Launov, 2004). Teoria dualnego rynku pracy opracowana przez Petera B. Doeringera i Michaela J. Pior'a zakłada, iż rynek pracy podzielony jest na dwie części, w których pracownicy i pracodawcy działają w oparciu o odmienne zasady postępowania, charakteryzujące się różnymi, możliwymi do zidentyfikowania cechami (Kryńska, 2000, s. 21). W rezultacie dualny rynek pracy składa się z dwóch części: segmentu pierwszego (pierwotnego) i drugiego (wtórnego).

Pierwotny oferuje korzystne warunki pracy oraz stabilność zatrudnienia, ścieżkę awansu oraz adekwatne relacje społeczne (Kalleberg, 2008). W segmen-

cie tym oczekuje się od pracownika elastyczności myślenia, innowacyjności i ciągłego rozwoju, w zamian ma zagwarantowane stabilne zatrudnienie i satysfakcjonujące wynagrodzenia (Bąk-Grabowska, 2016, s. 22–24).

Wtórny określa zaś miejsca pracy jako nieatrakcyjne, w którym oferowane są relatywnie niskie płace, skromne warunki pracy, niewielkie szanse awansu zawodowego, brak możliwości podnoszenia kwalifikacji i gwarancji stałego zatrudnienia. Są to tzw. „gorsze miejsca pracy” (Szaban, 2013, s. 28), które przede wszystkim wykonywane są przez imigrantów, ludzi młodych i część kobiet (Szaban, 2013, s. 214). W tym segmencie występuje duża mobilność pracowników (przede wszystkim pozioma), spowodowana głównie przez proponowane warunki pracy oraz oferowane nieatrakcyjne stanowiska. Dlatego miejsca pracy w sektorze pierwotnym są postrzegane jako szczególnie pożądane ze względu na atrakcyjne warunki zatrudnienia oraz istotę i treść pracy.

Drugą teorią segmentacyjną, podejmującą na uboczu swoich dociekań problematykę mobilności pracowników, jest teoria zewnętrznego i wewnętrznego rynku pracy. Teoria ta dzieli rynek pracy na wewnętrzny i zewnętrzny. Wewnętrzny rynek pracy to „obszar danej organizacji i jej własne zasoby kadrowe” (Oleksyn, 2001, s. 35). Rynek ten tworzą pracownicy zatrudnieni w danej organizacji. W momencie, gdy pojawia się wolne stanowisko, organizacja może zdecydować się na rekrutację wewnętrzną, kształtując tym wielkość zatrudnienia.

Wewnętrzny rynek pracy jest podzielony na dwie części: zasadniczą – trzon załogi oraz marginesową (Górska, 2002, s. 76). Trzon, to część pracowników charakteryzująca się wysokimi kwalifikacjami zawodowymi, dużą stabilnością zatrudnienia, otrzymująca wysokie wynagrodzenie oraz mająca perspektywy awansu. Część marginesowa to natomiast grupa pracowników, na których kwalifikacje i kompetencje jest zmienne zapotrzebowanie, zależne na przykład od koniunktury gospodarczej (Kryńska, Kwiatkowski, 2013, s. 211). To sprawia, że choć ta grupa jest częścią wewnętrznego rynku pracy będzie charakteryzowała się większym poziomem mobilności niż trzon organizacji, ze względu na nieatrakcyjne warunki zatrudnienia. Poza tym organizacja sama reguluje wielkością tej grupy w zależności od aktualnego zapotrzebowania na dane stanowisko pracy lub określone kwalifikacje pracownika.

Z kolei zewnętrzny rynek pracy charakteryzuje się tradycyjnymi mechanizmami rynkowymi. Obejmuje on wszystkie te miejsca, w których organizacja poszukuje potencjalnych pracowników (Oleksyn, 2001, s. 35). Tworzą go te jednostki, które nie należą do rynku wewnętrznego. Są to osoby, które poszukują zatrudnienia (bezrobotne, kształcące się, pracownicy innych organizacji, emeryci i renciści). Ich zatrudnienie odbywa się poprzez rekrutację zewnętrzną w oparciu o uzasadnione przesłanki ekonomiczne organizacji. W zależności od rodzaju zapotrzebowania na określonych pracowników, podejmuje ona decyzje o rekrutacji szerokiej (ukierunkowanej na cały segment zewnętrzny) lub wąskiej (mającej na celu przyciągnięcie ściśle określonej grupy kandydatów) (Pocztowski, 2018, s. 176).

Należy również dodać, iż rynki zewnętrzny i wewnętrzny nie są od siebie izolowane. Dochodzi do wzajemnych relacji między nimi. Jednak mobilność pracowników z rynku zewnętrznego do wewnętrznego jest bardzo ograniczona. Wyjątek stanowią tu tylko osoby zajmujące na rynku zewnętrznym bardzo wysokie kwalifikacje zawodowe i wysoką pozycję, należące przeważnie do tzw. *top managementu* (Kryńska, 1996, s. 77).

W ramach teorii segmentacyjnych wyodrębnia się także teorię tradycyjnego podziału segmentów rynku. Uwzględnia ona rynki poszczególnych zawodów, gałęziowo-branżowych i regionalnych. Uzasadnieniem ich istnienia jest przekonanie, że w praktyce nie funkcjonuje swobodny przepływ pracowników między zawodami, obszarami oraz dziedzinami gospodarki. Pojawienie się jakichkolwiek ograniczeń przepływu siły roboczej doprowadza przede wszystkim do występowania nierównowagi na rynku pracy między popytą a podażą na pracowników (Kryńska, 1996, s. 12). Inną kategorią różnicującą rynki pracy jest przestrzeń geograficzna, która wyodrębnia regionalne i lokalne rynki pracy. Mobilność pracowników pomiędzy tymi obszarami jest niewielka, a ograniczają ją wysokie koszty przemieszczeń oraz trudności występujące po stronie kultury narodowej. Ograniczenia te stają się najczęściej barierami w przepływie jednostek, a ich konsekwencją są właśnie podziały w skali kraju oraz niedopasowanie popytu i podaży na krajowym rynku pracy (Kryńska, Suchecka, Suchecki, 1998, s. 38).

Drugą grupą teorii związanych z funkcjonowaniem rynku pracy a podejmującą próby wyjaśnienia kwestii mobilności są te oparte na opóźnieniach dostosowań na rynku pracy, do których zalicza się teorię *human capital*, naturalnej stopy bezrobocia oraz poszukiwań na rynku pracy.

Teoria *human capital*, czyli teoria kapitału ludzkiego, została stworzona w latach 60. na gruncie ekonomii klasycznej. Za głównych propagatorów tej teorii uważa się Josepha Schumpetera, Theodora Schultza, Jacoba Mincera i Gary'ego Beckera (Jabłoński, 2012, s. 103). Zajmuje ona obecnie szczególnie zastosowanie jako koncepcja wyjaśniająco-interpretująca w odniesieniu do wielu zjawisk, które zachodzą na rynku pracy, w tym struktury zatrudnienia, bezrobocia czy mobilności pracowników (Domański, 1990, s. 45). W centrum swoich rozważań teoria ta stawia zróżnicowanie wewnątrz rynku pracy pod względem posiadanego przez jednostki zasobu wiedzy, umiejętności, zdolności, kwalifikacji, postaw, motywacji oraz zdrowia (Jabłoński, 2012, s. 9). Przy czym jednostki te charakteryzują się indywidualnymi, różnymi zachowaniami na rynku pracy, które są źródłem korzyści o wymiarze ekonomicznym (zatrudnienie, dochód, wynagrodzenie) i psychologicznym (satysfakcja, subiektywne poczucie zadowolenia) (Bohdziewicz, 2008, s. 56). Teoria kapitału ludzkiego w odniesieniu do rynku pracy wprowadza również podział kwalifikacji siły roboczej na uniwersalne i specyficzne. Jednostki, które posiadają kwalifikacje uniwersalne mają większą szansę na zatrudnienie na stanowiskach niewymagających długiego procesu wdrożenia do pracy, w tym

szkoleń. Na drugim biegunie znajdują się osoby posiadające specyficzne kwalifikacje, które mają szanse na zatrudnienie na stanowiskach prestiżowych i wysokie wynagrodzenie. Te osoby charakteryzują się również mniejszą mobilnością niż jednostki posiadające kwalifikacje uniwersalne (Wąsowicz, 2007, s. 56). To właśnie istnienie różnic w kapitale ludzkim uznaje się za główną przyczynę występowania nierówności płacowych (Kryńska, 2000, s. 29), wynikających z odmiennego zapotrzebowania na określonych pracowników. Oznacza to niedopasowanie między ujawnianą mobilnością jednostek na rynku pracy a rzeczywistymi potrzebami organizacji w sferze zatrudnienia. Można zatem w tym przypadku mówić o wpływie posiadanych kwalifikacji na mobilność pracowników. Osoby, które charakteryzują się kwalifikacjami uniwersalnymi są bardziej skłonne do zmiany miejsca zatrudnienia niż te o kwalifikacjach specjalistycznych, preferujące swoje dotychczasowe miejsce pracy, bez względu nawet na wielkość otrzymywanego wynagrodzenia (Knapińska, 2009, s. 193). W związku z powyższym należy zaznaczyć, że posiadany kapitał ludzki jest tym elementem, który decyduje o sposobie i formie mobilności pracowników.

Kolejną zaliczaną do grupy teorii ukazującej mobilność pracowników poprzez prezentację jej związku między jej ograniczeniami a nierównowagą na rynku pracy jest sformułowana przez Milтона Friedmana i Edmunda S. Phelps'a teoria naturalnej stopy bezrobocia (Kryńska, 2000, s. 36–37). W świetle tej teorii nieuzasadnione jest ograniczanie bezrobocia za pośrednictwem ekspansywnej polityki fiskalnej (Kwiatkowski, 2006, s. 147). Można, a w zasadzie powinno się dążyć do jej redukcji poprzez wpływ dostępnych zewnętrznych czynników, które oddziałują na poziom płacy realnej, oraz podejmowanie różnorodnych działań usprawniających funkcjonowanie rynku pracy. Zalicza się do nich głównie rozwój poradnictwa zawodowego i pośrednictwa pracy, zwiększenie przejrzystości rynku pracy oraz położenie nacisku na mobilność pracowników (Figurska, 2009, s. 119). Mobilność tę można uzyskać poprzez takie działania interwencyjne państwa jak: likwidację barier kulturowych, dofinansowanie do kosztów związanych z przeprowadzką, zniżki związane z dojazdem pracowników, zapewnienie i/lub poprawę infrastruktury lokalowej oraz rozwinięcie polityki socjalnej w postaci na przykład łatwego dostępu do wszelkich dóbr publicznych (przedszkoli czy żłobków).

Trzecią koncepcją w ramach tej grupy jest teoria poszukiwań na rynku pracy. Jest ona rozwinięciem omawianej wyżej teorii naturalnej stopy bezrobocia. Jej pojęcie i główne twierdzenia zostały sformułowane przez Edmunda Phelps'a, a rozwinięte przez Armena Alchiana i Charlesa Holta (Kryńska, 2000, s. 38). Zakłada ona, iż rynek pracy jest nieprzejrzysty, a pracodawcy i pracownicy nie znają dokładnie warunków pracy. Tymczasem osoba na rynku pracy chce funkcjonować w sposób racjonalny. W tej sytuacji, aby mogła ona działać w oparciu o to kryterium, potrzebuje znacznie więcej czasu na znalezienie odpowiedniego zatrudnienia. Zawsze jednak znajdują się takie osoby, które do momentu wybrania jak najkorzystniejszej oferty pracy będą wolały pozostać przez pewien czas bezrobotne (Kryńska, 2000, s. 38).

Teoria ta wyjaśniając procesy mobilności zwraca uwagę przede wszystkim na dobrowolność działań jednostki. Decyduje się być ona osobą bezrobotną w celu poszukiwania jak najlepszego stanowiska pod względem istoty, treści i warunków pracy w przestrzeni organizacyjnej. Jest to zatem wolny wybór jednostki dotyczący jej aktywności zawodowej, która gotowa jest obniżyć swoją aktualną pozycję w zamian za potencjalne korzyści np. przyszły awans lub wyższe wynagrodzenie.

Następną grupą wyjaśniającą procesy mobilności w kontekście nierównowagi rynku pracy są teorie oparte na sztywności płac. Należą do nich: teoria płacy efektywnej oraz teoria *insiders-outsiders*. W koncepcjach tych nacisk został położony na wyjaśnienie przyczyn i uwarunkowań skłonności części pracodawców do oferowania wynagrodzeń przewyższających płacę równowagi, natomiast kwestii ograniczeń mobilności pracowników poświęcono stosunkowo mało miejsca. Wskazywano raczej, że jej kierunki i natężenie są konsekwencją decyzji płacowych pracodawców (Kryńska, 2000, s. 18).

Podsumowując rozważania na temat mobilności w perspektywie ekonomicznej należy podkreślić, że jest ona konsekwencją zjawisk zachodzących na rynku pracy. To jego struktura homogeniczna lub heterogeniczna determinuje sposób postępowania jednostek w zakresie przejawianej skłonności do mobilności. Aktywność ta koncentruje się głównie w wymiarze przestrzennym, rzadko zaś w obrębie środowiska organizacyjnego. Teorie ekonomiczne próbują wyjaśniać przyczyny i skutki mobilności jednostek, uzależniają motywy i sposoby postępowania uczestników rynku pracy od jej charakteru, konkurencji na nim oraz posiadanych kwalifikacji i kompetencji. W myśl przedstawionych teorii, mobilność pracownika jest odpowiedzią na aktualną sytuację gospodarczą i proponowane warunki zatrudnienia przez organizację. W takim ujęciu jednostka jest przede wszystkim zewnątrzsterowna, niemająca wpływu na podejmowane decyzje w zakresie własnej skłonności do mobilności.

1.2.3. Podejście psychologiczne

W psychologii dostrzega się traktowanie mobilności jako kategorii subiektywnej, w stosunku do postaw i indywidualnego myślenia, preferencji jednostki i podejmowania przez nią decyzji związanych z przemieszczeniem się (Kirovová, 2011, s. 322, za: Baruch, 2006, s. 648). Jest to tzw. mobilność psychologiczna, która oznacza indywidualne postrzeganie własnej zdolności do tranzycji, stanowiącej podstawę budowania kariery zawodowej (Forret, Sullivan, Mainiero, 2010, s. 648). To również bezgraniczny sposób myślenia o własnych postawach w miejscu pracy, zdolność jednostki do dokonywania zmian w karierze oraz otwartość i jej gotowość do zmian (Briscoe, Hall, DeMuth, 2006, s. 33).

Mobilność psychologiczna wraz z mobilnością organizacyjną (fizyczną) służy do opisu kariery bez granic. Identyfikowana jest ona jako przekraczanie przez jednostkę granic organizacyjnych, zawodowych i mającej sieć relacji interpersonalnych z różnymi osobami pracującymi w innych zawodach i/lub sektorach (Inkson i inni, 2012). Te dwa konstrukty (mobilność psychologiczna i organizacyjna) mogą przybierać wartości od niskich do wysokich. Konsekwencją tego, ze względu na minimalne i maksymalne nasilenie tej cechy, jest wyodrębnienie czterech profili kariery:

1. Niska mobilność organizacyjna i psychologiczna – profil ten jest charakterystyczny np. dla osób zadowolonych z dotychczasowego przebiegu własnej kariery i/lub z aktualnie zajmowanej pozycji zawodowej.
2. Niska mobilność organizacyjna i wysoka mobilność psychologiczna – dotyczy np. osób otwartych i gotowych na zmiany, które z różnych przyczyn nie zmieniają pracodawcy.
3. Wysoka mobilność organizacyjna i niska mobilność psychologiczna – dotyczy osób, które często zmieniają pracę, ale nie osiągają z tego powodu oczekiwanych psychologicznych korzyści.
4. Wysoka mobilność organizacyjna i psychologiczna – taka sytuacja jest charakterystyczna dla osób o wysokich kwalifikacjach, dla których nie jest ważne miejsce zamieszkania, lecz własne aspiracje i styl życia (Sullivan, Arthur, 2006, za: Turska, Stasiła-Sieradzka, 2015, s. 220).

Uwzględniając te dwa wymiary Jon P. Briscoe, Douglas T. Hall i Rachel L. Frautschy DeMuth (2006, s. 30–47) opracowali i zweryfikowali dwie skale mierzące określone rodzaje mobilności. Pierwsza z nich dotyczy mobilności psychologicznej. Według wymienionych wyżej autorów oznacza ona bezgraniczny sposób myślenia odnoszący się do preferencji ludzi do inicjowania i bycia w relacjach związanych z pracą ponad granicami ich organizacji. Druga natomiast – organizacyjna – odnosi się do indywidualnych preferencji dotyczących skłonności danej osoby do przekraczania granic organizacyjnych (Briscoe, Hall, DeMuth, 2006, s. 30–47).

Przeprowadzone badania własne autorki w 2019 roku, w oparciu o adaptację *Kwestionariusza do diagnozy postaw wobec kariery bez granic (boundaryless career attitudes)* autorstwa J.P. Briscoea, D.T. Halla i R.L.F. DeMutha (Turska, Stasiła-Sieradzka, 2015; Briscoe, Hall, DeMuth, 2006) na próbie 259 pracowników, wskazują na wyższe nasilenie zmiennej związanej z mobilnością psychologiczną niż organizacyjną. Nie oznacza to, że badani nie są mobilni w wymiarze organizacyjnym, jednak poziom ten jest zdecydowanie niższy. Interesujące zaś są odpowiedzi odnoszące się do miejsca realizacji kariery, ponieważ aż 43,24% badanych wskazało, że ich ideałem nie jest ta realizowana wyłącznie w jednej organizacji i tylko 4,25% chciałoby spełniać się zawodowo przez całe swoje życie w jednym

zakładzie pracy (Bednarska-Wnuk, 2020). W uzyskanych rezultatach widać wyraźną tendencję do zmiany lokowania odpowiedzialności za sposób realizacji kariery zawodowej, co wpisuje się w jej główne założenia w XXI wieku (Bańka, 2007).

Mobilność psychologiczna jednostek może charakteryzować się niskim bądź wysokim poziomem. Dotychczasowe badania nad mobilnością psychologiczną wskazują, że osoby o wysokim poziomie tej mobilności będą przejawiały większe oczekiwania dotyczące własnej zdolności do zatrudnienia. Lubią także pracować nad projektami z ludźmi z różnych organizacji, czują się podekscytowane i entuzjastycznie nastawione do angażowania się w nowe doświadczenia i spotkania z innymi jednostkami poza organizacją (Volmer, Spurk, 2010, s. 209). Osoby takie mogą poszukiwać dróg rozwojowych poza dotychczasowym miejscem zatrudnienia. Nie zaakceptują one zbyt szybkiej ścieżki kariery, jeśli wiązałyby się to z wysokimi wymaganiami w stosunku do wykonywanej pracy. Mogą natomiast zaaprobować niższe wynagrodzenie, aby osiągnąć lepszą ofertę lub uniknąć konfliktu *work-life-balance* (Sullivan, Arthur, 2006, s. 21). W zależności jednak od rodzaju przemieszczania się pracowników mogą wystąpić znaczące różnice w mobilności psychologicznej, przejawiające się w odmiennych postawach (Verbruggen, 2012, s. 289–297). Są to przede wszystkim: postrzegana zdolność do przemieszczania się, otwartość lub gotowość do zmiany (Lazarova, Taylor, 2009, s. 119–139) oraz sposób, w jaki poszczególne jednostki interpretują własną karierę (Forret, Sullivan, Mainiero, 2010, s. 648).

W literaturze najczęściej mobilność psychologiczną odnosi się do osób, poszukujących pracy, identyfikując ją jako niezbędny komponent, który zwiększa możliwości uzyskania zatrudnienia (Forret, Sullivan, Mainiero, 2010, s. 648; Briscoe, Henagan, Burton, Murphy, 2012, s. 308–316). Nabywanie przez te osoby zdolności związanych z mobilnością psychologiczną umożliwia również rozwiązanie problemu niedopasowania między popytem na pracę a jej podażą (Vansteenkiste, Verbruggen, Sels, 2013, s. 135).

Jak wskazują jednak badania przeprowadzone przez Jean-Denis Culié, Svetlanę N. Khapovą, Michaela B. Arthura (2014, s. 173) wysoki poziom mobilności psychologicznej nie przekłada się na rzeczywiste, fizyczne przemieszczanie się pracowników. Zatem osoba charakteryzująca się taką mobilnością nie zawsze przejawia skłonność do przemieszczania się w przestrzeni społecznej, a za jej wystąpienie mogą być odpowiedzialne inne czynniki determinujące postępowanie jednostki w tym zakresie. Należą do nich indywidualne i organizacyjne zmienne, które zostaną szerzej zaprezentowane w kolejnym rozdziale niniejszej monografii.

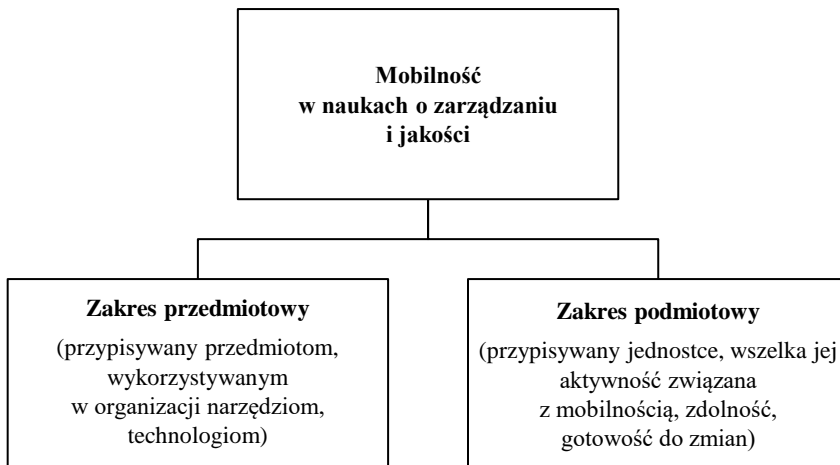
W psychologii niestety brakuje również wyjaśnienia zachodzącego procesu mobilności psychologicznej, który jest najczęściej uzyskiwany podczas nabywania doświadczenia lub wykonywania określonej pracy (Culié, Khapova, Arthur, 2014, s. 165).

Reasumując, należy podkreślić, iż mobilność jednostek analizowana pod względem psychologicznym omawiana jest najczęściej w kontekście jej skutków,

odnoszących się do sfery poznawczo-emocjonalnej. Przy próbie opisu mobilności, wykorzystuje się pojęcia, wypracowane na gruncie psychologii, takie jak: osobowość, zdolność, percepcja, uwaga i myślenie. To sprawia, że mobilność można rozpatrywać nie tylko jako skutek, ale również jako bodziec dla fizycznej mobilności pracowników, ukazując przy tym spektrum reakcji instrumentalnych. Poprzez interpretację mobilności za pomocą procesów poznawczych, można dowiedzieć się, dlaczego pewne jednostki przyjmują określoną postawę np. mobilną lub podejmują takie zachowania, a inne ich unikają. Perspektywa psychologiczna umożliwia spojrzenie na zagadnienia mobilności w szerszym kontekście, koncentrując się nie tylko na obiektywnych przyczynach związanych z mobilnością, ale również na subiektywnych czynnikach.

1.2.4. Podejście w ramach nauk o zarządzaniu i jakości

W naukach o zarządzaniu i jakości można odnaleźć dwa podejścia tematyczne zainteresowań istotą mobilności. Wyznaczają one główne obszary i problemy badawcze z punktu widzenia tej dziedziny wiedzy. Są to: zakres przedmiotowy i przedmiotowy. Choć ich szczegółowe obszary nie zawsze odznaczają się tendencją do traktowania ich w sposób rozłączny, to ich poznanie, zdaniem autorki, jest warunkiem koniecznym do lepszego zrozumienia istoty koncepcji wewnętrznej mobilności pracowników w kontekście poruszanego w opracowaniu wiodącego problemu oraz uświadomienia potrzeby jej wyodrębnienia (rysunek 3).



Rysunek 3. Zakres analizy pojęcia mobilności w ramach nauk o zarządzaniu i jakości

Źródło: opracowanie własne.

Pierwszy, *podmiotowy* zakres analizy mobilności, skupia się w swoich rozważaniach na jednostce. Jest to dominująca tendencja do przedstawiania mobilności w kontekście przypisywania jej wszelkiej aktywności z nią związanej. Przede wszystkim jest ona w centrum zainteresowań zarządzania zasobami ludzkimi. Mobilność pracowników (ruchliwość pracownicza) jest bowiem jednym z elementów modelu harwardzkiego wyodrębniona obok partycypacji pracowników oraz systemów wynagradzania i pracy (Pocztowski, 2008, s. 24). Jako kategoria usytuowana w organizacji jest związana według Małgorzaty Gablety (2006, s. 100) z awansami, przeniesieniami, degradacjami, zwolnieniami i odejściami z pracy. Dodać należy, że mobilność pracowników jest także w kręgu zainteresowań procesów derekrutacyjnych (Sapeta, 2007, s. 111). W literaturze z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi ponadto poszukuje się odpowiedzi na pytania: dlaczego pracownicy chcą dokonywać przemieszczeń, jakie ma to dla organizacji skutki (Antczak, 2006, s. 191–209) oraz czy istnieją korzyści lub koszty wynikające z przesunięcia pracownika w przestrzeni organizacyjnej (Jamka, 2001; Miś, 2009b; Marciniak, 2016).

Mobilność, jako wyraz aktywności jednostki, jest także analizowana w ramach elastyczności pracy, w tym elastyczności funkcjonalnej, która koncentruje się na takich aspektach jak: zmiana zakresu wykonywanych prac, współpracowników oraz miejsca zamieszkania w związku z poszukiwaniem bądź podjęciem nowej pracy (Król, 2014, s. 21). Najczęściej jest jednak przedmiotem dociekań naukowych związanych z efektywnym wykorzystaniem posiadanego kapitału ludzkiego (Juchnowicz, 2012; Sienkiewicz, 2009).

Na uwagę zasługuje również obszar dotyczący restrukturyzacji zatrudnienia. Eksponuje on mobilność jednostki w kontekście podejmowanych działań, głównie dostosowawczych przez organizację. Polegają one przede wszystkim na zmianie struktury zatrudnienia personelu oraz sposobu ich powiązania w procesie pracy poprzez właściwą formę organizacji w zakresie realizowanych zadań, funkcji czy perspektywy czasowej (Nalepka, 1998, s. 68). W takiej sytuacji organizacja, która ma do czynienia z wieloma różnorodnymi grupami pracowników (pracujących na dotychczasowych stanowiskach, zmieniających stanowiska pracy, odchodzących lub nowo zatrudnionych), musi podjąć racjonalne decyzje w sferze optymalizacji zatrudnienia (Jarczyński, Zakrzewska-Bielawska, 2005, s. 178–179). W ramach restrukturyzacji zatrudnienia podejmuje się zatem trud związany z ustaleniem jej optymalnej struktury, która mogłaby zapobiec wszelkim negatywnym aspektom związanym z mobilnością pracowników wewnątrz organizacji (Oleksyn, 2017, s. 285–288).

Duże znaczenie w kształtowaniu mobilności jednostki, jako jej aktywności, przypisuje się humanizacji pracy. Zajmuje się ona eliminacją oddziaływania czynników określanych mianem dehumanizacyjnych, której skutki wpływają bezpośrednio na absencję i fluktuację pracowników w organizacji (Mikuła, Potocki, 1998, s. 26).

Proponuje ona metody humanizowania organizacji pracy jak rotacja pracy, jej poszerzenie i wzbogacenie. One przyczyniają się do powstawania mobilności wewnętrzzorganizacyjnej. Należą do nich bowiem takie czynności jak na przykład systematyczna zmiana czynności, zmiana stanowisk, powiększenie obszaru wykonywanych czynności czy wykonywanie pracy dającej satysfakcję oraz stworzenie możliwości rozwoju. W humanizacji pracy główną osią staje się problem, w jaki sposób ukształtować środowisko pracy tak, aby pracownik czuł się doceniony i miał zaspokojone potrzeby oraz jak wyeliminować czynniki sprzyjające monotonii i znużeniu w miejscu pracy. Bez wątplenia mobilność pracownika jest tutaj skutkiem wykorzystania przez organizację określonych metod humanizujących pracę, a wybór jednej z nich wiąże się z podejmowanymi przemieszczeniami przez jednostkę.

Kolejnym elementem obszaru podmiotowego, wypuklającym mobilność w badaniach w ramach nauk o zarządzaniu i jakości, jest dopasowanie pracownika w środowisku organizacyjnym. Mobilność jawi się tutaj jako jeden z predyktorów, który ma znaczenie dla tego dopasowania. Jak pokazują metanalizy mobilność pracowników, ich intencje związane z odejściem z pracy są istotnym komponentem w zakresie weryfikacji dopasowania jednostki do wykonywanej pracy, jak również do organizacji (Kristof-Brown, Zimmerman, Johnson, 2005; Lauver, Kristof-Brown, 2001). Można stwierdzić, że w tym aspekcie mobilność pracowników traktowana jest jako skutek nieadekwatnego dopasowania człowieka do właściwości pracy, a jego przemieszczenia są wynikiem dążenia organizacji do wzajemnej synchronizacji.

Niewątpliwie dużo miejsca poświęca się kwestii mobilności pracowników w kontekście realizacji kariery w organizacji. Przedmiotem badań jest najczęściej model kariery jednostki, w której mobilność staje się określonym rozwiązaniem organizacyjnym. W tradycyjnym jej rozumieniu, organizacja stwarzała możliwość przesunięć jednostek w różnych kierunkach (Miś, 2007, s. 148). Była to tzw. kariera wewnętrzzorganizacyjna. Najczęściej utożsamiano mobilność z takim rozwiązaniem jak np. awans stanowiskowy, płacowy czy degradacja. Jednak wraz ze zmianą paradygmatu kariery nastąpiło inne spojrzenie na problem mobilności jednostki. Nie tylko zmieniła się odpowiedzialność za przebieg kariery, ale również coraz częściej zaczęto podkreślać znaczenie procesów kognitywnych, które mają wpływ na przesunięcia pracowników. W tym zakresie wpisuje się mobilność psychologiczna, zasygnalizowana już wcześniej w prezentowanym podejściu psychologicznym. Wraz z mobilnością organizacyjną stanowią one kluczowe atrybuty kariery bez granic.

Powyższe zagadnienie znacznie poszerza wiedzę z zakresu mobilności pracownika. W treści rozważań odnosi się nie tylko do mobilności międzyorganizacyjnej, ale również akcentuje otwartość i gotowość jednostki do zmiany w zakresie definiowania własnej kariery w przestrzeni organizacyjnej. Ponadto kariera bez granic umożliwia określenie poziomu poszczególnych rodzajów mobilności (psychologicznej i organizacyjnej), w wyniku czego powstają różne kombinacje ich wymiarów.

Mobilność jest więc jednym z ważnych elementów, składających się na proces dokonywania interpretacji współczesnych karier zawodowych pracowników w organizacji.

Szczególne znaczenie w kwestii mobilności, jako aktywności jednostki, przypisuje się misjom zagranicznym. Współcześnie są one coraz częściej przedmiotem zainteresowań badaczy nauk o zarządzaniu i jakości (Armstrong, Taylor, 2016, s. 597–604; Poczowski, 2012a; Przytuła, 2013). Przede wszystkim uwypukla się cechę mobilności pracownika, która traktowana jest jako kryterium doboru jednostki chcącej pracować w strukturach korporacji międzynarodowych. Wynika to z praktyki zarządzania tych firm, w których właśnie mobilność pracowników stanowi istotne wyzwanie związane z funkcjonowaniem organizacji na globalnym rynku (Przytuła, 2013, s. 40–41). Zainteresowanie misjami zagranicznymi wynika również z coraz częstszych tendencji polskich przedsiębiorstw do umiędzynarodowienia. To sprawia, że kluczowe stają się problemy związane z zarządzaniem pracownikami delegowanymi do pracy za granicą (Przytuła, 2014). Ekspozowane są przede wszystkim: proces ekspatriacji, czyli wyjazd pracownika na misje zagraniczne, oraz jego repatriacja (powrót do kraju). Obok tych problemów, w naukach o zarządzaniu i jakości podejmuje się próbę scharakteryzowania osób oddelegowanych za granicę (Purgał-Popiela, 2015, s. 112–113), wykorzystania ich talentów w procesie pracy (Shen, Hall, 2009), analizy sukcesu zawodowego ekspatrianta i repatrianta (Breitenmoser, Bader, Berg, 2018), diagnozowania skłonności kadry menedżerskiej do mobilności w perspektywie indywidualnej i organizacyjnej oraz poszukuje się odpowiedzi na pytanie: jakimi motywami kieruje się ona przy podejmowaniu pracy za granicą (Przytuła, 2012, s. 52–54).

Problem mobilności w naukach o zarządzaniu i jakości często lokowany jest w zarządzaniu strategicznym, a w nim w rozwoju sieci międzyorganizacyjnych. W kręgu zainteresowań badaczy tego nurtu jest przepływ wiedzy. Dokonuje się on najczęściej w kontekście przemieszczeń pracowników (Czakon, 2012, s. 78; Purgał-Popiela, 2017). Wskazuje się również na tzw. zarządzanie mobilną wiedzą zwłaszcza w zakresie jej tworzenia, dzielenia, nabywania i rozpowszechniania (Niemczyk, Trzaska, 2014, s. 498).

Mobilność w kontekście analizy obszaru podmiotowego jest często ekspozowana w logistyce. Bada ona przemieszczenia osób w miastach i na świecie, ich zachowania komunikacyjne oraz ukazuje zależności pomiędzy kongestią, mobilnością a logistycznym podejściem do znajdowania w tym zakresie kompromisów (Szołtysek, 2011, s. 3). Odnosi się ona do poszukiwania optymalnych i efektywnych sposobów przemieszczania się osób w sensie fizycznym.

Drugi zakres analizy zajmujący się mobilnością w ramach nauki o zarządzaniu i jakości określany jest jako tzw. *przedmiotowy*. W tym znaczeniu mobilność jest narzędziem, środkiem wiodącym do celu. Uściślając, jest ona przypisywana używanym w organizacjach technologiom, które zajmują się wytwarzaniem produktów mobilnych, mogących być użytkowanych w ruchu. Mobilność w takim ujęciu

oznacza technologie bezprzewodowe, charakteryzujące określone urządzenia, którymi posługuje się dany użytkownik (Pawęłoszek-Korek, 2009, s. 30). Technologie mobilne wraz z systemami mobilnymi mają za zadanie ułatwić pracę jednostek. Podstawą ich działania jest przetwarzanie danych. Pozwalają one również na pozyskiwanie i scalanie informacji, przesyłanie, udostępnianie, analizowanie, a także uzyskanie wiedzy niezbędnej do podejmowania decyzji w sferze działalności organizacji (Sołtysik-Piorunkiewicz, 2014, s. 263). Znaczna część prac z tego zakresu koncentruje się na próbie wykorzystania technologii mobilnych w różnych subdyscyplinach wiedzy nauk o zarządzaniu i jakości, np. w logistyce (Ocicka, 2017; Rudinger, Donaghy, Poppelreuter, 2004), w marketingu (Sznajder, 2014) czy w informatyce (Nielsen, Budiu, 2013; Pearce, 2012).

Dla przykładu w marketingu pojawia się określenie tzw. *mobile marketing*. Zawiera on zbiór praktyk, które umożliwiają organizacjom komunikowanie się i współpracę z użytkownikami w sposób interaktywny za pośrednictwem dowolnego urządzenia mobilnego. Marketing mobilny ponadto oferuje wiele narzędzi (między innymi aplikacje, strony mobilne, fotokody (*QR code*), sms/mms marketing, geolokalizację, rozszerzoną rzeczywistość (ang. *augmented reality*), reklamę mobilną (*video* lub *display*) czy kioski mobilne), które można wykorzystać do usprawnienia komunikacji z potencjalnymi klientami (Sadowska, 2013, s. 124). Natomiast wykorzystanie technologii mobilnych w logistyce sprzyja między innymi procesom związanym z automatyzacją pracy oraz wpływa na zarządzanie procesami w łańcuchach dostaw, w szczególności procesami logistycznymi (Ocicka, 2017).

Technologie mobilne w środowisku pracy oddziałują ponadto na uelastycznienie zatrudnienia, w tym powstania takiej atypowej formy zatrudnienia, jaką jest telepraca. Utożsamiana jest ona z takim miejscem pracy, w której zadania na rzecz organizacji wykonywane są poza jej siedzibą (Skowron-Mielnik, 2012, s. 95). Wraz z rozwojem technologii informatycznych ta forma zyskuje coraz większą popularność i stanowi zainteresowanie ze strony teoretyków, jak i praktyków biznesowych (Skowron-Mielnik, 2012; Strońska, 2014; Bednarski, Machol-Zajda, 2003).

Zamykając w tym miejscu rozważania na temat omówionych technologii, trzeba pamiętać, że wspierają one kształtowanie postaw mobilnych. W praktyce korzystanie z nich bez względu na ich rodzaj i występowanie w danym podsystemie organizacyjnym, upoważnia do stwierdzenia o byciu jednostką mobilną.

Podsumowując tę część rozważań należy zauważyć, iż omawiane pojęcie w naukach o zarządzaniu i jakości jest w głównej mierze obiektem badań zarządzania zasobami ludzkimi. Koncentrują się one najczęściej na jej skutkach, które są efektem: określonych rozwiązań organizacyjnych (restrukturyzacja zatrudnienia, strukturalizacja pracy), strategii organizacji (przesunięcia wewnętrzne, rozwój pracownika) oraz indywidualnej decyzji pracownika (misje zagraniczne, realizacja kariery). Z kolei

w optyce narzędziowej w centrum zainteresowań są technologie mobilne wykorzystywane w celu optymalizacji procesu pracy, stawiając człowieka jako nośnika posługującego się nimi.

W tabeli 1 dokonano porównania omówionych podejść i opisu mobilności, uwzględniając przedmiot analizy, cel poznania oraz powiązane kategorie wyjaśniające omawiane zjawisko. Takie działanie ma na celu ukazanie głównych obszarów i wątków podejmowanych w procesie ich analizy oraz interdyscyplinarnych ujęć pojęcia mobilności. Ponadto ma ono wskazać najważniejsze obszary podlegające analizie, które nie pozostają obojętne dla opisu mobilności pracowników wewnątrz organizacji.

Tabela 1. Pojęcie mobilności na gruncie omawianych nauk

Kryterium wyodrębnienia	Ekonomia i finanse	Nauki socjologiczne	Psychologia	Nauki o zarządzaniu i jakości
Mobilność jako				
Przedmiot analizy	<ul style="list-style-type: none"> – konsekwencja zachodzących zjawisk na rynku pracy, – efekt działań interwencyjnych podejmowanych przez państwo. 	<ul style="list-style-type: none"> – zmiana w obrębie struktury społecznej, – przejście do wyższej pozycji społecznej. 	<ul style="list-style-type: none"> – gotowość do zmian w obrębie własnej sytuacji zawodowej. 	<ul style="list-style-type: none"> – przedmiot oddziaływania zarządzania zasobami ludzkimi, – wypadkowa determinant organizacyjnych i jednostkowych.
Główny cel poznania	<ul style="list-style-type: none"> – wyjaśnianie przyczyn i skutków mobilności na rynku pracy, – ukazywanie sposobów postępowania uczestników na rynku pracy. 	<ul style="list-style-type: none"> – ukierunkowanie na czynniki strukturalne determinujące zmianę pozycji społecznej, – wyjaśnianie statusu jednostek w zależności od dokonywanych ruchów w przestrzeni społecznej. 	<ul style="list-style-type: none"> – odnoszenie do sfery poznawczo-emocjonalnej, – ukazywanie mobilności jako kategorii subiektywnej, – identyfikowanie z postawą i indywidualnym myśleniem jednostki o sobie. 	<ul style="list-style-type: none"> – ukazywanie aktywności jednostki związanej z mobilnością, – ukazywanie mobilności jako narzędzia, środka do celu poprzez przypisanie mobilności przedmiotom wykorzystywanym w organizacji.

Kryterium wyodrębnienia	Ekonomia i finanse	Nauki socjologiczne	Psychologia	Nauki o zarządzaniu i jakości
Mobilność jako				
Powiązane kategorie/teorie opisujące mobilność	– neoklasyczne teorie zatrudnienia, – współczesne teorie ekonomiczne (segmentacyjne, oparte na opóźnieniach dostosowań na rynku pracy, oparte na sztywności płac).	– ruchliwość społeczna w tym ruchliwość międzypokoleniowa, – ruchliwość zawodowa.	– kariera bez granic (mobilność psychologiczna i organizacyjna).	– funkcje zarządzania zasobami ludzkimi, w tym: awans, przemieszczenia, degradacje, zwolnienia i odejścia z pracy, – różne formy delegowania pracowników, w tym misje zagraniczne, – humanizacja pracy, – technologie mobilne.

Źródło: opracowanie własne.

Na zakończenie należy dodać, że wśród czterech opisanych wyżej i obserwowanych w literaturze tematycznych zainteresowań mobilnością jednostek oraz traktowania jej jako istotnej kategorii w systemie organizacyjnym, najpełniej opisuje je podejście w ramach nauk o zarządzaniu i jakości. Nie oznacza to jednak, że pozostałe podejścia należy pominąć. Powinno się je natomiast traktować jako warstwę uzupełniającą, wzbogacającą charakterystykę wewnętrznej mobilności, która w konsekwencji pozwoli na pogłębiony i kompleksowy jej opis.

1.3. Rodzaje mobilności

W literaturze wyróżnia się przede wszystkim dwa główne typy mobilności – zewnętrzną i wewnętrzną – ukierunkowane na wszelką aktywność jednostki. Ich zakres wyodrębnienia związany jest z granicami organizacji, które wyznaczają obszar podejmowanej mobilności (Wright i inni, 2018, s. 3). To granice organizacji określają zakres jej oddziaływania, stanowią mechanizm integracji z otoczeniem oraz pozwalają na realizację działań nakierowanych na zapewnienie przetrwania i rozwoju (Cyfert, 2012, s. 184). Mobilność zewnętrzna dotyczy mobilności pracowników do innych organizacji i związana jest z ich „wyjściem” poza te granice.

Natomiast wewnętrzna dotyczy wszelkich dokonywanych przemieszczeń jednostek wewnątrz organizacji.

Zarówno w mobilności zewnętrznej, jak i wewnętrznej można wyodrębnić tzw. mobilność przestrzenną, która rozumiana jest jako skłonność do podejmowania pracy w innym miejscu, regionie, kraju (Przytuła, 2012, s. 44). Jest ona nazywana także mobilnością geograficzną lub terytorialną. Jako pojęcie *stricte* demograficzne stanowi element szerszego pojęcia mobilności społecznej oraz wskazuje na „przesunięcia pozycji ludzi na skali, charakteryzującej ich cechy społeczne, takie jak przynależność do grupy społecznej, grupy zawodowej czy jednostki osiedleńczej” (<https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/mobilnosc-przestrzenna;3942435.html>, [dostęp: 25.01.2019]). Dla przykładu proces ekspatriacji może być zaliczany zarówno do mobilności wewnętrznej (dokonywany w granicach organizacji), jak również do mobilności przestrzennej lub zewnętrznej ze względu na przemieszczenie pracownika na stanowisko do innego kraju.

Jest to podstawowy podział mobilności. Zdaniem autorki dokonując podziału mobilności można wyodrębnić następujące klasyfikacje, które:

- 1) odnoszą się do określonego kierunku mobilności;
- 2) mogą być rozpatrywane ze względu na charakter uczestnictwa jednostek w organizacji;
- 3) wynikają z charakteru zadań w środowisku pracy;
- 4) są wynikiem realizowanych działań w organizacji.

Na podstawie powyższej klasyfikacji w tabeli dokonano ich usystematyzowania w zależności od przyjętego kryterium (tabela 2).

Tabela 2. Podział mobilności

Kryterium wyodrębnienia	Rodzaje mobilności
Zasięg/granice mobilności	<ul style="list-style-type: none"> • zewnętrzna – poza organizacją (zewnątrzorganizacyjna), • wewnętrzna – w organizacji (wewnątrzorganizacyjna).
Kierunek	<ul style="list-style-type: none"> • wertykalna, • horyzontalna, • diagonalna.
Charakter mobilności	<ul style="list-style-type: none"> • przestrzenna (geograficzna), • zawodowa (organizacyjna).
Charakter uczestnictwa	<ul style="list-style-type: none"> • dobrowolna, • przymusowa.
Rzeczywistość działań	<ul style="list-style-type: none"> • obiektywna, • subiektywna.
Planowość działań	<ul style="list-style-type: none"> • planowa, • nieplanowa.
Efekty działań	<ul style="list-style-type: none"> • pozorna, • realna.

Kryterium wyodrębnienia	Rodzaje mobilności
Forma zatrudnienia	<ul style="list-style-type: none"> • stała, • tymczasowa.
Charakter uczestnictwa w miejscu pracy	<ul style="list-style-type: none"> • fizyczna, • wirtualna.
Charakter zadań w środowisku pracy	<ul style="list-style-type: none"> • dotycząca zmiany funkcji, • dotycząca zmiany roli, • dotycząca zmiany odpowiedzialności, • dotycząca zmiany wymagań pracy, • dotycząca zmiany stanowiska pracy, • dotycząca zmiany złożoności pracy, • dotycząca zmiany stosowanych metod pracy.

Źródło: opracowanie własne.

Uwzględniając kolejne kryterium, jakim jest kierunek mobilności, to zarówno w mobilności zewnętrznej, jak i wewnętrznej wyróżnia się jej dwa podstawowe rodzaje. Mamy więc do czynienia z mobilnością poziomą (horyzontalną) i pionową (wertykalną) (Sorokin, 2009, s. 132; Gableta (red.), 2006, s. 100; Pocztowski, 2008, s. 156; Suchodolski, 2006, s. 161). Mobilność pozioma dotyczy przejścia pracownika na inne miejsce w aktualnej lub przyszłej organizacji, równorzędne pod względem szczebla w hierarchii stanowisk, poziomu wynagrodzeń, zbliżone pod względem odpowiedzialności i uprawnień (Marciniak, 2016, s. 143). Zdaniem Jarosława Marciniaka w mobilności tej, zakres pracy i rodzaj wykonywanych zadań musi być odmienny od aktualnego stanowiska. Autorka nie do końca jednak zgadza się z tą opinią, gdyż mobilność pozioma ma miejsce również w przypadku przesunięcia pracownika na stanowisko równorzędne do innej komórki organizacyjnej (działu, wydziału, departamentu) danej jednostki.

Mobilność pozioma może być także niezbędnym etapem na ścieżce zdobywania określonych kwalifikacji i poznawania przez pracownika specyfiki organizacji. W niektórych dużych korporacjach, szczególnie tych, które przyjęły „japoński model kariery”, wymagane jest bowiem przejście przez wiele stanowisk określonego szczebla przed planowanym awansem pionowym. W takim przypadku mobilność pozioma jest wpisana w ścieżkę kariery pracownika (Strużyna, 1997). Nie wiąże się ona ze wzrostem statusu, a jedynie zmianą charakteru zadań, przy zbliżonym do dotychczasowego zakresie obowiązków (Jamka, 2001, s. 183).

Z kolei mobilność pionowa ma na celu przesunięcie pracownika w strukturze organizacyjnej, w górę bądź w dół. Mobilność w górę to awans. Termin ten ma trzy znaczenia i występuje jako awans (Jamka, 2001, s. 182–183):

- kwalifikacyjny (uzyskanie wyższego stopnia kwalifikacji formalnych, nie wskazuje on na uzyskanie wyższego stanowiska),
- płacowy (uzyskanie wyższego wynagrodzenia na dotychczasowym stanowisku),

- stanowiskowy (związany z podjęciem pracy na wyższym w hierarchii służbowej stanowisku).

Dodatkowo Alicja Miś, oprócz wertykalnego, wyróżnia inne postaci awansu w strukturze organizacyjnej. Należą do nich przemieszczenia (Miś, 2001, s. 130):

- radialne – realizowane są w kierunku centralnych pozycji w organizacji (lub przeciwnie), zbliżają one jednostki do centrów władzy, głównych celów lub kluczowych osób, takie przemieszczenie ma miejsce, gdy pracownik pozostaje na tym samym poziomie w strukturze organizacyjnej, ale ulega zmianie rozpiętość jego władzy, zakres decyzji itp.,
- obwodowe – związane są ze zmianą stanowiska w ramach funkcji organizacji, np. przemieszczenie z obszaru marketingu do obszaru personalnego czy sprzedaży, pozwalają one na nabycie nowych doświadczeń i często bywają początkiem późniejszego awansu w górę.

Nie każdy awans jest „ruchem pionowym”. Wyodrębnia się również, oprócz wskazanego wyżej podziału, tzw. awans poziomy. Oznacza on pozostanie pracownika w tej samej grupie zawodowej, na tym samym szczeblu organizacyjnym, przy jednoczesnej zmianie tytułu stanowiska o wyższej randze oraz zwiększonym wynagrodzeniu (Pszczółowski, 1978b, s. 165). Jest to tzw. awans stanowisko-płacowy.

Należy jednak podkreślić, że nie wszyscy pracownicy będą poszukiwali możliwości związanych z mobilnością w organizacji, w tym awansu. Może bowiem okazać się, że dla niektórych ważniejsze jest osiągnięcie odpowiedniego stopnia autonomii w pracy, zwłaszcza jeśli obecny charakter wykonywanych zadań jest zgodny z ich oczekiwaniami i zainteresowaniami (Karwiński, 2016, s. 141).

Natomiast mobilność w dół, utożsamiana jest z degradacją. Dotyczy ona zmiany formy i warunków zatrudnienia oraz wynagrodzenia na mniej korzystne (Ludwiczynski, 2006, s. 221). W literaturze wyróżnia się dwa rodzaje degradacji: stanowiskową oraz pozorną. Pierwsza z nich ma na celu przeniesienie pracownika na stanowisko niższe w hierarchii zawodowej od zajmowanego dotychczas, czemu towarzyszy zmniejszenie zakresu obowiązków i zadań oraz zazwyczaj, choć niekoniecznie – wynagrodzenia (Jamka, 2001, s. 184). Z kolei degradacja pozorna ma miejsce wtedy, gdy pracownika zasłużonego dla organizacji, aczkolwiek mało efektywnego, przesuwa się na stanowisko o mniejszej odpowiedzialności, ale o bardziej imponującej nazwie (Jamka, 2001, s. 184). Autorka niniejszej monografii uważa, że podobnie jak awans płacowy, można dodatkowo wyróżnić degradację płacową, czyli pracownik zajmuje aktualne stanowisko w organizacji, ale za mniejsze wynagrodzenie. Chcąc pozostać w strukturze organizacji godzi się na zmianę warunków zatrudnienia na gorsze od dotychczasowych.

Thomas W.H. Ng, Kelly L. Sorensen, Lilian T. Eby, Daniel C. Feldman (2007, s. 364–366) opracowali natomiast sześć podstawowych grup mobilności w oparciu o status i charakter pracodawcy. Należą do nich:

- wewnętrzna pionowa (awans) – jest to najbardziej pożądana w organizacji mobilność, powiązana jest z prestiżem, zwiększeniem statusu, odpowiedzialności i środków finansowych,
- zewnętrzna pionowa (awans) – oznacza awansowanie pracownika w organizacji, w której dopiero zostanie on zatrudniony,
- boczna wewnętrzna – jest to awans poziomy pracownika w tej samej organizacji tzw. przesunięcie poziome,
- boczna zewnętrzna – jest to praca wykonywana na tym samym stanowisku, ale w innej organizacji,
- wewnętrzna w dół – związana jest z degradacją pracownika w hierarchii organizacyjnej,
- zewnętrzna w dół – jest to praca wykonywana przez pracownika w nowej organizacji na stanowisku niższym niż dotychczas.

Do zaprezentowanych wyżej rodzajów mobilności (poziomej i pionowej) należy jeszcze dodać poprzeczną (diagonalną) mającą na celu przemieszczenia pracowników pomiędzy różnymi poziomami hierarchii w strukturze organizacyjnej. Może ona dla przykładu przybierać formę awansu lub degradacji mającej miejsce w tej samej lub innej, nowej organizacji.

Z kolei Nigel Nicholson i Michael West (1988) zaproponowali rozszerzoną klasyfikację mobilności w oparciu o trzy wymiary: status (w górę, w dół, boczny), realizacja funkcji w organizacji (ta sama, zmienna) i charakter pracodawcy (wewnętrzny, zewnętrzny). Wymienieni wyżej autorzy definiują mobilność pracowników jako każdą zmianę roli w pracy polegającą na zmianie statusu zatrudnienia lub charakteru pracy. Obejmuje ona zmianę poziomu hierarchii (funkcji, władzy, lokalizacji, produktu lub procesu), pracodawcy, statusu zatrudnienia (bezrobocie, emerytura, ponowne zatrudnienie) oraz intensywność zatrudnienia (pełen etat, częściowy, zmiana umowy o pracę).

Dodatkowo w mobilności pracowniczej realizowanej w granicach organizacji (mobilność wewnętrzna) wyodrębnia się także odśrodkową i dośrodkową, polegającą na przechodzeniu pracowników z centrali organizacji do jej oddziału (filii) i na odwrót (Listwan, 2005, s. 135; Pocztowski, 2008, s. 157).

Natomiast Siobhan O'Mahony i Beth Bechky zaproponowali podział mobilności ze względu na efekty, jakie dzięki niej jednostka uzyskuje. Jest to mobilność tzw. pozorna i realna. Pierwsza z nich, występuje wtedy, kiedy jednostka pracuje dla wielu pracobiorców, wykonując ciągle te same zadania i czynności. Aktywność ta, zdaniem wspomnianych wyżej autorów, nie wpływa jednak na rozwój zawodowy jednostki. Natomiast mobilność realna odnosi się do sytuacji, w której pracownik rozwija swoje umiejętności, poszerza własne kompetencje i tym samym zwiększa swoją zatrudnialność i wartość na rynku pracy (Pawłowska, 2017, s. 55).

W propozycjach rodzaju mobilności pojawia się także subiektywna i obiektywna (Merllie, 2008; Duru-Bellat, Kieffer, 2008). Są one związane z rzeczywistymi działaniami jednostki. Mobilność subiektywna to wyobrażenie danej jednostki na

temat własnej skłonności do mobilności. Natomiast obiektywna odnosi się do rzeczywistych działań, wyrażonych za pomocą określonych wskaźników, które służą pomiarowi tego zjawiska.

Biorąc pod uwagę przyczyny zmian pracy Marek Suchar (2010, s. 48) wyodrębnia mobilność dobrowolną i przymusową. Dobrowolna jest wynikiem własnej inicjatywy i decyzji dotyczącej zmiany zachowania w obrębie aktywności zawodowej. Pozwala pracownikom na pracę, która lepiej pasuje do ich osobistych preferencji oraz ma szansę poprawić ich atrakcyjność na rynku pracy i wpłynąć na dalszy przebieg kariery zawodowej (Arthur, Khapova, Wilderom, 2005). Natomiast mobilność oparta na przymusie jest konsekwencją dokonywanych zmian przez organizację np. restrukturyzacji zatrudnienia (Jarczyński, Zakrzewska-Bielawska, 2005, s. 178–179; Marciniak, 2016).

W podziale mobilności pracowników dokonuje się również jej klasyfikacji w oparciu o możliwość planowania. Mając wzgląd na to kryterium, wyodrębnia się mobilność planowaną, która jest wynikiem zamierzonych działań jednostki lub organizacji oraz nieplanowaną jako rezultat mobilności przymusowej.

Uwzględniając zaś zmianę poziomu lub rodzaju kwalifikacji zawodowych pracownika mamy do czynienia z mobilnością zawodową (Sokołowski, 2013, s. 28). Jest to przede wszystkim skłonność pracownika do zmiany pracy w zakresie jej istoty i treści. Przejawia się ona również w zmianie charakteru pracy (zmiana funkcji, realizowanej roli), wymagań pracy (wysokie, niskie), złożoności pracy, stanowiska pracy, zakresu odpowiedzialności, stosowaniu określonych metod (rotacji pracy, wykonywanie zadań zleconych i pracy na zastępstwo). Obejmuje sferę doskonalenia zawodowego, uzupełniania i rozszerzania kwalifikacji oraz oznacza umiejętność zawodowego przekwalifikowania się, w momencie pojawienia się zmian na rynku pracy (Węgrzyn, 2016, s. 139).

Coraz częściej zwraca się uwagę na czasowość realizowanych zadań. Związane jest to z uelastycznieniem współczesnego środowiska pracy, które nie tylko wpływa na zmiany dotyczące jej istoty i treści, ale również na charakter jej wykonywania. Organizacje coraz częściej wykorzystują umowy terminowe oraz atypowe formy zatrudnienia, poprzez np. zatrudnianie pracowników w niepełnym wymiarze czasu czy w oparciu o ruchomy czas pracy (Cierniak-Emerych, 2012, s. 63–65). Można zatem wskazać, iż mobilność ze względu na formę zatrudnienia przyjmuje charakter stały bądź też tymczasowy.

Wraz z rozwojem technologii informacyjnych, w tym mobilnych, eksponuje się tzw. mobilność wirtualną. Jest to dwukierunkowa interakcja interpersonalna, umożliwiająca kontakty za pośrednictwem mediów elektronicznych (Vilhelmson, Thulin, 2008, s. 604). Wszelkie więc urządzenia mobilne wykorzystywane podczas wykonywanej pracy będą stanowiły o mobilności wirtualnej.

W opinii autorki z sytuacją mobilności w organizacji można mieć również do czynienia w momencie każdej zmiany dokonywanej w obrębie charakteru zadań w środowisku pracy. Należą do nich między innymi: praca w nadgodzinach, praca

w niepełnym wymiarze godzin, zmiana miejsca zatrudnienia, stanowiska pracy, roli zawodowej, realizowanych funkcji, sposobu realizacji zadań (telepraca, zespoły wirtualne), czasowe objęcie stanowiska o innym charakterze, zmiana postaw (Juchnowicz (red.), 2007, s. 77) oraz odpowiedzialności, wymagań, stopnia złożoności lub stosowanych metod pracy.

Wskazane rodzaje mobilności nie mają charakteru rozłącznego. W związku z tym mogą występować w sposób dysjunktywny, koniunktywny lub wzajemnie się przenikać. Zatem zarówno w obrębie mobilności zewnątrzorganizacyjnej, jak i wewnątrzorganizacyjnej, mając na względzie dane kryteria ich wyodrębnienia, można wyróżnić różne rodzaje mobilności. Ich zróżnicowanie i wykorzystanie w organizacji są przede wszystkim zależne od rodzaju, charakteru pełnionego stanowiska i możliwości pracownika. Przyjmuje się bowiem, iż te jednostki, które są ulokowane na stanowiskach wykwalifikowanych, specjalistycznych i menedżerskich potrzebują bardziej złożonych działań o charakterze mobilnym (Nicholson, West, 1988). Dla przykładu zastosowanie ich w ramach wewnątrzorganizacyjnej mobilności może sprzyjać przygotowaniu pracowników do pełnienia funkcji przywódczych. Stwarza to więc ogromne możliwości sukcesji przyszłym menedżerom, tj. grupie liderów gotowych w każdym momencie objąć wolne stanowiska w organizacji (Nalbantian, Guzzo, 2014, s. 134). Dodatkowo określone działania podjęte przez organizację mogą stanowić podłoże dla uaktywnienia poszczególnych rodzajów mobilności oraz zdecydować o ich charakterze.

Zasygnalizowane natomiast we wstępie zmiany dotyczące funkcjonowania działów personalnych i ich zadań, kwestie odnoszące się do braku przewidywalności ze strony otoczenia, niedostatku narzędzi zarządzania mobilnością pracowników oraz problemów związanych z zatrzymaniem osób, stanowiących istotną wartość dla organizacji, sprawiają, iż zasadne staje się znalezienie określonych rozwiązań organizacyjnych ukierunkowanych na wykorzystanie potencjału zatrudnionych pracowników. Wśród wymienionych wyżej rodzajów mobilności pracowników, szczególnie istotna staje się mobilność wewnątrzorganizacyjna, ponieważ jest ona zdaniem Alicji Miś (2010, s. 14) często wykorzystywana w organizacjach i może stanowić dla nich istotny instrument do zarządzania. W związku z tym w dalszej części niniejszej pracy określono ramy koncepcyjne pojęcia wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników, opracowano teoretyczne podstawy jej funkcji oraz zaprezentowano korzyści i koszty z perspektywy pracownika i organizacji. Przyjęty taki sposób opisu pozwolił na dokładną eksplorację omawianego, wiodącego w monografii zagadnienia.

Rozdział II

Wewnątrzorganizacyjna mobilność pracowników w perspektywie teoretycznej

2.1. Istota i identyfikacja pojęcia wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników

Pojęcie mobilności rozpatrywane na płaszczyźnie organizacyjnej należy obecnie zaliczyć do dominującego opisu współczesnego pracownika. Choć jest ono na ogół znane, to nie jest jednak dostatecznie i precyzyjnie określone (Sokołowski, 2013, s. 27). Najczęściej słowo „mobilność pracownika” kojarzy się z przemieszczeniem przestrzennym. Mówiąc więc o takiej mobilności, nasze wyobrażenie o niej związane jest z dokonywanym ruchem w organizacji oraz poza nią. Podobnie jak definicja mobilności zaprezentowana na początku niniejszej monografii, także ta (mobilność pracownika) w węższym znaczeniu odnośnie do organizacji, interpretowana jest za pomocą odmiennego aparatu pojęciowego, tj. różnych kategorii ontologicznych. Brak jedności i jednoznaczności przy określeniu tego zjawiska, spowodowany jest jego synonimicznością. Dodatkowo, zakresy znaczeniowe pojęcia „mobilność” przecinają się różnymi perspektywami poszczególnych badaczy reprezentujących odmienne dziedziny wiedzy lub inne spojrzenia na omawiane zagadnienie. Wszystko to sprawia, że mogą pojawić się trudności w jednoznacznym zdefiniowaniu mobilności jednostki w sytuacji pracy. Konieczne zatem staje się uporządkowanie tych pojęć.

2.1.1. Dotychczasowy stan wiedzy – przegląd literatury

Chcąc poznać stan wiedzy dotyczący wewnętrznej mobilności i dotychczasowy dorobek literaturowy posłużono się metodą systematycznego przeglądu literatury (Czakon, 2013; Lenart-Gansiniec, 2017). W tym celu przeanalizowano zgodnie z jego metodyką, publikacje polskie i zagraniczne do 2018 roku. Przegląd literatury dokonany został w oparciu o następujące etapy (Czakon, 2013, s. 54): wyodrębnienie

baz danych oraz zbioru publikacji, selekcję publikacji, opracowanie bazy danych, analizę bibliometryczną i analizę treści oraz weryfikację przydatności uzyskanych wyników do dalszych badań.

Tabela 3. Przegląd zagranicznej literatury z zakresu mobilności, mobilności pracowników i wewnątrzorganizacyjnej mobilności

Kryteria	Obszar badawczy	Bazy danych			
		Ebsco	Scopus	ISI Web of Science	Wiley Online Library
Łączna liczba publikacji naukowych	<i>mobility</i>	4 884 311	1 334 386	396 895	701 537
	<i>employee mobility</i>	716 344	22 730	1 759	282 217
	<i>intraorganizational mobility</i>	8 074	1 018	21	298
Tytuł/abstrakt	<i>mobility</i>	168 354	61 634	46 049	15 816
	<i>employee mobility</i>	199	58	39	76
	<i>intraorganizational mobility</i>	8	17	5	2
Słowa kluczowe	<i>mobility</i>	4 883 932	238 179	46 049	12 029
	<i>employee mobility</i>	8 043	558	78	49
	<i>intraorganizational mobility</i>	243	3	4	1
Pełnotekstowe publikacje recenzowane	<i>mobility</i>	76 718	30 772	3 795	3 937
	<i>employee mobility</i>	116	334	4	11
	<i>intraorganizational mobility</i>	8	16	20	2
Obszar: nauki o zarządzaniu i jakości	<i>mobility</i>	2 765	464	76	117
	<i>employee mobility</i>	73	106	4	8
	<i>intraorganizational mobility</i>	3	10	13	2
Po weryfikacji abstraktów, tytułów oraz obszaru badawczego	<i>mobility</i>	1 649			
	<i>employee mobility</i>	42			
	<i>intraorganizational mobility</i>	18			

Źródło: opracowanie własne.

W pierwszej kolejności, mając na uwadze podjęty problem w niniejszej monografii, dokonano wyboru baz danych, które następnie zostały poddane analizie. Kryterium wyłonienia podstawowej literatury były te bazy, które zawierają cyfrowe zbiory pełnotekstowe, recenzowane i opublikowane w języku obcym i polskim. Wybrano cztery międzynarodowe bazy danych Ebsco, ISI Web of Science, Scopus oraz Wiley Online Library. Dodatkowo, aby rozpoznać stan wiedzy nad wewnątrzorganizacyjną mobilnością w Polsce, uwzględniono bazę BazEkon. Ze

względu na poruszane w monografii zagadnienie systematyczny przegląd literatury dotyczyć będzie takich pojęć jak: mobilność, mobilność pracowników oraz wewnątrzorganizacyjna *versus* wewnętrzna mobilność pracowników zarówno w języku polskim, jak i angielskim. W drugim etapie dokonano selekcji literatury przy zastosowaniu następujących ograniczeń: badane pojęcie w tytule, abstrakcie, słowach kluczowych, publikacje pełnotekstowe recenzowane, z obszaru nauki o zarządzaniu i jakości lub *business* i *management* w przypadku publikacji zagranicznych. Ze zbioru, zgodnie z metodyką systematycznego przeglądu literatury, odrzucono komunikaty branżowe, prezentacje konferencyjne oraz recenzje książek i wstępów redakcyjnych (Czakon, 2013, s. 56).

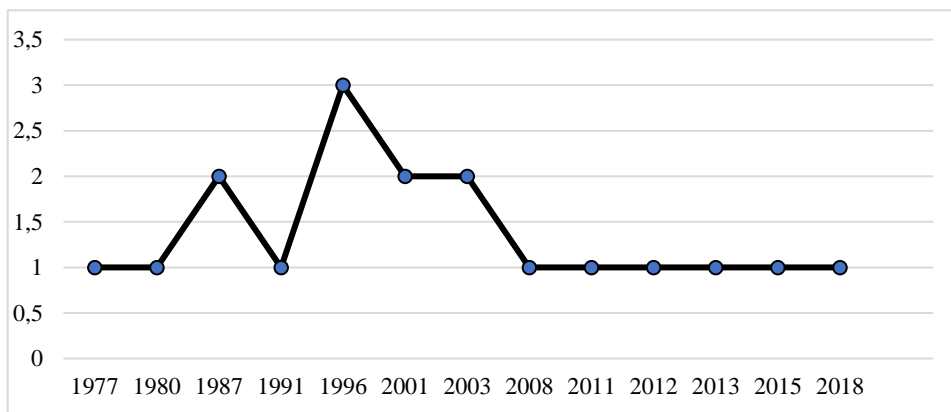
W następnej kolejności przeprowadzono taką samą analizę w kontekście zasobów krajowych (tabela 4). W tym przypadku literatura została wyłoniona za pomocą polskojęzycznych baz BazEkon oraz Ebsco (jedna z wiodących baz zawierająca nie tylko publikacje zagraniczne, ale coraz częściej włączane są do niej krajowe czasopisma, po spełnieniu określonych wymogów).

Tabela 4. Przegląd krajowej literatury z zakresu mobilności, mobilności pracowników i wewnątrzorganizacyjnej mobilności

Kryteria	Obszar badawczy	Bazy danych	
		Ebsco	BazEkon
Łączna liczba publikacji naukowych	mobilność	9 990	791
	mobilność pracowników	3 410	152
	wewnątrzorganizacyjna mobilność	444	7
Tytuł/abstrakt	mobilność	57	88
	mobilność pracowników	23	4
	wewnątrzorganizacyjna mobilność	–	–
Słowa kluczowe	mobilność	10 214	223
	mobilność pracowników	3 101	12
	wewnątrzorganizacyjna mobilność	594	–
Pełnotekstowe publikacje recenzowane	mobilność	29	39
	mobilność pracowników	4	4
	wewnątrzorganizacyjna mobilność	–	–
Obszar: nauki o zarządzaniu i jakości	mobilność	4	33
	mobilność pracowników	2	4
	wewnątrzorganizacyjna mobilność	–	–
Po weryfikacji abstraktów, tytułów oraz obszaru badawczego	mobilność	21	
	mobilność pracowników	4	
	wewnątrzorganizacyjna mobilność	–	

Źródło: opracowanie własne.

W trzecim etapie zgromadzona baza literaturowa, w postaci 18 publikacji wyodrębnionych z baz anglojęzycznych oraz żadnej publikacji z bazy polskojęzycznej, została poddana pogłębionej analizie treści. Ten etap zdaniem Reginy Lenart-Gansiniec (2017, s. 27) stanowi podstawę do „identyfikacji wartościowo poznawczych oraz ważnych dla rozwoju teorii zarządzania obszarów dalszej eksploracji naukowej”. Za pomocą technik analizy bibliometrycznej dokonano przeglądu liczby publikacji i liczby cytowań. Jak można zauważyć, pod względem ilościowym, publikacji z zakresu wewnętrznej mobilności jest tylko 18. Pierwsza z tego obszaru, według bazy ISI Web of Science, została opublikowana w 1977 roku², przy czym należy podkreślić, iż pierwsze próby opisu dotyczące ruchu pracownika w organizacji zostały już zapoczątkowane w 1958 roku publikacją Jamesa G. Marcha i Herberta A. Simona (1958). Przeprowadzona analiza liczby publikacji poświęconych wewnętrznej mobilności pozwoliła na stwierdzenie, że rzadko jest ona podejmowana w literaturze (rysunek 4).



Rysunek 4. Liczba publikacji z zakresu wewnętrznej mobilności w latach 1977–2018

Źródło: opracowanie własne.

Ponieważ wewnętrzną mobilność autorka lokuje w mobilności pracowników a szerzej w mobilności, dlatego analizie treści poddano również ten obszar. W toku dokonanego przeglądu znaleziono 42 publikacje anglojęzyczne i 4 krajowe z zakresu mobilności pracowników. Natomiast w kwestii mobilności zidentyfikowano odpowiednio 1 649 publikacji zagranicznych i 21 krajowych. Nieco więcej informacji dostarcza analiza obszaru dotycząca łącznej liczby publikacji z zakresu mobilność, która potwierdza wcześniejsze rozważania autorki na temat interdyscyplinarnego pojęcia mobilności. Analiza publikacji wykazała, że jest ono

2 Y. Vardi, T.H. Hammer (1977), *Intraorganizational mobility and career perceptions among rank and file employees in different technologies*, „Academy of Management Journal”, vol. 20, no. 1, s. 622–634.

lokowane najczęściej w obszarach: medycyny, fizyce i astronomii, biochemii, inżynierii, chemii czy naukach społecznych³.

W dalszej kolejności przeprowadzono analizę cytowań z obszaru wewnętrznej mobilności. Taki zabieg pozwala ocenić wpływ pojedynczych publikacji na inne badania, a ich ustalenie jest warunkiem uzyskania poprawności i rzetelności przeglądu literatury (Czakon, 2013, s. 59) (tabela 5).

Tabela 5. Analiza cytawalności prac z zakresu wewnętrznej mobilności

Liczba cytowań	Autor/ autorzy	Tytuł publikacji	Źródło	Data publikacji	Baza
104	Valcour, Tolbert	Gender, family and career in the era of boundarylessness: determinants and effects of intra-and inter-organizational mobility	International Journal of Human Resources Management, vol. 14(5), s. 768–787	2003	ISI Web of science
90	Ganesan, Weitz	The Impact of staffing policies on retail buyer job attitudes and behaviors	Journal of Retailing, vol. 72, no. 1, s. 31–56	1996	Scopus
74	Kalleberg, Mastekaasa	Satisfied movers, committed stayers: The impact of job mobility on work attitudes in Norway	Work and Occupations, vol. 28, iss. 2, s. 183–209	2001	Scopus
40	Forbes	Early intraorganizational mobility – patterns and influences	Academy of Management Journal, vol. 30, no. 1, s. 110–125	1987	ISI Web of science
38	Beehr, Taber, Walsh	Perceived mobility channels – criteria for intraorganizational job mobility	Organizational behavior and human performance, vol. 26, iss. 2, s. 250–264	1980	ISI Web of science
35	Karim, Williams	Structural knowledge: How executive experience with structural composition affects intrafirm mobility and unit reconfiguration	Strategic Management Journal, vol. 33, iss. 6, s. 681–709	2012	Scopus
32	Ostroff, Clark	Maintaining an internal market: Antecedents of willingness to change jobs	Journal of Vocational Behavior, vol. 59, iss. 3, s. 425–453	2001	Scopus

3 Są to obszary wyodrębnione za pomocą bazy Scopus.

Tabela 5 (cd.)

Liczba cytowań	Autor/ autorzy	Tytuł publikacji	Źródło	Data publikacji	Baza
24	Dalton, Todor	The Attenuating Effects of Internal Mobility on Employee Turnover: Multiple Field Assessments	Journal of Management, vo. 13, iss. 4, s. 705–711	1987	Scopus
18	McElroy, Morrow, Mullen	Intraorganizational mobility and work related attitudes	Journal of Organizational Behavior, vol. 17, iss. 4, s. 363–374	1996	Scopus
17	Zhao, Zhou	Intraorganizational career advancement and voluntary turnover in a multinational bank in Taiwan	The Career Development International, vol. 13, iss. 5, s. 402–424	2008	Scopus

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy Scopus oraz ISI Web of Science.

Następnie, za pomocą analizy frekwencyjności, na podstawie badania treści dokonano zestawienia słów kluczowych z obszaru wewnętrznej mobilności. Do najczęściej pojawiających się należą: *career mobility*, *job mobility*, *job change*, *job satisfaction*, *employee turnover* oraz *retention*. Wyodrębniony zbiór publikacji to przede wszystkim (16) prace o charakterze empirycznym, które prezentują oryginalne badania. Pozostałe prace (3) stanowią przegląd literatury i na ich podstawie sformułowane zostały dalsze implikacje dla teorii i praktyki gospodarczej. Najczęściej podejmowanym problemem badawczym jest wpływ wewnętrznej mobilności na postawy i zachowania pracownika (Ganesan, Weitz, 1996) w tym siła oddziaływania czynników na gotowość pracownika do zmiany wewnątrz organizacji (Ostroff, Clark, 2001), nacisk wewnętrznej mobilności na zmianę poziomu satysfakcji i zaangażowania (Kalleberg, Mastekaasa, 2001) czy na realizację kariery w organizacji (Beehr, Taber, Walsh, 1980). Ponadto ze względu na małą ilość publikacji trudno jednoznacznie wyodrębnić występujące nurty badawcze. Badania nad wewnętrzną mobilnością najczęściej koncentrują się na perspektywie indywidualnej pracownika (13). Tylko 3 publikacje podejmują znaczenie wewnętrznej mobilności z optyki kierownika (menedżera). Trzeba również podkreślić, że większość publikacji (70%) pochodzi ze Stanów Zjednoczonych.

Ze względu na małą ilość publikacji z obszaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności wykonano również podobną analizę w stosunku do mobilności pracowników. Okazało się, że najczęściej pojawiającymi się słowami kluczowymi są: *career mobility*, *employment*, *labour mobility*, *job satisfaction*, *organizational commitment*, *turnover*, *flexibility*, *migration*. Również w tym obszarze ilość prac

empirycznych (80%) ma przewagę nad teoretycznymi, które podejmują w większości tematykę związaną z poziomem indywidualnym. Także i w tym obszarze większość publikacji, bo aż 44%, reprezentowane są przez Stany Zjednoczone, nieco mniej, bo 40%, pochodzi z Wielkiej Brytanii. Najmniejsza ilość w tym przypadku dotyczy prac europejskich, głównie z Niemiec, Szwecji czy Francji.

Dokonany przegląd stanu wiedzy nad wewnętrzną mobilnością wykazał, że istnieje mało prac z tego zakresu. Dodatkowo analiza z obszaru mobilności pracowników dowiodła, że chociaż podejmowane są badania dotyczące wewnętrznej mobilności, to dostrzega się brak spójności w tym zakresie, zwłaszcza w jej definiowaniu, oraz częste pomijanie perspektywy organizacyjnej. Dlatego dalsze rozważania koncentrują się na ustaleniu konstruktów dotyczącego mobilności pracowników jako szerokiej kategorii opisującej ich ruch, zwłaszcza w przestrzeni organizacyjnej.

2.1.2. Mobilność pracowników na tle kategorii opisujących ruch w przestrzeni organizacyjnej

Podejmując zadanie zdefiniowania mobilności jako kategorii opisującej ruch w przestrzeni organizacyjnej należy podkreślić, iż jest ona adresowana do jednostek zajmujących obszar organizacji i rodzaju działań prowadzonych przez nią, stanowiących rezultat jej relacji z najbliższym otoczeniem (Bieńkowska, Sikorski, 2012, s. 205).

W zakresie interpretacji pojęcia „mobilność pracownika” u niektórych autorów przy próbie jego opisu uwidacznia się stosowanie takich terminów bliskoznacznych jak: fluktuacja (Griffin, 2017, s. 498), rotacja (Listwan (red.), 2005), płynność (Pocztowski (red.), 2009), ruchliwość (Gableta (red.), 2006; Pocztowski, 2018), alokacja (Ludwicyński, 2006) czy elastyczność zawodowa (Sienkiewicz, 2009).

Także literatura zagraniczna zajmująca się problemem mobilności pracowników w organizacji nie jest zgodna w zakresie istoty definiendum. Często dla jej wyjaśnienia stosowane są takie określenia jak: *turnover* (Dalton, Todor, 1987; Jackofsky, 1984), *reallocation employee* (Gianelle, 2014) czy *intraorganizational mobility* (McElroy, Morrow, Mullen, 1996; Noe, Steffy, Barber, 1988; Vardi, Hammer, 1977). Pojęcia opisujące ruch jednostki w środowisku prezentuje tzw. chmura pojęć (rysunek 5).

Wszystkie przedstawione terminy, pomimo podobieństw w zakresie definiens, zawierają odmienne definiendum. Poniżej w tabeli 6 przedstawiono próbę rozróżnienia pojęć na podstawie literatury przedmiotu opisujących ruch pracowników w organizacji. Choć nie wyczerpują one katalogu możliwości definicyjnych, jakie nieustannie przynosi w tym obszarze teoria i praktyka gospodarcza, to mogą one przybliżyć zrozumienie tego pojęcia.



Rysunek 5. Chmura pojęć opisujących ruch jednostki w środowisku organizacyjnym

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem oprogramowania Wordle <https://wordart.com/create>, [dostęp: 13.10.2019].

Tabela 6. Podstawowe pojęcia opisujące mobilność pracowników w organizacji

Pojęcie	Definicja
Fluktuacja pracowników	<ul style="list-style-type: none"> – proces dopływu, odchodzenia i wymiany pracowników przedsiębiorstwa (Listwan (red.), 2005, s. 40), – odchodzenie ludzi z pracy i przyjmowanie na ich miejsce nowych (Griffin, 2017, s. 498).
Rotacja pracowników	<ul style="list-style-type: none"> – technika szkolenia, która poprzez strukturyzację pracy polega na planowym przemieszczaniu się pracowników na stanowiskach pracy celem doskonalenia ich kompetencji zawodowych (Pocztowski (red.), 2009, s. 11), wzbogacenia wiedzy i umiejętności pracowników oraz zapobieżenia powstawaniu nadmiernej rutyny w wykonywaniu obowiązków (Listwan (red.), 2005, s. 132), – wskaźnik odejść pracowników z organizacji (Armstrong, Taylor, 2016, s. 309), – jedna z technik doskonalenia pracowników, polegająca na okresowym przenoszeniu pracowników między różnymi stanowiskami w celu wzbogacenia ich wiedzy i umiejętności oraz zapobiegnięcia powstawaniu nadmiernej rutyny w wykonywaniu obowiązków (Listwan (red.), 2005, s. 132), – obejmuje procesy cyrkulacji pracowników w organizacji lub ich wymiany w wyniku przyjęć, odejść oraz zmian stanowisk pracy i ról organizacyjnych (Pocztowski, 2018, s. 414).

Pojęcie	Definicja
Płynność pracownicza	<ul style="list-style-type: none"> – obszar ruchliwości zewnętrznej, obejmującej ogół pracowników, którzy odchodzą z przedsiębiorstwa z własnej inicjatywy bądź przyczyn naturalnych (Michoń (red.), 1981, s. 214–215), – ogólna liczba odejść z pracy jednostek w organizacji, która wystąpiła w określonym przedziale czasu bez względu na przyczyny je powodujące (Sirko, 2007, s. 8).
Przemieszczenia pracownicze	<ul style="list-style-type: none"> – zmiana stanowisk pracy (Suchodolski, 2006, s. 161), – rodzaj ruchliwości pracowniczej tzw. ruchliwość wewnętrzna oznaczająca ogół zmian stanowisk pracy i pełnionych ról dokonujących się w ramach jednej organizacji (Pocztowski, 2008, s. 156).
Przesunięcia organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> – przemieszczenie pracownika na inne stanowisko, ale bez zmiany miejsca w hierarchii organizacyjnej, wiąże się przeważnie ze zmianą zakresu obowiązków (Listwan (red.), 2005, s. 126).
Ruchliwość pracownicza	<ul style="list-style-type: none"> – koncentruje się na procesach ilościowych i jakościowych zmian w sferze zatrudnienia w wyniku wchodzenia ludzi do organizacji, wewnętrznych treści pracy na stanowiskach i samych stanowisk przez osoby zatrudnione oraz odejściach pracowników z organizacji (Pocztowski, 2008, s. 156; Listwan (red.), 2005, s. 135), – odnośnie do wnętrza organizacji obejmuje zmiany stanowisk pracy i pełnionych ról w ramach jednej organizacji (Listwan (red.), 2005, s. 135), – oznacza przemieszczenia zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa, traktowana zamiennie z mobilnością (Gableta (red.), 2006, s. 100), – obejmuje przemieszczenia pracownicze i płynność pracowniczą (Sapeta, 2009, s. 59).
Alokacja pracowników	<ul style="list-style-type: none"> – pozyskiwanie (dobór) pracowników z wewnętrznego rynku pracy, przejawiające się wszelkimi ruchami (przemieszczeniami) personalnymi, do których zalicza się awanse stanowiskowe, przesunięcia organizacyjne (transfery) i degradacje (Ludwicyński, 2006, s. 219).
Realokacja pracowników	<ul style="list-style-type: none"> – forma ruchliwości pracowniczej, dotyczy zmiany stanowisk pracy przez poszczególnych pracowników (lub pewne ich zespoły) wewnątrz danych komórek organizacyjnych lub między nimi (Król, 2006, s. 442), – stopniowy proces przemieszczenia pracownika w określonym czasie i kierunku (Gianelle, 2014, s. 1265), – indywidualne dostosowanie wymagań zawodowych do zmian profilu zdolności do pracy (Lipka, Winnicka-Wejs, 2013, s. 195), – oznacza działania prowadzące do każdorazowo najkorzystniejszego usytuowania pracownika w łańcuchu tworzenia wartości, tj. usytuowania go tam, gdzie przynosi najwyższą wartość dodaną (Lipka, 2005, s. 190).
Elastyczność zawodowa	<ul style="list-style-type: none"> – jako jeden z ważniejszych elementów służących utrzymaniu własnej atrakcyjności na rynku pracy pod względem zdolności do przystosowania się do zmian, obejmująca mobilność zawodową i przestrzenną (Sienkiewicz, 2009, s. 69), – swobodne przemieszczanie się, przekwalifikowanie oraz doksztalcanie pracowników (Bednarska-Wnuk, 2012a, s. 88).

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury zawartej w tabeli.

Z zestawu wybranych definicji opisujących ruch jednostki w organizacji wynika, że różnorodne pojęcia (między innymi rotacja, fluktuacja, płynność, ruchliwość) są ze sobą w większości tożsame a koncentrują się przede wszystkim na pozyskiwaniu pracowników, ich odchodzeniu z organizacji, czyli przepływie, określonych rozwiązaniach organizacyjnych w sferze zarządzania zasobami ludzkimi (w tym technik humanizujących pracę) oraz identyfikuje się je ze zdolnością i gotowością osoby do zmian. Dostrzega się zatem różnice ontologiczne, które sprawiają trudność w identyfikacji pojęcia mobilności pracownika w organizacji. Dodatkowo w praktyce gospodarczej zaprezentowane w tabeli 6 pojęcia stosowane są zamiennie, ze względu na ich przynależność do tego samego obszaru znaczeniowego. Rozstrzygnięcie tej kwestii mogą przybliżyć teoretyczne konstrukty definicyjne tego pojęcia w organizacji przedstawione w powyższej tabeli.

2.1.3. Pojęcie wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników

Mobilność pracowników w organizacji jest w literaturze opisywana za pomocą przedstawionych wyżej, zaprezentowanych w tabeli 6, bliskoznacznych kategorii fluktuacja, rotacja, płynność itp. Mimo iż zjawisko to stanowi od wielu lat przedmiot zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania (March, Simon, 1958; Mobley, 1977; Vardi, Hammer, 1977; Jackofsky, Peters, 1983; Forbes, 1987; Sirko, 2007), nadal, zwłaszcza wewnętrzna mobilność, jest niedostatecznie i nieprecyzyjnie dookreślone. W teorii poza wskazanymi terminami bliskoznacznymi można jednak odnaleźć próby interpretacji tego zagadnienia.

Jarosław Sokołowski (2013, s. 27) traktuje mobilność pracowniczą jako jeden z zasobów organizacji, nawiązując tym do podejścia zasobowego. Uważa on, że „są to wszelkie rzeczywiste i potencjalne zmiany w strukturze i rozmieszczeniu zasobów ludzkich”. Ponadto twierdzi, jak już zostało to podkreślone wcześniej, że wszystkie zasoby organizacji cechuje możliwość przemieszczania w strukturach i w przestrzeni, choć w różnym stopniu natężenia (Sokołowski 2013, s. 25).

Według Raymonda A. Noe, Briana D. Steffy, Alison E. Barber (1988, s. 560) mobilność wewnętrzna utożsamiana jest natomiast z awansem pracownika lub jego transferem wertykalnym, diagonalnym i horyzontalnym. Na podobne aspekty wskazują Annelies E.M. van Vianen, Jan Feij, Mosze Krausz i Ruben Tavis (2003), którzy odnoszą mobilność do zmian stanowiska pracy lub do modyfikacji w przypisaniu obowiązków zawodowych i/lub funkcji (de Luis Carnicer, Sánchez, Pérez, Jiménez, 2004, s. 227).

Natomiast Ellen F. Jackofsky i Lawrence H. Peters (1983) wyróżniają mobilność w ujęciu szerszym (jako zmiana stanowisk pracy w ramach organizacji i pomiędzy nimi) oraz w węższym (oznacza odejście pracownika z organizacji). Istnieją również definicje koncentrujące się na interpretacji mobilności jako sytuacji,

w której pracownik w wyniku zmian organizacyjnych, gospodarczych czy technologicznych nabywa nowe umiejętności i wiedzę (Feldman, Ng, 2007, s. 352) a także posiada umiejętność przekwalifikowania się. Oznacza to, że mobilność pracownicza obejmuje również sferę doskonalenia zawodowego, uzupełniania i rozszerzania kwalifikacji (Węgrzyn, 2016, s. 139).

Z kolei Aleksy Pocztowski (2018, s. 414) traktuje mobilność pracowniczą na równi z ruchliwością. Według tego autora zjawisko to obejmuje „procesy ilościowych i jakościowych zmian w stanie zatrudnienia w wyniku wchodzenia ludzi do organizacji, wewnętrznych zmian treści pracy na stanowiskach i samych stanowisk przez osoby zatrudnione oraz odchodzenia ludzi z organizacji” (Pocztowski, 2018, s. 414–415). Ponadto mobilność rozumie w sposób atrybutowy, traktując ją również „jako pewną cechę osób, grup i większych społeczności, wyrażającą się w postawie gotowości do zmiany zajmowanego miejsca w przestrzeni aktywności zawodowej” (Pocztowski 2018, s. 415).

Na atrybutowe podejście mobilności pracowników w organizacji wskazuje również Stanisław Sirko. W rozumieniu tego autora mobilność „to zdolność do przemieszczania i działania pracownika w nowych warunkach” (Sirko, 2007, s. 9). Przy czym konsekwencją takiej interpretacji mobilności jest według niego potrzeba rozpatrywania jej w różnych wymiarach: przepływu pracowników, efektywnym wykonywaniu zadań oraz przemieszczeniem pracowników w przestrzeni geograficznej. Mobilność może odbywać się w ramach jednego, dwu lub trzech wymiarów. Jednak wszystkie związane są z gotowością pracownika do działania (Sirko, 2007, s. 9). Takie pojmowanie mobilności kładzie nacisk na jej podmiotowy aspekt, który traktuje ją jako pewną dyspozycję (zdolność) pracownika (Węgrzyn, 2016, s. 139; Sirko, 2007, s. 9) oraz powoduje jej konotacje, zwłaszcza z elastycznością indywidualną (Juchnowicz (red.), 2016, s. 71).

Zrozumienie natomiast roli, jaką odgrywa elastyczność w mobilności pracowników wymaga przywołania definicji tego konstruktu. Analizę tego pojęcia przedstawia szeroko Rafał Krupski, zestawiając ze sobą różne definicje elastyczności (Osbert-Pociecha, 2008a, s. 15–17). Najczęściej interpretowana jest jako zdolność i umiejętność reagowania na zmiany (Golden, Powel, 2000). Aczkolwiek Janusz Strużyna i Krzysztof Kania (2018, s. 24) na podstawie różnych słowników przyjęli, że elastyczność traktuje się jako specjalną „własność, dającą szansę na powrót do określonego stanu, stan gotowości, zbiór zdolności do zmian, wynik równoległego występowania do nacisku i oporu, potencjał i efekt jednocześnie, zdolność do reakcji na zagrożenie destrukcją”. Przywołana definicja uwidacznia niejednorodny charakter elastyczności. Konsekwencją tego jest fakt, iż jest ona w literaturze zarządzania odnoszona do organizacji, jej różnych poziomów i rodzajów (Krupski (red.), 2008) oraz przypisywana pracownikom jako kluczowa kompetencja indywidualna (Wojtczuk-Turek, 2012, s. 247).

W kontekście jednostki elastyczność indywidualna oznacza gotowość i zdolność do zmian, aktywne poszukiwanie nowych rozwiązań, ich inicjowanie i skuteczne

wdrażanie (Juchnowicz (red.), 2016, s. 71). Elastyczność sprzyja przyjmowaniu określonych postaw i/lub zachowań mobilnych jednostki. Pomaga w zmianie pozycji i statusu poprzez właściwe przystosowanie organizmu do określonej reakcji na bodźce. Umiejętność modyfikowania własnych reakcji i działań warunkuje asymilację do nowej roli. W przeciwnym razie istnieje niebezpieczeństwo łatwego utracenia swojej pozycji (Sorokin, 2009, s. 490). Brak natomiast szeroko rozumianej elastyczności personelu wskazywanej jako jedną z głównych przeszkód w przepływach między stanowiskami w organizacji (Zieliński, 2014, s. 70).

Elastyczność stanowi również kryterium efektywności organizacyjnej (Ziębicki, 2010, s. 387–395), która wraz ze skutecznością wpływa na rezultaty tworzące uwarunkowania socjoekonomiczne, a te z kolei rozstrzygają o ich kapitale ludzkim, potencjale pracy i umiejętności dostosowywania się pracownika do zmian w otoczeniu (Szałkowski, 2006, s. 333). To dostosowanie jest szczególnie istotne zwłaszcza w kontekście podejmowanej przez pracowników mobilności. Odnosi się ono bowiem, zdaniem Adama Szałkowskiego, do rozwoju posiadanych zdolności, zaś konsekwencją tego sprzężenia jest zainteresowanie wzbogaceniem potencjału pracy osób funkcjonujących w organizacji, których przejawem są przede wszystkim: wzrost kompetencji przydatnych firmie, systematyczne pomnażanie wiedzy i umiejętności zawodowych oraz doskonalenie zachowań i motywacji pracowników niezbędnych w realizacji celów organizacji (Szałkowski, 2006, s. 333). W ten aspekt wpisuje się mobilność, która obok elastyczności uznawana jest za cechę adaptacyjną do zmiennego rynku pracy po stronie pracobiorców (Pawłowska, 2017, s. 54).

Powracając do dociekań związanych z definiowaniem mobilności pracowników w organizacji należy zwrócić uwagę na badania amerykańskie i europejskie. Koncentrują się one przede wszystkim na efekcie mobilności pracowniczej, jakim jest pozyskiwanie i transfer wiedzy (Wright i inni, 2018; Frederiksen, Wennberg, Balachandran, 2016). Taka interpretacja mobilności poszerza niejako jej tradycyjne rozumienie. Stanowisko to wynika z przekonania, iż każde przemieszczenie jednostki wpływa na jej strukturę umiejętności i wiedzy (Feldman, Ng, 2007, s. 352) niezależnie od impulsu zmiany. Ponadto coraz częściej organizacje swoją uwagę skupiają na procesie zarządzania pracownikami przejawiającymi skłonność do mobilności (Park, Howard, Gomulya, 2018), w którym eksponuje się określone etapy i ich wzajemne powiązania (Pocztowski, 2008, s. 279; Król, 2006, s. 442). Zastosowanie takiego podejścia w zarządzaniu pracownikami mobilnymi sprzyja realizacji celów strategicznych, które przekładają się na większą wydajność organizacji (Corredoira, Rosenkopf, 2010).

Na zakończenie tej części rozważań dotyczących pojęcia mobilności pracowników w organizacji należy zasygnalizować toczącą się dyskusję na temat nadrzędności przedstawionych w pierwszej części tego rozdziału bliskoźnacznym terminów. Aleksy Pocztowski wskazuje, iż terminem o najszerszym znaczeniu

służącym do opisywania zmian w strukturze zatrudnienia jest ruchliwość pracownicza (Pocztowski (red.), 2009, s. 9). Chociaż w innej publikacji ten sam autor, jak wcześniej już podkreślono, dostrzega zmianę tego stanowiska i identyfikuje on ruchliwość jako alternatywę dla mobilności (Pocztowski, 2018, s. 414).

Natomiast Jarosław Sokołowski (2013, s. 27) przyjmuje, że to właśnie mobilność powinna być traktowana jako najszersze względem pozostałych pojęć. Podobnego zdania jest Izabela Grabowska-Lusińska (2012, s. 55). Według tej autorki mobilność należy przede wszystkim do najbardziej złożonych zachowań na rynku pracy i nie dotyczy tylko przesunięć między różnymi kategoriami społeczno-zawodowymi osób pracujących.

Autorka niniejszej monografii przyjmując zatem mobilność jako szeroko rozumiany ruch pracowników w przestrzeni organizacji, ma świadomość złożoności tej kategorii zwłaszcza pod względem zakresu zagadnień wymagających uwzględnienia w procesie pełnego opisu. Trudności z tym związane wyraźnie zostały wskazane w przedstawionych wcześniej rozważaniach na temat opisu mobilności i jej istoty. Uzasadnione może być zatem używanie zamiennie pojęć „przemieszczenie”, „fluktuacja” czy „rotacja”, pod warunkiem, że przyjmie się je jako szeroko pojmowany ruch. Mobilność pracownika w publikacji określana będzie jako *cecha (opis) indywidualnych i zawodowych kompetencji pracownika oraz zdolność do aktywnego poszukiwania możliwości i wykorzystania pojawiających się w środowisku szans związanych ze zmianą formy swojej sylwetki kompetencyjnej*. Przyjęta terminologia łączy podejście atrybutowe i zasobowe, przy czym podkreśla też rolę środowiska jako elementu, który może ową mobilność kształtować. Można odnieść ją zarówno do mobilności zewnętrznej, jak i wewnętrznej. Mając zaś na względzie podjęty temat w monografii powyższa definicja mobilności odnosi się do *wnętrza organizacji*.

Ponadto eksponuje ona dwie dychotomiczne perspektywy: pracownika i organizacji. Ta pierwsza związana jest z traktowaniem zatrudnionej osoby jako aktywnej jednostki poszukującej adekwatnych możliwości odnoszących się do zmiany struktury kompetencji. Oznacza również umiejętność zawodowego przekwalifikowania się oraz obejmuje sferę doskonalenia zawodowego, uzupełniania i rozszerzania kwalifikacji (Węgrzyn, 2016, s. 139).

Perspektywa organizacji ukazuje natomiast jej aktywne działania mające na celu umiejętne wykorzystanie indywidualnych i zawodowych kompetencji pracownika oraz stworzenie mu możliwości do zmiany własnej sylwetki kompetencyjnej. Dodatkowo działania te mają służyć zatrzymaniu w organizacji kluczowych pracowników oraz właściwemu zagospodarowaniu posiadanego potencjału.

Aktywność organizacji w kreowaniu wewnętrznej mobilności, zdaniem autorki monografii, może być uzyskana poprzez zastosowanie określonych rozwiązań organizacyjnych ukierunkowanych na realizację jej celów i funkcji, jakie ma ona spełniać. Oznacza to, że *organizacja traktowana jest jako aktywny i świadomy podmiot uczestniczący w kształtowaniu wewnątrzorganizacyjnej mobilności*, która stanowi

narzędzie do realizacji tych działań. Podejście to akcentuje szersze rozumienie mobilności wewnętrznej, zwykle ograniczanej do pracownika. Ta perspektywa – organizacyjna – wyznacza dalszy zakres prac w monografii.

2.2. Etapy wewnętrznej mobilności

Chcąc poznać etapy wewnętrznej mobilności należy potraktować ją jako proces określonych działań podejmowanych przez organizację. Takie rozumienie powoduje ukierunkowanie obszaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników, jako obiektu badań, na orientację procesową.

Współcześnie to właśnie procesy stanowią nieodłączny atrybut każdego systemu technicznego, społecznego i organizacyjnego, a nowoczesne koncepcje i metody zarządzania zwracają uwagę na konieczność nowego podejścia do ich opisu (Czekaj, 2006, s. 215). Proces to „splot lub pasmo zdarzeń permutacyjnych przebiegające w czasie, ujmowane jako całość ze względu na jakieś wyróżnione cechy” (Pszczółowski, 1978a, s. 185). To także zbiór sekwencyjnych czynności (podprocesów) wraz z ich zadaniami/działaniami, które następują po sobie i są od siebie zależne (Zieleniewski, 1982, s. 42). Każdą czynność lub ich zbiór można przedstawić jako proces, w wyniku którego z pewnej wartości początkowej, czyli nakładu, otrzymuje się rezultat (Grajewski, 2007). Należy także wspomnieć, że zbiór tych czynności może przebiegać równolegle (Perechuda, 2000, s. 88), bez uwzględnienia ciągłości działań podejścia procesowego.

Rozpatrując wewnątrzorganizacyjną mobilność jako proces, jej strukturę w zarządzaniu zasobami ludzkimi określa się za pomocą różnych kryteriów. Należą do nich między innymi: zakres funkcji personalnej, psychologia pracy, podsystemy organizacji, poziom zarządzania, decyzyjność, kapitał, wpływ kadry kierowniczej czy rodzaj relacji (Szczepańska, Bugdol, 2016, s. 140). Dla opisu wewnątrzorganizacyjnej mobilności jako procesu istotne są te kryteria, które odnoszą się do funkcji personalnej oraz poziomu zarządzania. Pierwsze obejmują bowiem: planowanie zatrudnienia, rekrutację i selekcję, wartościowanie pracy, system wynagrodzeń, szkolenia i rozwój kompetencji zawodowych, budowę ścieżek kariery i doradztwo w zakresie rozwoju zawodowego, planowanie sukcesji oraz redukcję zatrudnienia (Szczepańska, Bugdol, 2016, s. 142). Mogą one wspomagać i być wykorzystywane w opisie wewnątrzorganizacyjnej mobilności.

Natomiast według kryterium poziomów zarządzania, procesy w zarządzaniu zasobami ludzkimi dzielą się na strategiczne i operacyjne. Te spośród nich, które obejmują wewnątrzorganizacyjną mobilność pracowników są tutaj lokowane jako wspomagające realizację funkcji personalnej na poziomie operacyjnym. Należą do nich: dobór pracowników, zatrudnianie, przeprowadzanie oceny, rozwój zawodowy, wynagradzanie, derekrutacja, controlling czy tworzenie struktury organizacyjnej zarządzania zasobami ludzkimi (Szczepańska, Bugdol, 2016, s. 142).

W tym przypadku proces wewnątrzorganizacyjnej mobilności stanowi odrębne zjawisko i wspiera urzeczywistnienie celów funkcji personalnej.

W literaturze wskazuje się również na pewną kolejność etapów związanych z mobilnością pracowników w organizacji. Należą do nich (Pocztowski, 2008, s. 279; Król, 2006, s. 442):

- ustalenie kierunków i zakresu przemieszczeń pracowników, które wynikają z planu rozwoju personelu;
- przygotowanie przemieszczeń od strony organizacyjnej i społecznej;
- dokonanie przesunięć pracowników wewnątrz organizacji;
- przystosowanie przemieszczonych pracowników do nowych ról organizacyjnych;
- ocenę przebiegu i efektów przeprowadzanych przemieszczeń.

Zaprezentowane powyższe etapy nawiązują do koncepcji cyklu organizatorskiego Le Chateliera. Zdaniem autorki charakteryzują się one nadmiernym uproszczeniem, gdyż nie uwzględniają wszystkich komponentów procesu mobilności wewnątrzorganizacyjnej. Dla przykładu nie zawierają podstawowego elementu, jakim jest jego cel, co jest niezmiernie istotne zwłaszcza w kontekście przewidywania procesów oraz charakteru i funkcji realizowanych działań (Czekaj, 2006, s. 217).

Z kolei J. Marciniak (red.), 2018, s. 450) przedstawił etapy postępowania wewnątrzorganizacyjnej mobilności, które odniósł do obu jej rodzajów – pionowej i poziomej. Należą do nich następujące działania:

- wyliczenie szczegółowej listy stanowisk zaliczanych do danej grupy związanej z mobilnością;
- określenie struktur organizacyjnych, w których występują dane stanowiska z grupy – z podziałem na pionowy, poziomy itp.;
- przygotowanie i zebranie informacji o pracownikach w danej grupie stanowisk, uwzględniające takie dane jak: imię i nazwisko, pion, departament, staż pracy w organizacji, staż pracy ogółem, wiek, wykształcenie i inne kwalifikacje;
- określenie sposobu objęcia danej funkcji (w wyniku awansu wewnętrznego, w tym przesunięć poziomych czy pionowych, czy rezultatu rekrutacji zewnętrznej);
- wyliczenie szkoleń w odniesieniu do całej grupy stanowisk (standardowe, powtarzalne), a w odniesieniu do indywidualnych pracowników wszystkie szkolenia z danego okresu (np. z ostatnich 3 lat);
- określenie informacji zbiorczych, jakie są kluczowe obowiązki i zadania w grupie stanowisk oraz najważniejsze kryteria oceny dla tej grupy;
- ustalenie możliwego zakresu mobilności (w tym nazwy komórek organizacyjnych);
- opracowanie rekomendacji rozwojowych – zarówno dla całej grupy stanowisk, jak i dla poszczególnych pracowników oraz określenie wymaganego

poziomu umiejętności, przewidzianych środków podnoszenia umiejętności i kwalifikacji, w tym planowany czas ich osiągnięcia;

- opracowanie przez kierowników zainteresowanych działów, w których ma miejsce mobilność, formularza, którego zadaniem jest potwierdzenie, że zmiany i przeniesienia pracowników odbywają się w atmosferze porozumienia między nimi.

Nieco inaczej strukturę przesunięć pracowników w organizacji przedstawia Amerykańskie Centrum Produktowności i Jakości (APQC). Nie wymienia ono jednak podprocesów w takim ujęciu, aby spełniały one warunek ciągłości. Powoduje to konsekwencję w postaci braku sekwencyjnych etapów tego procesu. Na strukturę przesunięć składają się natomiast takie elementy jak: zarządzanie procesem rozwoju i przemieszczania pracowników, zarządzanie zwalnianiem pracowników, zarządzanie odejściami z pracy i urlopami, opracowanie i wdrożenie reorientacji zawodowej pracownika, zarządzanie rozmieszczeniem personelu czy przeniesieniem pracowników i zadaniami (Szczepańska, Bugdol, 2016, s. 171–175).

Organizacja chcąc wykorzystać wewnątrzorganizacyjną mobilność pracowników do realizacji własnych celów może również ujmować ją jako proces w formie tzw. programów mobilnościowych. Mają one za zadanie wykorzystać istniejący potencjał kompetencyjny pracowników i być dla nich uzupełnieniem szkoleń zewnętrznych. W efekcie oznaczają one (Marciniak, 2016, s. 144):

- różnorodne wykorzystanie potencjału zawodowego,
- różnorodne ukierunkowanie zainteresowań zawodowych pracowników,
- wszechstronność i uzupełnianie się pracowników w pracy zespołowej,
- wzrost wymiany doświadczeń profesjonalnych w systemie organizacyjnym,
- stopniowe przechodzenie w kierunku nowych zawodów, bardziej atrakcyjnych na wewnętrznym rynku pracy,
- uniknięcie deprecjacji kapitału ludzkiego (Lipka, Winnicka-Wejs, 2013, s. 195).

Nie można jednak zapominać, że o powodzeniu tych programów decyduje efektywne zarządzanie nimi oraz nieustanne diagnozowanie, monitorowanie i wspieranie pracowników zorientowanych na mobilność.

Z perspektywy organizacji programy mobilnościowe mogą zatem przybierać strukturę procesu, zawierając szczegółowe wytyczne dla jej adresatów. Traktując współcześnie mobilność wewnętrzną w organizacji jako ciąg powiązanych wzajemnie działań, ukierunkowuje ją na orientację procesową. Pogłębia to niejako tradycyjne rozumienie mobilności pracowników w organizacji a stanowiąc zaś starannie zaplanowaną sekwencję poszczególnych etapów, staje się dla niej wolicjonalnym działaniem a nie tylko incydentalnym aktem w przestrzeni organizacyjnej.

2.3. Teoretyczne podstawy koncepcji funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników – kluczowe rozwiązania organizacyjne

Przedmiotem wyodrębnienia rozwiązań wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników są jej funkcje. Funkcja według *Słownika wyrazów obcych* oznacza „czynność, działanie, zadanie, obowiązek, stanowisko” (Doroszewski (red.), 1980, s. 237). W nauce o zarządzaniu i jakości jest ona interpretowana jako „zakres powtarzających się działań wykonywanych w ramach podziału pracy na rzecz organizacji, której dana osoba jest członkiem” (Pszczółowski, 1978a, s. 71). W organizacji, uwzględniając nadrzędny jej cel, jakim jest prowadzenie działalności gospodarczej, można dostrzec tzw. wiązkę funkcji, tj. podstawowe (nazywane również operacyjnymi), pomocnicze oraz kierownicze (Trocki, 2001, s. 17). Podstawowe wiążą się z realizacją głównych zadań przez organizację np. wytwarzanie i sprzedaż wyrobów, świadczenie usług itd. (Lichtarski (red.), 2007, s. 224). Druga grupa to funkcje pomocnicze. Ich realizacja nie prowadzi bezpośrednio do powstania wyników rynkowych (wyrobów lub usług), lecz stwarza warunki niezbędne do ich powstania (Trocki, 2001, s. 18). Są one związane z „obsługą” funkcji podstawowych (Zieleniewski, 1982, s. 369). Ostatnie z nich można porównać do tzw. „kręgosłupa” organizacji, który będąc jej trzonem, zapewnia i reguluje pracę funkcji podstawowych i pomocniczych oraz pozwala osiągnąć założone cele. Jan Zieleniewski (1982, s. 367) zwraca jednak uwagę, że nie powinno się takich działań w organizacji nazywać funkcjami kierowniczymi, lecz regulacyjnymi. Nazwa „funkcje kierownicze” powinna być zarezerwowana jedynie dla osób zajmujących stanowiska zarządzające, które wykonują powtarzające się zadania i czynności w związku z pełnieniem takiej roli w organizacji. Teoria i praktyka zarządzania także najczęściej opisują te funkcje w kontekście pracy kierowniczej, proponując różny ich podział (Drucker, 1994, s. 368; Barnard, 1997, s. 235; Webber, 1998, s. 168).

Należy również wspomnieć, że wiedza na temat czynności kierowniczych została po raz pierwszy usystematyzowana przez Henry’ego Fayola. W swojej pracy zatytułowanej *Administracja przemysłowa i ogólna oraz nauka administracji w zastosowaniu do państwa*, która dała podstawę sformułowaniu klasycznej koncepcji funkcji, autor ten wyodrębnił zadania, szereg powtarzalnych prac w przedsiębiorstwie, które sklasyfikował w sześciu grupach: technicznej, handlowej, finansowej, ubezpieczeniowej, rachunkowej i administracyjnej (Fayol, 1947, s. 55–56).

Najwięcej uwagi Henry Fayol poświęcił czynnościom administracyjnym, które pogrupował w następujące funkcje: przewidywanie, organizowanie, rozkazywanie,

koordynowanie i kontrolowanie (Koźmiński, Piotrowski (red.), 2004, s. 646). Koncepcja ta uległa z czasem ewolucji, zmierzając do uściślenia zakresu poszczególnych funkcji. Przewidywanie zastępuje się obecnie planowaniem, rozkazywanie zaś motywowaniem (Krzakiewicz, Cyfert, 2006, s. 26). Wszystkie te funkcje są ze sobą wzajemnie powiązane oraz występują w procesie kierowania, niezależnie od szczebla organizacyjnego. Obecnie nazywane są najczęściej funkcjami zarządzania lub kierowniczymi (Koźmiński, Piotrowski (red.), 2004, s. 646).

Funkcje w organizacji wyodrębnia się również mając na uwadze rodzaj działalności. Mogą to być zatem funkcje: inwestycyjna, zaopatrzeniowa, magazynowa, produkcyjna, finansowa, marketingowa i personalna (Król, 2006, s. 34). Ze względu na prowadzone rozważania w niniejszej monografii więcej miejsca poświęcono funkcji personalnej. Określana jest ona także jako kadrowa, a współcześnie funkcja HR. Oznacza ona „w szerszym znaczeniu ogół działań o charakterze regulacyjnym, wykonawczym i doradczym, związanych z kształtowaniem kapitału ludzkiego w organizacji, w węższym zaś czynności wykonywane przez specjalistyczną komórkę organizacyjną lub celowo stworzone stanowisko ds. HR” (Pocztowski, 2018, s. 105). Poszczególne zaś działania tworzą zbiór składników funkcji HR i powiązań między nimi (Listwan (red.), 1999, s. 23). Natomiast w obrębie funkcji personalnej dostrzega się zróżnicowane elementy, które ją konstytuują. Do najbardziej znanych klasyfikacji należą te, związane z określonymi modelami zarządzania kadrami: modelem Michigan i harwardzkim. Pierwszy z nich obejmuje takie składniki jak: dobór pracowników, ocenianie efektów pracy, nagradzanie pracowników oraz ich rozwój. Natomiast model harwardzki, przytoczony już wcześniej, uwzględnia: partycypację pracowniczą, ruchliwość (przepływ) pracowników, systemy wynagrodzeń i systemy pracy (Król, 2006, s. 60–62). W literaturze można odnaleźć ponadto różnorodne ujęcia wyodrębniające kluczowe funkcje HR, różniące się jedynie nazwą lub stopniem zaszerzowania (Listwan (red.), 1999, s. 23). Niemniej jednak, pomimo bogactwa ich klasyfikacji i składających się na nie subfunkcji, każda z nich ma także własną strukturę, cele oraz spełnia określone zadania. Co więcej, także poszczególne subfunkcje np. adaptacja do pracy, motywowanie czy przemieszczenia pracowników posiadają swoje charakterystyczne działania zwane funkcjami. Zakres i stopień ich szczegółowości wynika ze sposobu ich realizacji, określonego między innymi w strategii poszczególnych funkcji HR.

W kontekście prowadzonych rozważań również wewnętrzna mobilność posiada swoje symptomatyczne czynności ujęte w katalogu funkcji. W literaturze (Jamka, 2001, s. 183; Ludwiczynski, 2006, s. 220) wyodrębnia się różne funkcje wewnętrznej mobilności. Ich celem jest właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Prezentuje je poniższa tabela.

Tabela 7. Funkcje mobilności wewnątrzorganizacyjnej i ich charakterystyka

Rodzaj funkcji	Charakterystyka i znaczenie
Funkcja szkoleniowa	zapoznanie pracownika z pracą na różnych stanowiskach, w innych komórkach, jednostkach; stosowane jako narzędzie adaptacji społecznej oraz niekiedy jako przygotowanie do awansu stanowiskowego.
Funkcja udrażniająca	pracownik uzyskujący niskie efekty pracy może zostać przesunięty na inne, alternatywne, równorzędne pod względem uprawnień i obowiązków, ale mniej znaczące stanowisko, nie blokuje zatem istotnego stanowiska w siatce awansów.
Funkcja dopasowująca	przeniesienie pracownika na stanowisko zbieżne z jego nowymi wymaganiami i kwalifikacjami, które mógł nabyć w organizacji lub w procesie doboru i obsadzania stanowiska mogło nastąpić nieprecyzyjne rozpoznanie kwalifikacji pracownika, w wyniku przesunięcia stanowiskowego będą lepiej wykorzystane, takie zmiany mają sprzyjać również lepszemu dopasowaniu na linii pracownik–organizacja.
Funkcja motywacyjna	zapobiega skutkom znudzenia się pracownika powtarzalnością wykonywanych monottonnych na stanowisku zadań (w konsekwencji spadkowi efektywności i zaangażowania w nią).
Funkcja rozładowująca konflikty (funkcja społeczna)	pracownik generujący złą atmosferę w miejscu pracy a przeniesiony na inne stanowisko do innego działu, nie będzie miał tak dużego wpływu na nowy, zintegrowany już wcześniej zespół, odporny na konfliktogenną osobowość danego pracownika; przeniesienie w ramach struktury organizacyjnej ułatwia rozwiązanie lub osłabienie występującego konfliktu.
Transfer produkcyjny/funkcja zapobiegająca lub łagodząca redukcję zatrudnienia	przesunięcie pracownika na inne stanowisko pracy może zapobiegać skutkom lub doprowadzić do złagodzenia rozmiarów redukcji zatrudnienia, czasu niewykorzystanego i przestojów spowodowanych np. brakiem zasobów produkcyjnych; przesunięcia mogą łagodzić redukcję zatrudnienia w organizacjach znajdujących się w warunkach kryzysu lub chwilowego spadku sprzedaży.

Źródło: opracowanie na podstawie B. Jamka (2001, s. 183) oraz A. Ludwiczynski (2006, s. 220).

Przedstawione funkcje do tej pory nie były weryfikowane w procesie badań. Mając to na uwadze, postanowiono zidentyfikować cztery wiodące funkcje wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników, uwzględniając ich główny cel. Sformułowanie go może stanowić kryterium i być pomocne w odróżnieniu jednej od drugiej (Zieleniewski, 1982, s. 363). Taki zabieg pozwoli ponadto na wyszczególnienie, na dalszym etapie prac, teoretycznych predykatów koncepcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników. Opracowując zestaw funkcji dla omawianego zagadnienia, najpierw sformułowano ich cel, a następnie wyodrębniono szereg działań (rozwiązań) organizacyjnych. Na podstawie zaprezentowanego przeglądu funkcji wewnętrznej mobilności w tabeli 8 określono cztery z nich: *motywacyjną*,

transferową, społeczną oraz adaptacyjną. Są to, zdaniem autorki, najważniejsze funkcje, jakie powinna spełniać wewnątrzorganizacyjna mobilność. Będą one również stanowiły przedmiot badawczy w procesie badań.

Niżej opisano funkcje wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników i przypisano im kluczowe, określone rozwiązania organizacyjne. Wynikają one z złożonego charakteru danej funkcji. Należy jednak pamiętać, że zaproponowane dla nich rozwiązania organizacyjne będą raczej stanowiły pewien konstrukt teoretyczny, wymagający dalszego poznania i weryfikacji w procesie badawczym. Ostateczne konkluzje mogą natomiast przyczynić się do rekomendacji dla praktyki zarządzania w zakresie wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników.

2.3.1. Funkcja motywacyjna

Motywacja, która stanowi wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania zachowań ludzi w procesie pracy, obejmuje dwa podstawowe znaczenia (Pocztowski, 2018, s. 228):

- ujęcie atrybutowe – identyfikowane z motywacją wewnętrzną, czyli wewnętrznym stanem jednostki ukierunkowanym na zachowania związane z realizacją celów zawodowych;
- ujęcie czynnościowe – identyfikowane z motywacją zewnętrzną, określane jako konfigurację zewnętrznych elementów oddziałujących na zachowania pracowników, związane z realizacją celów organizacyjnych.

Może ona podlegać kształtowaniu poprzez zastosowanie określonych instrumentów motywacyjnych: płacowych (płace, premie, prowizje, nagrody) i pozapłacowych w tym materialnych (samochód służbowy, akcje, udziały) i pozamaterialnych (uznanie i prestiż, status stanowiska, awans, rozwój osobisty i doskonalenie, dobre warunki pracy, partycypacja w zarządzaniu) (Kopertyńska, 2008; Sekuła, 2008; Kopeć, Piwowarczyk, 2008; Gick, Tarczyńska, 1999).

W kontekście realizacji **funkcja motywacyjna wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników będzie miała na celu wzbudzenie motywacji do pracy, przy wykorzystaniu określonych rozwiązań organizacyjnych.** Odbywa się to najczęściej poprzez zastosowanie instrumentów płacowych i pozapłacowych (Sokołowski, 2013, s. 34). Uwzględniając jednak aktywne działania organizacji ukierunkowane na wykorzystanie indywidualnych i zawodowych kompetencji pracownika i stwarzanie mu możliwości do zmiany sylwetki kompetencyjnej oraz wzbudzenie do motywacji, będzie dokonywało się to poprzez pozapłacowe niematerialne instrumenty. Uzasadnieniem takiego wyboru jest stwierdzenie, że pracownik, który współcześnie podejmuje pracę kieruje się już nie tylko wysokością wynagrodzenia, ale stawia przed sobą dodatkowe wymagania, takie jak (Jasiński, 2001, s. 50):

- potrzebę ciągłego podnoszenia swoich umiejętności i kwalifikacji;
- chęć robienia czegoś przelamującego monotonię;
- potrzebę odpowiedzialności, dążenie do samodzielności;

- pragnienie dostępu do informacji;
- uzyskanie szacunku i uznania.

Dokonując przeglądu literatury na temat środków motywacji pozamaterialnej (Gick, Tarczyńska, 1999; Kopertyńska, 2008; Jasiński, 2001; Sekuła, 2008) zdaniem autorki do kluczowych rozwiązań wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników można zaliczyć: szkolenia, formy strukturyzacji pracy, działania związane ze zmianą kierunku uczestnictwa w miejscu pracy (np. awans) oraz zmianę charakteru wykonywanych zadań (w zakresie realizowanych funkcji, pełnionych ról, odpowiedzialności i stosowanych metod pracy).

Pierwsze z nich – szkolenia – definiowane są jako „zdobywanie i rozwijanie umiejętności oraz po części wiedzy niezbędnych do wykonywania pracy na danym stanowisku i stawania się profesjonalistą wyposażonym w odpowiednie kompetencje, a także umożliwiające podjęcie pracy w innym zawodzie lub na innym stanowisku” (Sekuła, 2008, s. 81). Stanowią one podstawową formę rozwoju pracowników oraz spełniają funkcję motywacyjną poprzez zaspokojenie potrzeby samorealizacji.

Szkolenia o charakterze motywacyjnym są skutecznym narzędziem, które zwiększa konkurencyjność organizacji i pracownika. W kontekście wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracownika udział w szkoleniu, umożliwia zmianę jego struktury kwalifikacji i/lub kompetencji. Włączenie go w proces szkoleniowy pełni także inną ważną rolę. Niewątpliwie interesujące są w tym aspekcie badania Karoliny Gonery (2016, s. 35–38) przeprowadzone w latach 2014–2016. Wykazały one, iż odejścia z organizacji były częstsze wśród osób, które właśnie szkolenia odbyły niż wśród osób nieszkolonych. Wniosek ten zaprzecza zatem powszechnej opinii, że szkolenia mogą być sposobem na zatrzymanie pracownika w organizacji (Litwin, 2012, s. 364).

Traktowanie szkoleń jako czynników oddziałujących szczególnie na motywację pracownika (Sekuła, 2008, s. 81; Kopertyńska, 2008, s. 224), ma swoje uzasadnienie dla włączenia ich do funkcji motywacyjnej wewnątrzorganizacyjnej mobilności. Jak wskazują wyniki badań (Kopertyńska, 2008) szkolenie jest stawiane na pierwszym miejscu jako najsilniejszy motywator do pracy. Podobne zdanie wyrażali pracodawcy, którzy podkreślali istotne znaczenie szkoleń w miejscu pracy (Kopertyńska, 2008, s. 224).

Umiejscowienie szkoleń w ramach tej funkcji ma być także źródłem (środkiem) motywacji dla pracownika i być tą zmienną stanowiącą o możliwości jego mobilności.

Podstawowym celem szkolenia jest przekazanie wiedzy teoretycznej, praktycznej oraz nabycie pewnych zachowań bądź wykształcenie określonych postaw. Dlatego przy uwzględnieniu tego celu, szkolenie jako rozwiązanie wewnętrznej mobilności będzie również włączone do katalogu funkcji transferowej.

Elementem systemu motywacyjnego, który wykorzystuje wszystkie czynniki motywacyjne (potrzebę osiągnięć, uznania, większej odpowiedzialności a także

stwarzanie pracownikom warunków wywierania wpływu, sprawowania władzy) jest awansowanie pracowników. To nie tylko zmiana pozycji w strukturze organizacyjnej, ale też powierzenie pracownikowi zadań o większej odpowiedzialności i decyzyjności. Awans zaspokaja potrzebę uznania i korzystnej samooceny, a także umożliwia dostęp do wyższych wartości i podniesienia poziomu życia. Jest on silnym motywatorem, bowiem nawet bez wzrostu wynagrodzenia, wiąże się on z większą odpowiedzialnością (Kopertyńska, 2008, s. 228). Obok awansów, czyli działania związanego z charakterem uczestnictwa w miejscu pracy, do czynników motywacyjnych zalicza się również przemieszczenia poziome i boczne. Mają one na celu zmianę stanowisk pracy przez indywidualnych pracowników lub pewne ich grupy wewnątrz określonych komórek organizacyjnych oraz między nimi, które charakteryzują się względnie wysoką sterowalnością przez podmioty zarządzania zasobami ludzkimi (Pocztowski, 2018, s. 304). Przemieszczenia te oznaczają również pracę w innym zespole, pod innym kierownictwem niż dotychczas (Marciniak (red.), 2018, s. 445).

W przypadku przemieszczeń poziomych mogą one zdaniem Jarosława Marciniaka jedynie częściowo zaspokoić oczekiwania pracowników, które związane są z indywidualnym rozwojem zawodowym. Dlatego powinny być zarezerwowane tylko dla tych stanowisk, na których praca nie jest bardzo specyficzna i wyjątkowa oraz dotyczyć tych organizacji, które funkcjonują stosunkowo krótko np. na rynkach nowych technologii. Ważne jest również, aby pracownicy, którzy podlegają takiej mobilności, charakteryzowali się różnym potencjałem kompetencyjnym (Marciniak (red.), 2018, s. 447).

Natomiast do działań związanych z charakterem wykonywanych zadań w miejscu pracy, które sprzyjają motywacji pracowników, w ramach wewnątrzorganizacyjnej mobilności, zalicza się zmianę realizowanych funkcji, pełnionych ról w organizacji, odpowiedzialności, wymagań, stopnia złożoności lub stosowanych metod pracy. Mają one na celu być nie tylko czynnikami motywacyjnymi, ale również tymi, które nadadzą sens wykonywanej pracy poprzez ukształtowanie w taki sposób środowiska pracy jednostki, który zwiększy jej zaangażowanie oraz satysfakcję.

Strukturyzacja pracy i jej formy, łączą się również z obszarem działań o charakterze motywacyjnym zaliczanym do wewnątrzorganizacyjnej mobilności. Należą do nich rotacja stanowiska, rozszerzenie zakresu pracy lub wzbogacanie jej treści oraz autonomiczne grupy pracownicze⁴. Strukturyzacja pracy obejmuje bowiem celowe kształtowanie treści i warunków pracy na poziomie określonego stanowiska lub grup stanowisk, przy czym są one miejscem nabywania również przez pracowników doświadczenia i umiejętności. Od ukształtowanych treści i warunków zależy w dużej mierze ich motywacja do pracy (Szałkowski (red.), 2002,

4 Temat form strukturyzacji pracy został szerzej omówiony w następnym rozdziale w kontekście analizy struktury organizacyjnej i jej wpływu na mobilność pracowników w organizacji.

s. 26). Każda zatem forma strukturalizacji pracy związana ze zmianą charakteru zadań w środowisku pracy stwarza z jednej strony przestrzeń do zaspokojenia potrzeb rozwojowych pracownika w zakresie jego przejawianych zachowań mobilnych, z drugiej zaś sprzyja współczesnym tendencjom organizacyjnym w kontekście uelastycznienia procesów pracy. Orientacja taka staje się zasadna zwłaszcza w organizacjach, w których brakuje perspektyw na formalną mobilność wewnętrzną. Dodatkowo, w takiej sytuacji organizacja może co jakiś czas przeprojektować pracę, korzystając np. z modelu Hackmana i Oldhama, wykorzystując kluczowe jej właściwości takie jak: różnorodność umiejętności, tożsamość zadania, ważność zadania, autonomia i sprzężenie zwrotne (Chmiel (red.), 2002, s. 76). Chociaż w powiązaniu z pewnymi stanami psychicznymi jednostki (poczucie sensowności pracy, poczucie odpowiedzialności za wyniki pracy, znajomość rezultatów bieżących działań, siła potrzeby rozwoju) przeprojektowanie pracy może mieć wpływ na jej wyniki, w tym na niską absencję i niewielką rotację pracowników. Strukturyzacja pracy jako rozwiązanie wewnątrzorganizacyjnej mobilności umożliwia pełniejsze wykorzystanie indywidualnego potencjału jednostki, w tym posiadanej wiedzy i umiejętności (Szałkowski (red.), 2002).

2.3.2. Funkcja transferowa

Transfer (*transfero*) z języka łacińskiego oznacza przenoszenie (Doroszewski (red.), 1980, s. 770). W nurcie prowadzonych rozważań odnosi się on do tych elementów w miejscu pracy, które mogą być przez jednostkę lub organizację modelowane. W kontekście prowadzonych dywagacji można wymienić w ramach tej funkcji przynajmniej dwa komponenty z tym związane. Są to wiedza i umiejętności. U podstaw ich znaczenia w organizacji istnieje przekonanie, że stanowią fundament w osiąganiu jej przewagi konkurencyjnej (Mikuła, 2005, s. 11; Hamel, Prahalad, 1990, s. 79). Pracownicy traktowani są nie tylko jako zasób, ale i strategiczny kapitał, który zaliczany jest obecnie do najważniejszych aktywów organizacji. Związane jest to przede wszystkim z faktem, iż dysponują oni unikatowym elementem jakim jest wiedza organizacyjna. Coraz istotniejsze staje się posługiwanie nią, gromadzenie i łatwość w jej przyswajaniu, co powoduje że jest ona podstawą do formułowania organizacji uczącej się czy organizacji wiedzy a jej zasoby ludzkie identyfikowane są jako pracownicy wiedzy, profesjonalści lub pracownicy utalentowani (Miś, 2009a, s. 273). Takie właśnie osoby charakteryzują się wysokim poziomem mobilności (Morawski, 2009, s. 45), który jest pochodną profesjonalizmu opartego na indywidualnych kompetencjach, perfekcji w działaniu oraz aktywności intelektualnej. Współcześnie czas i miejsce świadczenia pracy nie mają już znaczenia, gdyż pracownik wiedzy, dysponując odpowiednimi środkami komunikacji i łączności, a także poszukiwanymi kompetencjami, może pracować

w dowolnym miejscu i o każdej porze. Obecnie to organizacja jest bardziej zainteresowana posiadanymi przez niego zasobami wiedzy i doświadczeniami niż on sam, który nie potrzebuje konkretnej formalnej instytucji do rozwijania swojej kariery zawodowej (Morawski, 2005, s. 204–207).

Realizacja funkcji transferowej wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników będzie ukierunkowana na pozyskanie i dzielenie się ich indywidualnymi i zawodowymi kompetencjami oraz na oddziaływanie na nich w zakresie kształtowania ich postaw, poprzez wykorzystanie przez organizację odpowiednich rozwiązań.

Proces pozyskania i dzielenia się kompetencjami związany jest z transferem wiedzy i umiejętności. Pierwszy z nich, transfer wiedzy, „odnosi się do dynamicznych procesów, w których następuje przepływ wiedzy między stronami angażującymi się w przekazywanie (transmisję) oraz przyjmowanie (absorpcję) wiedzy i które prowadzą do zmian pierwotnego stanu wiedzy, uczestników tych interakcji” (Purgał-Popiela, 2017, s. 33). Ujmując go jako dynamiczny proces obejmuje on następujące cztery subprocesy (Mikuła, 2006, s. 40):

- pozyskiwanie wiedzy – oznacza proces jej przepływu z otoczenia organizacji do jej wnętrza oraz bezpośrednie jej zdobywanie przez pracowników podczas udziału w szkoleniach, konferencjach czy w czasie nieformalnych kontaktów z innymi ludźmi;
- udostępnianie wiedzy – jest to proces odwrotny do pozyskiwania, w trakcie którego ludzie przekazują ją swoim współpracownikom, podając im informację (np. instrukcję słowną, jak wykonać daną operację) lub też pracownik uzyskuje dostęp do baz danych lub dokumentacji. Udostępnianie wiedzy jest też procesem jej przepływu od organizacji do jej otoczenia;
- rozpowszechnianie wiedzy – jest to rozwinięta forma jej udostępniania, a różnica dotyczy zasięgu jej rozpowszechniania, jest procesem skierowanym na konkretne jednostki, a przy tej okazji może być ona poddawana ochronie, aby nie dotarła do osób niepowołanych (np. udostępnia się bazę danych o klientach wybranym sprzedawcom), jest działaniem mającym na celu stworzenie z danego zasobu wiedzy ogólnie dostępnej;
- dzielenie się wiedzą – polega na wzajemnym przekazywaniu jej przez ludzi w procesie komunikacji i podczas współpracy. Dzieleniu podlega wiedza spersonalizowana jawna i cicha. Podczas tego procesu ludzie mogą wspierać się wiedzą skodyfikowaną (np. informacjami z dokumentacji organizacyjnej) i ugruntowaną (np. poprzez analizę uszkodzeń produktu).

Natomiast transfer umiejętności, zgodnie z definicją Europejskiej Ramy Kwalifikacji, oznacza zdolność do „stosowania wiedzy i korzystania z *know-how* w celu wykonywania zadań i rozwiązywania problemów” (Instytut Badań Edukacyjnych, 2013, s. 36). Podobnie jak w przypadku transferu wiedzy, także w transferze umiejętności mogą zachodzić następujące subprocesy takie jak: pozyskiwanie, udostępnianie, rozpowszechnianie i dzielenie się umiejętnościami. Należy

jednak podkreślić, iż mając na uwadze tematykę niniejszej monografii, szczególnie istotny staje się wewnątrzorganizacyjny transfer wiedzy i umiejętności. Oznacza to, że pozyskana wiedza jak i umiejętności przez pracownika są udostępniane i rozpowszechniane przede wszystkim innym uczestnikom danej organizacji (Karim, Williams, 2012). Prowadzą one również do zmiany sylwetki kompetencyjnej pracownika w zakresie przyrostu jego wiedzy i/lub umiejętności. Na związek ten pomiędzy wewnętrzną mobilnością pracowników a transferem wiedzy wskazują również badania prowadzone w tym obszarze przez Christophera Poliquina i Jasmine Chauvin (2019).

Jednym z podstawowych rozwiązań, który ma na celu transfer wiedzy i umiejętności, są szkolenia pracownicze. Transfer ten, jak wcześniej zasygnalizowano, jest ich fundamentalnym celem. Istotne stają się zatem szkolenia i ich metody realizowane w trybie *on-the-job* (związane z miejscem pracy) oraz *off-the-job* (w odejściu od miejsca pracy) (Suchodolski, 2006; Litwin, 2012). Współcześnie jednak coraz częściej obserwuje się trend odchodzenia od tradycyjnych form szkolenia w stronę nowoczesnych, bardziej elastycznych i efektywnych metod wspierania rozwoju pracowników (Kołodziejczak, 2015, s. 53), które mogą przyczynić się do transferu wiedzy i umiejętności. Są to *mentoring* i *coaching*. Ich wykorzystanie dotyczy szerokiego spektrum elementów, jakie mogą być poddawane oddziaływaniu (wiedza, umiejętności, postawy, właściwości osobowości, motywacja), które wynikają ze specyficznego procesu ich nabywania, dokonującego się w kontekście istnienia relacji pracownik–*coach*/mentor (Wojtczuk-Turek, 2016, s. 329). Chociaż zarówno *mentoring*, jak i *coaching* są procesami związanymi z rozwojem kompetencji pracownika to możliwość osiągania celów rozwojowych, jak również transfer wiedzy i umiejętności odbywa się w inny sposób.

Mentoring oznacza formalny lub nieformalny związek między osobami, w których jedna z nich przyjmuje rolę przewodnika lub doradcy (Taylor, Curtis, 2018, s. 1134). Ma on na celu proces wymiany wiedzy, doświadczenia, wartości oraz udzielenia wsparcia (Hezlett, Gibson, 2005; Parsloe, Wray, 2002). Mentor pomaga osobie mniej doświadczonej (tzw. *mentee*) w realizacji jej celów rozwojowych poprzez dostarczanie wskazówek, praktycznych porad, przygotowuje do skutecznego odgrywania ról zawodowych, zachęca do przyjmowania większej odpowiedzialności i prowadzi w kierunku zaplanowanego awansu (Armstrong, Taylor, 2016, s. 375). Ponadto mobilizuje *mentee* do samodzielnego zdobywania wiedzy, doskonalenia umiejętności, wskazuje kierunki rozwoju, sugeruje tempo pracy i rozbudza entuzjazm (Listwan (red.), 2005, s. 79). Mentorem powinna być jednak osoba, która jest ekspertem w danej dziedzinie i stanowi wzór do naśladowania. Relacja mentor–*mentee* ma mieć charakter formalny lub nieformalny oraz może trwać przez całe życie lub stanowić część formalnego programu z dwustronnymi uzgodnieniami (Wojtczuk-Turek, 2016, s. 331) np. wpisanego w strategię rozwoju pracowników w organizacji.

Z kolei *coaching* w odróżnieniu od mentoringu jest to proces wspierania rozwoju pracownika z wykorzystaniem jego zasobów, ukierunkowany na zmianę i realizację określonych celów (Wojtczuk-Turek, 2016, s. 330). W organizacji *coaching* najczęściej opiera się na strukturalizowanych spotkaniach. Ma przede wszystkim formę sesji coachingowej, pomiędzy dwoma osobami, z których jedna pełni rolę coacha a druga jest tzw. *coachee*. Celem coachingu jest zmiana osiąganych rezultatów, sposobu myślenia oraz umiejętne wykorzystanie potencjału pracownika i wzrost szeroko rozumianej wydajności (Rzycka, 2015, s. 33). W przestrzeni organizacyjnej *coaching* realizowany jest najczęściej przez profesjonalnego coacha lub inną osobę np. przełożonego lub współpracownika (Pocztowski, 2018, s. 322), który posiada odpowiednie kompetencje potwierdzone wymaganym certyfikatem np. ICF.

Obecnie coraz częściej wobec zachodzących zmian w środowisku pracy, organizacje chcąc adaptować się do nowych warunków działania, oczekują od menedżerów nie tylko, aby brali udział w sesjach coachingowych, ale żeby sami stali się certyfikowanymi coachami (Rzycka, 2015, s. 43). Rozwiązanie takie pozwala bowiem organizacji skorzystać z własnych zasobów (coachów), jest to również mniej kosztowne i bardziej skuteczne ze względu na znajomość specyfiki organizacji (Starr, 2005, s. 15).

Coaching zaś nakierowany na menedżerów ma szansę wspierać pracowników (podwładnych) w animowaniu wszelkich działań prorozwojowych, promowaniu postaw i zachowań twórczych oraz uaktywniać ich potrzebę ciągłego doskonalenia. Należy jednak podkreślić, że chociaż w coachingu nie zachodzi bezpośredni proces przekazywania wiedzy czy proponowania gotowego rozwiązania, to działania coacha ukierunkowane są przede wszystkim na: docieranie do zasobów *coachee*, motywowanie, inspirowanie i zobowiązanie podopiecznego do wysiłku niezbędnego, celem uzyskania zamierzonego rezultatu (Wojtczuk-Turek, 2016, s. 332). Działania te mogą stanowić element tego transferu.

Innym rozwiązaniem w organizacji, które ukierunkowane jest na transfer wiedzy i umiejętności, jest adaptacja do pracy. Oznacza ona proces przystosowania pracownika do nowego środowiska pracy, mający na celu zapewnienie sprawnego funkcjonowania w określonym kontekście zawodowym (Listwan (red.), 2005, s. 1). W konsekwencji adaptacja powinna umożliwić dostosowanie się pracownika do nowych treści i warunków pracy poprzez opanowanie zakresu czynności i obowiązków związanych z wykonywaną pracą, przyzwyczajenie się do materialnego środowiska pracy i czasu pracy oraz do norm i zwyczajów, które panują w organizacji (Pocztowski, 2018, s. 193). Aby uzyskać powyższe cele organizacja powinna zatem w sposób świadomy zarządzać tym procesem. Dlatego oprócz adaptacji spontanicznej, w której to pracownik sam zdobywa wiedzę o organizacji, może ona podjąć się opracowania tzw. adaptacji kierowanej, czyli zorganizowanej. Jest ona ściśle określona w czasie i przestrzeni, a nowy pracownik ma wytyczoną ścieżkę, którą

ma podążać aż do osiągnięcia pełnej wiedzy na temat wszystkich elementów procesu pracy (Woźniak, 2013, s. 294). Adaptacja ta realizowana jest głównie przez trzy podmioty: bezpośredniego przełożonego, opiekuna oraz specjalistę ds. personalnych (Ludwicyński, 2006, s. 217). Ich zadaniem jest przede wszystkim pomoc nowo zatrudnionemu pracownikowi w asymilacji do warunków organizacyjnych oraz w nabywaniu przez niego norm, wartości i pożądaných zachowań z punktu widzenia realizacji celów organizacji. Istotne jest także zadbanie o to, by osoba taka w jak najkrótszym czasie zaczęła efektywnie pracować oraz ukształtowała korzystne nastawienie do organizacji (Armstrong, Taylor, 2016, s. 319). Adaptacja umożliwia również optymalne zagospodarowanie posiadanego potencjału pracowników.

Uznając zatem zorganizowaną adaptację do pracy jako źródło transferu wiedzy i umiejętności, kluczowe staje się powołanie tzw. opiekunów stażu, którzy stanowią istotne wsparcie w procesie wprowadzenia do pracy. Osoby takie muszą charakteryzować się większym stażem i doświadczeniem oraz adekwatną wiedzą i umiejętnościami. Taka funkcja, w wewnątrzorganizacyjnej mobilności, powinna być działaniem zależnym od woli pracownika, a nie narzuconym kolejnym obowiązkiem. Powinien on wyrazić chęć do pełnienia roli opiekuna stażu, ponieważ tylko wtedy cały ten proces ma szansę stać się efektywnym rozwiązaniem organizacyjnym funkcji transferowej.

2.3.3. Funkcja społeczna

Funkcja społeczna najczęściej opisywana jest w socjologii jako pojęcie zaczerpnięte z biologii w kontekście ujęcia organicyzmu i funkcjonalizmu. Oznacza ona „właściwość elementu systemu społecznego, określająca jego wpływ na pozostałe elementy, a także na system jako całość, z podkreśleniem roli tego elementu w podtrzymaniu trwania systemu” (Szacki, 2002, s. 656). W wymiarze organizacyjnym przytoczoną definicję według autorki można utożsamić z jednym z elementów organizacji np. podsystemem społecznym, który wraz z innymi przyczynia się do powodzenia całości. Mając jednak na uwadze szeroką treść tej funkcji, jej określenie dla wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w niniejszej pracy stanowi kompilację: funkcji dopasowującej i rozładowującej konflikty (zwanej zamiennie społeczną) (Jamka, 2001, s. 183; Ludwicyński, 2006, s. 220). Pozwoli to ograniczyć jej zakres do tych komponentów, które są istotne z perspektywy wewnętrznej mobilności. **Funkcja społeczna wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników jest ukierunkowana na dopasowanie indywidualnych i zawodowych kompetencji pracownika do stanowiska, zespołu i organizacji. Ma na celu przeciwdziałanie występującym dysfunkcyjnym elementom w miejscu pracy poprzez zastosowanie określonych rozwiązań organizacyjnych.**

U źródeł owej korelacji zasadne staje się stwierdzenie, że ludzie chętniej wybierają określone stanowiska i organizacje, jeśli są one zgodne z ich osobowością, potrzebami i wyznawanymi wartościami, jednocześnie uzyskują przy tym lepszą efektywność i skuteczność w realizacji zadań (Cable, DeRue, 2002). W szerszym jednak kontekście dopasowanie z perspektywy organizacji interpretowane jest jako zgodność między jednostką a środowiskiem pracy i ich zbieżnością cech (Kristof-Brown, Zimmerman, Johnson, 2005, s. 281). Świadczą o tym (Czarnota-Bojarska, 2012, s. 255; Waszkowska, Andycz, Merecz, 2014, s. 220):

- dopasowanie suplementarne – oznacza podobieństwo cech, celów i wartości cenionych przez pracownika i reprezentowanych przez organizację;
- dopasowanie komplementarne – rozumiane jako zgodność między możliwościami pracownika a wymogami stawianymi mu przez organizację oraz między jego potrzebami a zasobami organizacji.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że oba te dopasowania nie muszą się wcale wykluczać, a wręcz przeciwnie, mogą się wzajemnie uzupełniać (Kristof, 1996).

Dopasowanie do wymagań i właściwości pracy wyjaśniane jest często w kontekście osadzenia organizacyjnego tzw. wbudowania czy zakorzenienia (*organizational embeddedness*) (Peltokorpi, Allen, Froese, 2015, s. 292; Reitz, 2014, s. 159). Osadzenie organizacyjne opiera się na teorii osadzenia stanowiska pracy, a jako zbiór różnorodnych sieci sił wyjaśnia, dlaczego ludzie pozostają w obecnej organizacji i powstrzymują się przed jej opuszczeniem (Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski i Erez, 2001, s. 1104). Zgodnie z tą teorią pracownik silnie „ukorzeniony” w organizacji wykazuje większy stopień dopasowania do pracy. Świadczą o tym liczne wyniki badań (Feldman, Ng, 2007; Dechawatanapaisal, 2018, s. 708; Singh, Shaffer, Selvarajan, 2018).

Koncepcja osadzenia organizacyjnego w przeciwieństwie do tradycyjnego rozumienia mobilności, koncentrującego się zazwyczaj na negatywnych konsekwencjach dla organizacji, ukazuje bardziej pozytywne podejście. Uwzględnia bowiem zarówno czynniki związane z pracą, jak również te niezależne wpływające na mobilność jednostek (Ng, Feldman, 2010). Rozróżnienie tych czynników sprawia, że osadzenie organizacyjne uchwycy stopień, w którym pracownicy na ogół czują się przywiązani do danego miejsca pracy, bez względu na ich emocjonalny do niej stosunek. Podczas gdy inne konstrukcje, np. zaangażowanie organizacyjne, koncentrują się wyłącznie na statusie *quo* (tj. na tym jak dana osoba czuje się w określonej sytuacji), zakorzenienie organizacyjne odnosi się do przyszłego zachowania. Na podstawie obecnej sytuacji, pracownik przewiduje czy w przyszłości będzie przejawiał jakąkolwiek skłonność do zmiany swoich kompetencji w zakresie szeroko rozumianej mobilności pracowniczej (Singh, Shaffer, Selvarajan, 2018, s. 341).

W rozważaniach na temat dopasowania organizacyjnego nie sposób wspomnieć o innych ujęciach tego pojęcia. Ich rozróżnienie jest wynikiem badania wzajemnych zależności pomiędzy danym poziomem analizy środowiska pracy

a potrzebami i oczekiwaniami konkretnego pracownika. Są to (Kristof-Brown, Zimmerman, Johnson, 2005, s. 283–287):

- dopasowanie jednostki do zawodu (*person-vacation-fit*),
- dopasowanie jednostki do pracy (*person-job-fit*),
- dopasowanie jednostki do organizacji (*person-organization-fit*),
- dopasowanie jednostki do grupy pracowniczej (*person-group-fit*),
- dopasowanie człowiek–człowiek (*person-individual-person*),
- dopasowanie człowiek–rola (*person-role-fit*),
- dopasowanie jednostki do przełożonego (*person-supervisor-fit*).

Szczególne znaczenie wśród zaprezentowanych płaszczyzn dopasowania w kontekście wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników przypisuje się dopasowaniu jednostki do pracy/stanowiska, zespołu i organizacji. Taki dobór podyktowany jest tym, iż wskazane dopasowania występują najczęściej wraz z innymi zmiennymi, które są obiektem różnorodnych badań empirycznych (Chuang, Shen i Judge, 2016; Seong i inni, 2015; Kristof-Brown, Zimmerman, Johnson, 2005).

Pierwsze z nich, dopasowanie jednostki do pracy (*person-job-fit*), definiowane jest jako zgodność posiadanych cech pracownika z konkretnymi cechami stanowiska pracy, jego istotą i treścią (Kristof-Brown, Zimmerman, Johnson, 2005, s. 284). Odnosi się ono do stopnia, w jakim wiedza i umiejętności pracownika odpowiadają wymaganiom stanowiska pracy (stopień złożoności pracy, znaczenie zadania, zakres odpowiedzialności itp.) (Cable, DeRue, 2002). Warty podkreślenia jest fakt, że można o nim mówić zarówno w odniesieniu do dopasowania komplementarnego, jak i suplementarnego (Springer, 2018, s. 94). Założenie to, obrazowane za pomocą modelu sześciu typów osobowości Johna Lewisa Hollanda, wpisuje się w związek pomiędzy osobowością a zachowaniem człowieka w sytuacji pracy. Zwraca on bowiem uwagę na konieczność dopasowania cech środowiska zawodowego do osobowości danego pracownika. Według tej koncepcji elementy te powinny być ze sobą zgodne, w przeciwnym wypadku jednostka odczuwa niezadowolenie, jej efektywność spada oraz rośnie skłonność do odejścia z organizacji (Kmiotek, Piecuch 2012, s. 71).

Z punktu widzenia podejmowania indywidualnych decyzji o mobilności, w kontekście dopasowania, w dużym stopniu zależy to od etapu kariery i etapu życia jednostki. Jak wskazują badania (Feldman, 2002) na początku kariery, korzyści z pracy są niewielkie, dlatego mobilność pracowników bez względu na jej rodzaj jest wysoka. Na tym etapie budowany jest kapitał społeczny i ludzki, dzięki któremu pracownicy mogą zyskać zwrot z przyszłej inwestycji związanej ze zmianą miejsca zatrudnienia lub stanowiska pracy (Feldman, 2002). Takie osoby są również najczęściej otwarte na wszelkie propozycje ze strony organizacji, dotyczące realizacji różnorodnych inicjatyw zawodowych (Sylva i inni, 2019).

Z kolei dopasowanie jednostki do organizacji to zgodność wyznawanych wartości przez pracownika z systemem kultury i wartości organizacji (Kristof-Brown,

Zimmerman, Johnson, 2005, s. 285). Definicja ta uwypukla dopasowanie suplementarne. W przypadku dopasowania komplementarnego uwzględnia się zaspokojenie potrzeb pracownika odnoszących się do stopnia w jakim praca spełnia potrzeby i oczekiwania jednostki poprzez rozmaite systemy organizacyjne (wynagrodzeń, motywacyjne, szkoleń itp.) (Cable, DeRue, 2002).

Podobnie jak w dopasowaniu jednostki do pracy/stanowiska do głównych, pozytywnych skutków dopasowania pracownika do organizacji zalicza się: lepszą komunikację między pracownikami, silniejszą identyfikację pracowników z organizacją, wykształcenie kultury zaufania i kształtowanie się pozytywnych postaw wobec pracy (satysfakcja, zaangażowanie, przynależność organizacyjna). Poza tym te dwa rodzaje dopasowania (jednostki do pracy/stanowiska) odgrywają kluczową rolę w procesie przyciągania, motywowania i zatrzymania pracowników w organizacji (Jansen, Kristof-Brown, 2006).

Dopasowanie jednostki do organizacji powinno mieć miejsce już na etapie pozyskiwania pracowników, tak by posiadane cechy i umiejętności były zbieżne z oczekiwaniami organizacji w zakresie jej celów, wartości, a także z wykonywaną pracą, czyli oferowanym stanowiskiem. Jeśli dodatkowo wykorzystywane są narzędzia (np. testy psychologiczne), to pozwoli organizacji wyeliminować błędy już na tym etapie. W pozostałych przypadkach można jedynie mówić o subiektywnej ocenie kandydata do pracy (Czarnota-Bojarska, 2012). Natomiast jeśli chodzi o pracowników już zatrudnionych, organizacja dopasowanie jednostki do pracy lub/i organizacji sama odgórnie może moderować poprzez strukturalizację wykonywanych zadań lub umożliwienie pracownikom redefiniowanie granic własnej pracy (Wojtczuk-Turek, 2016, s. 98), stwarzając lepsze dopasowanie pracownika do miejsca pracy (Bakker, Tims, Derks, 2012).

To właśnie umiejętność tworzenia własnej pracy jest bardzo istotna z punktu widzenia właściwego wykorzystania indywidualnych i zawodowych kompetencji pracownika oraz stwarzaniu mu możliwości przez organizację do zmian własnej sylwetki kompetencyjnej. Działania te nazywane są job craftingiem. Mają one na celu redefiniowanie i ponowne kreowanie obrazu pracy, sprzyjają wydajności zadaniowej jednostki oraz stanowią ważne przejawy moderowania różnorodności w organizacji, zwłaszcza w kontekście wzbogacania środowiska pracy (Wojtczuk-Turek, 2017, s. 25). Jest to więc nowy sposób patrzenia na pracę – nie z perspektywy organizacji, ale jednostki. Według Amy Wrzesniewski i Jane Dutton (2001, s. 179) pracownicy powinni charakteryzować się nowym sposobem myślenia o pracy, poprzez aktywne „zmienianie granic swojej pracy w sferze fizycznej i poznawczej”. Skonkretyzowanie własnych granic pracy odnosi się do trzech kluczowych obszarów: zadań (tworzenie nowych, zmienianie charakteru lub zakresu obecnych), relacji (kreowanie nowych lub przekształcanie dotychczasowych) oraz poznania (przeformułowanie własnej percepcji o wykonywanej pracy – zmiana nastawienia do niej oraz dostosowanie oczekiwań) (Berg, Wrzesniewski, Dutton, 2010). Takie wyobrażenie o pracy i przesuwanie jej granic

w aspekcie podejmowanych działań o charakterze mobilnym wpisuje się w realizację różnych zadań w środowisku pracy odnoszących się do jej istoty i treści (zmiana funkcji, roli, odpowiedzialności, wymagań, złożoności pracy czy stosowanych metod pracy).

Z perspektywy jednostki podejmowane różne aktywności są związane z proaktywnością. Ułatwia ona moderowanie środowiska pracy poprzez podejmowanie szeregu inicjatyw przez pracownika. Natomiast kreowanie własnej pracy z perspektywy organizacji umożliwia dopasowanie jej do potencjału kompetencyjnego pracownika, stwarza przyjazne środowisko, zapewnia potrzebę bezpieczeństwa oraz jest istotnym elementem w doborze pracowników. Pozyskanie pracowników, którzy potrafią kreować własną pracę zwiększa szanse na zatrzymanie ich w systemie organizacyjnym. Stworzenie bowiem odpowiednich zachęt, zwiększa prawdopodobieństwo szybszego przystosowania się do nowych ról organizacyjnych. Taka ingerencja ze strony organizacji w środowisko pracy i wprowadzanie zmian zdaniem Agnieszki Wojtczuk-Turek wymaga podejmowania nie tylko działań kreatywnych, lecz również adaptacyjnych do nowych warunków działania, czego efektem staje się zmiana roli zawodowej (Wojtczuk-Turek, 2016, s. 55). Sprawia to, że pracownicy proaktywni, potrafiący funkcjonować w oparciu o działania związane z kreowaniem własnej pracy tzw. job craftingu, mogą chętniej korzystać z różnych rozwiązań organizacyjnych, które firma może im zaoferować. Ponadto umiejętność i zdolność kreowania własnej pracy umożliwia wykorzystanie posiadanych kompetencji pracownika i tym samym zasadne jest traktowanie jej jako rozwiązania wewnątrzorganizacyjnej ich mobilności.

Do interesujących wniosków w kwestii dopasowania jednostki do pracy i organizacji doszli natomiast Anthony R. Wheeler, Vickie Coleman Gallagher, Robyn Brouer, Chris J. Sablinski (2007, s. 209). Potwierdzili, iż niedopasowanie organizacyjne rzeczywiście prowadzi do niezadowolenia z pracy, ale taka sytuacja nie zawsze powoduje mobilność pracownika. Tylko wtedy jednostka jest skłonna do mobilności/opuszczenia organizacji, jeśli jest przekonana, że istnieją inne alternatywne możliwości zatrudnienia na zewnętrznym lub wewnętrznym rynku pracy. Uzasadnia to tezę, dlaczego osoby pomimo złego dopasowania pozostają w organizacji. Wspomniani wyżej autorzy mobilność zawodową ukazują ponadto jako zmienną moderującą związek między niezadowoleniem z pracy a zamiarem odejścia z organizacji.

Równie ważne staje się postrzeganie przez pracownika własnego środowiska pracy w kontekście równowagi praca–życie. W momencie, kiedy równowaga ta zostaje zachwiana, zmniejsza się stopień dopasowania jednostki do stanowiska i organizacji (Dahling, Librizzi, 2015). Może to być jednak subiektywna percepcja pracownika. Dlatego organizacja powinna dysponować określonymi narzędziami z zakresów programów praca–życie, gdyż mogą one pozytywnie wpłynąć na ocenę środowiska pracowniczego. W pewnym stopniu optymistyczny odbiór wyobrażenia o pracy pozwoli pracownikowi odczuć, że spełnia ona jego potrzeby i oczekiwania.

Na nieco inne rezultaty w kontekście dopasowania jednostki do pracy i organizacji a skłonnością do mobilności wskazują Corin Boon i Michal Biron (2016). Na podstawie badań dowiedli, iż na decyzje związane z zamiarem opuszczenia organizacji bądź stanowiska pracy mają wpływ relacje z przełożonym. Co zdaje się być jednak zaskakujące, wysoki poziom relacji stanowi motywację do zmiany pracy i poszukiwań wyzwań w innej organizacji. W rzeczywistości w takich przypadkach, przełożony może nawet być siłą napędową do uzyskania lepszego stanowiska pracy, niekoniecznie u tego samego pracodawcy. Wysoka jakość wymiany (*leader-member-change-LMX*) sprawia, że kierownik widząc dopasowanie suplementarne oraz niedopasowanie komplementarne pomiędzy pracownikiem a organizacją/stanowiskiem, będzie z troski zachęcał go do zmiany wykonywanej pracy (Boon, Biron, 2016, s. 2195), oferując mu np. inne stanowisko czy modyfikację zakresu wykonywanych zadań.

Kolejny rodzaj dopasowania to dopasowanie jednostki do zespołu (*person-group-fit*). Ma ono na celu „zgodność między jednostkami w zakresie wykonywanej pracy w zespole” (Kristof, 1996, s. 7). Dotyczy ona podobnych wartości, celów, postaw lub cech osobowości oraz wymaganej wiedzy, umiejętności i zdolności w celu spełnienia wymagań w pracy zespołowej (Seong i inni, 2015, s. 1185). Współcześnie coraz częściej podkreśla się, że członkowie każdego nowego lub stałego zespołu, chcąc skutecznie ze sobą współpracować powinni charakteryzować się odpowiednimi atrybutami. Dopasowanie to (*person-group-fit*) wpływa zarówno na wyniki indywidualne, jak i grupowe, a w konsekwencji na efektywność organizacji (Werbel, Johnson, 2001). Jego badanie jest znaczące, gdyż grupa jest istotnym punktem odniesienia dla wielu zjawisk organizacyjnych np. konfliktu, identyfikacji grupy czy zaangażowania w grupę (Shin, Choi, 2010). Ten rodzaj adaptacji ma na celu ocenę przez zespół, jak dobrze pasuje on do siebie (uzyskuje zgodność wewnętrzną) i dostosowuje się do otoczenia. Nie jest to jednak indywidualna ocena dopasowania jednostki do zespołu lub wykonywanych zadań w organizacji (DeRue, Hollenbeck, 2007).

Jak wskazują badania (Abdalla i inni, 2018) osoby są skłonne pracować w danym zespole tylko w takim zakresie, w jakim dzielą podobne cechy z innymi członkami grupy, a w przypadku występowania różnic muszą być one równoważone przez solidne strony warunków oferowanych przez organizację.

Marie Andela i Margot van der Doef (2019, s. 577) doszli do wniosku, że dopasowanie jednostki do grupy jest nawet ważniejsze w zatrzymaniu pracowników niż w pozostałych omówionych wcześniej dwóch obszarach (dopasowanie jednostki do organizacji i jednostki do pracy). Uzyskany rezultat wyjaśniają tym, że dla każdego pracownika praca w zespole ma odmienne znaczenie. Wynika to przede wszystkim z różnic pomiędzy zawodami i funkcjonujących w nich zespołach oraz umiejscowienie ich w różnych kulturach narodowych. Dla przykładu w kulturach kolektywistycznych dopasowanie do grupy odgrywa ważniejszą rolę niż w indywidualistycznych, tym samym wpływa to na ogólny stopień percepcji

dopasowania jednostki do organizacji i jej decyzje związane z przemieszczaniem się (Chuang, Shen, Judge, 2016).

Jednym z ważnych elementów dopasowania pracownika do zespołu jest więc dostrzeżenie podobieństwa, które stanowi warunek konieczny w uzyskaniu spójności grupy i jej identyfikacji. We współpracy zespołowej istotne stają się potrzeby przynależności, a w niektórych przypadkach więzi emocjonalnej (Wojtczuk-Turek, 2016, s. 106). Wiąż ta sprawia, że grupa postrzega siebie jako wspólnotę, jest silnie zintegrowana i dąży do uzyskania coraz większych efektów. Wypracowanie spójności i tożsamości grupowej jest również ważne w kontekście występowania wewnątrzgrupowego współzawodnictwa. Wynika ono między innymi z nastawienia na osiągnięcie indywidualnych celów w pracy i zapobiega możliwościom pojawienia się konfliktów. Organizacja, która chce pozyskać maksymalną integrację, powinna umieć stworzyć warunki umożliwiające osiągnięcie równowagi między celami organizacyjnymi a potrzebami jednostki (Kozusznik, 2011). Szczególna rola w tym zakresie przypada kierownikowi, który kreując i wdrażając odpowiednie dla przykładu rozwiązania z zakresu wewnątrzorganizacyjnej mobilności, ma szansę owe dopasowanie uzyskać nie tylko na płaszczyźnie jednostka–zespół, ale również jednostka–stanowisko pracy i jednostka–organizacja. Do rozwiązań tych mogą między innymi należeć (Jamka, 2001; Kozusznik, 2011; Dahling, Librizzi, 2015):

- przesunięcie pracownika na inne stanowisko w celu zwiększenia potencjału zespołu;
- przesunięcie pracownika do innego zespołu, ze względu na pojawiające się konflikty;
- przesunięcie pracownika na inne stanowisko w celu zbudowania nowego zespołu;
- włączenie stanowiska pracownika wykazującego nastawienie na pracę zespołową w strukturę zespołu/projektu; jest to bardzo dobre rozwiązanie do „skanalizowania” aspiracji i dążeń rozwojowych części pracowników (Marciniak (red.), 2018, s. 446);
- wyłączenie stanowiska pracy ze struktury zespołu, dla pracownika wykazującego nastawienie na pracę indywidualną;
- zmiana warunków pracy w związku z sytuacją rodzinną pracownika lub aktualnym zapotrzebowaniem organizacji na określone kompetencje.

Zamykając w tym miejscu rozważania o dopasowaniu jednostki do stanowiska, zespołu i organizacji należy pamiętać, że konstrukt ten stanowi współcześnie wyzwanie dla menedżerów w kontekście kształtowania optymalnego środowiska pracy. Obawiając się natomiast o utratę cennego kapitału ludzkiego, organizacje powinny zatem nie tylko badać satysfakcję i zaangażowanie swoich pracowników, ale również zidentyfikować i wdrażać realne metody pomagania im w dopasowaniu się. Mogą to być dla przykładu: zwrócenie uwagi na właściwe dopasowanie

pracownika do organizacji już na etapie doboru, współuczestniczenie w planowaniu kariery, umożliwienie pracownikom kreowania własnego środowiska pracy oraz wdrożenie programów z zakresu praca–życie (Tanova, Holtom, 2008, s. 1566). Powyższe działania mogą sprawić, że pracownik będzie dopasowany organizacyjnie, a tym samym bardziej usatysfakcjonowany z wykonywanej pracy. Nie będzie on również zainteresowany zmianą zatrudnienia. Z perspektywy organizacji, diagnoza dopasowania organizacyjnego pozwala na pełniejsze wykorzystanie posiadanego indywidualnego potencjału poprzez ewentualne przesunięcie pracownika w strukturze organizacji w sytuacji ujawnienia owego braku dopasowania. Dlatego ważne jest, aby menedżerowie nieustannie określali preferencje swoich pracowników dotyczące granic ich zadań i celów mobilności poprzez otwartą i ciągłą komunikację. Takie działania pomagają bowiem zwiększyć poziom dopasowania i stymulują pozytywne odczucia wobec wykonywanej pracy (Ng, Lucianetti, 2018, s. 1266).

2.3.4. Funkcja adaptacyjna

Chcąc przybliżyć zrozumienie istoty funkcji adaptacyjnej wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników należy w pierwszej kolejności wyjaśnić pojęcie „adaptacja”. Oznacza ono najczęściej „przystosowanie do czegoś” (Doroszewski (red.), 1980, s. 5). W zależności od dyscypliny (biologia, psychologia, socjologia, architektura) dotyczy odmiennego desygnatu pojęciowego – przedmiotu, zjawiska, osoby. W naukach o zarządzaniu i jakości adaptacja nawiązuje przede wszystkim do opisu zmian otoczenia organizacji, stanowi warunek jej funkcjonowania i rozwoju oraz przetrwania w perspektywie długookresowej (Escher, 2012, s. 66–67). Przystosowanie organizacji do zmiennego otoczenia ma przede wszystkim na celu zapewnienie utrzymania równowagi organizacyjnej w każdym jej podsystemie a bieżąca realizacja funkcji wymaga od niej dostosowania do aktualnej sytuacji.

Na tle określenia działań przystosowawczych do zmiennego otoczenia dla sprawnego funkcjonowania organizacji wyraźna staje się rola rozwiązań organizacyjnych z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Rozwiązania te mogą być oczywiście związane z każdą funkcją zarządzania zasobami ludzkimi np. motywowania czy wynagradzania pracowników. W kontekście natomiast nurtu prowadzonych rozważań na temat wewnętrznej mobilności, także tutaj można zidentyfikować pewne działania, które będą miały charakter przystosowawczy do zachodzących zmian w otoczeniu organizacji. Zatem **funkcja adaptacyjna wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników ma na celu dostosowanie posiadanych indywidualnych i zawodowych kompetencji pracowników do aktualnej sytuacji organizacji poprzez zastosowanie określonych rozwiązań organizacyjnych.**

Dostosowanie posiadanego potencjału pracowników do nowej sytuacji (Marciniak, 2016, s. 9) najczęściej uzyskuje się w procesie restrukturyzacji zatrudnienia

i derekrutacji wewnętrznej. Restrukturyzacja obejmuje bowiem zespół działań dostosowujących stan i strukturę zatrudnienia do poziomu, który zapewnia sprawne osiągnięcie celów organizacji (Lachiewicz, Zakrzewska-Bielawska, 2005, s. 38). Najczęściej utożsamia się ją z negatywnymi działaniami, między innymi z redukcją zatrudnienia, która jest wynikiem zmniejszenia popytu na pracę (Marciniak, 2016, s. 13). Nie powinno się jej jednak traktować pejoratywnie, gdyż implikuje ona zmiany jakości zasobów ludzkich, osiągniętych poprzez inwestycje w pracowników i rekonwersje zawodowe (Lipka, 2005, s. 192). Należy zatem upatrywać w niej szansę na wykorzystanie posiadanego potencjału pracowników, przy udziale zastosowania różnorodnych działań, które mają na celu skuteczną optymalizację zasobów ludzkich (Jonek-Kowalska, Turek, 2013, s. 251; Jarczyński, Zakrzewska-Bielawska, 2005, s. 217–218; Garstka, 2006, s. 31). Do działań tych należą między innymi (Lachiewicz, Zakrzewska-Bielawska, 2008, s. 318):

- racjonalizacja struktury w układzie zawodowym i organizacyjnym;
- zmiany w sferze poziomu i charakteru kwalifikacji, prowadzące do wzrostu kompetencji personelu lub przekwalifikowania pracowników do wykonywania innych zadań niż dotychczas;
- zmiany w strukturze zatrudnienia według wieku i stażu pracy, prowadzące często do „odmłodzenia” kadry pracowniczej lub do tworzenia preferencji dla określonego typu doświadczeń zawodowych;
- usprawnienia organizacji pracy, w celu stworzenia bezpiecznych i higienicznych warunków, zgodnych z wymaganiami zdrowotnymi;
- zmiany zasad gospodarowania czasem pracy personelu, prowadzące do wyższej efektywności pracy ludzi i wyposażenia technicznego (np. elastyczność zatrudnienia).

Organizacja, która dąży do restrukturyzacji zatrudnienia, w pierwszej kolejności, powinna przeanalizować możliwość zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi w zakresie reorganizacji zadań i przesunięć między stanowiskami pracy. Dla przykładu, jeśli organizacja planuje zmniejszyć zatrudnienie w jednym z działów, a zwiększyć w innym, rozpatruje na początku przy obsadzie wolnych stanowisk tych pracowników, których miejsca pracy mają być zlikwidowane (Zieliński, 2014, s. 70). Taka forma wewnątrzorganizacyjnej mobilności, pozwala zmniejszyć negatywne skutki restrukturyzacji zatrudnienia. Jest też między innymi wskazywana jako jedna z wiodących instrumentów innego działania pozwalającego na dostosowanie struktury zatrudnienia do aktualnej sytuacji organizacji, a mianowicie – derekrutacji personelu. Stanowi ona zdaniem Aleksego Pocztońskiego racjonalizację zatrudnienia danego stanowiska, poszczególnych komórek organizacyjnych oraz całej organizacji, niezależnie od wywołujących go czynników (Pocztoński, 2018, s. 429). Ponadto obejmuje ona działania na wewnętrznym rynku pracy takie jak: zmiana czasu pracy, lokalizacji, kompetencji (derekrutacja wewnętrzna) oraz redukcję zatrudnienia poprzez np. zwolnienia pracowników

(derekrutacja zewnętrzna) (Pocztowski, 2018, s. 428–429). W nawiązaniu do funkcji adaptacyjnej wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników szczególnego znaczenia nabiera derekrutacja wewnętrzna i jej wszelkie formy. Uwzględniając zaś zbiór działań restrukturyzacji zatrudnienia i derekrutacji wewnętrznej można określić wiodące rozwiązania organizacyjne sprzyjające realizacji omawianej funkcji. Są to te rozwiązania, których wdrożenie jest istotne w przystosowaniu się organizacji do zmieniających się warunków funkcjonowania. Na podstawie literatury (Marciniak, 2016; Lachiewicz, Zakrzewska-Bielawska, 2008; Pocztowski, 2018; Lipka, 2000) wyodrębniono takie rozwiązania organizacyjne jak: elastyczna organizacja czasu pracy, elastyczne zatrudnienie, czasową delegację pracownika oraz umożliwienie pracy zdalnej poprzez wykorzystanie przez pracownika dostępnych technologii teleinformatycznych.

Elastyczna organizacja czasu pracy ma na celu ukształtowanie treści, czasu i miejsca pracy oraz formy/statusu zatrudnienia, która ma zapewnić optymalny i ekonomiczny koszt działania (Skowron-Mielnik, 2012, s. 67). Odchodzi od stosowania jednolitego, powszechnego obowiązującego systemu na rzecz różnorodnych rozwiązań w zakresie wymiaru i rozkładu czasu pracy (Król, 2014, s. 33). Określa się ją także jako okresowe zmiany czasu pracy, z uwzględnieniem wymagań przedsiębiorstwa i wobec uzasadnionych potrzeb pracowników (Skowron-Mielnik, 2003, s. 48). Punktem wyjścia do wyodrębnienia takich form jest podział, według dwóch podstawowych składowych, pojęcia czasu pracy na: wymiar i rozkład. Włączając te dwie zmienne, przyjmuje się istnienie trzech głównych wymiarów uelastyczniania czasu pracy, do których należą (Skowron-Mielnik, 2003, s. 48; Bąk-Grabowska, 2016; Pocztowski, 2018, s. 169):

- wymiar chronometryczny – długość czasu pracy różni się od ogólnego przyjętego czasu pracy, np. praca w niepełnym wymiarze godzin;
- wymiar chronologiczny – różne rozmieszczenia czasu pracy np. praca zmianowa, ruchomy czas pracy;
- wymiar chronometryczno-chronologiczny – stanowi różnorodne kombinacje dotyczące zarówno długości, jak i rozkładu czasu pracy np. *job sharing*.

Do katalogu elastycznych form organizacji czasu pracy zalicza się więc: pracę w niepełnym wymiarze godzin, ruchomy czas pracy, zmienne godziny jej rozpoczynania i kończenia, zmienny czas pracy, system modułowy, skompromowany tydzień pracy, system czasu pracy określony wymiarem zadań, zastosowanie różnorodnych kafeterii, indywidualny czas pracy, system Kopovaza, kontraktowanie pracy, pracę zmianową, *job sharing*, opcje urlopowe oraz model czasu pracy oparty na rocznym funduszu godzin pracy (Skowron-Mielnik, 2003, s. 51–80). Są to formy, które w większym stopniu pozwalają efektywnie wykorzystać posiadane kompetencje pracowników przez organizację (Sokołowski, 2013, s. 31) w zakresie dostosowania ich do nowych wymogów organizacyjnych.

Kolejnym rozwiązaniem adaptacyjnej funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników są elastyczne formy zatrudnienia. Powstają one na skutek

zróźnicowania i odpowiedniego kształtowania struktury umów o pracę do potrzeb w zakresie trwania długości zatrudnienia, czasu pracy, miejsca (Król, 2014, s. 49), wymiaru czasu lub jej wykonania. Mogą one również tworzyć różne kombinacje (Bąk-Grabowska, 2016, s. 80). Treść ich zróźnicowania sprawia, że elastyczne formy zatrudnienia są obszerną kategorią. Zalicza się do nich najczęściej: pracę na czas określony, w niepełnym wymiarze czasu, dorywczą, na zastępstwo, w więcej niż jednym miejscu, na własny rachunek, umowy terminowe, kontrakt menedżerski, telepracę, pracę w oparciu o umowy cywilnoprawne (Kryńska, 2001; Król, 2014, s. 52; Bąk-Grabowska, 2016, s. 80).

Należy jednak podkreślić, że, jak słusznie zauważa Beata Skowron-Mielnik (2012, s. 67), w praktyce występują duże trudności w interpretacji i odróżnieniu tych rodzajów zatrudnienia od elastycznych form organizacji pracy. Wynika to z faktu, iż te dwie kategorie elastyczności nie tylko uzupełniają się i wspierają, ale również przenikają. Zatem niektóre rodzaje organizacji czasu pracy są również elastycznymi formami zatrudnienia np. praca w niepełnym wymiarze godzin (Król, 2014, s. 42). Zdaniem przytaczanej wyżej autorki zaczyna być coraz częściej dostrzegany postulat odnoszący się do oddzielenia rodzajów zatrudnienia od form organizacji czasu i miejsca pracy (Bąk-Grabowska, 2016, s. 81).

Takim przykładem zaliczanym zarówno do elastycznej organizacji czasu pracy, jak i elastycznego zatrudnienia jest telepraca. Utożsamiana jest ona z elastycznym miejscem pracy jako elementem aktywności zawodowej, w której zadania na rzecz pracodawcy są wykonywane poza siedzibą organizacji przy wykorzystaniu technologii informatycznych (Skowron-Mielnik, 2012, s. 95) To także forma organizacji i/lub wykonywania pracy, w której pracownik, zatrudniony w ramach umowy o pracę, regularnie działa poza siedzibą organizacji oraz ma możliwość wykonywania zadań pracowniczych w całkowitym lub częściowym oddaleniu od pracodawcy/zleceniodawcy i/lub organizacji macierzystej (Stroińska, 2014, s. 72).

W praktyce wyróżnia się kilka rodzajów telepracy (Bednarski, Machol-Zajda, 2003, s. 23; Marciniak, 2016, s. 150–151):

- telepraca domowa – gdy pracownik wykonuje swoją pracę w domu lub mieszkaniu, wyposażonym w odpowiednie środki łączności, zamiast dojeżdżać do siedziby organizacji;
- telepraca przemienna (wahadłowa) – gdy część pracy wykonywana jest w domu, a część w siedzibie organizacji, może być również w tym przypadku wykorzystany ruchomy czas pracy;
- telepraca mobilna (nomadyczna) – pracownik nie ma głównego miejsca pracy a swoje zadania wykonuje w podróży lub u klienta;
- telepraca regionalna – praca wykonywana jest za pomocą tzw. telecentrum – biura, znajdującego się poza główną siedzibą organizacji, w danej miejscowości lub regionie;

- telepraca związana z gruntowną zmianą organizacyjną – ma miejsce przy relokalizacji funkcji wykonywanych przez jednostki przedsiębiorstwa;
- telepraca organizowana *ad hoc* – praca wykonywana przez pracowników w tradycyjnych warunkach, w siedzibie organizacji i tylko w wyjątkowych sytuacjach lub precyzyjnie określonych momentach wykonywana w domu;
- telecentra – praca wykonywana za pomocą dostępu do wirtualnego biura osobom, niemogącym lub niechcącym pracować w domu, dla których dojazd do organizacji jest zbyt kosztowny, specyficzną zaś formą telecentra są telechatki (Bąk, 2009, s. 100–101).

Telepraca i jej wspomniane rodzaje mają duże znaczenie dla organizacji, zwłaszcza w zakresie jej wspierania w procesie adaptacji do zmian w otoczeniu. Jest ona również usankcjonowana w Kodeksie pracy (Dz.U. 1974, nr 24, poz. 141) w przeciwieństwie np. do pracy zdalnej tzw. *home-office*, którą poniekąd można by zaliczyć do specyficznej formy telepracy. Sytuacja epidemiologiczna w kraju i na świecie wymusiła podjęcie pewnych kroków związanych z sytuacją prawną pracy zdalnej. Warto wspomnieć, że od 2 marca 2020 roku funkcjonuje ona jako jedno ze szczególnych rozwiązań, które dotyczy zapobiegania, przeciwdziałania i zwalczania COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych (Dz.U. 2020, poz. 374; dalej: ustawa COVID-19). Uznając telepracę i pracę zdalną jako rozwiązania organizacyjne sprzyjające podejmowanym działaniom o charakterze dostosowawczym postanowiono włączyć je do katalogu funkcji adaptacyjnej wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników. W sytuacji zmian zarówno w otoczeniu organizacji, jak również w jej wnętrzu mogą stać się nie tylko elastycznym rozwiązaniem z perspektywy organizacji, ale również jednostki. Jest to ważne, ponieważ jak pokazują wyniki badań, współcześnie obserwuje się tendencję wzrostową udziału telepracowników w ogólnym zatrudnieniu w Europie Zachodniej (Thulin, Vilhelmson, Johansson, 2019). Mając na względzie wszelkie wyzwania, jakie niesie ze sobą chociażby gospodarka 4.0, to elastyczna forma stanie się dominującym trendem w zakresie świadczenia pracy.

Wykorzystując jednak te formy jako adaptacyjne rozwiązania organizacyjne wewnętrznej mobilności należy również pamiętać, iż telepracownicy muszą mieć dostęp do wszelkich zasobów organizacyjnych oraz wsparcie i kontakt z pozostałymi pracownikami. Jednocześnie kadra kierownicza powinna wypracować sposób wyznaczania im zadań oraz ich weryfikacji, zgodny z regułami nawiązującymi do zarządzania przez cele oraz zapewnić bezpieczeństwo danych (Skowron-Mielnik, 2012, s. 98).

Obserwowalna w ciągu ostatnich lat wyraźna tendencja do korzystania przez organizację ze specyficznego rodzaju przesunięć pracowników w ramach struktury organizacji, jakim jest delegowanie pracowników do pracy w innej filii/oddziale (Januskiewicz, 2018, s. 97), miała istotny wpływ na kształtowanie się nowego typu pracownika, czyli pracownika międzynarodowego. Przesunięcia te (delegowanie) są najczęściej obiektem badań (Przytuła, 2014; Listwan, Stor

(red.), 2008) w ramach zarządzania kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych. Ze względu na kierunek mobilności wyróżnia się następujące rodzaje osób (Przytuła, 2014, s. 26–27):

- inpatrianta – osobę, która została przeniesiona z kraju goszczącego do centrali organizacji, w celu nabycia określonych umiejętności, zapoznania się ze strategią i kulturą organizacyjną, zrozumienia propagowanych wartości oraz pożądanych zachowań, które powinny być zastosowane w filiach;
- transpatrianta – osobę wysłaną do filii zagranicznej korporacji, pochodzącą z kraju trzeciego, a nie z kraju goszczącego lub kraju pochodzenia organizacji;
- interpatrianta – osobę, która przemieszcza się pomiędzy filiami danej organizacji;
- ekspatrianta – osobę wysłaną przez swoją macierzystą firmę (centralę) do filii, poza granice własnego kraju.

Mobilność osób oddelegowanych rozpatruje się również według innych kryteriów, do których należą (Pocztowski, 2012a, s. 15–18):

- kryterium czasu trwania delegacji – wyjazdy służbowe (trwające do jednego miesiąca), misje krótkoterminowe do trzech miesięcy (będące celem rozwiązywania bieżących problemów), misje średnioterminowe (od trzech do dwunastu miesięcy) związane często z realizacją projektów lub rozwiązywaniem problemów), misje długoterminowe (trwające od roku do pięciu lat);
- kryterium związane z atypową formą wykonywania pracy – wyjazdy rotacyjne, dojazdy do pracy za granicę z kraju macierzystego w cyklu tygodniowym lub dwutygodniowym), częste wyjazdy zagraniczne bez przeprowadzki na stałe, zadania realizowane wirtualnie;
- kryterium związane z celami delegacji – obsada określonych stanowisk pracy, zadania związane z rozwojem kadry menedżerskiej, szkoleniem i doskonaleniem personelu jednostek biznesowych w krajach goszczących, jak i wsparciem w procesie rozwoju wartości organizacyjnych, działania związane z rozwojem przedsiębiorstwa (transfer wiedzy, chęć sprawowania kontroli, wdrażanie dobrych praktyk itp.).

W tym miejscu warto zwrócić uwagę na fakt, że chociaż powyższe podziały odnoszą się do charakterystyki osób, które dokonują mobilności fizycznej pomiędzy oddziałami/filiami, to jednak nadal jej analiza dotyczy obszaru wewnątrzorganizacyjnego. Oznacza to, że chociaż poszczególne oddziały czy filie mogą mieć odrębne struktury, to jednak są elementem większej całości, czyli systemu organizacyjnego. Wspólne dla nich mogą być np. systemy motywacyjne, szkoleń czy wynagradzania. Dlatego stosowanie takich rozwiązań związanych z delegowaniem pracowników powinno włączyć się do opisu wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników. Pozwoli to wykorzystać organizacji posiadane zasoby kompetencyjne w celu przystosowania organizacji do aktualnej sytuacji. Niezależnie jednak od włączenia delegowania pracowników do funkcji adaptacyjnej

wewnątrzorganizacyjnej mobilności należy również pamiętać o podstawowych korzyściach i innych rolach tego procesu np. roli motywacyjnej.

Potwierdzają to przeprowadzone badania przez Prithwiraja Choudhury'iego (2017), który dowiódł, że nawet krótkotrwałe pobyty służbowe w ramach wewnętrznej mobilności, w tym przypadku do różnych centrum badań i innowacji, są pozytywnie powiązane z późniejszym wpływem na wyniki innowacji i dopasowaniem posiadanych zasobów do osób w rozproszonej organizacji.

Ponadto przedstawione powyżej formy i rodzaje oddelegowania pracowników, pomimo że dotyczą misji zagranicznych to, zdaniem Katarzyny Januszkiewicz (2018), trudno uznać za nieprzystające do warunków przemieszczeń krajowych. Jeśli pominąć bowiem, według wskazanej wyżej autorki, ważne elementy związane ze zmianą międzynarodowej adaptacji społeczno-kulturowej, to sama formalna charakterystyka oddelegowania pozostaje adekwatna a wewnętrzna mobilność pracowników może być analizowana ze względu na podobne kryteria (Januszkiewicz, 2018, s. 99). Kryteria te przedstawia poniższa tabela.

Tabela 8. Kryteria analizy wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników

Kryterium	Przykładowe charakterystyki
Kierunek	<ul style="list-style-type: none"> – z jednostki podstawowej do filii, – z filii do jednostki podstawowej, – z filii do filii.
Czas	<ul style="list-style-type: none"> – długość oddelegowania (wyjazdy krótko-, średnio- i długookresowe), – częstotliwość wyjazdów (incydentalne, regularne, rotacyjne).
Cel oddelegowania	<ul style="list-style-type: none"> – transfer kompetencji (nabycie nowych umiejętności/przekazanie nowych umiejętności), – rozwiązanie problemu, – realizacja zadań czasowych.

Źródło: K. Januszkiewicz (2018, s. 100).

Mówiąc zatem o funkcji adaptacyjnej wewnątrzorganizacyjnej mobilności trzeba wziąć pod uwagę wszelkie rozwiązania, które pomogą organizacji przystosować się do określonej rzeczywistości. Nie można jednak ostatecznie wykluczyć ich zastosowania w innych obszarach. W niniejszej monografii zwłaszcza elastyczne rozwiązania, traktować należy jako działania rozłączne. Trzeba jednak pamiętać, że uelastycznienie jednych rozwiązań w ramach określonej perspektywy nie musi przy tym zawsze oznaczać ich uelastycznienia w pozostałych (Bąk-Grabowska, 2016, s. 11).

2.3.5. Autorskie podejście do opisu funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników

Zaprezentowane w poprzednich podrozdziałach rozważania na temat funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników stanowią autorską propozycję do ich opisu (rysunek 6).

Funkcja motywacyjna

- ma na celu wzbudzenie motywacji pracowników do pracy, przy wykorzystaniu określonych rozwiązań organizacyjnych.

Funkcja transferowa

- ukierunkowana jest na pozyskanie i dzielenie się indywidualnymi i zawodowymi kompetencjami pracowników oraz na oddziaływanie na nich w zakresie kształtowania ich postaw, poprzez wykorzystanie przez organizację odpowiednich rozwiązań.

Funkcja społeczna

- ukierunkowana jest na dopasowanie indywidualnych i zawodowych kompetencji pracowników do stanowiska, zespołu i organizacji, ma na celu przeciwdziałanie występującym dysfunkcyjnym elementom w miejscu pracy poprzez zastosowanie określonych rozwiązań organizacyjnych.

Funkcja adaptacyjna

- ma na celu dostosowanie posiadanych przez pracowników indywidualnych i zawodowych kompetencji do aktualnej sytuacji organizacji poprzez zastosowanie określonych rozwiązań organizacyjnych.

Rysunek 6. Autorska propozycja funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników

Źródło: opracowanie własne.

W każdej z funkcji starano się wyodrębnić wiodące rozwiązania organizacyjne, które umożliwiłyby realizację założonych celów podczas dokonywanej mobilności. Warto dodać, że mogą one być wzajemnie powiązane i lokowane w różnych perspektywach badawczych. Ma to swoje odzwierciedlenie w odmiennych konstruktach teoretycznych. Opisane wyżej funkcje i ich rozwiązania organizacyjne nie stanowią jednak zamkniętego zbioru, mogą wzajemnie się przenikać, tworząc wspólną sieć powiązań. Dla przykładu rozwiązania obejmujące szkolenia, będą z jednej strony zaliczane do funkcji motywacyjnej, ujmowane jako element rozwoju pracownika. Z drugiej zaś, biorąc pod uwagę podstawowy cel i efekty szkolenia, związane z doskonaleniem kompetencji pracownika, będą zaliczane do funkcji transferowej.

Zaprezentowana koncepcja ma przede wszystkim za zadanie podkreślić znaczenie mobilności pracowników wewnątrz organizacji, która powinna być realizowana w oparciu o zdefiniowane cele i za pomocą odpowiednich rozwiązań organizacyjnych.

2.4. Korzyści i koszty wewnątrzorganizacyjnej mobilności – optyka pracownika i organizacji

Wewnątrzorganizacyjna mobilność, w zależności od stosowanej formy, charakteryzuje się różnorodnymi korzyściami oraz ponoszonymi kosztami związanymi z realizacją podejmowanych działań. Osiągane są one zarówno ze strony jednostki, jak i organizacji (tabela 9).

Tabela 9. Główne korzyści i koszty związane z wewnętrzną mobilnością pracowników

Obszar problemowy	Korzyści	Koszty
Jednostka	<ul style="list-style-type: none"> – rozwój zawodowy, – nabywanie nowych kwalifikacji i kompetencji lub doskonalenia już istniejących, – zwiększenie własnej atrakcyjności zatrudnienia, – zwiększenie sieci kontaktów, – uzyskiwanie coraz większego wynagrodzenia, – zwiększona wydajność pracownika, – przywiązanie organizacyjne, – satysfakcja oraz efektywność, – wzrost uprawnień i zakresu władzy w przypadku mobilności pionowej. 	<ul style="list-style-type: none"> – stres, – wypalenie zawodowe, – zerwanie nieformalnych dotychczasowych kontaktów, – zachwianie równowagi praca–życie, – nieumiejętność odnalezienia się w nowym środowisku pracowniczym, – problemy związane z rozwojem kariery, – ujawnienie braków posiadanych kompetencji, – alienacja pracownika, – budowanie nowej pozycji zawodowej.
Organizacja	<ul style="list-style-type: none"> – obniżenie fluktuacji, – retencja personelu, w tym talentów, – oszczędności wynikające z braku rekrutacji zewnętrznej, – utrzymanie istniejącego potencjału zawodowego, – zapewnienie ciągłości istniejącego stanowiska pracy. 	<ul style="list-style-type: none"> – podjęcie niewłaściwych decyzji związanych z wyborem danego pracownika na określone stanowisko, – czasowy brak pracowników skutkuje pogorszeniem się struktury zatrudnienia w organizacji, – czasowe przerwanie płynności pracy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie I. Bednarska-Wnuk (2017, s. 60); B. Jamka (2001, s. 190); R.W. Griffeth, P.W. Hom, S. Gaertner (2000, s. 479); A. Miś (2009b, s. 31); C. Ostroff, M.A. Clark (2001, s. 426); E.F. Jackofsky (1984); A.L. Kalleberg, A. Mastekaasa (2001); A. Poczowski, A. Miś (2000, s. 96); J.M. Podolny, J.N. Baron (1997).

Z perspektywy jednostki mobilność wewnętrzna umożliwia poszerzenie doświadczeń zawodowych pracowników, sprawdzenie ich umiejętności radzenia sobie z różnymi zadaniami, przeciwdziała monotonii pracy a także przygotowuje pracowników do roli specjalistów „wielofunkcyjnych” (Karney, 1998, s. 150). Mobilność wewnątrzorganizacyjna pozwala także jednostce integrować wiedzę teoretyczną z doświadczeniem zawodowym oraz w pewnym stopniu zaspokoić dążenia części pracowników do rozwoju zawodowego i kariery w organizacji (Marciniak, 2016, s. 144).

Natomiast z perspektywy organizacji do korzyści mobilności wewnątrzorganizacyjnej, ponad te wskazane w tabeli, zalicza się również osiągnięcie przez organizację przewagi konkurencyjnej (Holmes, 2011) oraz zachowanie w granicach organizacji specyficzną, unikatową wiedzę pracowników (Webster, Beehr, 2013, s. 920). Wewnętrzna mobilność zdaniem Beaty Jamki (2001, s. 187) wzmacnia też więzi pracowników z organizacją, wpływa na ich poziom motywacji, wzrost pozycji organizacji na rynku pracy oraz poprawia relacje interpersonalne i atmosferę pracy dzięki rozproszeniu pracowników skonfliktowanych zespołów po różnych działach (Jamka, 2001, s. 187). Wykorzystywana jest też w kształtowaniu systemu motywacyjnego, w którym określone przesunięcie (poziome, pionowe bądź wertykalne) traktuje się odpowiednio jako nagrodę lub karę (Anderson, Milkovich, Tsui, 1981, s. 529). Dzięki odpowiedniej strukturyzacji związanej z mobilnością wewnątrzorganizacyjną organizacje ponadto wpływają na jakość i wydajność pracy. Dlatego coraz częściej oferują one pracownikom szkolenia z myślą o ich retencji i przyszłym przesunięciom wewnętrznym. Jak jednak podkreślają Cheri Ostroff i Mark Clark (2001, s. 426) działania te nie wynikają z chęci i troski organizacji o ich rozwój zawodowy a mają przede wszystkim na celu zwiększyć efektywność pracowników w osiąganiu celów organizacyjnych.

Oprócz korzyści, jakie wynikają z podejmowanych działań w ramach mobilności wewnątrzorganizacyjnej, należy również wskazać na jej koszty, które nie pozostają obojętne na sferę emocjonalną i społeczną. Zalicza się do nich przede wszystkim stres, który związany jest z realizacją nowej roli czy funkcji (np. przełożonego), bycie częścią nowego zespołu pracowniczego czy przesunięcie do innej komórki organizacyjnej. To także zaburzenie równowagi praca–życie (Jamka, 2001, s. 190). Pracownik chcąc pokazać swoją przydatność na nowym stanowisku pracuje więcej w porównaniu do okresu sprzed dokonania przemieszczenia i „przynosi” najczęściej pracę do domu. Ponadto zbyt szybko dokonana mobilność pracownika np. w górę może ujawnić jego braki w wiedzy i doświadczeniu, i doprowadzić do tzw. pułapu niekompetencji a w efekcie do załamania kariery (Jamka, 2001, s. 190).

Wskazuje się także na negatywne konsekwencje mobilności wewnętrznej dla organizacji. W sytuacji bowiem, w której dochodzi do mobilności wewnątrzorganizacyjnej występuje tzw. luka technologiczna i dodatkowo mogą pojawić się problemy na stanowiskach współpracujących ze stanowiskiem opuszczanym (Miś,

2009b, s. 30). Wolne z kolei stanowisko, jeśli nie podlega restrukturyzacji, wymaga uruchomienia procedury związanej z doбором pracowników (ich rekrutacji, selekcji i adaptacji), która stanowi dla organizacji dodatkowy koszt. Pojawia się zatem w organizacji tzw. „efekt domina” (Jamka, 2001, s. 188).

Koszty wewnętrznej mobilności dla organizacji mogą być również uzależnione od jej deklarowanego lub obserwowalnego poziomu. Zarówno wysoki, jak i niski jej poziom determinuje określone konsekwencje, najczęściej o charakterze negatywnym (Sienkiewicz, 2009, s. 84–85). Prezentuje je poniższa tabela.

Tabela 10. Negatywne konsekwencje dla organizacji wynikające z określonego poziomu mobilności wewnątrzorganizacyjnej

Obszar problemowy	Zbyt wysoki poziom mobilności pracowników	Zbyt niski poziom mobilności pracowników
Koszty bezpośrednie i pośrednie	<ul style="list-style-type: none"> – wysokie koszty pozyskiwania pracowników (rekrutacja, selekcja, adaptacja), – wysokie koszty szkoleń specjalistycznych (specyficznych dla organizacji), – relatywnie krótki czas produktywnej pracy dla organizacji (zwrot z inwestycji). 	<ul style="list-style-type: none"> – koszty związane z ograniczoną możliwością mobilności zasobów w skali organizacji lub jej brakiem, – mała efektywność szkoleń ze względu na niewielką gotowość do uczenia się.
Kompetencje	<ul style="list-style-type: none"> – trudność w kodyfikowaniu wiedzy szybko odchodzących pracowników. 	<ul style="list-style-type: none"> – przestarzałe kompetencje, – niski poziom dyfuzji wiedzy wewnątrz organizacji.
Kultura organizacyjna i adaptacja do zmian	<ul style="list-style-type: none"> – brak identyfikacji z firmą, – kultura organizacyjna oparta na „tymczasowości”. 	<ul style="list-style-type: none"> – niska zdolność adaptacji do zmian, – utrwalenie negatywnych aspektów organizacji, – dominacja kryteriów związanych ze stażem pracy w kulturze organizacyjnej.
Rozwój pracowników i ich kariery	<ul style="list-style-type: none"> – niewielka skłonność do podążania wewnętrzną ścieżką kariery w danej organizacji. 	<ul style="list-style-type: none"> – nieelastyczność ścieżek kariery (dominować muszą ścieżki uproszczone i linearne np. awanse pionowe w ramach jednego działu).

Źródło: Ł. Sienkiewicz (2009, s. 84).

Podsumowując, mobilność wewnątrzorganizacyjna to nie tylko korzyści dla pracownika i organizacji, ale również ponoszone przez te grupy różnorodne koszty. Ich identyfikacja pozwala na podjęcie racjonalnych decyzji związanych z funkcjonowaniem pracownika w organizacji oraz potwierdzenie zasadności

wdrożenia określonej mobilności. Nie można również zapominać, że ewentualne koszty i korzyści mobilności wewnątrzorganizacyjnej są zależne od wielu zmiennych, których dopiero wzajemna kompilacja i weryfikacja empiryczna umożliwi dokładne rozpoznanie. Dlatego zasadne jest zaprezentowanie uwarunkowań wewnętrznej mobilności, zwłaszcza że mogą one kształtować określone rozwiązania organizacyjne oraz stanowić punkt wyjścia do opisu zarządzania mobilnością pracowników w organizacji.

Rozdział III

Uwarunkowania wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w organizacji

3.1. Wewnętrzna mobilność pracowników w świetle wybranych modeli

W dyskusjach nad mobilnością pracowników, bez względu na jej rodzaj i charakter, zauważa się zróżnicowane stanowiska wielu przedstawicieli, którzy zajmują się tematyką ich determinant (Jackofsky, Peters, 1983; Sorensen i inni, 2007; van Vianen i inni, 2003; Sirko, 2007). Nie wskazuje się jednak jednoznacznie na stałe elementy, które ją konstytuują. Wynika to przede wszystkim z odmiennych perspektyw badawczych (socjologicznej, ekonomicznej, demograficznej, psychologicznej, nauk o zarządzaniu i jakości), które przedstawiają zróżnicowane korelaty warunkujące te zachowania oraz ich analizy dotyczące najczęściej mobilności zawodowej w wymiarze przestrzennej. Warto jednak zaprezentować różne modele opisujące mobilność pracowników, bowiem jak wskazują badania (Jackofsky, Peters, 1983) zauważa się podobieństwo w powodach podejmowania mobilności przez pracowników poza granicami organizacji, jak i w jej obrębie. Podobne zdanie wyrażają Annelies van Vianen, Jan Feij, Mosze Krausz i Ruben Taris (2003, s. 253). Uważają oni, iż czynniki wpływające na mobilność wewnętrzną są porównywalne z tymi determinującymi mobilność zewnętrzną.

Przedstawione natomiast niżej wybrane modele mogą stanowić przyczynek do identyfikacji czynników wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników, a traktowanie ich wieloaspektowo pozwoli ukazać powiązania pomiędzy nimi i spojrzeć na nie systemowo.

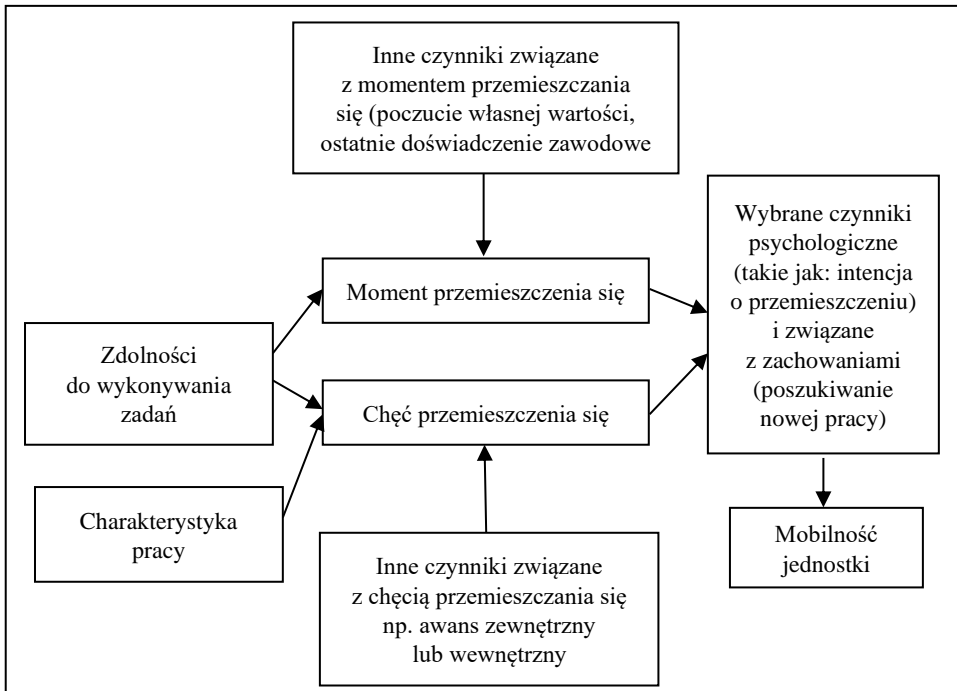
Jednym z pierwszych modeli, który opisuje mobilność, a w zasadzie ruch pracowników związany z ich odejściem z organizacji był model Marcha i Simona. Zakładał on, że wszelkie ruchy dotyczące przemieszczenia jednostek w ramach organizacji i poza nią są wynikiem indywidualnych determinant oraz celowych decyzji

(March, Simon, 1958). Model ten stanowił punkt wyjścia i był inspiracją dla innych badaczy w zakresie poszukiwania determinant, które wpływają na rzeczywistą mobilność jednostek w sytuacji pracy (Mobley, 1977) niezależnie od jej przyjmowanego kierunku. Główne powody związane z odejściem pracownika z organizacji, są w większości podobne do tych związanych z mobilnością wewnątrzorganizacyjną (van Vianen i inni, 2003). Kolejne modele dotyczące mobilności poszukiwały zmiennych, które mogą mieć wpływ na występowanie jej wewnątrz organizacji.

James Price (1977, s. 66–91) sugerował, że prawdopodobieństwo pozostania pracownika w granicach organizacji związane jest z jego indywidualną odczuwaną satysfakcją z wykonywanej pracy. Podobne spojrzenie prezentuje William Mobley (1977), który stwierdził, że to brak zadowolenia z pracy jest impulsem do podejmowania zachowań związanych z poszukiwaniem nowej. Później jednak, wspomniany autor, opracował wielowymiarowy model, obejmujący organizacyjne, indywidualne i ekonomiczne czynniki rynku pracy, które jego zdaniem wpływają na ruch pracowników w organizacji (Mobley i inni, 1979).

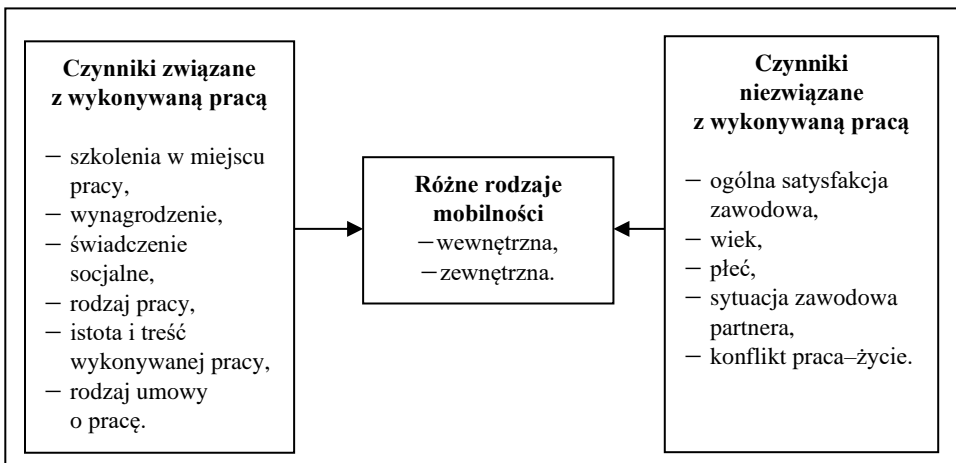
Dodatkowo Ellen F. Jackofsky i Lawrence H. Peters (1983), uwzględniając zaproponowane zmienne przez Jamesa Price'a i Williama Mobley'a, zauważyli, że w badaniu mobilności pracowników istotne są umiejętności odpowiadające wykonywaniu określonych zadań, osobisty wpływ na dokonywany kierunek przemieszczeń, silne przekonanie o własnej skuteczności oraz pragnienie zmiany, które jest tym silniejsze, im pracownik posiada rzeczywistą wiedzę o alternatywnych nowych miejscach pracy. Model ten koncentruje się przede wszystkim na czynnikach psychologicznych jednostki a jego słabą stroną jest pominięcie aspektu organizacyjnego.

Dalsze badania prowadzone przez Ellen F. Jackofsky'ego (1984) nad uwarunkowaniami mobilności pracowników wskazują, że są one powiązane z wydajnością w miejscu pracy, bez względu na charakter działań mobilnościowych. Dowiodła ona, że zarówno w przypadku niskiej, jak i wysokiej wydajności pracowników, organizacja ma do czynienia z ich mobilnością. W przypadku niskiej wydajności bardzo słabe jednostki są „wypychane” przez organizację (zwalniane) bądź jeśli taka wydajność jest na akceptowalnym poziomie, wówczas mogą pozostać w pracy, ale na niższym stanowisku. Jest to więc degradacja. Wysoka wydajność pracowników natomiast według E.F. Jackofsky'ego (1984) sprzyja ich mobilności, ponieważ łatwość ich przemieszczania jest konsekwencją osiągnięcia dobrych wyników w miejscu pracy, które mogą być pożądane przez inne organizacje. Jest to okazja do podejmowania dobrowolnych inicjatyw związanych z mobilnością nie tylko wewnątrz organizacji, ale również w jej zewnętrznym środowisku (Jackofsky, 1984, s. 78–80).



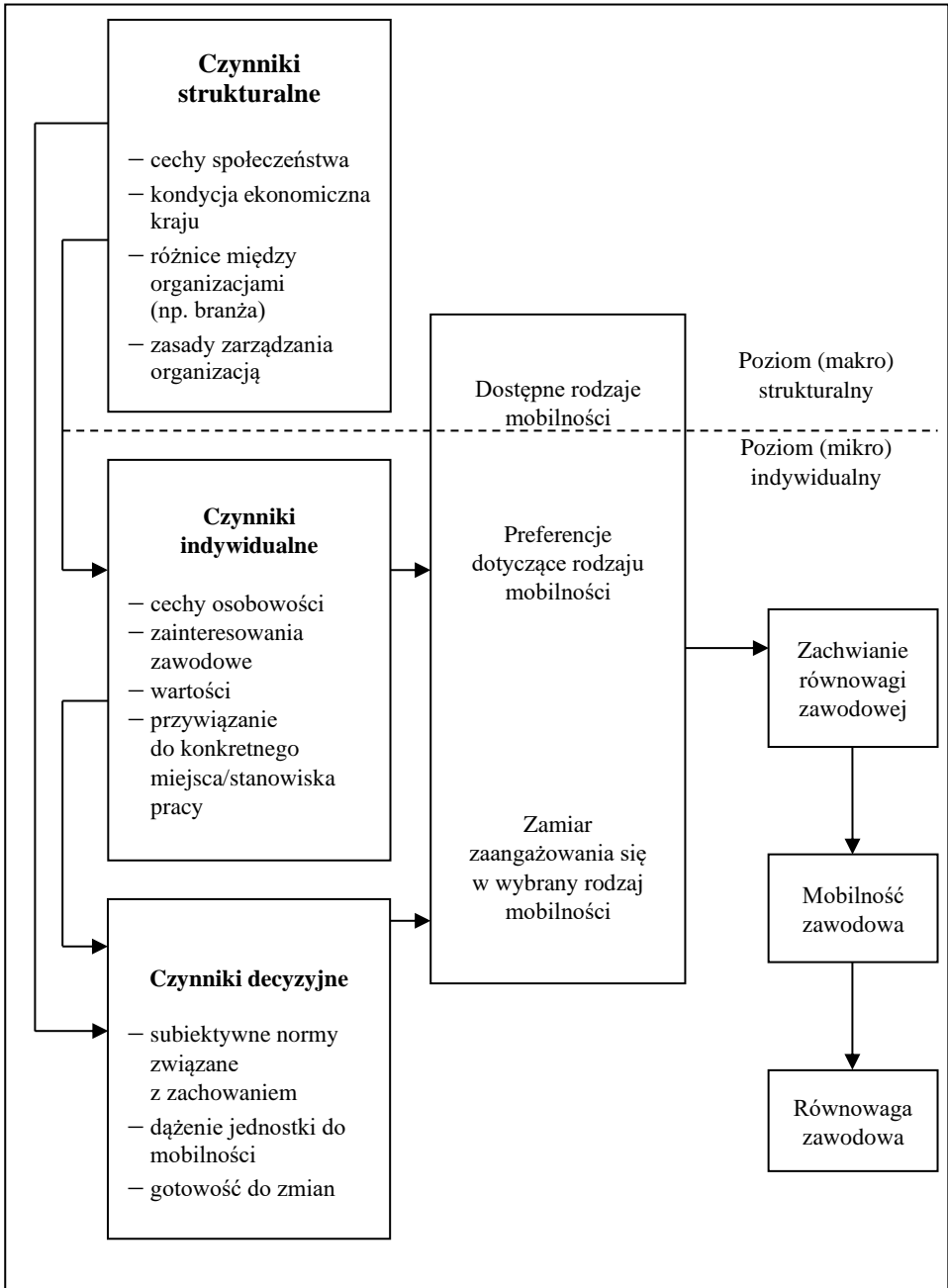
Rysunek 7. Związek pomiędzy umiejętnościami i zdolnością jednostki do wykonywania zadań a jej mobilnością

Źródło: E.F. Jackofsky, L.H. Peters (1983, s. 48).



Rysunek 8. Model uwarunkowań mobilności pracowników według de Luis Carnicera, Sáncheza, Péreza i Jiménezza

Źródło: M.P. de Luis Carnicera, A.M. Sánchez, M.P. Pérez, M.J.V. Jiménez (2004, s. 223).



Rysunek 9. Wielopozomowy model uwarunkowań mobilności pracowniczej

Źródło: T.W.H. Ng, K.L. Sorensen, L.T. Eby, D.C. Feldman (2007, s. 367).

Maria Pilar de Luis Carnicer, Angel Martínez Sánchez, Manuela Pérez i María José Vela Jiménez (2004) opracowali natomiast model czynników determinujących mobilność pracowników, który ich zdaniem może mieć zastosowanie do różnych jej rodzajów (zarówno zewnętrznej, jak i wewnętrznej). Według nich istnieją dwie grupy tych zmiennych: związane z pracą i niezależne od niej. Do elementów związanych z pracą autorzy modelu zaliczyli: szkolenia w miejscu pracy, wynagrodzenie, świadczenia społeczne, typ umowy o pracę, rodzaj, istotę oraz treść wykonywanej pracy.

Z kolei w skład czynników leżących po stronie niezwiązanych z pracą należą: percepcja pracownika na temat jego pracy (zadowolenie z niej), pojawiające się konflikty praca–dom oraz takie cechy demograficzne jak płeć, wiek i sytuacja rodzinna. Obie grupy czynników wpływają na pracownika i jego decyzje dotyczące mobilności, ale mogą one również oddziaływać na siebie nawzajem. Jak podkreślają wymienieni wyżej autorzy do jednych z najbardziej istotnych czynników mobilności pracowników należy atrakcyjność określonego stanowiska, którą można zmierzyć na podstawie takich komponentów jak stabilność zatrudnienia i adekwatne wynagrodzenie. Brakuje jednak w tym modelu czynników związanych ze środowiskiem organizacji, w którym ona funkcjonuje. Na ten aspekt zwracają natomiast uwagę Thomas W. Ng, Kelly L. Sorensen, Lillian T. Eby i Daniel C. Feldman (2007). Koncepcja tych badaczy ponadto ukazuje wpływ mobilności pracownika na realizację jego kariery. Proponują oni do opisu wewnętrznej mobilności wielopoziomowy model czynników.

Model ten składa się z trzech niezależnych od siebie perspektyw: strukturalnej, indywidualnej i decyzyjnej. Ma on, zdaniem autorów, przede wszystkim wyjaśnić oddziaływanie owych uwarunkowań na rozwój współczesnej kariery pracownika w organizacji, jaką jest kariera bez granic. Według nich mogą one odnosić się, podobnie jak w zaprezentowanym poprzednim modelu, zarówno do mobilności zewnętrznej, jak i wewnętrznej.

Czynniki strukturalne determinują możliwość jednostki w zakresie podejmowania mobilności. Następnie o preferencji określonego rodzaju mobilności pracowniczej decydują uwarunkowania indywidualne. Należy podkreślić, że czynniki decyzyjne dotyczące mobilności, w jej początkowej fazie, mogą powodować zachwianie równowagi w zakresie realizacji kariery przez jednostkę. Potrzeba określonego czasu, aby powróciła ona do poprzedniego stanu. Zależy to równocześnie od zmiany miejsca pracy i wykonywanego zadania. Proces ten jest typowy przede wszystkim dla mobilności zewnętrznej, w której to głównie ekspatrianci mają trudność w adaptacji zawodowej i zachowaniu równowagi (Ng, Sorensen, Eby, Feldman, 2007, s. 367). Niewątpliwie zaletą tego modelu jest badanie wewnętrznej mobilności z trzech perspektyw oraz koncentracja na jej efektach. Słabością jest natomiast nieuwzględnienie czwartej perspektywy organizacyjnej, która, zdaniem autorki, uzupełniłaby opisany wyżej model i odgrywa znaczącą rolę w opisie wewnętrznej mobilności.

Przedstawione wyżej modele różnią się zakresem uwarunkowań, ale wszystkie koncentrują się na zrozumieniu zmiennych, które wpływają na mobilność pracownika w granicach organizacji i poza nią. Katalog tych zmiennych jest zróżnicowany i zależny w większości od preferencji badaczy. Przegląd najczęstszych czynników determinujących mobilność jednostki w organizacji prezentuje poniższa tabela.

Tabela 11. Przegląd czynników determinujących mobilność pracowników w organizacji

Autor	Wyodrębnione zmienne
March, Simon (1958)	<ul style="list-style-type: none"> – indywidualne cechy pracownika, – indywidualne, celowe decyzje pracownika związane z przemieszczeniem się.
Griffeth, Hom, Gaertner (2000)	<ul style="list-style-type: none"> – cechy pracownika (wiek, wykształcenie, płeć, status rodzinny), – charakter obecnej pracy (bezpieczeństwo, różnorodność realizowanych zadań, autonomia w pracy, stres z nią związany, zadowolenie i satysfakcja z niej), – charakter obecnej organizacji (kontrola, wynagrodzenie, świadczenia, oczekiwana wydajność pracownika), – warunki zewnętrzne (stopa bezrobocia, gospodarka danego kraju).
Pocztowski (2008, s. 157)	<ul style="list-style-type: none"> – związane z otoczeniem organizacji (sytuacja na lokalnym rynku pracy, koniunktura gospodarcza, prawo pracy, warunki mieszkaniowe, warunki związane z dojazdem do pracy), – związane ze środowiskiem pracy w danej firmie (lokalizacja, wielkość i branża, oferowane warunki pracy i płacy, możliwości rozwoju zawodowego, relacje społeczne), – związane z cechami pracowników (cechy osobowości, cele i aspiracje zawodowe, wiek, płeć, wykształcenie, stan cywilny itp.).
Vardi (1980, s. 348)	<ul style="list-style-type: none"> – zmienne egzogeniczne (środowisko) – poziom organizacji (rynek pracy, lokalizacja, wielkość organizacji, uwarunkowania prawne), poziom jednostki (uwarunkowania społeczno-ekonomiczne, kultura, rodzina, pożądane umiejętności), – niezależne zmienne wejściowe (determinanty kontekstowe) – poziom organizacji (wielkość, technologia, struktura), poziom jednostki (płeć, wiek, wykształcenie, zdolności, umiejętności), – zmienne moderujące – poziom organizacji (polityka mobilności, umiejscowienie decyzji związanych z mobilnością), poziom indywidualny (postawy mobilne, percepcja mobilności, poczucie umiejscowienia kontroli, zachowania mobilne), – zmienne zależne (rzeczywiste wskaźniki mobilności) – ilość, kierunek, wielkość, inicjator mobilności.
Fields, Dingman, Roman, Blum (2005, s. 67)	<ul style="list-style-type: none"> – zmienne demograficzne (wykształcenie, staż pracy), – zadowolenie z pracy, – różnorodne umiejętności, – stres zawodowy, – wynagrodzenie, – dopasowanie organizacyjne.

Autor	Wyodrębnione zmienne
Holmes (2011)	<ul style="list-style-type: none"> – czynniki demograficzne (wiek, płeć), – czynniki indywidualne (zaangażowanie organizacyjne, satysfakcja z pracy, intencja, chęć do zmiany), – czynniki związane ze środowiskiem pracy (dopasowanie do środowiska pracy, praca w zespole, stresujące środowisko pracy, wsparcie przełożonego, możliwości związane z rozwojem kariery).
Feldman, Ng (2007, s. 353–363)	<ul style="list-style-type: none"> – czynniki strukturalne związane z rynkiem pracy (warunki makroekonomiczne), – czynniki zawodowe na rynku pracy (więzi społeczne, płeć), – perspektywa pracy w grupie (wsparcie społeczne i spójność grupowa), – czynniki organizacyjne (polityka kadrowa, organizacyjne praktyki, zasady i procedury wewnątrz organizacji), – czynniki osobiste (atmosfera w pracy, brak konfliktów między sferą zawodową a rodzinną), – czynniki związane z osobowością jednostek i podejmowanego osobistego stylu w miejscu pracy (np. inteligencja, osobowość).
Kondratuk, Hausdorf, Korabik i Rosin (2004)	<ul style="list-style-type: none"> – zaangażowanie organizacyjne, – dopasowanie jednostka–organizacja, – rozwój kariery i jej możliwości, – postrzegane wsparcie organizacyjne.
Sirko (2007, s. 11–82)	<ul style="list-style-type: none"> – zmiany w otoczeniu organizacji, charakteru pracy, rynku pracy, w zakresie edukacji, – czynniki indywidualne (zasoby pracowników, władza i wybory pracowników, wymiana pracownik–organizacja), – czynniki organizacyjne (struktura organizacyjna, materialne i społeczne środowisko pracy, kultura organizacyjna, działalność kadrowa w organizacji).

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury zawartej w tabeli.

Jak wynika z tabeli czynniki determinujące mobilność pracowników w organizacji są wielowymiarowe. Dodatkowo można je, podobnie jak w przypadku płynności zatrudnienia, podzielić na cztery kategorie: czynniki przyciągające, czynniki wypychające, przyczyny niemożliwe do uniknięcia oraz sytuacje, w których odejście pracownika zostaje zainicjowane przez kierownictwo organizacji (Taylor, 2006, s. 72).

Tabela 11 wskazuje również, iż nie ma jednego wypracowanego deklaratywnego stanowiska dotyczącego tych uwarunkowań. Prowadzone jednak w tym obszarze rozważania teoretyczne i badania empiryczne, upoważniają do stwierdzenia, że najczęściej koncentrują się one na trzech grupach. Są to zmienne związane z jednostką, organizacją i jej środowiskiem (rysunek 10). Należy jednak dodać, że ze względu na ich różnorodność i zakres w niniejszej monografii zawężono perspektywę tych rozważań do tych czynników, które zdaniem autorki determinują wewnątrzorganizacyjną mobilność pracowników. Nie obejmuje ona natomiast jej efektów czy uzyskiwanych

potencjalnych korzyści. W zależności od przyjętej optyki badawczej (indywidualnej *versus* organizacyjnej) będą one inne. Zabieg ten należy postrzegać nie jako zubożenie rozważań, lecz świadome pogłębienie wiedzy na temat uwarunkowań wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników.

Czynniki indywidualne	Czynniki organizacyjne	Czynniki środowiskowe
<ul style="list-style-type: none"> – cechy demograficzne (wiek, płeć, wykształcenie), – osobowość, – przywiązanie organizacyjne, – zaangażowanie organizacyjne, – satysfakcja z pracy, – postrzegane wsparcie, – aspiracje, oczekiwania i potrzeby rozwojowe. 	<ul style="list-style-type: none"> – strategia organizacji, – struktura organizacyjna, – procedury, – kultura organizacyjna. 	<ul style="list-style-type: none"> – środowisko dalsze (wymiar techniczny, wymiar prawno-ekonomiczny, – wymiar demograficzny, wymiar socjo-kulturowy, – wymiar międzynarodowy), – środowisko bliższe (konkurenci).

Rysunek 10. Czynniki determinujące wewnętrzną mobilność pracowników

Źródło: opracowanie własne.

Przyjęta poniżej struktura treści rozważań w tym rozdziale ma za zadanie osiągnięcie celu, jakim jest dokonanie identyfikacji i opisu czynników wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników. Ma ona stworzyć konieczny pomost zwłaszcza pomiędzy organizacyjnym opisem tych uwarunkowań w teorii a ich warstwą empiryczną, zaprezentowaną w rozdziale dotyczącym wyników badań.

3.2. Czynniki indywidualne

Punktem wyjścia w analizie determinant podmiotowych wewnętrznej mobilności pracowników są te zmienne, które sprzyjają bądź utrudniają przejawianym zachowaniom mobilnym i mogą mieć znaczący wpływ na zarządzanie tym procesem. Na podstawie dokonanego w poprzedniej części przeglądu modeli i czynników determinujących mobilność pracownika zaliczono do nich te, które mogą stanowić uniwersalne wyznaczniki w zakresie kształtowania mobilności przez jednostkę. Należą do nich: cechy demograficzne pracownika (takie jak: płeć, wiek, wykształcenie), osobowość, przywiązanie i zaangażowanie organizacyjne, satysfakcja z pracy, postrzegane wsparcie organizacyjne oraz aspiracje, oczekiwania

i potrzeby rozwojowe jednostki (Griffeth, Hom, Gaertner, 2000; Holmes, 2011; Kondratuk, Hausdorf, Korabik, Rosin, 2004; Sirko, 2007). Poniżej dokonano ich opisu.

3.2.1. Cechy demograficzne

Płeć jest najczęściej opisywana w kontekście zmiennych demograficznych, która wpływa na mobilność pracowników (Valcour, Tolbert, 2003; Fields i inni, 2005, Griffeth, Hom, Gaertner, 2000; Kronenberg, Carree, 2012; Cohen i inni, 1998), choć zauważa się sprzeczne wyniki badań w tym obszarze (McElroy, Morrow, Mullen, 1996, s. 364). Jedne z nich wskazują, że to mężczyźni przejawiają większe skłonności do mobilności niż kobiety (Kronenberg, Carree, 2012, s. 10), którym to organizacja kształtuje i umożliwia odpowiednie warunki sprzyjające w osiągnięciu kolejnych szczebli kariery w postaci awansu pionowego (DiPrete, Soule, 1986). Kobietom zaś najczęściej przypisywana jest funkcja związana z odgrywaniem przez nich określonych ról społecznych i w sytuacji wykonywania zawodu typowo męskiego, mają mniejszy dostęp do możliwości rozwojowych oferowanych przez organizację, w tym szkoleń i mentoringu. Mają więc większe trudności związane z mobilnością w organizacji. Jak wskazują Daniel C. Feldman i Thomas W. Ng (2007, s. 355) wynika to przede wszystkim z uprzedzeń wobec tej płci i funkcjonowania w środowisku stereotypów.

Płeć jest natomiast istotnym moderatorem wpływającym na mobilność pracowników w kontekście segmentacji zawodowej. Jest to rezultat teorii płci, która sugeruje, że mężczyźni i kobiety doświadczają odmiennych zadań, oczekiwań i obowiązków uzależnionych od sfery (rodzinnej bądź zawodowej), w której działają (Eagly, Karau, 2002).

Na przeciwnym biegunie znajdują się natomiast rozważania wskazujące kobiety, bardziej niż mężczyzn, jako płeć zorientowaną na mobilność wewnętrzną (Schuler, 1975). Potwierdzają to badania realizowane w 2017 roku w banku Citi Handlowy i centrum usług wspólnych Citi wśród 776 respondentów, należących do pokolenia Y. Wskazały one, że to kobiety wykazują większe zainteresowanie karierą niż mężczyźni, zwłaszcza wewnątrzorganizacyjną. Ciekawe jest również to, iż uzyskane dane pokazują, że płeć nie różnicuje warunków pracy w zakresie: możliwości pracy zdalnej (wirtualnej mobilności), elastyczności godzin pracy czy dodatkowych benefitów (<https://www.karierawfinansach.pl/artukul/wiadomosci/wiecej-kobiet-wybiera-kariere>, [dostęp: 15.03.2019]).

Wiek to kolejna zmienna demograficzna determinująca mobilność pracowników w organizacji. Badania nad tą zmienną wykazały, iż starsi pracownicy podejmują mniej prób niż młodszy w zakresie dobrowolnych zmian w obrębie własnej sytuacji zawodowej (Cotton, Tuttle, 1986). Ponadto, jeśli już decydują się na jakiegokolwiek zmiany zawodowe to ukierunkowane są one przede wszystkim

na mobilność wewnątrzorganizacyjną niż zewnętrzną (Kirschenbaum, Weisberg, 2002). Zależność tę potwierdziły badania Judith Tomkins i Jima Twomey'a (2000), które wykazały, że wiek pracownika jest negatywnie związany z mobilnością zewnętrzną, ale pozytywnie skorelowany z wewnętrzną. Związane jest to z elementem tzw. zakorzenienia w organizacji (*embeddedness*), czyli osadzeniem organizacyjnym, wykonywaną pracą, gotowością do poświęcenia się pracy oraz więzami łączącymi z innymi współpracownikami (Feldman, Ng, 2007, s. 352–353). Na podobną korelację wskazali de Luis Carnicer, Sánchez, Pérez i Jiménez (2004, s. 223), którzy udowodnili, iż starsi pracownicy rzadziej są awansowani niż młodszy oraz rzadziej wysyłani są na szkolenia wewnętrzne w celu przemieszczenia wertykalnego. Autorzy wyjaśniają tę zależność prawdopodobieństwem otrzymywanej wyższej płacy przez starszych pracowników oraz sprawowania już przez nich funkcji kierowniczych o wysokim statusie i pozycji, co w konsekwencji prowadzi do braku zainteresowania z ich strony jakąkolwiek mobilnością w organizacji.

Cem Tanova i Brooks Holtom (2008) dowiedli natomiast, iż młodszy pracownicy częściej podejmują ryzyko, chętniej akceptują stanowiska poniżej ich oczekiwań oraz przenoszą się do lepszych miejsc pracy bądź też do gorszych zadań, nawet jeśli oznacza to poświęcenie aktualnych korzyści nad potencjalnymi. Starsi, mocno zakorzenieni, są natomiast bardziej oporni na zmiany, mniej skłonni poświęcić swoje relacje i ponieść dodatkowe koszty związane z ewentualną zmianą zawodową.

Wiek wpisuje się również w model realizacji kariery, który eksponuje trzy etapy rozwoju w życiu człowieka. Najbardziej popularnym jest tzw. tęczyowy model kariery. Synchronizuje rozwój jednostki, który odpowiada okresom jej życia z etapem rozwoju zawodowego (Guichard, Huteau, 2005, s. 170). W tej sytuacji, oczywiste jest, że młodszy pracownicy, którzy są mniej zakorzenieni w organizacji, przejawiają większą skłonność do mobilności, nie tylko wewnętrznej, związanej ze zmianą charakteru pracy, jej miejsca czy intensywności, ale również tej poza granicami organizacji (Peltokorpi, Allen, Froese, 2015, s. 297).

W literaturze można również odnaleźć wskazania co do propozycji wieku mobilnego (*age mobility*). Ma on tzw. granice umowne. Według *Encyklopedii Zarządzania* do wieku mobilnego zalicza się przedział 18–44 lata, niezależnie od płci. Oznacza to, że obejmuje osoby w wieku produkcyjnym, które są w zdecydowanym stopniu ukierunkowane na mobilność, czyli łatwo mogą znaleźć nowe miejsce pracy, wciąż się kształcące, otwarte na nowe możliwości i bardziej skłonne do przekwalifikowania się (https://mfiles.pl/pl/index.php/Wiek_produkcyjny, [dostęp: 25.04.2019]).

Istnieją jednak wyniki badań, które nie wykazują żadnych korelacji pomiędzy skłonnością pracowników do mobilności a ich wiekiem (Radford, Shacklock, Bradley, 2015).

Kolejnym czynnikiem warunkującym mobilność pracowników w organizacji jest wykształcenie. Związane jest ono z wykorzystaniem posiadanej wiedzy i umiejętności nabytych podczas różnych form edukacji. Osiągnięcie wyższego wykształcenia może zwiększyć przejaw mobilności, gdyż organizacje mogą być zainteresowane zdobyciem unikatowych umiejętności pracownika. Ponadto zdaniem Kristin Kronenberg i Martin Carree (2012, s. 4) wyższe wykształcenie przekłada się nie tylko na alternatywne formy zatrudnienia, ale i różnorodne możliwości zawodowe wewnątrz organizacji.

Reasumując, należy podkreślić, że cechy demograficzne są najczęściej eksplorowane w kontekście zamiaru zmiany pracy w organizacji bądź odejścia z niej. Trzeba jednak mieć na uwadze, że niektórzy badacze traktują je jedynie jako zmienne wyjaśniające dla udowodnienia przyjętych twierdzeń lub założeń badawczych (Sapeta, 2009, s. 51).

3.2.2. Osobowość

Badania nad związkiem między mobilnością a osobowością jednostki prowadzone są już od dawna (Crockett, 1962). Osobowość jest podstawowym fundamentem funkcjonowania jednostki, który determinuje rodzaj podejmowanej aktywności, także zawodowej. W kontekście organizacyjnym jest ona traktowana jako moderator wielu zachowań w miejscu pracy (Wojtczuk-Turek, 2012, s. 46). Najczęściej wykorzystywanym modelem do opisu osobowości jest model Wielkiej Piątki McCrae'a i Costy. Składa się on z pięciu wymiarów: ekstrawersji, życzliwości, sumienności, stabilności emocjonalnej oraz otwartości na doświadczenia. Model ten uważa się za skuteczny opis do zrozumienia indywidualnych zachowań jednostki w funkcjonowaniu zawodowym (Robbins, Judge, 2012, s. 48). Prowadzone badania w tym obszarze skłaniają do wielu konstatacji, które dotyczą wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracownika. Wyniki najczęściej ukazują zależności pomiędzy poszczególnymi wymiarami osobowości a określonym rodzajem mobilności ze względu na przyjmowany kierunek (Ng, Eby, Sorensen, Feldman, 2005; Su-char, 2010; van Vianen i inni, 2003; Przytuła, 2013).

Thomas W. Ng, Kelly L. Sorensen, Lillian T. Eby i Daniel C. Feldman (2005) uważają, iż pracownicy, którzy charakteryzują się wysokim stopniem neurotyzmu nie mogą być brani pod uwagę w doborze wewnętrznym ze względu na ich labilność emocjonalną, mniejszą odporność na stres oraz demonstrowanie nerwowości i zwiększonego niepokoju.

Natomiast wysoki poziom ekstrawersji jest łączony przede wszystkim z mobilnością horyzontalną (zarówno wewnętrzną, jak i zewnętrzną) ze względu na poszukiwanie przez takie jednostki nowych doświadczeń. Ekstrawertycy przejawiają również większe zdolności do przywództwa, dlatego są oni ukierunkowani

na rozwój własnej kariery, poszukując możliwości związanych z awansem zawodowym (Judge, Bono, Illies, Gerhardt, 2002).

Podobne zależności do ekstrawersji wykazuje cecha sumiennosci. Powiązana jest ona z wynikami pracy jednostki i jej niezawodnością w działaniu. Dlatego wraz z kluczowym komponentem sumiennosci – motywem osiągnięcia, takie osoby będą przejawiały skłonność do mobilności typu wertykalnego. Poza tym łączenie sumiennosci z obowiązkowością, odpowiedzialnością i niezawodnością sugeruje zdaniem Harry'ego Crocketta (1962), że osoby posiadające wysokie nałożenie tej cechy zainteresowane będą przede wszystkim mobilnością wewnątrzorganizacyjną.

Życzliwość z kolei nie wykazuje związku z żadnym rodzajem mobilności (Ng, Sorensen, Eby, Feldman, 2007). Przeczą jednak temu badania Salgado, który oprócz niskiej stabilności emocjonalnej i sumiennosci wskazuje życzliwość jako komponent zwiększający intencje pracownika związane z jego odejściem z pracy (Godlewska-Werner, 2005, s. 593). Osoby życzliwe są również mniej skłonne do angażowania się w zachowania dewiacyjne w organizacji oraz charakteryzują się niższymi osiągnięciami w karierze zawodowej (Robbins, Judge, 2012, s. 50).

Podkreślić należy istotny związek między przejawianą mobilnością pracowników a otwartością na doświadczenia. Cecha ta predestynuje jednostki do każdego typu mobilności. Jest to związane z jej chęcią do poszukiwania możliwości i coraz to nowych wyzwań w obrębie własnej sytuacji zawodowej (Ng, Sorensen, Eby, Feldman, 2007).

Potwierdzają to wyniki badań realizowane przez Marka Suchara (2010), które wykazały dużą zgodność pomiędzy wskazanym wyżej związkiem. Ponadto stwierdzono w nich korelację mobilności z następującymi cechami:

- sumiennością – obserwowaną głównie u osób o najdłuższym stażu pracy;
- ekstrawersją – związaną z poszukiwaniem wrażeń;
- otwartością – odgrywającą najistotniejsze znaczenie na początkowych etapach kariery;
- neurotyzmem – zauważalnym zwłaszcza u osób starszych;
- nastawieniem na innych – definiowanym jako przywiązanie, styl kontaktu lub indywidualizm, obserwowalnym u osób starszych.

W badaniach stwierdzono również związek mobilności z predyspozycjami kierowniczymi, dotyczący osób o najdłuższym stażu zawodowym (Suchar, 2010, s. 55).

W literaturze dużo miejsca poświęca się również osobowości proaktywnej⁵ jako podstawowej cechy osób, które realizują takie zachowania (Bakker, Tims, Derks, 2012; Frese, Kring, Soose, Zempel, 1996; Bateman, Crant, 1993) i jej związku z mobilnością w organizacji (Seibert, Crant, Kraimer, 1999; Chiaburu,

5 Proaktywność była przedmiotem rozważań autorki w artykule pt. *Wzajemne relacje pomiędzy kulturą organizacyjną a zachowaniami proaktywnymi w miejscu pracy* (2012), „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty”, październik–grudzień, vol. 26, nr 4, s. 25–37.

Baker, Pitariu, 2006; Bertolino, Truxillo, Fraccaroli, 2011). Osobowością proaktywną charakteryzują się jednostki, które są bardziej niż inne osoby skłonne do zmiany własnej sytuacji, w tym zawodowej. Ponadto taka osobowość nawiązuje do koncepcji aktywności w pracy, która oprócz proaktywności zawiera osobistą inicjatywę, zorientowanie na osiągnięcie bezpośrednich celów, zgodność działania z misją organizacji oraz ukierunkowanie na długookresowe warunki w miejscu pracy (Frese, Kring, Soose, Zempel, 1996, s. 38). Choć w literaturze zwraca się dużą uwagę na podmiotowy aspekt proaktywności, to można zauważyć jej związek ze zmiennymi sytuacyjnymi (Wojtczuk-Turek, 2016, s. 54). Opiera się ona bowiem na „interakcjonizmie społecznym w myśl, którego zachowanie jednostki jest zarówno wewnętrznie, jak i zewnętrznie kontrolowane, podobnie jak i sytuacje” (Bateman, Crant, 1993, s. 104). Wyraża się to poprzez związek ze środowiskiem, w którym to jednostki wpływają na swoje sytuacje, jak również sytuacje wpływają na nie (Bateman, Crant, 1993, s. 104). Zatem jeśli dana jednostka przejawia skłonności w kierunku proaktywności a nie wykazuje jej w środowisku pracy można, tworząc pewien system bodźców zewnętrznych, także ją aktywować. Ma ona więc przede wszystkim pozytywny wpływ na podejmowane zachowania pracowników, poprzez stworzenie korzystnych możliwości dla własnego lub zespołowego funkcjonowania w organizacji (Crant, 2000, s. 436). Osoba proaktywna sama potrafi kreować sobie warunki do własnego rozwoju, a w przypadku działań związanych z wymuszoną mobilnością potrafi odnaleźć się w nowej sytuacji.

W świetle opisu mobilności jednostki w miejscu pracy proaktywność uznaje się za istotny ich element. Badania empiryczne wskazują na związki między nią a mobilnością w zakresie zarządzania karierą przez jednostkę (Chiaburu, Baker, Pitariu, 2006). Dowiodły one, iż to właśnie osoby charakteryzujące się proaktywnością są zorientowane na mobilność, ukierunkowaną przede wszystkim na uzyskanie awansu. Przy czym, za istotne mediatory pośredniczące uznaje się: odporność psychiczną i samoświadomość.

Co ciekawe, w badaniach Marilena Bertolino, Donald M. Truxillo, Franco Fraccaroli (2011) dostrzeżono, iż proaktywność i jej przejawy zróżnicowane są wśród pracowników w zależności od wieku. Gdy młodszy pracownicy są skoncentrowani na mobilność w kierunku wertykalnym („w górę”), starsi preferują działania związane z transferem wiedzy np. *mentoring*. Ponadto osobowość proaktywna wpływa na wzrost zaangażowania w miejscu pracy (Eldor, 2017), a u jednostek uznawanych za pracowników wiedzy zwiększa ich mobilność w zakresie własnej zatrudnialności i kreowania takiej pracy w organizacji, która determinuje retencję pracowników (Coetzee, Oosthuizen, Stoltz, 2016).

Przedstawione powyższe treści w tej części monografii, składają się na charakterystykę powiązania cech osobowości z mobilnością pracowników. Wiedza ta umożliwia menedżerom prawidłowe zaprojektowanie procesów z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi. Należy jednak podkreślić, że badania prowadzone przez

psychologów i ich wyniki nie są dość oczywiste (van Vianen i inni, 2003; Przytuła, 2013, s. 43). Są one jednak istotną zmienną w doborze pracowników i interpretacji przebiegu ich karier zawodowych (Suchar, 2010).

3.2.3. Zaangażowanie i przywiązanie organizacyjne

Kolejnym czynnikiem indywidualnym jest zaangażowanie organizacyjne. Jest ono jedną z najczęściej przywoływanych w literaturze, z zakresu zachowań organizacyjnych, postaw opisującą psychologiczne powiązanie jednostki z organizacją (Knippenberg, Sleebos, 2006; Lewicka, Szeliga, 2016; Juchnowicz, 2012).

Robert J. Vance (2006) uważa, że zaangażowanie organizacyjne zawiera elementy emocjonalne i racjonalne. Komponent emocjonalny odzwierciedla pozytywne odczucie w stosunku do istoty lub jednostki. Natomiast racjonalny – świadome i przemyślane planowanie i realizację działań w celu wypełnienia zobowiązań zawodowych. Zaangażowanie wiąże się również z satysfakcją, poczuciem większego znaczenia w organizacji oraz skłonnością do ponoszenia wysiłków przy realizacji zadań (Lewicka, Szeliga, 2016, s. 207).

Zaangażowanie organizacyjne przejawia się także, zdaniem Marty Juchnowicz (2012, s. 36), w zachowaniu, któremu towarzyszy gotowość do preferowania celów organizacji lub działalności zawodowej ponad cele osobiste, przy równoczesnej gotowości do odpowiedzialności w warunkach samodzielności działania oraz w sytuacjach niestandardowych. Odnosi się ono również do identyfikacji pracownika z celami i wartościami organizacyjnymi, gotowością do dołożenia wszelkich starań na rzecz organizacji i chęcią kontynuacji uczestnictwa w niej (Mathieu, Zajac, 1990). Podobny pogląd prezentują Aleksandra Spik i Krzysztof Klincewicz (2008, s. 478), którzy ujmują zaangażowanie organizacyjne jako osobiste przywiązanie jednostki do organizacji i identyfikacji z nią.

Zaangażowany pracownik charakteryzuje się stanem, odpowiadającym trzem elementom: wigorem (wysoki poziom energii i odporności psychicznej podczas pracy, gotowość do inwestowania wysiłku w swoją pracę i wytrwałość nawet w obliczu trudności), poświęceniem się pracy (poczucie znaczenia w miejscu pracy, entuzjazm, inspiracja, duma i wyzwanie w pracy) oraz zaabsorbowaniem pracą (pełna koncentracja na wykonywaniu zadań w organizacji) (Schaufeli i inni, 2002). Konsekwencją tego zaangażowania jest osiągnięcie przez pracownika zadowolenia z pracy, kariery, dobrego samopoczucia, wysokiego zaangażowania organizacyjnego oraz chęci pozostania w organizacji (Schaufeli, Bakker, 2004).

Jak podkreśla jednak Krystyna Kmiotek (2016) za Alanem Saksem (2006) obok zaangażowania organizacyjnego (*organizational engagement*) pojawia się jeszcze jedno określenie, które w języku polskim może być tłumaczone również jako zaangażowanie organizacyjne. Uwypukla ono rezultat zaangażowania pracownika. Jest to przywiązanie organizacyjne (*organizational commitment*). Przywiązanie

i zaangażowanie stanowią jednak dwa różne konstrukty. O ile przywiązanie odzwierciedla psychologiczną więź i oddanie w relacji do danego obiektu i jest silniejszym predykatorem intencji odejścia, to zaangażowanie utożsamiane jest z energetycznym stanem związanym z aktywnością w pracy, zdrowiem i poczuciem dobrostanu psychologicznego (Wojtczuk-Turek, 2016). Trudność odróżnienia zaangażowania od przywiązania jest wynikiem istnienia wprost proporcjonalnej zależności pomiędzy nimi (Hallberg, Schaufeli, 2006).

Uważa się również, że zaangażowanie organizacyjne jest jednym z elementów osiągania przywiązania pracownika do organizacji (Einolander, 2016, s. 410). Poza tym istotne jest przy uzyskaniu zaangażowania organizacyjnego, także zaangażowanie w pracę (*work engagement*), które oznacza fizyczne, poznawcze i emocjonalne wyrażanie siebie w niej, podejmowanie zadań oraz wkładanie energii w zachowania związane z pełnioną funkcją w miejscu zatrudnienia (Saks, 2006, s. 602).

Najczęściej przywoływanym modelem w kontekście badania przywiązania pracownika do organizacji jest model autorstwa Johna P. Meyera i Natalie J. Allen (1991). Składa się on z trzech wymiarów:

- afektywnego, świadczy o chęci pracownika pozostania częścią organizacji, obejmuje emocjonalne przywiązanie i identyfikację pracownika do organizacji;
- trwania, odnosi się do potrzeby pracy danego pracownika w organizacji, wynikającej z kosztów, jakie wiąże się z ewentualnym opuszczeniem organizacji i przekonania pracownika, że „musi być” w danej organizacji;
- normatywnego, jest wyrazem moralnego poczucia obowiązku, zobowiązania, lojalności i powinności pracownika wobec organizacji, określa jak bardzo pracownik czuje, że powinien być przywiązany do organizacji, w której jest zatrudniony.

Istotnym uzasadnieniem dla tego modelu, w kontekście mobilności pracowników, jest to, że wszystkie trzy formy przywiązania występujące razem są powiązane negatywnie. W literaturze istnieją liczne badania, które potwierdzają ten związek. Przeważnie wskazują, że niski poziom przywiązania do organizacji wpływa na mobilność zewnętrzną (Kondratuk, Hausdorf, Korabik, Rosin, 2004; Juchnowicz, 2012). Dostrzega się jednak różnice w zakresie poszczególnych wymiarów a podejmowaną intencją o odejściu z organizacji (Meyer i inni, 2002). Szczególną rolę przypisuje się komponentowi emocjonalnemu, który jest ważną zmienną w opisie własnej sytuacji zawodowej, niezależnie od wartości idiocentrycznych. Natomiast słabszą zależność uzyskuje wymiar normatywny (Wasti, 2010).

Są również badania, które wskazują, że mobilność w kontekście przywiązania organizacyjnego może się zwiększyć. Dotyczy to tylko przypadku dobrowolnej mobilności (Kalleberg, Mastekaasa, 2001). Przywiązanie organizacyjne zwiększa się więc, jeśli pracownik, który jest skłonny do mobilności w granicach organizacji, uzyska taką możliwość z jej strony.

Z kolei wyniki badań (Marzec, 2014) przeprowadzonych wśród pracowników socjalnych w województwie śląskim ukazują, iż wysoki poziom ogólnego zaangażowania związany jest z możliwościami awansu pracowników w organizacji oraz powiązany jest z wymiarem afektywnym. Nie potwierdzają tego jednak badania Yunsoo Lee i SunHee J. Eissenstat (2018), z których wynika, że jeśli nawet organizacja nie oferuje możliwości związanych z rozwojem zawodowym pracownika (w tym awansu), to nie zmniejsza się jego przynależność i zaangażowanie. Oznacza to, że na przykład brak programów związanych z rozwojem pracownika nie osłabiają jego zaangażowania, które jak wcześniej wskazano jest wypadkową wielu zmiennych. Zależy to przede wszystkim od potrzeby związanej z samo-realizacją. Im jest wyższa, a organizacja nie umożliwia mu jej zaspokojenia, tym pracownik bardziej jest skłonny do poszukiwania nowych dróg rozwojowych, co może w konsekwencji ograniczyć zaangażowanie w pracę (Bakker, Leiter, 2010) i zmniejszyć poziom ogólnego przywiązania do organizacji.

Zaangażowanie, jak również przywiązanie organizacyjne istotnie wpływa na decyzje związane z podejmowaną mobilnością pracownika w organizacji. Należy jednak dodać, iż, jak wskazują badania, wysoki poziom mobilności nie zawsze musi oznaczać brak zaangażowania w pracę (Cesário, Chambel, 2017). Organizacja powinna zatem zastanowić się, dlaczego taka sytuacja ma miejsce oraz jakie działania trzeba podjąć, aby owe zaangażowanie i/lub przywiązanie uzyskać. Takim środkiem może stać się wewnątrzorganizacyjny system mobilności pracowników, który poprzez portfel określonych narzędzi i rozwiązań organizacyjnych sprzyja takim postawom.

3.2.4. Satysfakcja z pracy

Satysfakcja z pracy jest kolejną postawą, która obok zaangażowania i przywiązania organizacyjnego w istotny sposób determinuje wewnątrzorganizacyjną mobilność jednostki. Satysfakcja to stan emocjonalny towarzyszący realizacji określonego działania lub przeżywany z uwagi na osiągnięcie jakiegoś celu (Reber, Reber, 2005, s. 655). W kontekście funkcjonowania zawodowego jednostki jest ona najlepiej zbadanym zagadnieniem w ramach psychologii pracy i organizacji, a w centrum zainteresowania badaczy znajdują się jego komponenty, metody pomiaru, przyczyny i konsekwencje (Chmiel (red.), 2002, s. 347).

W ujęciu klasycznym satysfakcja jest definiowana jako pozytywna postawa wobec pracy (Vroom, 1964). Podobną interpretację przytacza Edwin A. Locke (1976), według którego satysfakcja odzwierciedla pozytywny emocjonalny stosunek pracownika do wykonywanych zadań, jako rezultat postrzegania własnej pracy. Satysfakcja umożliwia pracownikowi osiągnięcie ważnych wartości, pod warunkiem, że są one zgodne z jego potrzebami lub pomagają mu w ich realizacji

(Locke, 1976, s. 1319). Analogiczną definicję satysfakcji przyjęła Dagmara Lewicka (2010, s. 52), która uważa, że jest to pozytywny stosunek pracowników do powierzonych im obowiązków, współpracowników oraz środowiska pracy, czemu towarzyszy uczucie zadowolenia. Z kolei według Augustyna Bańki (2000, s. 329) satysfakcja „to uczuciowa reakcja przyjemności lub przykrości, doznawana w związku z wykonywaniem określonych zadań, funkcji oraz ról”.

Satysfakcja jest kategorią subiektywną. Zależy ona od indywidualnej percepcji rzeczywistości oraz hierarchii wewnętrznych potrzeb jednostki i wyznawanych przez nią wartości. Dlatego nie powinno się generalizować na temat określonych odczuć dotyczących funkcjonowania zawodowego. Chociaż jeśli przyjmiemy się stanowisko cytowanego wcześniej A. Bańki, wówczas satysfakcja z pracy jest ogólną postawą uczuciową wobec niej i nie stanowi prostej sumy satysfakcji częściowej (Bańka, 2000, s. 329). Dla dokładnego zdiagnozowania tej postawy wydaje się, że merytorycznym uzasadnieniem powinno być zbadanie poziomu satysfakcji w odniesieniu do indywidualnej percepcji czynników związanych z określonymi aspektami środowiska pracy i poznania jej struktury. Jest to tzw. satysfakcja partykularna. Zakłada ona specyficzny rodzaj przyjemności, związany jedynie z jakimś konkretnym czynnikiem pracy, chociaż poszczególne elementy mogą być od siebie niezależne a każdy z nich stanowić może samo w sobie źródło innego aspektu satysfakcji z niej (Derbis, Bańka, 1998, za Wołowska, 2013, s. 121). W większości publikacji na temat satysfakcji z pracy, do elementów, które składają się na nie zalicza się przede wszystkim: stawiane wymagania, stopień obciążenia fizycznego, jej indywidualną atrakcyjność, strukturę nagród, cel, współpracowników, styl zarządzania oraz wynagrodzenie i klimat organizacyjny (Bańka, 2000). Wskazane czynniki generują poczucie satysfakcji lub dysatisfakcji z pracy.

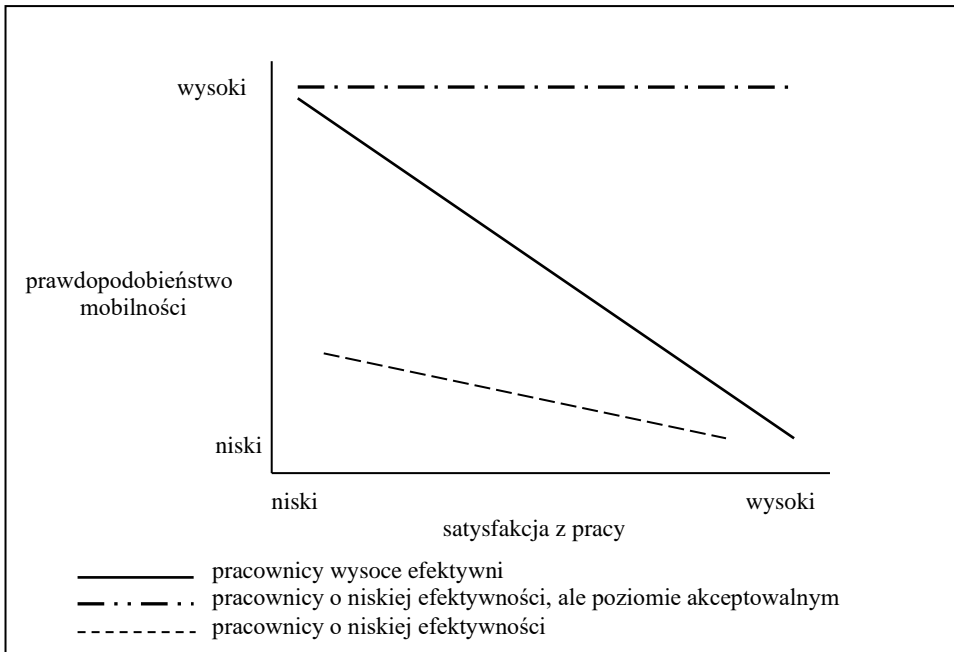
Ujmując zaś satysfakcję z pracy jako jedną z postaw, które opisują jednostkę w przestrzeni organizacyjnej, eksponuje się jej poszczególne komponenty: emocjonalny (afektywny), behawioralny i poznawczy. Pierwszy z nich związany jest z emocjonalną oceną pracy, która jest wynikiem zaspokojenia potrzeb wewnętrznych (np. awans) oraz zewnętrznych (np. sprawiedliwe wynagrodzenie, dobre relacje interpersonalne) (Zalewska, 2003). Natomiast komponent poznawczy odnosi się do przekonań jednostki i jej interpretacji dotyczącej wykonywanej pracy i organizacji. Obszar behawioralny stanowi zaś skłonność do przejawianych zachowań, dlatego satysfakcję z pracy często łączy się z oczekiwanymi zachowaniami pracowników (Springer, 2018, s. 51).

Niski poziom zadowolenia z pracy i jego związek z wysoką mobilnością pracowników został już wielokrotnie potwierdzony (Schultz, Schultz, 2002, s. 296). Można przyjąć, że jeśli pracownik jest usatysfakcjonowany to nie przejawia określonych zachowań o charakterze mobilnym. Dodać jednak trzeba, iż wpływ wybranych czynników w miejscu pracy sprzyja satysfakcji z niej. Z punktu widzenia

realizowania przez pracowników mobilności należy dostrzec, iż poziom zadowolenia z pracy jest z jednej strony bodźcem, uaktywniającym mobilność, z drugiej zaś ich rezultatem.

Dla przykładu w przypadku mobilności „w górę” czyli awansu, pracownicy, którzy mają taką możliwość, osiągają wysoką satysfakcję z pracy. Sytuacja ta zatem obrazuje oczekiwany przez pracodawcę rezultat. Wzrost zadowolenia z pracy wynika z przekonania, iż awans wiąże się z wysokim wynagrodzeniem oraz prestiżem (Moorhead, Griffen, 1992). Dlatego w sytuacji, gdy istnieje małe prawdopodobieństwo jego uzyskania lub gdy zasady awansu są niejasne, satysfakcja a raczej jej brak lub jej niski poziom jest bodźcem do przejawu wyższej skłonności pracowników do mobilności (McCormick, Ilgen, 1985), w tym także opuszczenia organizacji (Skelton, Nattress, Dwyer, 2019).

Więcej informacji na temat analizy związku satysfakcji z pracy z mobilnością pracownika, jako zmiennych wzajemnie skorelowanych, dostarczają inne zmienne modyfikujące tę relację. Ważnym czynnikiem staje się efektywność pracownika (Griffeth, Hom, Gaertner, 2000, s. 479; Jackofsky, 1984, s. 79–80). Satysfakcja z pracy ma bowiem mniejsze znaczenie przy przewidywaniu mobilności u pracowników tzw. wysoko efektywnych, którzy niezależnie od poziomu ich satysfakcji, są bardziej skłonni pozostać w organizacji (rysunek 11).



Rysunek 11. Zależność między satysfakcją z pracy i skłonnością pracowników do mobilności a ich wydajnością

Źródło: E.F. Jackofsky (1980, s. 80).

Jest to rezultat podjęcia przez organizację różnorodnych działań (np. podwyżka wynagrodzenia czy awans), które mają na celu stworzenie atrakcyjnego środowiska pracy dla takich pracowników. Co się zaś tyczy jednostek mało efektywnych, pomimo ich niskiej satysfakcji z pracy, organizacja nie jest skłonna do ponoszenia kosztów w zakresie kształtowania tej postawy. Co więcej, podejmie ona pewne kroki (dyskretne naciski), aby pracownik dobrowolnie opuścił daną organizację (Robbins, Judge, 2012, s. 105). Dodatkowo E.F. Jackofsky (1984, s. 79) wskazuje jeszcze na grupę pracowników o małej wydajności, ale akceptowalnym poziomie przez organizację. Dlatego nie będą oni podlegali zwolnieniu. Oprócz nich mogą być w organizacji pracownicy o niskim poziomie satysfakcji z pracy, lecz ze względu na brak posiadania zdolności do mobilności, pozostaną oni w organizacji, w której pracują.

Natomiast jak zauważają Romuald Derbis i Augustyn Bańka (1998) mobilność pracowników nigdy nie jest podejmowana tylko w oparciu o poziom zadowolenia z wykonywanej pracy, a wpływ na taką decyzję ma w dużym stopniu wiek pracownika, jego struktura osobowości oraz obecna sytuacja materialna czy rodzinna. Ważna jest też kalkulacja zysków i strat oraz ryzyka związanego ze zmianą własnej sytuacji zawodowej. Dlatego satysfakcja z pracy jest tylko jedną z wielu zmiennych, która wpływa na kształt dokonywanej zmiany (Mobley, 1982, za Wołowska 2013, s. 123).

3.2.5. Postrzeganie wsparcia społecznego

Postrzeganie wsparcia społecznego (*perceived organizational support*) definiowane jest jako „ogólne przekonanie pracowników na ile organizacja ceni ich wkład i dba o ich dobre samopoczucie” (Rhoades, Eisenberger, Armeli, 2001, s. 825), czyli o dobrostan psychiczny. Opisuje również stopień postrzegania otoczenia organizacyjnego przez jednostkę. Organizacja dla przykładu dostrzegając jej zasoby kompetencyjne, na zasadzie wzajemności, może umożliwić różnorodne aktywności np. udział w szkoleniu (Holmes, 1981). Jednostka postrzega organizację jako wspierającą *versus* utrudniającą realizację określonych postaw i przejawianych zachowań (Wojtczuk-Turek, 2016, s. 137). Jeśli nagrodzi ona włożony trud i wysiłek pracownika, poprzez zdefiniowany katalog instrumentów motywacji finansowej (płaca, premie, dodatki) i pozafinansowej (awans), doceni jego efektywność oraz spełni potrzeby społeczno-emocjonalne, wówczas pracownik będzie czuł się zobligowany do odwzajemnienia się jej, stając się jeszcze bardziej wydajnym. Wynika to z teorii wymiany społecznej (Blau, 1964). Im bardziej organizacja zapewni pracownikowi pożądane korzyści i zasoby oraz zagwarantuje stabilność, tym bardziej jest on zmotywowany i zaangażowany w proces wykonania pracy (Saks, 2006). Jednostka buduje wtedy pozytywną postawę opartą na zaangażowaniu i lojalności wobec organizacji. Postrzegając ją jako źródło

wsparcia, pracownicy są również bardziej skłonni budować długotrwałe relacje społeczne i wkładać większy wysiłek w realizację zadań (Rhoades, Eisenberger, Armeli, 2001).

W kontekście postrzeganego wsparcia organizacyjnego kluczowe stają się wzajemne relacje interpersonalne, w ramach których następuje „wymiana zasobów” i otrzymywanie pomocy. Wskazuje na to metaanaliza, która wyodrębnia trzy główne kategorie „korzystnego” traktowania pracowników: wsparcie przełożonego, sprawiedliwość/uczciwość oraz nagrody i sprzyjające warunki pracy (Wojtczuk-Turek, 2016, s. 138).

Z punktu widzenia mobilności pracowników osoby postrzegające większe wsparcie będą mniej skłonne do poszukiwania innego zatrudnienia oraz zmian w zakresie własnej zatrudnialności. Jest to spójne z koncepcją zachęcającą do dobrowolnej zmiany zatrudnienia (March, Simon, 1958) oraz mobilności pracowników w organizacji (Griffeth, Hom, Gaertner, 2000). Pracownik, który dostrzeże większe zachęty ze strony organizacji jest mniej skłonny do jej opuszczenia i doceni wysiłek włożony w zaspokojenie jego potrzeb. Tym samym organizacja stworzy przypuszczalnie iluzoryczność środowiska pracy, oddziałując na poczucie obowiązku pracownika względem organizacji. Może ona również modelować postrzegane wsparcie społeczne i jego wpływ na intencję odejścia za pomocą takich działań jak: zwiększenie widocznych zasobów (np. wyżywienie w miejscu pracy), stworzenie strefy *wellness*, zagwarantowanie opieki nad dzieckiem, elastyczny czas pracy oraz właściwą komunikację zapewniającą pracownika o wsparciu przez organizację (Maertz, Griffeth, Campbell, Allen, 2007, s. 1071–1072). Jednocześnie podkreśla się, że związek między postrzeganiem wsparcia społecznego a odejściem pracowników z organizacji ma miejsce przy udziale takich zmiennych pośredniczących jak: zaangażowanie emocjonalne (Rhoades, Eisenberger, Armeli, 2001), zadowolenie z pracy (Allen, Shore, Griffeth, 2003) oraz zaangażowanie normatywne (Maertz, Griffeth, Campbell, Allen, 2007).

W mobilności pracowników dostrzega się również znaczenie wsparcia ze strony przełożonego. Prowadzi ono do zwiększenia postrzeganego wsparcia organizacyjnego, ale pod warunkiem włączenia zmiennej – dopasowania jednostki do stanowiska pracy. Innymi słowy, jak wynika z badań Davida Dawley, Jeffery’ a D. Houghtona, Neila S. Bucklewa (2010) efekt postrzegania organizacyjnego wsparcia wraz z dopasowaniem do pracy jest prawie cztery razy większy niż jedynie postrzegane organizacyjne wsparcie ze strony przełożonego. Organizacje, które umieszczają osoby we „właściwych” zadaniach i zgodnych z wartościami pracowników, z większym prawdopodobieństwem wywołają percepcję wsparcia organizacyjnego. Dlatego powinny one w zdecydowanym stopniu skoncentrować się na adekwatnym zarządzaniu dopasowania stanowisk pracy do jednostek niż tworzeniu np. programów dla pracowników związanych ze wsparciem przełożonego. Chociaż takie wysoko postrzegane wsparcie może być ważnym czynnikiem

łagodzącym i umiejętnie niwelującym niedociągnięcia w zakresie polityki organizacyjnej, co wpłynie tym samym na mobilność pracownika (Maertz, Griffeth, Campbell, Allen, 2007, s. 1072).

Patrząc natomiast na związek pomiędzy wsparciem społecznym a intencją opuszczenia organizacji należy wskazać na znaczenie praktyk w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Dotyczą one w szczególności tych związanych z możliwościami rozwoju oraz uczciwym i sprawiedliwym nagradzaniem *versus* uznaniem pracowników. Są one jednak negatywnie skorelowane z zamiarem wycofania się z organizacji, choć mediatorem jest dla nich postrzegane wsparcie społeczne, które odgrywa znaczącą rolę w procesie podejmowania decyzji w kwestii zmiany miejsca pracy. Dlatego istotną rolą staje się wspieranie tych praktyk HR, które dotyczą inwestowania w pracownika. Determinują one bowiem postrzegane wsparcie i pośredniczą w uzyskaniu pozytywnych postaw wobec pracy – zaangażowaniu organizacyjnemu oraz satysfakcji z niej (Allen, Shore, Griffeth, 2003, s. 115–116).

Szczególnie interesujące dla mobilności wewnątrzorganizacyjnej są badania Seonghee Choa, Misty M. Johansona i Priyanko Guchaita (2009), którzy dowiedli nieoczekiwany pozytywny związek między postrzeganym wsparciem przełożonego przez pracownika a zamiarem opuszczenia organizacji. To odkrycie, według autorki niniejszej monografii, jest jednak sprzeczne z logiką, ponieważ osoba, która ma pozytywne relacje ze swoim przełożonym staje się bardziej skłonna pozostać w organizacji. Jednakże, jeśli relacje te i wsparcie przełożonego dla przykładu dotyczą rozwoju kariery pracownika, to wówczas może zaistnieć potrzeba progresji. Oznacza to, że pracownik wspierany przez przełożonego w zakresie własnego rozwoju zawodowego może zacząć szukać innych rozwiązań organizacyjnych, które umożliwiają zaspokojenie takiej potrzeby. Jest to więc interesujący wniosek, o którym należy pamiętać podczas badania związku między postrzeganym wsparciem przełożonego a zamiarem pracownika w kontekście jego zmiany w strukturze organizacyjnej.

3.2.6. Aspiracje, oczekiwania i potrzeby rozwojowe jednostki

Istotnym czynnikiem wpływającym na mobilność pracownika w organizacji są aspiracje, oczekiwania i potrzeby rozwojowe jednostki. Oczekiwania zdaniem Tadeusza Tomaszewskiego (1977, s. 577) są to „mające nastąpić zdarzenia w wyniku własnych czynności”. Jednostka formułując pewne oczekiwania dotyczące zdarzeń, mających charakter probabilistyczny co do oddziaływań, jakim podlega, działa w warunkach niepewności. Niepewność ta jest tym większa im mniej miało się do czynienia z określonym zjawiskiem. Podjęcie zatem danej decyzji związane jest z konkretnym działaniem, które jest funkcją wartości celu oraz szans powodzenia jego realizacji. Wartość celu wyraża się natomiast w przekonaniach jednostki co do oczekiwanych konsekwencji z określonego zdarzenia. Jednak, aby

podjąć daną czynność, musi być ona pewna, że posiada właściwe kompetencje. Oczekiwania wyniku własnego działania i jego dalszych konsekwencji wyrażają więc prawdopodobieństwo, z jakim – w opinii pracownika – podjęte kroki mogą doprowadzić do pożądanego celu (Ogińska-Bulik, Juczyński, 2008, s. 226–227). W wyobrażeniu jednostki dużą rolę w odniesieniu do działania odgrywa natomiast poczucie własnej skuteczności (*perceived self-efficacy*). Ma ono swoje umocowanie w teorii społecznego uczenia się Alberta Bandury (1997). Stanowi również ważny konstrukt psychologiczny w zakresie opisu procesów poznawczych. Poczucie własnej skuteczności nie jest jednak cechą stałą, ale raczej dynamiczną konstrukcją, którą można ulepszyć dzięki własnemu doświadczeniu, w wyniku zdolności jednostek do refleksji i uczenia się (Bandura, 1997). Ponieważ jest kategorią subiektywną, dlatego przekonanie o własnej skuteczności zawiera element wartościujący indywidualne predyspozycje i szacowania trudności zadania, czego wynikiem jest przeświadczenie o możliwości (lub nie) poradzenia sobie z nim (Wojtczuk-Turek, 2016, s. 135). Poczucie skuteczności wyraża zatem obraz kompetencji jednostki, jej wyposażenie w środki umożliwiające przeprowadzenie zamierzonych działań (Juczyński, 2000, s. 11). Mając określone oczekiwania może ona być przekonana, że będzie skuteczna w dążeniu do celu, jednak jej zasoby kompetencyjne mogą być niewystarczające do jego osiągnięcia. Zdarza się również sytuacja odwrotna, w której pracownik posiada wysoki potencjał kompetencyjny, ale nie podejmuje trudu ani wysiłku w realizację swoich oczekiwań. Stawia sobie łatwo osiągalne cele, gdyż ma przekonanie o swojej niskiej skuteczności.

Z kolei im silniejsze przekonanie o własnej skuteczności, tym jednostki stawiają sobie wyższe i ambitniejsze cele a w sytuacji porażki nie spada ich zaangażowanie. Wpływa ono również na procesy poznawcze i osiągnięcia intelektualne, skłania do zainwestowania większego wysiłku i wytrwałości, do wyboru bardziej ambitnych zadań i generowania nowej wiedzy, która następnie przyczynia się do zwiększenia własnej efektywności (Wojtczuk-Turek, 2016, s. 135). Niski poziom poczucia własnej skuteczności wiąże się z zaś depresją, lękiem i bezradnością (Schwarzer, Fuchs, 1996, za Juczyński, 2000, s. 11–12).

Przekonanie to, nie tylko wpływa na podjęcie określonych zadań i stawiania sobie nowych wyzwań, ale również pełni rolę swoistego regulatora w procesach motywacyjnych. Osoby o wysokim poczuciu własnej skuteczności przy realizacji zamierzonych celów będą silniej pragnęły ich urzeczywistnienia, zwłaszcza gdy oczekiwane prawdopodobieństwo zaspokojenia będzie również na wysokim poziomie. Wiara we własną skuteczność jest związana z teorią Victora H. Vrooma, który zauważył, iż podejmowanie określonego zachowania jest wypadkową połączenia sił tkwiących w jednostce, organizacji i otoczeniu (Griffin, 2017, s. 522). Istnieją natomiast określone warunki, które stanowią podstawę tej teorii. Po pierwsze istotne staje się poznanie potrzeb pracownika przez przełożonego. Tylko wówczas może on wpłynąć na jego motywację. Następnie jednostka wiedząc, że poniesiony wysiłek przekształci się w osiągnięcie, zaczyna dążyć do zaspokojenia

określonych oczekiwań. Ważne stają się zatem potrzeby rozwojowe pracownika i poznanie przez przełożonego katalogu jego planów odnoszących się do intensywności zatrudnienia, kierunku i/lub zasięgu przemieszczenia, charakteru uczestnictwa w miejscu pracy oraz wykonywanej pracy. Pozwoli to nie tylko w prawidłowy sposób zarządzać pracownikami, ale również opracować fundamenty w procesie formułowania systemu motywacyjnego za pomocą różnorodnych działań, w tym o charakterze mobilnym. Aspekt poznawczy jest szczególnie istotny, gdyż niewłaściwe zarządzanie oczekiwaniami osób, przede wszystkim tych rozpoczynających pracę, wpływa na ich decyzje związane z opuszczeniem organizacji (Taylor, 2006, s. 37). Wzmocnienie jednak przekonania o własnej skuteczności pracownika, może odbywać się za pomocą różnorodnych zachęt i bodźców motywacyjnych. Oczekiwania mogą stanowić istotny czynnik przy opracowaniu zintegrowanych programów mobilnościowych, a wraz z poczuciem wysokiej skuteczności mogą być ważnym elementem opisującym, dlaczego niektóre jednostki ukierunkowane na mobilność realizują cele skuteczniej niż inne. Najczęściej jednak aspiracje (pragnienia) i oczekiwania jednostki urzeczywistniają się poprzez formowanie indywidualnych celów rozwojowych w konkretnych zastanych warunkach organizacyjnych (Pocztowski (red.), 2009, s. 54). Dlatego zdaniem autorki oczekiwania i potrzeby rozwojowe pracownika powinny być włączone w proces projektowania systemu zarządzania wewnątrzorganizacyjną mobilnością pracowników.

Wszystkie wymienione czynniki o charakterze indywidualnym, determinującym mobilność pracowników są przede wszystkim zależne, oprócz zmiennych niezależnych takich jak: płeć czy wiek, także od kontekstu sytuacyjnego i organizacyjnego. To określone rozwiązania wpływają między innymi na postrzegane wsparcie społeczne, zaangażowanie organizacyjne czy satysfakcję z pracy. Nie negując znaczenia uwarunkowań podmiotowych dla opisu mobilności pracowników, chcąc jednak poznać szerszą perspektywę tego zagadnienia, zasadne staje się poznanie czynników organizacyjnych.

3.3. Czynniki organizacyjne

Wewnętrzna mobilność pracowników jest nie tylko inicjowana i kreowana przez czynniki natury wewnętrznej, ale również przez środowisko pracy, które wpływa na warunki i sytuację pracownika. *Dlatego nie można pomijać roli organizacji, jaką pełni ona w kształtowaniu przestrzeni dla rozwoju tej mobilności.* W literaturze przedmiotu, podobnie jak w przypadku czynników indywidualnych, trudno doszukać się jednej listy zawierającej propozycję zmiennych, które kształtują mobilność pracownika. Daniel C. Feldman i Thomas W. Ng (2007, s. 353–365), do czynników organizacyjnych zaliczają: politykę kadrową w tym strukturę wynagrodzeń, organizacyjne praktyki oraz zasady i procedury wewnątrz organizacji. W literaturze

istnieje również podział tych czynników na dwie grupy: związane z charakterem wykonywanej pracy (bezpieczeństwo, różnorodność realizowanych zadań, autonomia w pracy, stres związany z pracą) oraz z charakterem organizacji, w której pracownik jest zatrudniony (kontrola, wynagrodzenie, świadczenia, oczekiwana wydajność pracownika) (Griffeth, Hom, Gaertner, 2000). Z kolei Stanisław Sirko (2007, s. 11–82) proponuje włączyć do uwarunkowań organizacyjnych takie zmienne jak: strukturę organizacyjną, materialne i społeczne środowisko pracy, kulturę organizacyjną czy działalność kadrową w organizacji. Na podobne czynniki determinujące mobilność pracownika w organizacji wskazuje Tomasz Sapeta (2009, s. 42). Za kluczowe zmienne uznaje on: strategię przedsiębiorstwa, strukturę organizacyjną oraz kulturę organizacji. Czynniki te wpisują się w tzw. magiczny trójkąt zarządzania Chandlera (strategia–struktura–kultura), pomiędzy którymi musi panować harmonia. Oznacza to, że zmieniając strukturę jednego czynnika, należy dostosować do niego dwa pozostałe (Zakrzewska-Bielawska, 2007, s. 211). Poza tym zaliczane są do instrumentów zarządzania, które służą do wykorzystania finansowych, technicznych i kadrowych zasobów organizacji podczas pełnienia jej misji (Bieńkowska, Sikorski, 2016, s. 11). Są one przedmiotem kształtowania w zakresie osiągania przez organizację równowagi. Obok struktury, strategii i kultury wyróżnia się również procedury, które najczęściej stanowią komponent struktury organizacyjnej, gdyż mieszczą się w jej ogólnym pojęciu (Bieńkowska, Sikorski, 2016, s. 11). W niniejszej natomiast pracy analiza teoretycznych uwarunkowań kształtujących mobilność wewnątrzorganizacyjną zostanie zaprezentowana w oparciu o cztery podstawowe instrumenty procesu zarządzania: strukturę, strategię, procedury i kulturę organizacyjną (Kaczmarek, Sikorski, 1999, s. 49). Będą one stanowiły przedmiot rozważań w dalszej części monografii.

3.3.1. Strategia organizacyjna

Jednym z ważniejszych czynników w organizacji jest strategia, która określa kierunek jej przyszłego funkcjonowania. Rozumiana jest jako pewien plan działania organizacji, związany z jej pozycją w otoczeniu (obecną i przyszłą) oraz względnie trwałe i koherentny sposób działania (Kozłowski, Piotrowski (red.), 2004, s. 127). Z punktu widzenia związków wewnątrzorganizacyjnej mobilności i strategii organizacji lokuje się je najczęściej w obrębie tej związanej z zarządzaniem ludźmi (Lipka, 2000, s. 35). Stanowi ona zintegrowane i spójne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi, kształtowane pod kątem zarządzania strategicznego (Armstrong, Taylor, 2016, s. 42). Najpełniej czym jest strategia zarządzania zasobami ludzkimi wyjaśnia Aleksy Poczowski. Definiuje ją jako „konfigurację działań składających się na ciągłą transformację zasad, celów, planów, programów i projektów w obszarze funkcji HR, ukierunkowanych na tworzenie i dostarczanie

wartości dla interesariuszy poprzez efektywne pozyskiwanie i zaangażowanie kapitału ludzkiego w powiązaniu z zarządzaniem zmianami koniecznymi dla zapewnienia stabilności i adaptowalności do wyzwań płynących z otoczenia” (Pocztowski, 2018, s. 54).

Zgodnie z założeniami przyjętymi przez cytowanego wcześniej autora strategia zarządzania zasobami ludzkimi to swoista mozaika wzajemnie powiązanych i przeplatających się funkcji zarządzania zasobami ludzkimi. Ma ona za zadanie ich realizację przez jej uczestników. Strategia musi być również na tyle elastyczna, aby organizacja mogła działać w każdym warunkach otoczenia.

Najważniejszym natomiast celem strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi staje się skuteczne wspieranie naczelnego kierownictwa w realizacji celów i zadań biznesowych organizacji w wyniku profesjonalnego i efektywnego wykorzystania jej zasobów ludzkich (Zajac, 2007, s. 34–35). Ponadto jako cel wskazuje się również zatrudnienie najlepszych pracowników, którzy poprzez zapewnienie przez organizację wszystkich niezbędnych elementów w procesie pracy, mają dążyć do osiągnięcia jej sukcesu w otoczeniu (Sareen, 2018).

W literaturze poświęconej zarządzaniu zasobami ludzkimi występują liczne klasyfikacje. Ich autorzy nawiązują do różnych ujęć strategii (planistycznych, pozycyjnych, behawioralnych, zasobowych (Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, 2009, s. 124). Wynika to również z faktu, zdaniem Aleksego Pocztowskiego (2018, s. 54), że strategia ta może mieć charakter całościowy lub odnosić się do różnych funkcji, procesów i innych kwestii personalnych. Ich liczność i zróżnicowanie zależą ponadto od eksponowanych przez teoretyków elementów, które wchodziły w skład strategii. Część autorów skupia się w swoich rozważaniach wyłącznie nad substrategiami, inni tylko na sposobie pozyskania i wykorzystania potencjału pracownika w organizacji, pozostali koncentrują się na takich aspektach jak: segment rynku, kraj czy procesy biznesowe. Najczęściej jednak w literaturze wyodrębnia się strategię cząstkową w obszarze funkcji personalnej, które uwzględniają jej takie subprocesy jak: rekrutacja i selekcja, kształtowanie i rozwój personelu, motywowanie, wynagradzanie i ocenianie pracowników, redukcja zatrudnienia, kształtowanie stosunków międzyludzkich oraz zapewnienie odpowiednich warunków pracy (Pocztowski, 2018, s. 55; Listwan (red.), 1999; Tyrańska, 2009, s. 355).

Do sposobu pozyskania i wykorzystania potencjału pracownika w organizacji w pewnym sensie nawiązuje koncepcja Fishera, który wyodrębnił dwa rodzaje strategii – ofensywną i defensywną (Listwan, 2007, s. 309; Tyrańska, 2009, s. 355). Strategia ofensywna ukierunkowana jest na pozyskanie jak największej ilości pracowników, posiadających odpowiednie kwalifikacje dla wsparcia rozwoju organizacji. Jej ocena oparta jest w większym stopniu na wynikach pracy niż na ich cechach osobowościowych. Na drugim biegunie znajduje się strategia defensywna, w ramach której rekrutacja i awanse dokonywane są spośród pracowników wewnątrz organizacji, w oparciu o rekrutację wewnętrzną, a podstawą

do ich oceny są przede wszystkim wymierne, w sensie ilościowym, uzyskane wyniki. Wyżej ceni się lojalność i staż pracy niż wydajność (Listwan, 2007, s. 309).

W pewnym stopniu do przytoczonego wyżej podziału nawiązuje w tej samej konwencji klasyfikacyjnej koncepcja Brunsteina, która do strategii zarządzania zasobami ludzkimi zalicza (Listwan, 2007, s. 309):

- strategię ilościową – koncentruje się na obsadzie stanowisk, obejmuje dostosowanie potrzeb kadrowych do rynku, które wyraża się poprzez ich planowanie i powiązanie go z planem biznesowym;
- strategię jakościową – zakłada motywowanie pracowników, celem uzyskania optymalnego wyniku, ukierunkowana jest na pracowników o wysokich kwalifikacjach, którzy stanowią o sukcesie funkcji personalnej.

Uwzględniając przytoczone wcześniej subprocesy zarządzania zasobami ludzkimi, Anna Lipka (2000, s. 28) wyróżnia między innymi takie substrategie jak: określania zapotrzebowania na pracowników, rekrutacji i doboru, motywowania, rozwoju, zmniejszania zatrudnienia, kształtowania kultury organizacyjnej, kosztów pracy, komunikowania się oraz oceniania. Nie mogą one być ze sobą sprzeczne i powinny tworzyć jednolitą wewnętrznie spójną strategię personalną, która winna zapewnić uzyskanie przewagi konkurencyjnej dzięki odpowiednim zasobom ludzkim w wymiarze ilościowym i jakościowym (Lipka, 2000, s. 28).

Interesującą propozycję podziału strategii zarządzania zasobami ludzkimi zaproponował Tadeusz Listwan. Autor ten wyróżnił trzy kluczowe procesy zarządzania zasobami ludzkimi: wejście pracowników, ich funkcjonowanie w organizacji oraz odchodzenie z niej. Stanowią one punkt wyjścia do wyodrębnienia następujących strategii (Listwan, 2007, s. 310):

- zorientowaną na „wejście” do organizacji, obejmuje ona elementy związane z pozyskaniem pracowników o odpowiednich kwalifikacjach i kompetencjach, wykorzystuje się tutaj przede wszystkim marketing kadrowy i działania skierowane na zewnątrz organizacji;
- zorientowaną na „rozwój i aktywizowanie” (transformację), ukierunkowana jest na działania związane z indywidualnym doskonaleniem i rozwojem pracowników. Równolegle ma miejsce proces kształtowania integracji zbiorowości pracowniczej. Istotnym elementem tej strategii jest również taka konstrukcja systemu motywacyjnego, który zachęcałby i pobudzał jednostki do zachowań innowacyjnych;
- zorientowaną na „wyjście”, tj. na odejścia pracowników z organizacji, dotyczy ona sposobu rozwiązywania stosunku pracy, ograniczenia liczby (zasobu czasu pracy) pracowników.

Na podobne aspekty zwraca także uwagę koncepcja Zdzisławy Janowskiej. Jednak w jej propozycji podziału strategii zarządzania zasobami ludzkimi akcentuje się wyraźnie ich integrację ze strategią ogólną organizacji oraz powiązanie z procesem pozyskiwania pracowników, ich utrzymania i odchodzenia (tabela 12).

Tabela 12. Strategie zarządzania zasobami ludzkimi według Zdzisławy Janowskiej

Rodzaj strategii	Cechy ogólnej strategii	Pozyskanie pracowników	Utrzymanie pracowników	Odchodzenie pracowników
Strategia rozwoju	<ul style="list-style-type: none"> – zdobywanie nowych rynków zbytu, – dywersyfikacja produktów i usług, – nastawienie na innowacje, – nastawienie na stałą analizę otoczenia. 	<ul style="list-style-type: none"> – rekrutacja i zatrzymywanie pracowników posiadających umiejętności innowacyjne (rekrutacja zewnętrzna), – pozyskiwanie (w oparciu o rekrutację zewnętrzną) i utrzymanie kadry o najwyższych kompetencjach. 	<ul style="list-style-type: none"> – nacisk na szkolenie i doskonalenie pracowników, – możliwości uczenia się i rozwijania kariery, – opracowywanie ścieżek karier, – uczestnictwo pracowników w procesie podejmowania decyzji, – autonomia w sferze realizacji zadań, – motywacyjny system wynagrodzeń premiujący jakość. 	<ul style="list-style-type: none"> – zwolnienia naturalne, – redukcja zatrudnienia w sytuacji braku kompetencji.
Strategia utrzymania i obrony pozycji	<ul style="list-style-type: none"> – utrzymanie dotychczasowej pozycji rynkowej, – utrzymanie najwyższej jakości produktów i usług, – wykorzystanie niszy rynkowej, – poszukiwanie i proponowanie dodatkowej oferty rynkowej. 	<ul style="list-style-type: none"> – utrzymanie pracowników o najwyższych kwalifikacjach i umiejętnościach (rekrutacja wewnętrzna), – tworzenie kadry sukcesorów, – w wyjątkowych sytuacjach pozyskiwanie nowych pracowników, niezbędnych do realizacji strategii. 	<ul style="list-style-type: none"> – stały rozwój pracowników gwarantujący utrzymanie pozycji rynkowej, – intensywne szkolenia wyznaczonych pracowników, – projektowanie indywidualnych ścieżek kariery, – przeniesienia w układzie wertykalnym i horyzontalnym, – wzrost znaczenia instrumentów sformalizowanej oceny personelu, – motywacyjny system wynagrodzeń premiujący jakość i nowe pomysły, 	<ul style="list-style-type: none"> – zwolnienia naturalne, – redukcja zatrudnienia z uwagi na brak kompetencji.

Tabela 12 (cd.)

Rodzaj strategii	Cechy ogólnej strategii	Pozyskanie pracowników	Utrzymanie pracowników	Odchodzenie pracowników
Strategia utrzymania i obrony pozycji			<ul style="list-style-type: none"> – zapewnienie warunków gwarantujących utrzymanie dotychczasowych standardów wykonywanej pracy (jakość), – kierowanie wyzwalające kreatywność. 	
Strategia redukcji kosztów	<ul style="list-style-type: none"> – minimalizacja strat poprzez redukcję kosztów w każdej ze sfer działalności, – restrukturyzacja wewnętrzna, – utrzymanie lub zmiana profilu działalności. 	<ul style="list-style-type: none"> – utrzymanie najlepszych pracowników, tj. profesjonalistów (rekrutacja wewnętrzna), – opracowanie kierunków działań wobec zwalnianych pracowników, – monitoring zmian: pomoc, doradztwo. 	<ul style="list-style-type: none"> – nastawienie na ustawiczne kształcenie, – wzrost częstotliwości ocen pracowniczych, – alternatywne formy zatrudnienia, – zamrożenie wynagrodzenia, – wzrost decentralizacji zarządzania, – stosowanie zarządzania przez cele i wyniki, – zapewnienie warunków dla realizacji zadań w nowej sytuacji firmy. 	<ul style="list-style-type: none"> – zwolnienia naturalne, – zwolnienia monitorowane, – przygotowanie zwalnianych pracowników (szkolenie) do ponownej aktywizacji zawodowej.

Źródło: opracowanie na podstawie Z. Janowska (2002, s. 25), M. Tyrańska (2009, s. 358–359), M. Tyrańska, B. Bińczycki (2003, s. 151–152).

Powiązanie strategii zarządzania zasobami ludzkimi z ogólną strategią organizacji jest w pełni uzasadnione. Na tym bowiem poziomie dokonuje się określenia jej głównych kierunków rozwoju oraz sposobów osiągania konkurencyjności, z których wynikają implikacje dla struktury zatrudnienia w wymiarze ilościowym i jakościowym (Pocztowski, 2008, s. 57). Ponadto opisuje, w jaki sposób zarządzanie zasobami ludzkimi ma dostosować się do strategicznych celów i zadań organizacji, tak aby osiągnąć założone wyniki biznesowe (Alsaadat, 2019, s. 315). Organizacja

w strategii ogólnej formułuje, których pracowników i o jakich kompetencjach będzie potrzebować i na tej podstawie kształtuje wytyczne dotyczące przyszłej polityki personalnej. Ukierunkowana dla przykładu organizacja na rozwój jest z oczywistych względów zorientowana na rozkwit potencjału swoich pracowników (Januskiewicz, 2009, s. 167).

Nadrzędność ogólnej strategii nad strategią zarządzania zasobami ludzkimi, w której to strategia organizacji jest wiodąca i wyznacza kierunek innym obszarom funkcjonalnym, w tym zarządzaniu zasobami ludzkimi, to nie jedyny sposób realizacji strategicznego podejścia organizacji do zarządzania kadrami. Oprócz takiego powyższego modelu zwanego reaktywnym, ukazującego zależności pomiędzy strategią organizacji a strategią zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji można również spotkać (Pocztowski, 2018, s. 65):

- model aktywny, polegający na określeniu najpierw analizy potencjału ludzkiego, która następnie stanowi podstawę formułowania strategii ogólnej,
- model interaktywny, będący połączeniem dwóch modeli poprzednich: aktywnego i reaktywnego, w którym kierunek działania organizacji wyznacza ogólna strategia, ale późniejsza analiza potencjału ludzkiego w konsekwencji prowadzi do zmodyfikowania zarówno strategii ogólnej, jak i strategii zarządzania zasobami ludzkimi.

W każdej strategii można również określić, w jaki sposób jest dokonywany pomiar jej rezultatów. W przypadku mobilności pracowników w organizacji⁶, bez względu na jej kierunek (zewnętrzny lub wewnętrzny) pomiar przeprowadzany jest w oparciu o różne techniki. Do najczęstszych z nich należą: analiza wskaźnikowa, analiza dokumentów, listy kontrolne, badania ankietowe, wywiady, lista pytań kontrolnych, portfolio personalne oraz macierz rotacji (Purgał-Popiela, 2009, s. 70–80). Dokonywana analiza procesów obejmująca badanie wewnętrznej mobilności pozwala przede wszystkim ustalić jej rozmiary, przyczyny, kierunki zmian oraz skutki dla organizacji i pracowników (Pocztowski, 2018, s. 419).

Strategie zarządzania zasobami ludzkimi pozwalają również określać obszary, za pomocą których można wpłynąć na przyszłe zachowania pracowników, w tym na ich mobilność wewnętrzną. Do tych obszarów zalicza się: odpowiednią rekrutację, selekcję, socjalizację, szkolenie i doskonalenie pracowników, wynagrodzenia i nagrody, wsparcie przełożonych oraz zaangażowanie (Allen, Bryant, Vardaman, 2010, s. 57). W nich natomiast można zawrzeć określone praktyki związane z działaniami mobilnościowymi. Dla przykładu mobilność wewnętrzna stanowi najczęściej element strategii personalnej w zakresie zarządzania talentami (Shen, Hall, 2009). Wraz z innymi strategiami funkcjonalnymi powinna zatem wpisywać

6 Szerzej na temat wskaźników wewnętrznej mobilności I. Bednarska-Wnuk (2016), *Znaczenie pomiaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 430, s. 28–37.

się ona w ogólną strategię organizacji. Natomiast jeśli brakuje takiego powiązania wówczas zasadne, zdaniem autorki, stają się działania intencjonalne pracownika, które objawiają się zdolnością i gotowością do zmian w zakresie własnej sytuacji zawodowej, wspierane przy tym przez kulturę organizacyjną.

3.3.2. Struktura organizacyjna

Zrozumienie roli, jaką odgrywa struktura w kształtowaniu warunków sprzyjających bądź utrudniających wewnątrzorganizacyjną mobilność wymaga odwołania się do organizacji procesów pracy. Uwzględnia ona takie wymiary jak: konfiguracja, specjalizacja, centralizacja, formalizacja czy standaryzacja. Mogą one istotnie rozstrzygnąć o zakresie stosowanych rozwiązań dotyczących mobilności wewnątrzorganizacyjnej.

Wymiar konfiguracji oznacza kształt struktury organizacji poprzez określenie liczby szczebli hierarchicznych, części składowych oraz ich grupowanie (Bielski, 2002, s. 106). W kontekście wewnątrzorganizacyjnej mobilności istotny jest stopień spiętrzenia struktury i rozpiętość kierowania. Kształt struktury przybiera postać „smukłej” bądź „płaskiej”. Nadanie organizacji struktury smukłej sprzyja większej bądź mniejszej liczbie poziomów pośrednich tzw. szczebli hierarchicznych (Bielski, 2002, s. 119). Im jest ich więcej, tym większe są możliwości ścieżek rozwoju zawodowego pracowników, którzy mają możliwość piąć się po szczeblach kariery (Taylor, 2006, s. 133). Konieczność jednak ciągłego dostosowywania się organizacji do zmieniających warunków spowodowało potrzebę stopniowego odchodzenia od struktur hierarchicznych na rzecz ich uelastyczniania (Sapeta, 2009, s. 43). Dla przykładu organizacja pracy w oparciu o zespoły projektowe pozwala jednostkom rozwijać się i wdrażać te umiejętności, które mogą być transferowalne i tworzyć tzw. kapitał kariery (Arthur, DeFillippi, Jones, 2002). Uelastycznienie ma również swój wyraz w zmianie polityki personalnej. W coraz większym stopniu zakłada ona elastyczność pracowników w zakresie wykonywanych zadań, która odnosi się do czasu, miejsca lub przestrzeni.

W kontekście porównawczym wymiar centralizacji *versus* decentralizacja rozstrzygającym aspektem jest kwestia na ile rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych warunkuje wewnątrzorganizacyjną mobilność. Wyodrębniając organizacje skrajnie scentralizowane i zdecentralizowane (Bielski, 2002, s. 123), należy zauważyć, iż większe możliwości w zakresie kształtowania mobilności towarzyszy tym drugim, ze względu na rozległe rozmieszczenie uprawnień do decydowania. W organizacjach, w których zachodzi delegowanie uprawnień, istnieje możliwość wspierania pracowników do zmian w obrębie własnej sytuacji zawodowej. Zmiany te mogą bowiem znaleźć odzwierciedlenie w realizacji innego niż do tej pory charakteru wykonywanych zadań w środowisku pracy. Są to między innymi: zmiana

funkcji, odpowiedzialności, wymagań, stanowiska, złożoności pracy czy stosowanych w niej metod. Przyjęcie takiej optyki ma jedynie swoje uzasadnienie w sytuacjach, w których pracownicy chcą być traktowani jako autonomiczne jednostki, mają silną potrzebę rozwoju oraz przejawiają gotowość do zmiany własnej sytuacji zawodowej.

Z kolei standaryzacja (stopień typowości i zrutynizowania czynności w organizacji oraz ujednoczenie zasad postępowania) wraz z formalizacją (zakres norm postępowania i zasad komunikowania się w organizacji) (Bielski, 2002, s. 106) pozwala ustalić obszar i możliwości kształtowania wzorców (standardów) zachowań mobilności pracowników. Dokonuje się tego między innymi poprzez opisy stanowisk pracy czy regulaminy. Organizacja, przykładowo w sferze polityki kadrowej, może działać w oparciu o traktowanie priorytetowo rekrutacji wewnętrznej, mającej wspierać mobilność zatrudnionych pracowników (Ng, Feldman, 2007, s. 357). Jednakże zbyt wysoki stopień formalizacji i standaryzacji w organizacji wpływa na proces dzielenia się wiedzą (Flaszewska, Zakrzewska-Bielawska, 2017, s. 350), co w kontekście wewnętrznej mobilności jednostki może determinować poziom w kształtowaniu jej dobrowolności.

Zakres standaryzacji i formalizacji umożliwia także określenie obszaru działań dotyczących stanowiska pracy poprzez zdefiniowanie procedur, które wyznaczają poszczególne postępowania pracownika. Oznacza to, że w organizację procesów pracy mogą być wpisane elementy, które będą wspierały mobilność pracowników oraz stosowane rozwiązania organizacyjne dedykowane wewnątrzorganizacyjnej mobilności. W kontekście przejawianych zachowań są to między innymi: możliwość podejmowania samodzielnych decyzji, duża autonomia w procesie pracy, zmiana w sytuacji kryzysowej stosowanych metod pracy czy obowiązek wykonywania czynności za nieobecnego pracownika. Chociaż stworzone w ten sposób możliwości, ułatwiające jednostce realizację jej mobilności, nie zawsze będą wystarczające. Nie wszystkie bowiem sposoby kreowania zachowań pracowniczych odbywają się poprzez formalizację, czyli tworzenie reguł i standardów (Rutka, Wróbel (red.), 2012, s. 9). W szeroki kontekst takich możliwości wpisuje się natomiast specjalizacja, która, nie tylko ze względu na jej motywacyjny aspekt organizacji pracy, ale również na jej dużą rangę w wyznaczaniu obszaru, sprzyja zastosowaniu określonych rozwiązań organizacyjnych umożliwiających realizację pożądaných zachowań pracownika.

Specjalizacja określa podział pracy oraz zadań między stanowiskami pracy i zajmujących je pracowników (Bielski, 2002, s. 106). Ma ona zalety i wady zarówno w wymiarze indywidualnym, jak i zespołowym. Po stronie zalet najczęściej wymienia się: wzrost wydajności, pełniejsze wykorzystanie potencjału ludzkiego, ekonomię skali związaną z oszczędnością czasu czy stosowanie rutynowej technologii (Bielski, 2002, s. 110). Istnieją także zagrożenia wynikające z nadmiernego podziału pracy. Należą do nich: znużenie, zmęczenie, stres, niska

wydajność pracy, kiepska jakość, nieobecności w pracy i wysoka fluktuacja (Robbins, Judge, 2012, s. 333).

Aby nie dopuścić do powstawania negatywnych skutków podejmuje się działania dążące do humanizacji pracy, która uwzględnia możliwości i potrzeby pracownika, związane ze strukturyzacją pracy (Pocztowski, 2008, s. 380). Do jej najbardziej popularnych form należą: rotacja, rozszerzenie zakresu i wzbogacanie treści wykonywanych zadań oraz tworzenie autonomicznych grup pracowniczych.

Rotacja na stanowiskach pracy dotyczy przemieszczania się pracowników między stanowiskami wykonującymi różniące się od siebie operacje, dzięki czemu unika się monotonii (Przybyła (red.), 2003, s. 66). Umożliwia poszerzenie, pogłębianie i wzrost kwalifikacji w pracy oraz polepsza motywację pracowników (Warwas, Rogozińska-Pawełczyk, 2016, s. 73). Stanowi ona nie tylko pierwsze ogniwo w kreowaniu humanizujących warunków pracy, ale również wyznacza obszar do podejmowania wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników. Misją rotacji jest nie wykonywać jedynie pracy jednorodnej, przy której nie można wykorzystać posiadanych kwalifikacji oraz umiejętności, ale podejmować różnorodne zadania, w których pracownik w pełni wykorzysta swoje możliwości (Janowska, 2010, s. 163).

Z kolei rozszerzenie zakresu pracy, podobnie jak rotacja, polega na ilościowej zmianie oraz dodatkowo powiększeniu zakresu wykonywanych czynności poprzez scalenie zadań uprzednio podzielonych, dotychczas wykonywanych na różnych stanowiskach, umożliwiając przy tym samoregulację rytmu pracy (Mikuła, Potocki, 1998, s. 129). Ta forma strukturyzacji stanowiska pracy, choć zwiększa liczbę (różnorodności) zadań oraz wymaga od pracownika rozszerzenia niektórych umiejętności, to jednak zmniejsza, jak w przypadku rotacji, monotonię, wpływając na wzrost motywacji i zadowolenia z wykonywanej pracy (Król, 2006, s. 442). Ponadto niektóre organizacje zauważyły, że kiedy pracownicy otrzymują do wykonania różnorodne prace i wymieniają się nawzajem umiejętnościami, to uzyskują często znacznie lepsze wyniki (Robbins, Judge, 2012, s. 333).

O ile rotacja i rozszerzenie pracy zakładają ilościową zmianę zakresu wykonywanych czynności lub stanowiska pracy, to w kontekście obszaru, który stwarza warunki do kształtowania wewnątrzorganizacyjnej mobilności, brane są pod uwagę wzbogacenie pracy oraz autonomiczne grupy pracownicze. Istota wzbogacenia pracy nie ogranicza się bowiem tylko, jak w przypadku dwóch wcześniej prezentowanych form strukturalizacji pracy, do poszerzania czynności wykonawczych i jej zmianie ilościowej, ale ma przede wszystkim na celu włączenie do zadań pracownika elementów planowania, kontroli i podejmowania decyzji co do sposobu powierzonej pracy (Bielski, 2002, s. 113). Zwiększa się zatem jego autonomia. Organizacja wychodząc naprzeciw potrzebom rozwojowym jednostki, proponuje wzbogacenie pracy jako formę kształtowania treści, wykorzystując w ten sposób jej potencjał. Ciekawsza praca, nosząca znamiona ambitniejszej, o większej odpowiedzialności wiąże się z perspektywą awansu, czyli mobilnością w „górze” lub

wewnętrzna mobilnością poziomą. Jakościowe zmiany treści pracy stwarzają nowe możliwości dla pracowników w zakresie ich indywidualnego rozwoju, perspektyw awansu zawodowego, zwiększenia odpowiedzialności za wykonywane zadania oraz nawiązania nowych kontaktów w organizacji (Pocztowski, 2008, s. 382). Wzbogacenie pracy nie zawsze jest dla pracowników pożądaną formą jej restrukturyzacji. Dotyczy to przede wszystkim tych, którzy cenią pracę opartą na rutynie i powtarzalności. Dlatego istotna staje się identyfikacja osób w zakresie ustalenia ich potrzeb i preferencji co do wykonywanej pracy oraz gotowości do zmian, które odnoszą się do strukturyzacji pracy.

Ostatnią formą w ramach humanizacji pracy, która stwarza okazję do włączenia w ramach rozwiązań organizacyjnych mobilności wewnętrznej i podjęcia przez pracownika działań mobilnych, są autonomiczne grupy pracownicze. Polegają one na przydzieleniu pracownikowi określonych zadań bez wskazywania sposobu realizacji. Ponadto grupy takie pracują bez bezpośredniego nadzoru, są kierowane przez wybranych oddolnie liderów, którym przekazuje się pełną autonomię i decyzyjność w wykonaniu danego zadania oraz pozwalają zapewnić motywację wewnętrzną pracownikom (Król, 2006, s. 443). Zespołowość realizacji zadań odnosi się do socjologicznego a nie technicznego podziału zadań, opartego na szerokich kwalifikacjach, która umożliwia przemienność wykonywanych czynności w ramach określonych procesów pracy, zależnych od zespołu i ich wewnętrznego rozdziału zadań (Mikuła, Potocki, 1998, s. 141). Ta forma strukturalizacji pracy umożliwia sposobność do zaspokojenia potrzeb pracownika w zakresie jego mobilności między innymi poprzez: zrealizowanie wyznaczonych celów grupy we własnym tempie i czasie pracy, realizację funkcji kierowniczych zarezerwowanych pierwotnie dla kierownictwa formalnego, odpowiedzialność za wykonanie produktu/usługi, zmianę stanowiska pracy czy pełnionej roli i funkcji w organizacji.

Struktura organizacji jest bardzo ważnym elementem w procesie zarządzania wewnątrzorganizacyjną mobilnością. Stanowi istotny czynnik zachęcający bądź też demotywuujący do pozostania w granicach organizacji, poprzez np. wpływanie na sposób myślenia pracowników o własnej pracy. Z jednej strony w sytuacji, w której organizacja nie potrafi zaspokoić potrzeb rozwojowych pracownika, istnieje prawdopodobieństwo zmiany pracodawcy. Z drugiej jednak nie każdy pracownik jest zainteresowany mobilnością w „górze”. Niektórym bowiem bardziej zależy na nabywaniu i wykorzystywaniu wiedzy oraz umiejętności specjalistycznych, kontroli nad własnym obszarem pracy bądź realizowaniem interesującej pracy, której efekty odznaczają się bardzo dobrą jakością, niż na robieniu kariery w tradycyjnym jej rozumieniu (Taylor, 2006, s. 136–137). Dlatego ważne jest już na etapie doboru pracowników zweryfikowanie ich aspiracji i oczekiwań względem oferowanych możliwości przez organizację. Może się bowiem okazać, iż nie jest ona w stanie zapewnić awansu wewnątrz organizacji i przyszły pracownik zrezygnuje z udziału w procesie rekrutacyjnym.

Czynnikiem zarówno wspierającym, jak i hamującym jest struktura organizacyjna, która stwarza pracownikowi mniejsze lub większe szanse w kontekście jego przejawianej mobilności. To ona wyznacza bowiem formalne zachowania jej uczestników. Jeśli klasyczne struktury hierarchiczne smukłe stwarzały możliwość awansu pionowego, to struktury elastyczne umożliwiają realizację mobilności poziomej oraz tej związanej ze zmianą charakteru zadań w środowisku pracy. Ponadto struktura organizacyjna jest przestrzenią dla kodyfikacji zachowań pracowniczych, które stanowią podstawę formowania kultury organizacyjnej, a jej przedmiot, zakres i treść jest określana w strategii organizacji.

3.3.3. Procedury

Na tle zaprezentowanej wcześniej struktury organizacyjnej, dla sprawnego funkcjonowania i podejmowania działań mobilnościowych w organizacji wyraźna staje się rola procedur. Są to „względnie trwałe programy działania wewnątrz organizacji” (Kaczmarek, Sikorski, 1999, s. 48). Procedura to metoda postępowania dostosowana do celu i warunków realizacji jej przepisów, która zawiera specyfikację działań (czynności ujętych w proces) jakie należy wykonać, wskazuje miejsce ich wykonania (gdzie? przez kogo?), kolejność realizacji (kiedy?) oraz sposób wykonania (jak działać?) (Rutka, Wróbel (red.), 2012, s. 178). Wyrażają one stopień planowanego sformalizowania organizacji, który jest pochodną przyjętego modelu struktury, w tym zakresu koordynacji pionowej i poziomej, oraz przewidywanego stopnia stabilności otoczenia organizacji (Kaczmarek, Sikorski, 1999, s. 135). Opisują one zatem jak mają wyglądać poszczególne procesy w organizacji w kontekście realizacji ich funkcji i całego systemu zarządzania. Wyrażają stopień sformalizowania organizacji, poprzez który wyznaczają ogólne, formalne ramy zachowania pracownika, składające się na określone wzory zachowań organizacyjnych.

Ponadto procedury są doskonałym narzędziem, które usprawniają i porządkują zarządzanie organizacją. Aby jednak spełniały swoją rolę zasady zawarte w procedurach muszą być przede wszystkim (Marciniak (red.), 2018, s. 84):

- funkcjonalne – podporządkowane podstawowym celom strategicznym przedsiębiorstwa, a także obszarom jego wszystkich działalności;
- dostępne – zakładające możliwość uczestnictwa w przedsięwzięciach i wszelkich programach przez wszystkich pracowników bez wyjątku;
- jawne – opublikowane w formie oficjalnego dokumentu, a informacja o nich przekazywana jest zarówno pracownikom, jak i osobom starającym się o zatrudnienie w danej organizacji;
- przejrzyste – proste i zrozumiałe, a dopuszczalne wyjątki i odstępstwa starannie uzasadnione.

Przybierając formę procedury przepisy prawne, zdaniem Ryszarda Rutki i Piotra Wróbla (2012, s. 179), mogą również charakteryzować się dla pracowników różnym stopniem ich obowiązywania. Wynika to z warunków realizacji zadań w organizacji i określonych skutków. W sytuacji, w której odstępstwo od procedury grozi nieodwracalnymi negatywnymi skutkami dla pracownika i/lub organizacji, jednostka powinna zawsze działać według określonej procedury. Jeżeli natomiast warunki odbiegają od przyjętych w procedurze, pracownik powinien dokonać jej adaptacji w taki sposób, aby można było osiągnąć cel, minimalizując negatywne skutki działania. Zatem ma on działać według procedury tak długo, jak warunki realizacji zadania nie będą odbiegały od branych pod uwagę przy jej tworzeniu. Nieco więcej swobody, w kontekście obligatoryjności procedur, zakłada kolejny stopień. Bierze on jedynie pod uwagę sugestie zawarte w procedurach, *tworząc rozwiązanie stosowne do sytuacji*. Najwięcej przestrzeni do samodzielnego postępowania pracownika w organizacji umożliwia ostatni poziom – *działanie bez procedur*. Jest to możliwe wyłącznie ze względu na występujący unikatowy charakter zadania i konieczność kreatywnego postępowania pracownika. Jednocześnie jest on zobligowany do przestrzegania regulaminów, norm prawnych, standardów etycznych i kulturowych oraz działanie w oparciu o posiadaną wiedzę merytoryczną i doświadczenie (Rutka, Wróbel (red.) 2012, s. 179–180).

Odnosząc analizowane pojęcie do organizacji należy zatem wiązać je z opisem procesu pracy, który zawiera wytyczne postępowania w chronologicznej kolejności (Kaczmarek, Sikorski, 1999, s. 134). W organizacji, w zależności od stopnia jej sformalizowania, realizacja procesów i poziom ich szczegółowości przedstawiane są właśnie za pomocą procedur. Czynność ta dotyczy wszystkich funkcji występujących w organizacji, które mają urzeczywistnić założone cele i realizację zadań. W kontekście prowadzonych rozważań w niniejszej pracy szczególnego znaczenia nabiera funkcja personalna, która obejmuje całokształt spraw dotyczących ludzi w organizacji, tj. pozyskania, gospodarowania nimi czy ich rozwoju zawodowego (Król, 2006, s. 34). W organizacji bowiem niezwykle istotne znaczenie formalne mają zdaniem J. Marciniaka regulacje wewnętrzne odnoszące się do kluczowych elementów związanych z funkcjonowaniem pracowników takich jak: kwestie podziału pracy, obowiązki i uprawnienia poszczególnych osób czy organizacja procesów pracy. Za kluczowe zaś aspekty formalno-prawne zatrudnienia, w tym różne regulaminy, instrukcje bądź procedury, odpowiadają najczęściej osoby lub działy personalne (Marciniak, 2012, s. 10).

Procedury w organizacjach dotyczące polityki personalnej mogą różnić się natomiast od siebie: stopniem szczegółowości sformułowanych w nich ustaleń dotyczących zasad postępowania pracowników oraz ilością odnoszących się do zakresu polityki personalnej. Przegląd występujących procedur zaprezentowano w tabeli 13.

Tabela 13. Przegląd procedur polityki personalnej

Nazwa procedury	Opis i cel procedury
Procedura związana z planowaniem zatrudnienia	sposób postępowania w sytuacji planowania zatrudnienia w organizacji, począwszy od określenia docelowej wielkości i składu zatrudnienia, zbadania możliwości jego wykorzystania, zidentyfikowania realnych możliwości rozwoju zawodowego aktualnych pracowników, określenie liczby wakatów, kosztów i sposobów rekrutacji, przygotowanie szczegółowego planu zatrudnienia na dany okres.
Procedura związana z rekrutacją zewnętrzną pracowników	sposób postępowania odnoszący się do przygotowania i przeprowadzenia procesu zewnętrznej rekrutacji kandydatów na pracowników (zasady i analiza napływających zgłoszeń).
Procedura związana z rekrutacją wewnętrzną pracowników	sposób postępowania odnoszący się do przygotowania i przeprowadzenia procesu wewnętrznej rekrutacji kandydatów na pracowników, w tym opis kryteriów na wolne stanowisko oraz dokonywanych wewnętrznych przemieszczeń.
Procedura związana z selekcją pracowników	określa sposób doboru kandydatów, analizę dokumentów, określenie kryteriów rozmów kwalifikacyjnych, sposobów ich przeprowadzania oraz dodatkowych elementów sprawdzania przydatności kandydatów.
Procedura związana z adaptacją pracowników	przedstawia etapy związane z wprowadzeniem i wdrażaniem w pracę nowych pracowników, w tym określa rolę np. opiekuna stażu w procesie adaptacji czy czas jego trwania.
Procedura Systemowej Identyfikacji Potrzeb Szkoleniowych w organizacji	odnosi się do systemu rozwoju zawodowego pracownika, zawiera planowanie szkoleń od momentu identyfikacji potrzeb szkoleniowych poprzez przygotowanie planu realizacji, rodzajów szkoleń, obowiązków pracownika i pomiaru ich efektywności.
Procedura przygotowania i wdrożenia systemu Indywidualnego Doskonalenia pracowników – <i>coaching, mentoring</i>	jest częścią programu zarządzania talentami, zawiera sposób postępowania z jednostką, wynikający z pogłębionej pracy nad jej motywacją, będący systematycznym wsparciem podczas wdrażania zmian, określa zasady postępowania przy formułowaniu indywidualnego podejścia w zakresie doskonalenia pracowników np. w której sytuacji jednostka powinna skorzystać z mentoringu lub coachingu.
Procedura związana ze szkoleniami pracownika	systematyczny proces celowej zmiany wiedzy, umiejętności, zdolności i motywacji, postaw i zachowań, odnosi się do systemu rozwoju zawodowego pracownika.
Procedura związana z ocenami pracowniczymi	jest wewnętrznym aktem prawnym przedsiębiorstwa dotyczącym funkcjonowania systemu ocen, opisuje etapy, zasady systemu ocen i zasady przeprowadzania ewaluacji.
Procedura związana z systemem wynagrodzeń pracowników	opisuje sposób budowy polityki wynagradzania w organizacji, określa strukturę oraz zasady regulacji systemu wynagrodzeń.

Nazwa procedury	Opis i cel procedury
Procedura związana z rozwojem pracowników	opisuje etapy ścieżki kariery pracownika w organizacji, celem jej jest pełne wykorzystanie potencjału zasobów ludzkich.
Procedura związana z wartościowaniem stanowisk pracy	przedstawia sposób postępowania przy ustaleniu znaczeń, pomiaru „wielkości” stanowisk w organizacji, służy określeniu relatywnego znaczenia stanowiska pracy opierającego się na analizie treści
Procedura związana z programem restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie	jest to sposób postępowania związany ze zwolnieniami pracowników w organizacji, przy jednoczesnym wykorzystaniu wszystkich szans istniejących w otoczeniu zewnętrznym oraz wewnętrznym organizacji.
Procedura opracowania i wdrożenia konkursu na stanowisko	określa kryteria merytoryczne konkursu, regulamin postępowania konkursowego, treść i formę publikacji ogłoszeń, zakres informacji o organizacji, system ocen kandydata na poszczególnych jego etapach, sposób jego rozstrzygnięcia.
Procedura związana z zatrzymaniem pracowników	opisuje, jakie działania powinna podjąć organizacja, aby zatrzymać pracowników, przede wszystkim tych utalentowanych o wysokim potencjale, mających kluczowe znaczenie dla organizacji, procedura ta jest przeważnie częścią programu zarządzania talentami.
Procedura związana z odejściem pracowników	przedstawia, w jaki sposób organizacja powinna postępować w przypadku odejścia pracownika, w tym, jakie należy przygotować dokumenty na zakończenie stosunku pracy oraz jakie panują w niej zwyczaje np. program monitorowania zwolnień.
Procedura związana z zarządzaniem talentami	przedstawia kryteria osób zaliczanych do grupy talentów, ich identyfikację oraz to w jaki sposób organizacja będzie rozwijać ich talenty i jakie kroki należy podjąć, aby tych pracowników zatrzymać w organizacji.
Procedura związana z audytem funkcji personalnej	stanowi konkretną informację czym jest i jak wygląda funkcja personalna w danej organizacji, co należy zmienić w kontekście zarządzania pracownikami, które dla przykładu procedury są niedoskonałe.
Procedura związana z controllingiem	jest to wewnętrzny system sterowania osiągnięciem celów w poszczególnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, obejmujący planowanie, kontrolę efektów i kosztów pracy kadrowej oraz oddziałujących na nie czynników.
Procedura związana z budową wizerunku organizacji	przedstawia elementy związane z budową wizerunku zewnętrznego (zewnętrzny marketing personalny) i wewnętrznego (wewnętrzny marketing personalny), są to zadania zbliżone do obszaru PR, które służą modyfikowaniu funkcji personalnej pod kątem wymogów otoczenia zewnętrznego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Marciniak (red.), 2018.

W nurcie prowadzonych rozważań w niniejszej monografii, przedstawiony przegląd procedur polityki personalnej wskazuje, że elementy związane z wewnętrzną mobilnością pracowników są lokowane przede wszystkim w rekrutacji wewnętrznej. Niektóre z nich można odnaleźć między innymi w procedurze:

szkoleń, związanej z rozwojem, zatrzymaniem pracowników, zarządzaniem talentami czy programem restrukturyzacji zatrudnienia w organizacji. Zatem według opinii autorki, uwzględniając różne działania wchodzące w skład wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników, mogą również w organizacji funkcjonować sformalizowane zasady mające postać *odrębnej procedury dedykowanej wewnętrznej mobilności*. Ponadto standaryzacja takich działań nie wykluczałaby istnienia innych procedur polityki personalnej, zogniskowanych na ich kluczowych aspektach, a stosowane przez organizacje do przenoszenia pracowników na stanowiskach i między nimi mogą być kluczowym sposobem, w jaki kapitał ludzki jest alokowany w organizacjach (Bidwell, 2020, s. 153).

Procedury polityki personalnej w organizacji mogą również przyjąć charakter umowy, a ich stosowanie w tym przypadku bardziej może bazować na doświadczeniu i praktyce niż na konkretnych, sformalizowanych zasadach. Takie postępowanie, związane z ich sytuacyjnym konstruowaniem działań w zakresie procesów zarządzania zasobami ludzkimi, jak wskazują przeprowadzone badania przez Izabelę Ślęzak-Niedbalską i Jakuba Niedbalskiego, nie stanowi większych problemów w realizacji polityki personalnej. Niemniej jednak, widoczny staje się trend w kierunku standaryzacji działań personalnych, które zmierzają do wypracowania katalogu reguł w formie oficjalnych dokumentów (Ślęzak-Niedbalska, Niedbalski, 2014). Standaryzacja ta determinuje ład i porządek w organizacji. Stanowiąc zaś element struktury organizacyjnej wraz z nią stają się pochodną wyznaczanej i realizowanej w organizacji – strategii, wcześniej już omówionej.

3.3.4. Kultura organizacyjna

Kultura organizacyjna jest pojęciem trudnym do zdefiniowania i zmierzenia. To istotny instrument wpływający na funkcjonowanie organizacji. Można nawet stwierdzić, że jest ona pewnym spoiwem łączącym wszystkie elementy wchodzące w skład organizacji oraz składnikiem, za pomocą którego można między innymi kształtować atmosferę w miejscu pracy, zbudować identyfikację pracowników z organizacją oraz wspierać działania menedżerskie w zakresie podejmowanego wysiłku i trudu związanego z zarządzaniem organizacją (Taylor, 2006).

Nie istnieje również jedna definicja kultury organizacyjnej, która wyjaśniałaby jej istotę. Jest to podyktowane interdyscyplinarnością tego zagadnienia. Poza tym badania na temat kultury organizacji prowadzone są w dwóch obszarach: zewnątrzorganizacyjnym i wewnątrzorganizacyjnym (Aniszewska, 2003, s. 17–20; Bielski, 1992, s. 143–151). Pierwszy z nich dotyczy wpływu kultur narodowych konkretnych społeczności na sposób zarządzania organizacją, w którym za punkt wyjścia uznaje się dociekania typu: jak ona funkcjonuje w określonej rzeczywistości kulturowej, jaka jest jej specyfika zakotwiczonej w kulturze danej społeczności oraz jakie czynniki determinują sposób jej działania na rynkach zagranicznych (Kania,

2014, s. 10). Drugi obszar odnosi się do traktowania kultury jako czynnika wewnętrznego kształtowanego przez organizację. Ze względu na tematykę niniejszego opracowania, zagadnienie kultury zostanie szerzej zaprezentowane zgodnie z drugim podejściem. Nie oznacza to jednak, iż kontekst kulturowy w wymiarze globalnym nie wpływa na zachowania pracowników organizacji i jej rozwiązania (Przytuła, 2012, s. 56). Jednak w kontekście wewnętrznej mobilności pracowników to kultura powinna być potraktowana jako zmienna zależna kształtująca warunki do jej realizacji w organizacji. Zgodnie z tym podejściem kultura organizacyjna definiowana jest jako podstawowe wzory zachowań członków organizacji, które zostały wykształcone i wyuczone przez nich w trakcie jej funkcjonowania (Listwan (red.), 2005, s. 74–75). Jest to również „system założeń, wartości i norm społecznych, które są stymulatorami zachowań członków w organizacji, istotnymi z punktu widzenia realizacji formalnie przyjętych celów” (Sikorski, 1999, s. 235). To także przestrzeń, w której działające jednostki, dzięki przyjętym regułom, komunikują się ze sobą i realizują zadania, w taki sposób, że kształtuje się w nich poczucie tożsamości (Kozusznik, 2011, s. 257). Oznacza to, że środowisko za pomocą katalogu pewnych założeń, norm i wartości formułuje zachowania pracowników oraz rzeczywistość organizacyjną, w której się znajdują. Dla opisu kultury organizacyjnej najczęściej przywoływany jest model Scheina, który wyróżnia trzy jej poziomy: artefakty fizyczne, behawioralne i językowe – poziom najłatwiejszy do zidentyfikowania w organizacji, normy, wartości, zakazy i ideologie – częściowo widoczne i uświadamiane oraz założenia kulturowe, które są całkowicie niewidoczne i nieuświadomione (Kozłowski, Jemielniak, 2008, s. 298). Organizacja dążąc do zachowania równowagi zewnętrznej, będącej warunkiem jej przetrwania i rozwoju kształtuje misję, strategię, cele, środki ich realizacji, w których odzwierciedlone są widoczne i niewidoczne elementy kultury (Sapeta, 2009, s. 44).

Kultura organizacyjna determinuje postępowania i zachowania pracowników. Jeśli ma ona jasno zdefiniowane wartości i określoną wizję wpływa na większą identyfikację pracownika z organizacją, zwiększa jego poziom lojalności oraz zapobiega nadmiernej fluktuacji. Dla przykładu kultura organizacyjna, która umożliwia pracownikom wyrazić swoje zdanie, w przypadku braku zadowolenia z wykonywanej pracy, może przyczynić się do niepożądanych odejść. Jeżeli pracownicy mogą otwarcie mówić o braku satysfakcji, własnych oczekiwaniach, aspiracjach i relacjach w miejscu pracy, a przy tym wiedzą, że zostaną wysłuchani, wykazują mniejsze skłonności do mobilności, w tym zewnętrznej (Taylor, 2006, s. 73).

Wymienione składniki kultury w sposób zamierzony, jak również niezamierzony determinują metodę zatrudniania nowych osób, ich adaptację, awansowanie, motywowanie, postępowanie z jednostką w sytuacjach trudnych, na przykład w przypadku redukcji zatrudnienia, postrzeganie klimatu panującego w organizacji (Sapeta, 2009, s. 44) oraz zachowania pracowników związane z ich różnymi przemieszczeniami.

Jak wcześniej podkreślono, kultura organizacyjna jest jednym z instrumentów obok strategii, procedur i struktury, która decyduje o kształcie organizacji. Aby mogła ona realizować postawione cele konieczna jest integracja tych czterech elementów. Dzięki nim możliwe jest spełnienie takich funkcji i zadań jak: określenie kryteriów nagradzania i karania, zaspokojenie potrzeb bezpieczeństwa i afiliacji, oferowanie wspólnego języka i aparatu pojęciowego, definiowanie granic grupy, wyznaczanie zasad władzy i kryteria statusu, określenie ideologii, integrowanie pracowników oraz środków przyjętych do realizacji celów organizacji (Koźmiński, Piotrowski (red.), 2004, s. 376–377).

3.4. Czynniki środowiska zewnętrznego

Badanie mobilności pracowników w większości związane jest z efektywną alokacją siły roboczej dokonywanej w ramach zewnętrznego rynku pracy (Kryńska, 2000), na którym podejmuje się próby diagnozy ich mobilności w kontekście zawodowym i przestrzennym (Sienkiewicz, 2009). Wzrost zainteresowania mobilnością zewnętrzną pracowników nastąpił wraz z otwarciem rynków pracy w Unii Europejskiej i chociaż obecnie nie odnotowuje się już tak znaczącej dynamiki w tej kwestii, to jednak wielu polskich pracowników podejmuje decyzje o podjęciu pracy za granicą, a migracja staje się kluczowym czynnikiem determinującym zmiany na rynku pracy w Europie (Pauli, 2018, s. 176). Mobilność zewnętrzna w wymiarze europejskim sprzyja postępowi społecznemu, wyższemu zatrudnieniu oraz zrównoważonemu i stałemu rozwojowi gospodarczemu. Pozwala ona skuteczniej i sprawniej dostosować się europejskiej gospodarce, zatrudnieniu i sile roboczej, do zmieniających się warunków oraz zapewnić bodźce do zmian w konkurencyjnej, globalnej gospodarce. Większy poziom mobilności pracowników pomiędzy państwami członkowskimi sprzyja również ściślejszej integracji politycznej (<https://ec.europa.eu/eures/public/pl/job-mobility>, [dostęp: 25.03.2020]).

Zawężając jednak niniejsze dywagacje jedynie do zagadnienia wewnątrzorganizacyjnej mobilności w kontekście uwarunkowań zewnętrznych należy wskazać, iż związane są one zarówno z otoczeniem dalszym, jak i bliższym. Do otoczenia dalszego, zalicza się wymiar: techniczny, prawno-ekonomiczny, demograficzny, socjo-kulturowy i międzynarodowy (Griffin, 2017, s. 77). Wymiary te wzajemnie przenikają się i uzupełniają tworząc podłoże dla uwarunkowań wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników.

Wymiar techniczny uwzględnia wszelkie fizyczne wytwory techniki, jak i zasób wiedzy technicznej i technologicznej, z której organizacja może korzystać oraz dokonujące się zmiany w tym obszarze prowadzące do rozwoju technicznego (Bielski, 1992, s. 136) Postęp technologiczny jest wynikiem zachodzących procesów globalizacyjnych w wymiarze międzynarodowym, które w XXI wieku mają

ogromny wpływ na wszystkie dziedziny życia społeczno-gospodarczego. Globalizacja pozwala bowiem na szybszy transfer technologii, przyczynia się do rozwoju gospodarki i powiększenia dobrobytu społeczeństwa, umożliwia realizację wielu inwestycji poprzez napływ kapitału zagranicznego oraz wpływa na funkcjonowanie pracowników (Czapla, 2020). Przejawem globalizacji jest internacjonalizacja i multinacjonalizacja wielu organizacji. Tworzy ona ponadto przestrzeń dla wewnętrznej mobilności w ramach ekspatriacji (Przytuła, 2014). Choć procesy globalizacyjne mają swoich przeciwników to ich atutem są przede wszystkim: zwiększone zakresy mobilności umożliwiające znalezienie pracy na całym świecie (nie tylko w wymiarze fizycznym, ale również wirtualnym), nowe możliwości organizacyjne, praca w środowisku wielokulturowym, możliwość zatrudnienia w oparciu o nowe formy pracy, szybki dostęp do informacji oraz łatwiejsze nawiązywanie relacji społecznych i zawodowych spowodowane rozwojem infrastruktury społecznej (Bednarska-Wnuk, 2014a, s. 142). Rozwój technologiczny wpłynął więc na organizację procesów pracy. Postęp technologiczny nie pozostaje jednak obojętny dla pracowników zatrudnionych w organizacji. Dokonujące się zmiany w sferze techniki i technologii powodują konieczność ustawicznego dostosowania się pracowników do nowych wymogów procesów pracy i ich kodyfikację zachowań (Pocztowski, 2008, s. 47). Dla przykładu nabyta wiedza na temat innowacji technologicznych może pozwolić pracownikowi w sytuacji likwidacji jego stanowiska, odnaleźć się na wewnętrznym rynku pracy poprzez przesunięcie go na inne stanowisko w organizacji w ramach mobilności horyzontalnej lub diagonalnej. Natomiast jeśli w organizacji nie funkcjonują określone rozwiązania umożliwiające taką mobilność, wówczas przyswojona wiedza technologiczna przez pracownika staje się dodatkowym atutem jednostki na zewnętrznym rynku pracy.

Z kolei w wymiarze prawno-ekonomicznym istotnym czynnikiem determinującym wewnątrzorganizacyjną mobilność pracowników jest sytuacja na rynku pracy. Od dawna socjologowie zwracali uwagę, iż mobilność na poziomie indywidualnym jest zależna od ilości i jakości miejsc pracy dostępnych na rynku pracy (DiPrete, de Graaf, Luijckx, Tahlin, Blossfeld, 1997). Percepcja warunków ekonomicznych, jako korzystnych, zwiększa aspiracje jednostek do zdobycia satysfakcjonującej pracy. Osoby, które identyfikują je jako atrakcyjne, mogą być mniej skoncentrowane na bezpieczeństwie finansowym a większą troskę przykładają do pracy na stanowiskach, które promują ich mobilność wewnętrzną lub zewnętrzną (Ng, Sorensen, Eby, Feldman, 2007, s. 368). Jeszcze kilkanaście lat temu rynek pracy i jego struktura nie prezentowały się zbyt optymistycznie. W 2003 roku stopa bezrobocia w Polsce według Głównego Urzędu Statystycznego wynosiła około 20%. Dane za grudzień 2020 wskazały, że kształtowała się ona na poziomie 6,2% (<https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/>, [dostęp: 23.08.2021]).

W rozwijającej się gospodarce, o dobrych wskaźnikach makroekonomicznych, organizacje są zainteresowane poszerzeniem swojej struktury zarówno w pionie, jak i w poziomie, tworząc tym samym więcej możliwości w zakresie awansów

(mobilności w górę), jak i przemieszczeń wewnętrznych (Inkson, 1995). Choć obecnie, szacuje się, że na całym świecie obserwowalny będzie wzrost bezrobocia wywołany przez współczesny kryzys gospodarczy, spowodowany występującą pandemią Covid-19.

Niemniej jednak nadal mamy do czynienia z rynkiem pracownika, na którym ujawnia się tzw. luka pracownicza, co oznacza że organizacje nie mają możliwości wyboru najlepszych kandydatów do pracy pod względem kwalifikacji i kompetencji. Dotyczy to przede wszystkim osób, które odznaczają się wysokim potencjałem kompetencyjnym.

Coraz częstszy brak zasobów ludzkich na zewnętrznym rynku pracy jest również spowodowany starzeniem się społeczeństwa. Potwierdzają to aktualne trendy demograficzne ukazujące zmiany w strukturze populacji oraz prognozy Komisji Europejskiej, która już w 2012 roku przewidywała, że w ciągu 50 lat na rynku pracy pozostanie około 70% obecnej liczby osób aktywnych zawodowo (European Commission, 2012). Na spadek podaży pracy rozwiązaniem staje się mobilność zewnętrzna, będąca częścią polityki migracyjnej kraju. Dla wielu jednak organizacji taka polityka oznacza kurczące się zasoby pracy na rynku lokalnym. Oznacza to nieobsadzenie wielu stanowisk i przerwanie ciągłości pracy. Dlatego autorka jest zdania, że jednym ze sposobów na brak wystarczającej ilości zasobów pracy jest łączenie stanowisk poprzez ich restrukturyzację, polegającą na zwiększaniu odpowiedzialności za wykonywaną pracę, poszerzeniu pracy czy rotacyjności zadań. Stwarza to również zasadność wspierania pracowników przez organizacje w zakresie ich wewnątrzorganizacyjnej mobilności.

Nie można jednak zapominać, że zgodnie z cyklem koniunkturalnym w gospodarce może pojawić się recesja, która wpłynie na funkcjonowanie zasobów ludzkich w organizacji. W takiej rzeczywistości gospodarczej wiele organizacji stara się ograniczać koszty związane z zatrudnieniem poprzez redukcję personelu, wykorzystując w tym celu wszelkie możliwe sposoby. Począwszy od degradacji i przesunięć na inne stanowiska o mniejszym prestiżu, poprzez zwolnienia pracownice, a skończywszy na stosowaniu programów dobrowolnych odejść (Sapeta, 2009, s. 39). Jednym ze sposobów na kryzys gospodarczy jest rozwój elastycznych form zatrudnienia (Bąk, 2009), które stanowią alternatywę dla zatrudnienia w oparciu o *Kodeks Pracy*. Pomagają one dostosować strukturę zatrudnienia w organizacji do jej aktualnych potrzeb. Pomijając w tym miejscu pozytywne i negatywne ich aspekty dla pracowników i pracodawcy, należy podkreślić, iż mogą być *instrumentem wspierającym działania mobilne pracowników w granicach organizacji*.

Współcześnie właśnie z takim modelem mamy do czynienia, w którym wyraźnie widać tendencję do podziału pracowników w organizacjach na osoby realizujące zadania strategiczne i decydujące o wartości rynkowej firmy, a także jednostki o kompetencjach zawodowych niezbędnych do funkcjonowania organizacji oraz tzw. peryferyjnych, charakteryzujących się kompetencjami łatwymi do zdobycia na zewnętrznym rynku pracy (Bohdziewicz, 2008, s. 108–109, Drucker,

1994, s. 75–97). W takim układzie organizacja zainteresowana jest stabilnością zatrudnienia na kluczowych stanowiskach, zaś na peryferyjnych ukierunkowana jest na racjonalizację poprzez jego uelastycznienie (Pocztowski, 2008, s. 121). Doprowadza to tym samym do zwiększenia poziomu mobilności wśród pracowników właśnie z tej grupy.

Uelastycznienie zatrudnienia wpisuje się również w dokonujące się przemiany we współczesnej pracy, która obecnie nie odnosi się do określonego zestawu operacji czy zadań, jakie pracownik wykonywał w przeszłości w trakcie ustawowo określonego czasu pracy, lecz do uczestnictwa w projektach, czasami w kilku równocześnie, na styku różnych kultur, realizowanych w różnych strefach czasowych (Kołodziejczak, 2012, s. 190). Zmiany we współczesnej pracy sprawiają, że charakteryzuje się ona: większą koncentracją na bardziej zróżnicowanych działaniach, jest jej więcej i trzeba ją szybciej wykonać. Pojawia się zatem ogólna tendencja do „upakowania” w tym samym czasie – większej liczby rzeczy, procesów, zachowań. Jest to tak zwane „zagęszczanie pracy” (Adamiec, 2007, s. 197). Z perspektywy jednak jednostki taka praca nie sprzyja wewnątrzorganizacyjnej mobilności, gdyż konsekwencją zagęszczenia pracy staje się *delaying*, czyli zmniejszenie liczby szczebli hierarchicznych oraz *downsizing* (Bohdziewicz, 2008), co znacznie może ją utrudnić.

Także wymiar socjo-kulturowy wywiera ogromny wpływ na wewnątrzorganizacyjną mobilność pracowników. Obejmuje on normy i wartości dominujące w danym społeczeństwie, czyli tzw. filozofię życia. Stanowi ona podstawę systemów wartości poszczególnych osób i grup społecznych, określających ich stosunek do takich aspektów pracy jak: kariera zawodowa, status społeczny, ruchliwość pracownicza, adaptacja do zmian technicznych i organizacyjnych (Pocztowski, 2008, s. 50). Filozofia ta nie pozostaje bez wpływu na proces kształtowania się omawianej wcześniej kultury organizacyjnej.

Współczesne normy i wartości również determinują charakterystykę pracy, jej zakres, treść i istotę. Obecnie mamy bowiem do czynienia ze stanem niepewności zwłaszcza w konstrukcji własnego Ja. Zdaniem Katarzyny Januszkiewicz więzy przestrzeni, miejsca i czasu zaczynają odgrywać coraz mniejszą rolę, gdyż większy wpływ na kształtowanie etosu pracy mają czynniki oddziałujące na niego w sposób pośredni. Dla jednostki oznacza to wolność wyboru i swobodę konstrukcji celów zawodowych oraz tego, co chce ona osiągnąć i w jaki sposób to uczyni (Januszkiewicz, 2014, s. 120). Zmieniający się system wartości organizacyjnych determinuje jakość relacji społecznych. Człowiek przystępując do organizacji musi liczyć się z tym, że relacje te będą miały charakter temporalny, a więzi społeczne nie będą takie same jak w tradycyjnym ujęciu pracy zawodowej. Współczesny pracownik z lojalnego i przywiązanego do organizacji staje się autonomiczną jednostką odpowiedzialną za trajektorie własnej kariery, a rozwój zawodowy i podejmowane wybory zatrudnieniowe rozpatrywane są w zależności od otrzymanych korzyści i możliwości kształtowania własnego środowiska pracy

(Bednarska-Wnuk, 2014a, s. 143). Współczesna praca i jej charakter różnią się od organizacji taylorowskiej. Tempo pracy jest o wiele szybsze. Od pracowników wymaga się wykonania pracy w jak najkrótszym czasie, uzasadniając to maksymalizacją kosztów przy jednoczesnym zwiększeniu się norm wydajności. Zmiany charakteru pracy wpływają na proces oceny wszystkich komponentów jakości życia a także przyczyniają się do wszelkich zjawisk dysfunkcyjnych w obszarze funkcjonowania jednostki takich jak: wypalenie zawodowe czy stres. Współczesna praca odciska swoje piętno przede wszystkim na młodych osobach, które cenią sobie równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, nie są chętne do poświęceń na rzecz organizacji np. w postaci wykonywanych nadgodzin. Dlatego osobom, które rozpoczynają dopiero aktywność zawodową trudno odnaleźć się w pracach monotypowych i wykonywanych pod presją czasu. Preferują one bowiem stanowiska związane z kreatywnością i innowacyjnością, niezakłócające przy tym ich biorytmu i równowagi *work-life-balance* (Bednarska-Wnuk, 2014a, s. 143).

Obok otoczenia dalszego, scharakteryzowanego powyżej, istotne dla niniejszego opracowania jest również otoczenie zewnętrzne bliższe, a przede wszystkim konkurenci. To właśnie ich pozycja na rynku czy oferowanie lepszych warunków pracy i płacy (Sapeta, 2009, s. 42) jest swoistym magnesem dla nowych pracowników. Pobudza to mobilność zewnętrzną. W kontekście zaś wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników, organizacje mogą ją kreować atrakcyjniejszymi benefitami w zakresie kształtowania warunków w miejscu pracy, czyniąc dla przykładu okresowy *benchmarking* stanowisk pracy. Pojawienie się natomiast nowych organizacji wpływa na dobrowolną mobilność, ponieważ jednostki mają więcej alternatyw na rynku pracy. Także wzrastające bezrobocie wskutek ostatniej sytuacji pandemicznej może mieć również uzasadnienie w coraz większej mobilności pracowników. Dodatkowo zaś konkurencja dla wielu organizacji determinuje wewnętrzną mobilność zarówno poziomą, jak i pionową, tworząc nowe możliwości dla pracowników (Ng, Sorensen, Eby, Feldman, 2007, s. 370).

Opisane wyżej środowisko zewnętrzne i dokonujące się w nim przemiany nie pozostają bez wpływu na wewnątrzorganizacyjną mobilność pracowników. To one wyznaczają zakresy współczesnej pracy, umożliwiają stworzenie określonych rozwiązań organizacyjnych. Ich różnorodność podejmowana przez organizację ma na celu zwiększenie jej wydajności, lepsze zagospodarowanie potencjału kompetencyjnego (na przykład poprzez zastosowanie skonkretyzowanych rozwiązań organizacyjnych) oraz stymulowanie pracowników do rozwoju (Januszkiewicz, 2009, s. 153). Mając ponadto świadomość występowania czynników (indywidualnych, organizacyjnych, środowiskowych) determinujących system organizacyjny, tym samym jego analiza będzie odnosić się nie do kombinacji tych czynników, które wpływają na wewnątrzorganizacyjną mobilność pracowników, ale będzie ona raczej wynikiem poszukiwań takich rozwiązań, które pozwoliłyby zachować organizacji jej wysoki stopień synergii (Bielski, 1992, s. 191).

3.5. Przegląd polskich i zagranicznych badań

Przedstawione w tym rozdziale dotychczasowe rozważania miały na celu identyfikację i opis głównych uwarunkowań wewnętrznej mobilności. Dokonana ich destrukcja wskazuje, że najczęściej badania na gruncie polskim i zagranicznym dotyczą perspektywy indywidualnej. Nieco mniej analiz koncentruje się na czynnikach organizacyjnych kształtujących mobilność pracowników oraz na instrumentach i narzędziach z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi za pomocą, których można moderować przejawianą skłonność pracownika do mobilności. Należy w tym miejscu dodać, jak wcześniej autorka już wspomniała, że ze względu na brak jednomyślności i jednoznaczności przy określeniu poruszanego w monografii zagadnienia, częste stosowanie tego pojęcia zamiennie poprzez użycie terminów bliskoznacznych oraz ujawnionego w rozdziale drugim niedostatku badań empirycznych odnoszących się do wewnętrznej mobilności, przy jej identyfikacji i opisie uwarunkowań korzystano z pozycji literaturowych związanych z szeroko pojętym ruchem pracownika w organizacji. Ponadto warto przypomnieć, co zostało podkreślone na początku tego rozdziału, że istnieje podobieństwo w powodach podejmowania mobilności przez pracowników poza granicami organizacji, jak i w jej obrębie (Jackofsky, Peters 1983; van Vianen i inni, 2003).

Tabela 14. Przegląd najważniejszych polskich i zagranicznych badań dotyczących wewnętrznej mobilności

Autor	Zmienna	Opis
Fields i inni (2005) Valcour, Tolbert (2003)	pleć	– związek między płcią a wewnętrzną mobilnością pracowników.
Tomkins, Twomey (2000) de Luis Carnicer i inni (2004)	wiek	– związek między wiekiem pracowników a ich wewnętrzną mobilnością.
Kronenberg, Carree (2012)	wykształcenie	– związek między posiadanym wykształceniem a wewnętrzną mobilnością.
van Vianen i inni (2013) Ng i inni (2007) Suchar (2010)	osobowość	– badania nad zależnościami pomiędzy poszczególnymi wymiarami osobowości a określonym rodzajem mobilności.
Chiabaru i inni (2006) Coetsee i inni (2016) Seibert i inni (1999)	proaktywność	– związek między proaktywnością a mobilnością jednostki w zakresie zarządzania własną karierą, – związek między osobowością proaktywną a mobilnością oraz wiekiem pracowników, – związek między osobowością proaktywną a obiektywnym wskaźnikiem sukcesu zawodowego (awans).

Tabela 14 (cd.)

Autor	Zmienna	Opis
Griffeth i inni (2000) Kalleberg, Mastekaasa (2001)	satysfakcja	– związek między poziomem satysfakcji z wykonywanej pracy a intencją (chęcią) jednostki w zakresie wewnętrznej mobilności.
Cesário, Chambel (2017) Marzec (2014) Holmes (2011) Kalleberg, Mastekaasa (2001)	przywiązanie organizacyjne	– związek między przywiązaniem organizacyjnym a mobilnością w górę (awansem).
Griffeth i inni (2000) Cho i inni (2009)	postrzegane wsparcie	– związek pomiędzy postrzeganym wsparciem a wewnętrzną mobilnością.
Podolny, Baron (1997)	sieć nieformalnych kontaktów	– związek pomiędzy dużą i rzadką siecią nieformalnych kontaktów a wewnętrzną mobilnością.
Anderson i inni (1981)	system motywacyjny	– związek pomiędzy kształtowaniem systemu motywacyjnego a jego oddziaływaniem na określoną mobilność wewnętrzną (boczną, poziomą i pionową) traktowaną jako karę lub nagrodę.
Chuang i inni (2016) Boon, Biron (2016) Sylva i inni (2019)	dopasowanie organizacyjne	– związek pomiędzy decyzjami jednostki w kwestii mobilności a stopniem jej percepcji dotyczącej dopasowania do organizacji i/lub wykonywanej pracy.
Poliquin, Chauvin (2019) Karim, Williams (2012)	transfer wiedzy	– związek między transferem wiedzy a wewnętrzną mobilnością.
Griffeth i inni (2000)	charakter wykonywanej pracy	– związek między charakterem wykonywanej pracy a wewnętrzną mobilnością.
de Luis Carnicer i inni (2004)	szkolenia	– związek między oferowanymi szkoleniami w miejscu pracy a wewnętrzną mobilnością.
Shen, Hall (2009)	strategia	– badanie nad mobilnością wewnętrzną jako element strategii personalnej w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.
Dalton, Todor (1987) Zhao, Zhou (2008)	rotacja	– związek między wewnętrzną mobilnością boczną a rotacją pracownika.
Holmes (2011)	równowaga praca–życie	– związek między zachowaniem równowagi praca–życie a wewnętrzną mobilnością i intencją o odejściu z organizacji.
Lachiewicz, Zakrzewska-Bielawska (2008)	restrukturyzacja zatrudnienia	– ukazanie wewnętrznej mobilności jako jednego ze sposobów restrukturyzacji zatrudnienia, mającej na celu optymalizację zasobów ludzkich.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury zawartej w tabeli.

W ramach dokonanego wyżej przeglądu badań wykazano rozmaite zmienne determinujące wewnętrzną mobilność. Należy jednak zaznaczyć, że wyodrębniono te, które są najczęściej obiektem badań. Dotychczasowe analizy koncentrują się bardziej na zmiennych związanych z poziomem indywidualnym niż organizacyjnym. Ponadto dokonany, w drugim rozdziale niniejszej pracy, przegląd literatury dotyczący wewnętrznego mobilności wyraźnie wskazuje, że istnieje bardzo mała ilość prac na ten temat na gruncie polskim. Najczęściej zagadnienie to poruszane jest na poboczu innych dociekań naukowych lub zogniskowane jest jedynie wokół analizowanego subprocesu zarządzania zasobami ludzkimi. Nie można również zapominać, że wewnętrzna mobilność badana jest nie tylko w postaci prostych zależności między zmiennymi, ale również opisywana jest za pomocą zmiennych pośredniczących (mediatorów) i czynników moderujących. Te złożone zależności obrazują wcześniej przytoczone modele (Vardi, 1980; Holmes 2011; Jackofsky, 1984).

Prowadzone analizy najczęściej dotyczą ustalenia, w jakim wymiarze i które zmienne determinują pozostanie pracownika w granicach organizacji. Mało jest natomiast badań związanych z identyfikacją wewnętrznego mobilności pracowników we współczesnych organizacjach, wykorzystywanych rozwiązań z tego obszaru oraz aktywnej roli organizacji w tym procesie. Powyższe przesłanki skłoniły autorkę do podjęcia badań nad wewnątrzorganizacyjną mobilnością pracowników, które zostaną zaprezentowane w dalszej części monografii.

Rozdział IV

Metodyka badania wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników

4.1. Cele, założenia i hipotezy badawcze

Istotnym elementem każdego procesu badawczego jest opracowanie jego warstwy metodycznej. Takie postępowanie umożliwia badaczowi lepiej pojąć złożoność i wielowymiarowość analizowanego zjawiska (Dyduch, 2013, s. 156). Podstawą koncepcji badawczej jest w pierwszej kolejności określenie przedmiotu badań i problemu badawczego. Przedmiot badań jest to „fakt, (informacja) ujęta w danym wyjaśnieniu naukowym podstawowego problemu badawczego, mogą to być te elementy i działania, które w toku badań podlegają wyjaśnieniu i opracowaniu, a także wszelkie informacje o opracowywanym podmiocie przyjmującym formę nowych wiadomości” (Apanowicz, 2002, s. 101). W niniejszej pracy *przedmiotem badań* uczyniono *rozwiązania organizacyjne wewnętrznej mobilności pracowników*. Kolejnym elementem, który należy uwzględnić w procesie badawczym jest jego problem. Zdaniem Janusza Sztumskiego (1999, s. 41), problemem badawczym „nazywamy to, co jest przedmiotem wysiłków badawczych, czyli po prostu to, co orientuje nasze przedsięwzięcia badawcze”. Jest to też „rodzaj zadania (sytuacji), którego nie można rozwiązywać za pomocą posiadanego zasobu wiedzy, które jest możliwe dzięki czynnościom myślenia produktywnego, prowadzącego do wzbogacenia wiedzy podmiotu” (Kozielecki, 1969, s. 16). Problem badawczy jest więc podstawowym warunkiem przygotowania i przeprowadzenia badania naukowego, będący uszczegółowieniem celu badań (Łobocki, 1984, s. 83). W niniejszej monografii **problemem badawczym jest identyfikacja zintegrowanego podejścia do opisu wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników, obejmującego jej funkcje, formy rozwiązań organizacyjnych oraz czynników ją kształtujących.**

Prowadzenie badań naukowych ma przede wszystkim „wzbogacić naszą wiedzę” (Pytkowski, 1985, s. 189), „poszukać prawdy i ją opisać” (Łobocki, 1999, s. 202) oraz poprzez określenie celu naukowego uzyskać „to, co chcemy osiągnąć w rezultacie badania” (Sudoł, 2012, s. 121). *Głównym celem pracy* uczyniono

opracowanie koncepcji i metodyki wykorzystania wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników jako podejścia integrującego zróżnicowane funkcje i rozwiązania organizacyjne z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

Jego realizacja została powiązana z osiągnięciem poniższych celów: teoretycznego, poznawczego, empirycznego praktycznego i metodycznego.

Celem teoretycznym jest identyfikacja i systematyzacja wiedzy na temat mobilności pracowników, w tym wewnątrzorganizacyjnej mobilności z zakresu psychologii, ekonomii, socjologii i zarządzania, określenie ram koncepcyjnych i interpretacyjnych pojęcia wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników oraz określenie i opis jego czynników indywidualnych i organizacyjnych.

Celem empirycznym jest weryfikacja zaproponowanych rozwiązań i funkcji wewnętrznej mobilności pracowników w organizacjach oraz identyfikacja relacji między nimi a instrumentami zarządzania (strukturą, strategią i procedurami).

Celem poznawczym jest ustalenie struktury procesu, określenie i charakterystyka funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników oraz poznanie stopnia wykorzystania tych funkcji i ich rozwiązań.

Cel metodyczny to opracowanie procedury formalizującej rozwiązania wewnętrznej mobilności pracowników, skonstruowanie narzędzia badawczego pozwalającego na diagnozę jej rzeczywistych funkcji i umożliwiającego metodyczne wsparcie dla organizacji ukierunkowanej na zarządzanie wewnętrzną mobilnością pracowników.

Celem praktycznym jest wypracowanie zbioru rekomendacji dla organizacji i praktyki gospodarczej poprzez opracowanie autorskiej metodyki w zakresie zarządzania procesem wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników.

Na podstawie badań literaturowych oraz przeprowadzonej na ich podstawie analizy ram koncepcyjnych pojęcia wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników sformułowano założenia badawcze. Według Stanisława Sudoła są one wstępną wiedzą, na podstawie której buduje się konkretne zamierzenia badawcze oraz mają na celu w znacznym stopniu ukierunkować badanie (Sudoł, 2012, s. 121). W związku z powyższym niniejszej pracy przyjęto następujące *założenia badawcze*:

1. Wewnątrzorganizacyjna mobilność pracowników może mieć charakter planowany (intencjonalny) lub nieplanowany (nieintencjonalny).

Mobilność pracowników, w tym wewnętrzna, opisywana jest z dwóch perspektyw: pracownika i organizacji. Każda z nich ma oddzielny charakter ze względu na planowość działań. Z jednej strony stanowi zaplanowane, według określonych sekwencji zdarzeń, wpisane w strukturę funkcjonowania zawodowego pracownika lub organizacji czynności. Z drugiej zaś jest wyrazem nieplanowanych, chaotycznych i żywiołowych aktywności (Pocztowski, 2008, s. 279). Charakter ich wyboru jest zależny od przyjętej optyki zarówno jednostki, jak i organizacji.

2. Wewnątrzorganizacyjna mobilność pracowników jest determinowana zarówno przez czynniki indywidualne, jak i organizacyjne. Mobilność pracowników kształtowana jest przez czynniki wewnętrzne, jednostkowe oraz organizacyjne, tj. istotą, treścią i warunkami pracy. Jako atrybut jest wypadkową owych czynników. Przyjmując natomiast rolę organizacji jako aktywnego i świadomego podmiotu w kreowaniu wewnętrznej mobilności, znajomość czynników wewnętrznych, związanych z charakterystyką pracownika, umożliwia wdrożenie określonego rozwiązania. Działania te mają na celu wykorzystanie indywidualnych i zawodowych kompetencji pracownika oraz orientację organizacji na kreowanie pożądanego środowiska pracy zarówno z własnej, jak i z perspektywy pracownika.
3. Kształtowanie wewnątrzorganizacyjnej mobilności może odbywać się przy udziale takich instrumentów zarządzania jak: strategia, struktura i procedury. Strategia, struktura i procedury należą do kluczowych mechanizmów zarządzania determinujących rozwiązania funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników. Mają one na celu ułatwić i pomóc organizacji w aktywnym wykorzystaniu tych rozwiązań. Trzeba także przypomnieć, że instrumentem zarządzania jest również kultura organizacyjna. Jednak, mimo iż autorka nie neguje jej wpływu na wewnątrzorganizacyjną mobilność, to w warstwie empirycznej nie będzie ona uwzględniona w modelu badawczym. Ponieważ strategia, struktura i procedury wpływają na kształtowanie się wzorów kultury organizacyjnej (Kaczmarek, Sikorski, 1999, s. 49), to choć kultura nie otrzymała statusu zmiennej objaśniającej włączona jednak zostanie do badania jako czynnik, który poddano (jego siłę i kierunek) ocenie respondentów w procesie badawczym.
4. Wewnątrzorganizacyjna mobilność pracowników może pełnić funkcje: motywacyjną, transferową, społeczną i adaptacyjną. Wewnątrzorganizacyjna mobilność pracowników jako jeden z elementów realizacji funkcji personalnej charakteryzuje się zróżnicowaniem wewnętrznym. Także realizacja zadań i celów, jakie mają spełniać etapy procesu zarządzania personelem (Gableta (red.), 2006, s. 63) mają niejednorodny charakter a ich określone czynności ujęte są najczęściej w katalogu funkcji. Przyjmując zatem jako punkt odniesienia, przedstawione w poprzednim rozdziale, główne cele wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników wyróżniono jej cztery wiodące funkcje: motywacyjną, transferową, społeczną oraz adaptacyjną.
5. Poszczególne rozwiązania organizacyjne związane są z realizacją określonych funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników. Każda funkcja w organizacji posiadająca swój cel realizowana jest za pomocą określonych rozwiązań. Także wyodrębniając funkcje wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników i określając jej charakter, identyfikuje się szereg działań (rozwiązań) organizacyjnych. Umożliwią one realizację założonych

celów dokonywanej wewnętrznej mobilności. Przyjęte w pracy funkcje wewnątrzorganizacyjnej mobilności wraz z ich kluczowymi rozwiązaniami są opisem, nie stanowią wykluczającego się zbioru, i punktem wyjścia do dalszej eksploracji w zakresie wykorzystania potencjału kompetencyjnego pracownika przez organizację.

Przyjęte założenia badawcze stały się podstawą sformułowania pytań oraz hipotez badawczych, które „stanowią prawdopodobieństwo zależności danych zjawisk od innych lub związku wielkości statystycznie empirycznie ustalonych” (Apanowicz, 2002, s. 47).

Tabela 15. Hipotezy badawcze wraz z pytaniami badawczymi

Hipotezy badawcze*	Pytania badawcze
<p>H1. Organizacje, które posiadają formalne, spisane procedury dotyczące wewnętrznej mobilności pracowników częściej stosują jej określone rozwiązania i funkcje niż organizacje niemające takich procedur.</p>	<p>1a) Jakie procedury w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi stosowane są w organizacjach? 1b) Jakie są realizowane procedury dotyczące wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników? 1c) Jaki jest stopień wykorzystania poszczególnych procedur istniejących w organizacji w odniesieniu do wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników? 1d) Czy stosowanie określonych procedur wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników jest związane z wpisaniem ich w strategię zarządzania zasobami ludzkimi? 1e) Czy istnienie procedur w formie spisanej wiąże się z charakterem podejmowanej decyzji dotyczącej mobilności pracowników?</p>
<p>H2. Organizacje, które mają wpisaną wewnętrzną mobilność pracowników w strategię zarządzania zasobami ludzkimi częściej korzystają ze zróżnicowanego zbioru rozwiązań funkcji związanych z wewnątrzorganizacyjną mobilnością pracowników niż organizacje, które nie posiadają takich zapisów.</p>	<p>2a) Jaki jest rodzaj posiadanej strategii zarządzania zasobami ludzkimi w badanych organizacjach? 2b) Czy wewnętrzna mobilność pracowników jest wpisana w strategię zarządzania zasobami ludzkimi? 2c) Jaka jest ocena strategii dotyczącej wewnętrznej mobilności wśród badanych organizacji? 2d) Czy istnieje potrzeba wpisania wewnętrznej mobilności w strategię zarządzania zasobami ludzkimi według badanych organizacji?</p>
<p>H3. Deklarowana przez organizacje ocena struktury organizacyjnej różnicuje stosowanie określonych rozwiązań funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników.</p>	<p>3a) Czy posiadana struktura organizacyjna umożliwia wewnętrzną mobilność pracowników? 3b) Czy istnieje związek pomiędzy stosowaniem funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników a zajmowanym stanowiskiem? 3c) Które rozwiązania są najczęściej realizowane na stanowisku kierowniczym i stanowisku niekierowniczym?</p>

Hipotezy badawcze	Pytania badawcze
<p>H4. Rodzaj stosowanego rozwiązania i realizowanej funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników związany jest z cechami organizacji.</p> <p>H4a. Rodzaj stosowanego rozwiązania i realizowanej funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników związany jest z zasięgiem organizacji.</p> <p>H4b. Rodzaj stosowanego rozwiązania i realizowanej funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników związany jest z typem organizacji.</p> <p>H4c. Rodzaj stosowanego rozwiązania i realizowanej funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników związany jest z wielkością organizacji.</p>	<p>4a) Jakie rozwiązania funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników są najczęściej stosowane?</p> <p>4b) Jakie rozwiązania funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników wykorzystywane są w poszczególnych rodzajach organizacji, uwzględniając jej typ, wielkość i zasięg?</p>

* – warunki określające, jakie muszą być spełnione, aby dana hipoteza była zweryfikowana zaprezentowano w podrozdziale 4.4. Metodyka badań ankietowych prowadzonych wśród badanych organizacji.

Źródło: opracowanie własne.

W toku procesu badawczego poszukiwano również odpowiedzi na następujące pytania:

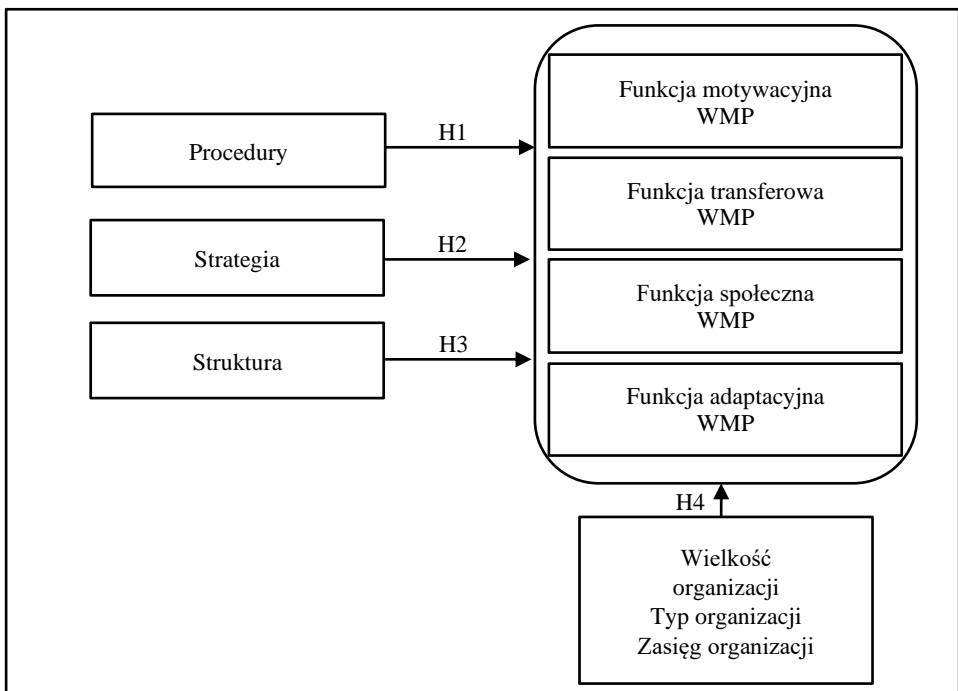
- Jaki jest najczęściej cel wewnętrznej mobilności pracowników?
- W oparciu o jakie etapy realizowany jest proces wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników?
- Kto inicjuje najczęściej wewnętrzną mobilność w badanych organizacjach?
- Kto jest włączany w proces wewnętrznej mobilności w badanych organizacjach?
- Czy w organizacjach dokonuje się pomiaru wewnętrznej mobilności pracowników?
- Jaki jest stopień wykorzystania poszczególnych metod i technik pomiaru wewnętrznej mobilności w badanych organizacjach?
- Czy charakter podejmowanych decyzji związany jest ze stosowaniem określonych rozwiązań funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników?

- Jaki jest najczęstszy charakter podejmowanych decyzji odnośnie funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności w organizacjach?
- Jaka jest ocena poszczególnych czynników oddziałujących na wewnętrzną mobilność pracowników?

4.2. Model badawczy

Na podstawie teoretycznej eksploracji wskazanych w celach badań i przyjętych założeń stworzono w pierwszej kolejności model badawczy, który stał się podstawą do opisanego relacji. W modelu tym przyjęto jako zmienne niezależne charakterystyki działalności organizacji, w tym strategię, procedury i strukturę przedsiębiorstwa.

W modelu tym przyjęto jako zmienne niezależne charakterystyki działalności organizacji, w tym strategię, procedury i strukturę przedsiębiorstwa.



Rysunek 12. Model badawczy

Źródło: opracowanie własne.

Strategia

Dokonany przegląd literatury na temat strategii pozwolił na stwierdzenie, iż z punktu widzenia związków wewnątrzorganizacyjnej mobilności i strategii organizacji łączy się je najczęściej w obrębie tej związanej z zarządzaniem ludźmi. Strategie zarządzania zasobami ludzkimi pozwalają również określać te obszary, za pomocą których można wpłynąć na przyszłe zachowania pracowników, w tym na ich mobilność wewnętrzną. Jednocześnie literatura empiryczna na temat wspomnianego związku pozostaje niewielka. Wyjątek stanowią publikacje związane z zatrzymaniem talentów w organizacji i wpisania tego rozwiązania w strategię przedsiębiorstwa (Shen, Hall, 2009). Procedury dotyczące wewnętrznej mobilności związane są też z retencją pracowników, czyli zatrzymaniem nie tylko utalentowanych, ale także wykwalifikowanych jednostek zatrudnionych w firmie, poprzez zastosowanie określonych rozwiązań (Sabbagha, Ledimo, Martins, 2018, s. 137).

Dlatego do badania relacji pomiędzy rozwiązaniami funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności postanowiono włączyć strategię i dokonać weryfikacji jej stosowania w zależności od wpisania formalnej procedury wewnętrznej mobilności w strategię organizacji.

Procedury

Pełnią znaczącą rolę w realizacji wewnętrznej mobilności. Jak wcześniej podkreślono, najczęściej rozwiązania wewnętrznej mobilności są wpisane w inne procedury zarządzania zasobami ludzkimi. Często też taka mobilność jest, jak już wyżej wspomniano, przeprowadzana w sposób niezaplanowany i chaotyczny, dlatego w literaturze postuluje się wypracowanie odpowiednich procedur (Pocztowski, 2008, s. 279). Działanie takie sprzyja lepszej alokacji pracowników oraz może być też kluczowym czynnikiem sukcesu organizacji, działającej w oparciu o efektywne wykorzystanie kapitału ludzkiego (Bidwell, 2020, s. 153).

Włączając procedury do modelu badawczego, konstruktem i opisującym je zmiennymi były: stopień wykorzystania poszczególnych z nich w relacji do procedur związanych z wewnętrzną mobilnością, rodzaj posiadanych przez organizacje procedur wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników (formalne vs. nieformalne, spisane vs. niespisane, planowane vs. nieplanowe).

Struktura

Jest istotnym elementem, obok strategii i procedur, który, jak podkreślono w poprzednim rozdziale pracy, może istotnie rozstrzygać o zakresie funkcji i rodzaju stosowanego rozwiązania mobilności wewnętrznej.

W tym miejscu należy podkreślić, że nie badano występowania zależności pomiędzy określonym typem struktury organizacyjnej a rozwiązaniami funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników. Zrezygnowano z tego aspektu, gdyż przeprowadzone badanie obejmowało testowanie wielu różnych zagadnień

związanych z rozwiązaniami organizacyjnymi wewnętrznej mobilności pracowników. Ponadto modele struktur nie występują w praktyce w „czystej postaci”. Można je jedynie określić jako dwa krańce kontinuum (struktury hierarchiczne i organiczne), pomiędzy którymi za pomocą cech poszczególnych wymiarów, lokuje się je bliżej jednego lub drugiego końca (Bielski, 2002, s. 134). Należy mieć więc na uwadze sytuacyjne podejście do zarządzania organizacją, które determinuje sposób umiejscowienia elementów struktury organizacji oraz wpływa na relacje zachodzące między nimi. Różnorodne występujące procesy ulegają natomiast często modyfikacjom pod wpływem zmian otoczenia i funkcjonowania w warunkach niepewności. Powyższe przesłanki oddziałują więc nie tylko na zróżnicowanie struktur różnych organizacji, ale także wpływają na nie w jej wnętrzu (Bielski, 2002, s. 137). Dlatego w badaniach postanowiono ograniczyć się do ustalenia zależności pomiędzy deklarowaną, posiadaną strukturą organizacyjną przez badane podmioty a stosowanymi rozwiązaniami funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników.

W modelu badawczym jako zmienne zależne przyjęto charakterystyki wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników. Najważniejsze w tej grupie, pełniące rolę zmiennych zależnych na etapie modelowania omawianych relacji, są zmienne, na podstawie których oceniano rozwiązania funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników (stopień ich wdrożenia w organizacji).

Rozwiązania funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności zostały zoperacjonalizowane w następujący sposób. W pierwszej kolejności, na podstawie studiów literaturowych, zidentyfikowano i opracowano funkcje wewnątrzorganizacyjnej mobilności oraz ich wiodące rozwiązania, stanowiące predykaty teoretyczne koncepcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników (WMP). Szerzej zostały one opisane w drugim rozdziale monografii.

Identyfikacja predykatów teoretycznych koncepcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników (WMP), zaprezentowanych w modelu badawczym, pozwoliła na opisanie wyróżnionych kategorii rozwiązań organizacyjnych za pomocą definicji semantycznych, które odnoszą się do terminów zjawisk obserwowalnych (Januskiewicz, 2018, s. 121). Etap ten doprowadził również do konkluzji, iż wewnątrzorganizacyjna mobilność jest niedostatecznie opisana i zbadana, dlatego przystąpiono do operacjonalizacji. Na podstawie teoretycznych predykatów określono wskaźniki/rozwiązania funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników, które ostatecznie miały na celu posłużyć do skonstruowania autorskiego narzędzia badawczego.

Wyodrębniono 53 pozycje testowe, które choć były zróżnicowane treściowo to zgodne z wymogami ich tworzenia i ujednoczone pod względem swojej formy. Dzięki takiemu zabiegowi możliwy był jednakowy sposób udzielania odpowiedzi (Fronczyk (red.), 2009, s. 49). Pozycje testowe (53) skategoryzowane były odpowiednio w następujących czterech podskalach określonych jako funkcje wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników:

- dla funkcji motywacyjnej – 14 wskaźników;
- dla funkcji transferowej – 14 wskaźników;
- dla funkcji społecznej – 11 wskaźników;
- dla funkcji adaptacyjnej – 14 wskaźników.

Tabela 16. Teoretyczne rozwiązania organizacyjne funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników (WMP)

Rodzaj funkcji	Rozwiązania organizacyjne w ujęciu teoretycznym
Funkcja motywacyjna	<ul style="list-style-type: none"> – fizyczne przemieszczenia poziome, pionowe i diagonalne, – strukturalizacja pracy (wzbogacenie i poszerzenie treści pracy, zmiana w zakresie istoty i treści odnosząca się do stopnia jej złożoności, wymagań i metod), – włączenie pracownika w proces szkoleniowy.
Funkcja transferowa	<ul style="list-style-type: none"> – transfer wiedzy i umiejętności pracownika w ramach procesu adaptacji, szkoleń pracowniczych, mentoringu i coachingu, – kształtowanie postaw pracownika poprzez katalog różnych działań i technik.
Funkcja społeczna	<ul style="list-style-type: none"> – dopasowanie pracownika do stanowiska pracy, – dopasowanie pracownika do zespołu, – dopasowanie pracownika do organizacji.
Funkcja adaptacyjna	<ul style="list-style-type: none"> – fizyczne przemieszczenia poziome i diagonalne, – elastyczne formy zatrudnienia, – elastyczna organizacja czasu pracy, – wykorzystanie nowoczesnych technologii do wykonywania pracy (telepraca, praca zdalna).

Źródło: opracowanie własne.

Do ich określenia posłużyły studia literaturowe. Następnie poproszono cztery osoby ze stopniem naukowym co najmniej doktora nauk ekonomicznych w zakresie zarządzania, którzy są specjalistami w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi o weryfikację ich czytelności i poprawności metodycznej. Zabieg ten umożliwił dookreślenie niektórych pozycji testowych i wyjaśnieniu ich istoty i celu np. w pierwotnej wersji było „oddelegowanie czasowe pracownika do innego oddziału”. Pozycję tę doprecyzowano i ostatecznie wskaźnik brzmiał „oddelegowanie czasowe pracownika do innego oddziału w celu pozyskania/uzupełnienia przez niego określonych umiejętności”. Dalszym etapem było poddanie przygotowanego narzędzia (Załącznik 1) procedurze walidacyjnej za pomocą metody delfickiej zwanej ekspercką. Szczegółowy opis tej metodyki zaprezentowano w kolejnym podrozdziale pracy.

Tabela 17. Pozycje testowe kwestionariusza funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników (WMP) – predykaty empiryczne

Rodzaj funkcji	Wskaźniki – rozwiązania organizacyjne
Funkcja motywacyjna	<ol style="list-style-type: none"> 1. Przeniesienie pracownika na inne, równorzędne stanowisko w organizacji (zmiana warunków płacy i pracy). 2. Przeniesienie pracownika na wyższe stanowisko w hierarchii służbowej (zmiana warunków płacy i pracy). 3. Przeniesienie pracownika na wyższe stanowisko w hierarchii służbowej (bez zmiany warunków płacy i pracy). 4. Przeniesienie pracownika do innej niż dotychczas lokalizacji organizacji. 5. Zwiększenie autonomii na stanowisku (większa samodzielność w podejmowaniu decyzji). 6. Zmniejszenie autonomii na stanowisku (mniejsza samodzielność w podejmowaniu decyzji). 7. Zwiększenie zakresu odpowiedzialności na stanowisku. 8. Zmniejszenie zakresu odpowiedzialności na stanowisku. 9. Okresowa zamiana wykonywanych zadań pomiędzy równorzędnymi stanowiskami mająca na celu przeciwdziałaniu znużeniu i zmęczeniu. 10. Zwiększenie liczby zadań na stanowisku. 11. Zmniejszenie liczby zadań na stanowisku. 12. Przypisanie pracownikowi dodatkowych ról organizacyjnych na stanowisku (np. kierownik projektu). 13. Zmiana warunków pracy mająca na celu zatrzymanie kluczowych pracowników np. zmiana stanowiska. 14. Skierowanie pracownika na szkolenie (zwiększenie/uzupełnienie profilu kompetencji).
Funkcja transferowa	<ol style="list-style-type: none"> 15. Przeniesienie pracownika posiadającego unikatową wiedzę na równorzędne stanowisko (transfer wiedzy). 16. Przeniesienie pracownika posiadającego unikatową wiedzę na wyższe stanowisko (transfer wiedzy). 17. Czasowe oddelegowanie pracownika do innego oddziału w celu pozyskania/uzupełnienia wiedzy. 18. Przeniesienie pracownika posiadającego unikatowe umiejętności na równorzędne stanowisko (transfer umiejętności). 19. Przeniesienie pracownika posiadającego unikatowe umiejętności na inne stanowisko (transfer umiejętności). 20. Oddelegowanie czasowe pracownika do innego oddziału w celu pozyskania/uzupełnienia przez niego określonych umiejętności. 21. Przeniesienie pracownika na inne stanowisko (wyższe), w związku z uzyskaniem wyższych kwalifikacji. 22. Przeniesienie poziome pracownika na inne stanowisko, w związku z uzyskaniem wyższych kwalifikacji. 23. Oddelegowanie pracownika do innego oddziału celem uzyskania pożądanych postaw pracowniczych. 24. Przeniesienie poziome pracownika do innego zespołu w celu uzyskania pożądanych postaw pracowniczych.

Rodzaj funkcji	Wskaźniki – rozwiązania organizacyjne
Funkcja transferowa	25. Umożliwienie pracownikowi uzyskania wyższego stopnia kwalifikacji formalnych tzw. awans kwalifikacyjno-motywacyjny. 26. Włączenie pracownika w proces mentoringu. 27. Włączenie pracownika w proces coachingu. 28. Włączenie pracownika w proces adaptacji nowo zatrudnionego pracownika.
Funkcja społeczna	29. Przeniesienie pracownika na czas określony na inne stanowisko mające na celu zwiększenie potencjału zespołu (przeciwdziałanie apatii i znużeniu zespołu). 30. Przeniesienie pracownika na czas nieokreślony na inne stanowisko mające na celu zwiększenie potencjału zespołu (przeciwdziałanie apatii i znużeniu zespołu). 31. Czasowe przeniesienie pracownika na inne stanowisko mające na celu zbudowanie przez niego nowego zespołu. 32. Czasowe przeniesienie pracownika (awansowanie) na kierownika zespołu. 33. Przeniesienie pracownika na czas określony na inne stanowisko w związku z pojawiającymi się konfliktami w dotychczasowym zespole. 34. Przeniesienie pracownika na czas nieokreślony na inne stanowisko w związku z pojawiającymi się konfliktami w dotychczasowym zespole. 35. Włączenie stanowiska pracy pracownika w strukturę zespołu wykazującego nastawienie na pracę zespołową. 36. Wyłączenie stanowiska pracy ze struktury zespołu dla pracownika wykazującego nastawienie na pracę indywidualną. 37. Oddelegowanie pracownika do innego oddziału w związku z jego konfliktogenną osobowością. 38. Zmiana warunków pracy w związku z sytuacją rodzinną pracownika. 39. Przeniesienie pracownika istotnego z punktu widzenia prestiżu organizacji, ale mało efektywnego, na stanowisko o mniejszej odpowiedzialności, ale o bardziej imponującej nazwie (degradacja pozorna).
Funkcja adaptacyjna	40. Przeniesienie pracownika na inne, równorzędne stanowisko w organizacji (takie same warunki płacy i pracy). 41. Przeniesienie pracownika na inne, równorzędne stanowisko w organizacji o niższym poziomie wynagrodzenia. 42. Przeniesienie pracownika do innego oddziału organizacji (inna niż dotychczas lokalizacja) na równorzędne stanowisko. 43. Przeniesienie pracownika do innego oddziału organizacji (inna niż dotychczas lokalizacja) na niższe stanowisko. 44. Czasowa zmiana formy zatrudnienia (z całego etatu na pół lub odwrotnie). 45. Zmiana systemu rozliczania czasu pracy – przejście na system zadań. 46. Zmiana systemu rozliczania czasu pracy – rezygnacja z systemu zadaniowego. 47. Wykorzystanie elastycznych form organizacji czasu pracy (np. skompromowany tydzień pracy, system Kopovaza). 48. Zmiana charakteru prawnego stosunku pracy – na umowę cywilnoprawną. 49. Zmiana charakteru prawnego stosunku pracy – na samozatrudnienie. 50. Zmiana charakteru prawnego stosunku pracy – na kontraktowanie pracy. 51. Zmiana charakteru prawnego stosunku pracy – na pracę zmianową. 52. Wykonywanie pracy w oparciu o <i>job sharing</i> . 53. Wykonywanie pracy w domu przy użyciu technologii mobilnych tzw. telepraca.

Źródło: opracowanie własne.

W modelu badawczym wyodrębniono również cechy „metryczkowe” organizacji (wielkość, typ i zasięg), które wykorzystane były jako zmienne różnicujące analizowane charakterystyki wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników, przy czym na etapie konstruowania modeli pełniły one rolę zmiennych kontrolnych.

4.3. Metodyka i opis badań eksperckich

Zastosowana metoda delficka zaliczana do technik heurystycznych, stanowi zdaniem Sabiny Cisek „formę asynchronicznej dyskusji grupowej „na odległość”. Polega ona na kilkukrotnym pytaniu panelu ekspertów o opinie na określony temat. Formalizuje i nadaje strukturę procesowi komunikacji w grupie, po to by umożliwić uporządkowanie, zebranie i przetworzenie poglądów specjalistów, którzy brali udział w badaniu, zgodnie z wyznaczonym na początku celem” (Cisek, 2009, s. 26). Charakteryzuje się czterema podstawowymi elementami: niezależnością opinii, wieloetapowością postępowania, anonimowością wypowiedzianych sądów oraz dążeniem do uzgadniania i sumowania opinii uczestników (Cieślak, 2002, s. 165). Należy ona do interpretatywnego (tzw. jakościowego) paradygmatu badawczego w naukach społecznych, choć do opracowania zebranego materiału, opinii ekspertów stosuje się często narzędzia statystyczne, czasami bardzo zaawansowane (Cisek, 2009, s. 26).

Przy wykorzystaniu metody delfickiej brano pod uwagę zasady określające metodykę postępowania w przeprowadzonym procesie badawczym. Należą do nich: właściwy dobór ekspertów oraz procedura przebiegu badania (Sudoł, 2016, s. 69–74). Celem badań eksperckich była weryfikacja i zebranie ocen niezależnych specjalistów na temat tego czy dane rozwiązanie organizacyjne jest ważne dla opisu określonego rodzaju funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników (WMP), gdzie 5 oznaczało zdecydowanie tak, 4 – raczej tak, 3 – trudno powiedzieć, 2 – raczej nie i 1 – zdecydowanie nie.

Podstawowe znaczenie dla wyników badania ma dobór uczestników (Sudoł, 2016, s. 69). Miał on charakter celowy i został przeprowadzony na podstawie dwóch kryteriów: naukowego i merytorycznego (Matejun, 2015, s. 146). W ramach kryterium naukowego wybrano osoby posiadające co najmniej stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, będących specjalistami w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi oraz metod organizacji i zarządzania. Weryfikacji tego kryterium dokonano na podstawie danych zawartych w jawnej bazie na stronie internetowej Ośrodka Przetwarzania Informacji (<https://opi.org.pl/>, [dostęp: 15.08.2019]).

Natomiast w ramach kryterium merytorycznego wzięto pod uwagę zainteresowania naukowe potencjalnych ekspertów, wpisujących się w problematykę zarządzania zasobami ludzkimi i/lub metod organizacji i zarządzania. Ten wymóg weryfikowany był na podstawie publikacji w Google Scholar, znajdujących się

w większości w wolnym dostępie oraz indeksu Hirscha potencjalnego eksperta, stanowiący miernik osiągnięć danego naukowca.

Biorąc pod uwagę powyższe założenia do badania zakwalifikowano 91 osób z różnych ośrodków naukowych i skierowano do nich zapytanie o ewentualny udział w badaniu. Następnie przesłano, drogą elektroniczną, kwestionariusz wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników (WMP). Zastosowano delficką metodę badawczą w wersji korespondencyjnej (Sudoł, 2016, s. 72). Ostatecznie osoby (I tura), które zadeklarowały swoją gotowość do bycia ekspertem i wypełniły narzędzie (Załącznik 1), reprezentowały następujące ośrodki naukowe: Uniwersytet Łódzki, Politechnikę Łódzką, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Szkołę Główną Handlową w Warszawie, Społeczną Akademię Nauk w Łodzi, Politechnikę Poznańską, Uniwersytet Humanistycznospołeczny w Warszawie, Politechnikę Rzeszowską, Politechnikę Białostocką.

Badanie, o którym mowa, obejmowało trzy rundy, w okresie od 15.09.2019 roku do 7.01.2020 roku. Nie wszystkie jednak osoby wypełniły narzędzie trzykrotnie co spowodowało, iż ostateczne konkluzje ograniczały się do 29 ekspertów. I tak:

- I runda badań odbyła się od 15.09.2019 roku do 25.10.2019 roku, udział brało w niej 33 ekspertów.
- II runda badań odbyła się od 3.11.2019 roku do 25.11.2019 roku, udział brało w niej 31 ekspertów.
- III runda badań odbyła się od 13.12.2019 roku do 7.01.2020 roku, udział brało w niej 29 ekspertów.

Pierwotnie każda runda miała trwać około 2 tygodnie. Jednak w czasie procedury badawczej okazało się, że badani, zaangażowani byli równolegle w inną działalność: naukową, organizacyjną czy dydaktyczną. Czas realizacji badań przypadła także na święta i wolne ustawowo dni od pracy, co znacznie wydłużyło pozyskiwanie i analizę zgromadzonych danych.

W każdej rundzie zakodowane narzędzie (kwestionariusz WMP) rozesłano drogą elektroniczną i takim samym kanałem pozyskiwano odpowiedzi zwrotne.

Badania miały charakter anonimowy, poszczególni uczestnicy nie znali siebie nawzajem oraz nie ujawniono nazwisk przy udzielanych komentarzach. Zapewnienie anonimowości wypowiedzi ekspertów zmniejszyło opór i pozytywnie wpłynęło na ich udział w badaniu, ponieważ pozwoliło przezwyciężyć takie bariery psychiczne jak: obawa przed kompromitacją czy obniżeniem autorytetu z powodu możliwości ujawnienia braków w posiadanej przez nich wiedzy, okazaniem chwiejności w zajmowanych stanowiskach czy uległością wobec autorytetów (Sudoł, 2016, s. 71).

Po każdej turze miało miejsce zestawienie i walidacja wyników z danej rundy badania, która polegała na obliczeniu wartości podstawowych statystyk: mediany, przedziału międzykwartylowego oraz średniej. Dodatkowo spisywane były wszystkie komentarze umieszczone przez ekspertów. W II i III turze każdy ekspert

otrzymał zindywidualizowany kwestionariusz zawierający zestawienie danych statystycznych wraz komentarzami pozostałych sędziów kompetencyjnych. Po zakończonych badaniach, opracowano ich wyniki za pomocą podstawowych parametrów statystycznych i dokonano oceny pod względem zgodności sędziów kompetentnych w poszczególnych rundach.

Dla każdego z pytań, po danej turze badania, wyznaczono parametry opisujące strukturę zbiorowości statystycznej, były to: średnia arytmetyczna (M), mediana (Me), wartości kwartyli ($Q1$ i $Q3$) oraz rozstęp międzykwartyłowy ($\Delta = Q3 - Q1$) (Domański (red.), 2001, s. 43–51). Dokonano również oceny zgodności sędziów kompetentnych, czyli ekspertów biorących udział w badaniu. Zdaniem Pawła Cabały celem tej oceny jest ustalenie ostatecznego porządku rangowego. Rangi te wyznaczane są na podstawie ich sumy dla badanych obiektów. Porządek natomiast można jednak ustalić dopiero po stwierdzeniu satysfakcjonującego poziomu zgodności między ekspertami. Stąd właśnie wynika potrzeba pomiaru tego stopnia (Cabała, 2010, s. 43). Ocena zgodności sędziów kompetentnych przebiegała dwutorowo. W pierwszej kolejności przeprowadzono oceny korelacji między wynikami uzyskanymi przez poszczególnych ekspertów w danych turach badania. Z uwagi na porządkowy poziom pomiaru, zastosowano współczynnik korelacji tau-b Kendalla – τ -b. Jest to podyktowane dokonywanymi ocenami znaczenia poszczególnych itemów funkcji mobilności. Współczynnik ten przyjmuje wartości z przedziału $[-1; 1]$. Związek między wynikami uzyskanymi w poszczególnych turach jest tym silniejszy, im wartość τ -b jest bliższa 1. Istotność współczynnika oceniono testem t. Dalsze postępowanie związane było z licznością osób biorących udział w badaniu. Ponieważ oceniających ekspertów było więcej niż dwóch, dlatego przy obliczeniu zgodności ocen sędziów kompetentnych, wykorzystano współczynnik korelacji W Kendalla. Wartość (od 0 do 1) współczynnika wskazuje na stopień zgodności między sędziami. Im jest ona wyższa, tym wyższa zbieżność ocen dokonywanych przez ekspertów. Warto podkreślić, że w przypadku analizy zgodności sędziów, uzyskany współczynnik informuje o rzetelności dokonywanych przez nich ocen (Jankowski, Zajenkowski, 2009, s. 97).

Ocena znaczenia poszczególnych aspektów mobilności dokonana przez ekspertów, w wyodrębnionych czterech obszarach podczas trzech rund badania, została zaprezentowana na rysunku 13. Jak można zauważyć, rola przypisywana konkretnym aspektom wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników niewiele zmieniała się w kolejnych rundach badania.

W przypadku funkcji motywacyjnej ocena większości itemów jest dość wysoka, co oznacza, że średnia ocena oscylowała około 4 pkt. Najwyżej oceniano (średnia powyżej 4 w każdej rundzie badania) pięć kwestii:

- P1.2 – przeniesienie pracownika na wyższe stanowisko w hierarchii służbowej (zmiana warunków płacy i pracy),
- P1.5 – zwiększenie autonomii na stanowisku (większa samodzielność podejmowaniu decyzji),

- P1.14 – skierowanie pracownika na szkolenie (zwiększenie/uzupełnienie profilu kompetencji),
- P1.12 – przypisanie pracownikowi dodatkowych ról organizacyjnych na stanowisku (np. kierownik projektu),
- P1.13 – zmiana warunków pracy mająca na celu zatrzymanie kluczowych pracowników np. zmiana stanowiska.

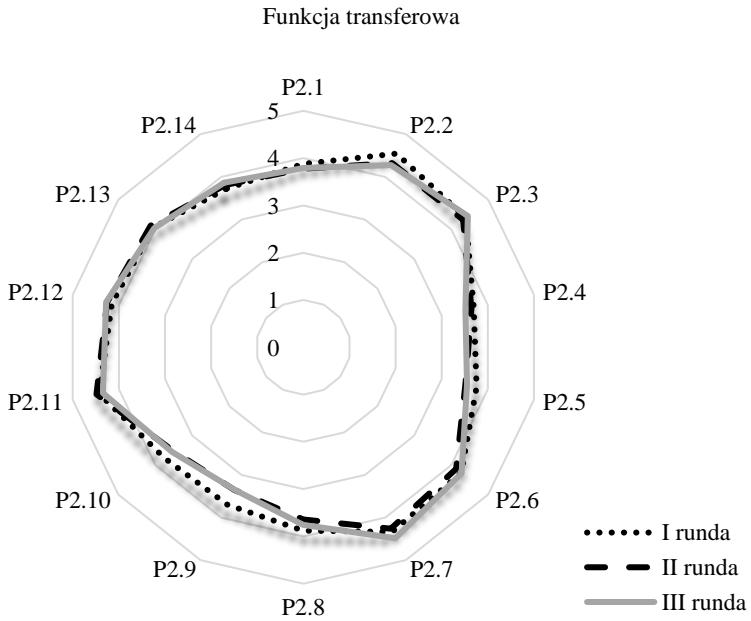
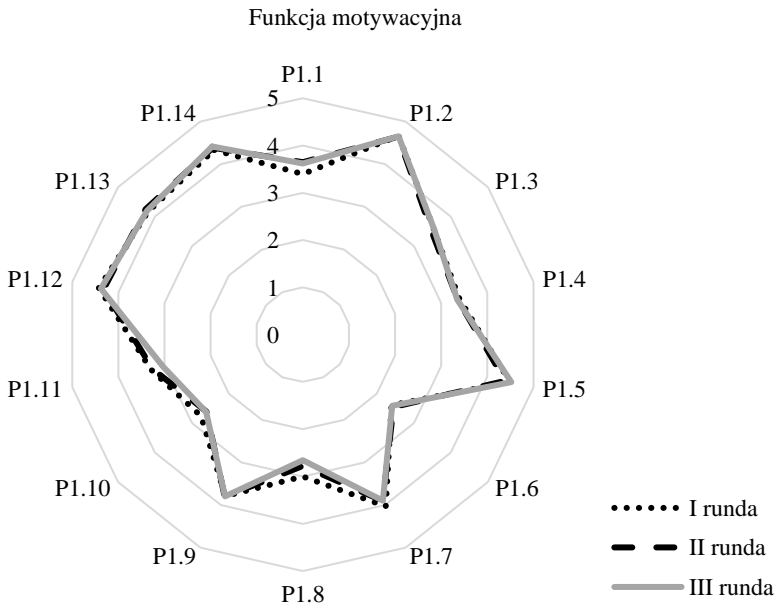
Jedynie w przypadku pięciu kwestii w ostatniej rundzie mediana była niższa niż 4. Dotyczyło to:

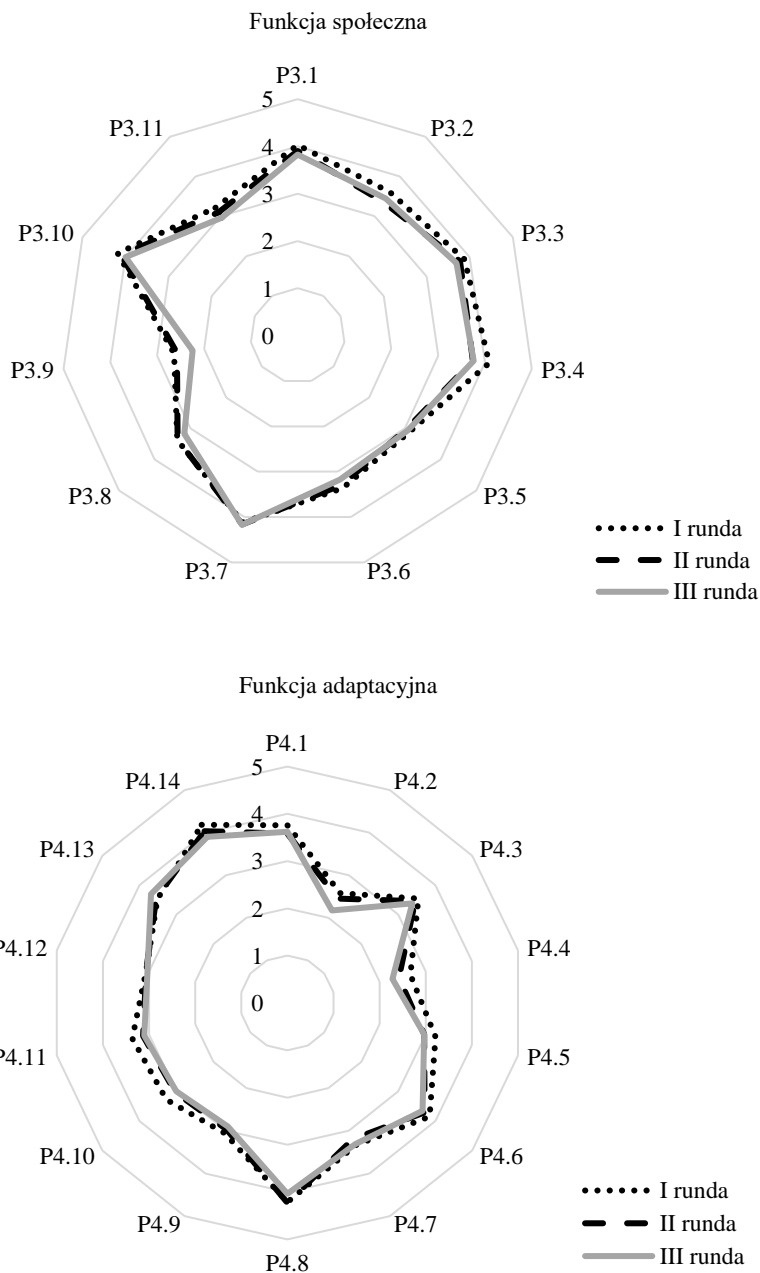
- P1.8 – zmniejszenie zakresu odpowiedzialności na stanowisku,
- P1.10 – zwiększenie liczby zadań na stanowisku,
- P1.11 – zmniejszenie liczby zadań na stanowisku,
- P1.6 – zmniejszenie autonomii na stanowisku (mniejsza samodzielność w podejmowaniu decyzji),
- P1.4 – przeniesienie pracownika do innej niż dotychczas lokalizacji organizacji).

Dla P1.6 mediana wynosiła zaledwie 2 pkt. Ekspertcy argumentowali swoją wypowiedź głównie tym, iż przez pracownika sformułowanie *zmniejszenie autonomii na stanowisku (mniejsza samodzielność w podejmowaniu decyzji)* może być rozumiane jako brak zaufania do niego czy poddanie jego kompetencji pod wątpliwość. A co jest równie istotne rozwiązanie to zależy, zdaniem ekspertów, od rodzaju pracy i jej warunków. Tylko jeden z badanych podjął dyskusję na temat zmniejszenia autonomii na obecnym stanowisku sugerując, że prowadzenie takich działań może stanowić jednak impuls do podejmowania przez pracownika (samodoskonalenia, doksztalcania itp.) w celu odbudowania utraconej pozycji w organizacji.

Najniższą średnią (nie więcej niż 3 pkt w każdej z rund) przyznano trzem z ww. itemów: P1.6, P1.8 i P1.11. Co więcej, ocena dotycząca znaczenia *zmniejszenia liczby zadań* (P1.11) i *zakresu odpowiedzialności* (P1.8) na stanowisku wyraźnie malała w kolejnych rundach badania delfickiego. Zdaniem ekspertów rozwiązania te działają demotywująco, identyfikowane są raczej z degradacją i nie wpływają na rozwój potencjału pracowników.

Z kolei dość znaczący wzrost oceny odnotowano w przypadku P1.1 (*przeniesienie pracownika na inne, równorzędne stanowisko w organizacji – zmiana warunków płacy i pracy*), aczkolwiek pozostała ona na umiarkowanym poziomie ($M = 3,62$; $Me = 4$).





Rysunek 13. Średnia ocena przypisywana przez ekspertów poszczególnym aspektom wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w rundach I–III badania delfickiego
Źródło: opracowanie własne.

Opinie ekspertów były raczej jednorodne, o czym świadczy wartość rozstępu międzykwartylowego rzędu (przeważnie) 1 pkt. Jedynie w I rundzie zgodność poglądów była relatywnie mała dla kilku itemów: P1.10 ($\Delta = 3$), P1.6 i P1.8 ($\Delta = 2$), zaś P1.7 $\Delta = 2$ odnotowano w drugiej rundzie. W każdej rundzie najwyżej oceniano przeniesienie pracownika na wyższe stanowisko w hierarchii służbowej (zmiana warunków płacy i pracy), zaś najniżej – zmniejszenie autonomii na stanowisku (mniejsza samodzielność w podejmowaniu decyzji). Dysproporcja między oceną tych itemów sięga (przy skali 5-stopniowej) aż 2,3 pkt.

Znacznie mniejsze różnice między oceną poszczególnych pytań – zarówno biorąc pod uwagę zmianę oceny poszczególnych pytań w kolejnych rundach, jak i porównując znaczenie przypisywane poszczególnym itemom w danej rundzie – odnotowano w przypadku funkcji transferowej.

Ocena większości itemów w każdej z rund jest dość wysoka – waha się między 3,3 a 4,3 pkt. Uśredniając wyniki z trzech rund, najwyżej oceniano *umożliwienie pracownikowi uzyskania wyższego stopnia kwalifikacji formalnych tzw. awans kwalifikacyjno-motywacyjny* (P2.11). Z kolei najniżej oceniano oddelegowanie pracownika do innego oddziału celem uzyskania pożądanych postaw pracowniczych (P2.9). Ekspersi argumentowali swoje niskie oceny tym, iż „postawa wobec pracy w jednym oddziale nie musi przenieść się na postawę wobec pracy w innym oddziale” oraz tym, że „pracownik może poznać pożądane postawy, ale niekoniecznie je transferować do swojej pracy/zespołu”.

Średnią powyżej 4 w każdej rundzie badania przyznano sześciu zagadnieniom – poza ww. P2.11 również następującym:

- P2.3 – czasowe oddelegowanie pracownika do innego oddziału w celu pozyskania/uzupełnienia wiedzy,
- P2.2 – przeniesienie pracownika posiadającego unikatową wiedzę na wyższe stanowisko (transfer wiedzy),
- P2.7 – przeniesienie pracownika na inne stanowisko (wyższe), w związku z uzyskaniem wyższych kwalifikacji,
- P2.12 – włączenie pracownika w proces mentoringu,
- P2.6 – oddelegowanie czasowe pracownika do innego oddziału w celu pozyskania/uzupełnienia przez niego określonych umiejętności.

W ostatniej rundzie mediana dla zdecydowanej większości itemów wynosiła 4 (połowa osób oceniała je na nie niżej niż 4). Inaczej było jedynie w przypadku dwóch itemów: P2.4 – *przeniesienie pracownika posiadającego unikatowe umiejętności na równorzędne stanowisko (transfer umiejętności)* oraz wspomnianego już P2.9 – *oddelegowanie pracownika do innego oddziału celem uzyskania pożądanych postaw pracowniczych*, gdzie odnotowano spadek ocen, a w ostatniej rundzie $Me = 3$. W przypadku P2.9 jego ocena najbardziej malała w kolejnych rundach badania delfickiego. Warto zauważyć, że item P2.2 (*przeniesienie pracownika posiadającego unikatową wiedzę na wyższe stanowisko*) również odnotował spadek oceny (średnia zmniejszyła się o 0,3 pkt). Relatywnie najwyższy wzrost

oceny odnotowano w kolejnych rundach w przypadku P2.7 (*przeniesienie pracownika na inne stanowisko (wyższe), w związku z uzyskaniem wyższych kwalifikacji*).

Rozstęp międzykwartyłowy utrzymywał się na poziomie 1 pkt dla wszystkich itemów w II i III rundzie (w I rundzie nie dotyczyło to jedynie P2.5, P2.9, P2.10 – $\Delta = 2$ oraz P2.8 – $\Delta = 2$), co potwierdza dużą zgodność opinii ekspertów w kwestii dotyczących funkcji transferowej wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników. Szczegółowe informacje na ten temat zestawiono w tabeli 18.

W przypadku funkcji społecznej pod uwagę brano nieco mniejszą liczbę itemów – 11, a nie jak w pozostałych obszarach – 14. Ich ocena była niższa niż dla uprzednio omawianych funkcji. Uśredniając wyniki z trzech rund tylko dwa itemy oceniono na średnio ponad 4 pkt (i to niewiele ponad 4). Najwyżej oceniano (średnia powyżej 4 w każdej rundzie badania):

- P3.7 – włączenie stanowiska pracy pracownika w strukturę zespołu wykazującego nastawienie na pracę zespołową,
- P3.10 – zmiana warunków pracy w związku z sytuacją rodzinną pracownika.

Dla pozostałych dziewięciu itemów średnia wahała się między 3 a 4, a dla P3.9 (*oddelegowanie pracownika do innego oddziału w związku z jego konfliktogenną osobowością*) była bliska 2. Chociaż w przypadku itemu P3.9 pojawiały się opinie, że „ten aspekt jest związany z mobilnością, ale trzeba wziąć pod uwagę kontekst organizacyjny i interesy organizacji” – „czy taka mobilność jest zasadna”, „istnieje wiele różnych metod rozwiązywania konfliktów, niekoniecznie trzeba ich (pracowników) gdziekolwiek przenosić”.

Dla dwóch kolejnych itemów średnia nieznacznie przekraczała 3 pkt – dotyczyło to:

- P3.5 – przeniesienie pracownika na czas określony na inne stanowisko w związku z pojawiającymi się konfliktami w dotychczasowym zespole,
- P3.11 – przeniesienie pracownika istotnego z punktu widzenia prestiżu organizacji, ale mało efektywnego, na stanowisko o mniejszej odpowiedzialności, ale o bardziej imponującej nazwie (degradacja pozorna).

Ocena oddelegowania pracownika do innego oddziału w związku z jego konfliktogenną osobowością wyraźnie malała w kolejnych rundach badania delfickiego (w III rundzie $Me = 2$; $M = 2,24$). Podobnie drastyczne spadki oceny, rzędu około 0,3 pkt, odnotowano w odniesieniu do P3.4 (*czasowe przeniesienie pracownika (awansowanie) na kierownika zespołu*), aczkolwiek ocena utrzymała się na umiarkowanym poziomie (około 3,8). Na stabilnym poziomie pozostała w kolejnych rundach badania jedynie ocena itemu P3.8 (*wyłączenie stanowiska pracy ze struktury zespołu, dla pracownika wykazującego nastawienie na pracę indywidualną*, wzrost o 0,05 pkt) i wspomnianego już P3.5 (spadek o 0,05 pkt). W przypadku pozostałych, eksperci obniżyli swoją ocenę, średnio o 0,2 pkt.

Opinie ekspertów w tym zakresie były jednorodne, o czym świadczy wartość rozstępu międzykwartyłowego rzędu (przeważnie) 1 pkt, a nawet 0. Nie dotyczy to wspomnianego już itemu P3.9 (*oddelegowanie pracownika do innego oddziału*

w związku z jego *konfliktogenną osobowością*) – dla połowy najbardziej typowych odpowiedzi różnica w ocenie sięgała i tak 3 pkt w I i II rundzie oraz 2 pkt w III rundzie. $\Delta = 2$ utrzymał się na poziomie 2 pkt we wszystkich rundach oceny P3.11 (*przeniesienie pracownika istotnego z punktu widzenia prestiżu organizacji, ale mało efektywnego, na stanowisko o mniejszej odpowiedzialności, ale o bardziej imponującej nazwie*). W ostatniej rundzie najwyżej oceniano item P3.7 (*włączenie stanowiska pracy pracownika w strukturę zespołu wykazującego nastawienie na pracę zespołową*). Warto również dodać, że item P3.4 (*czasowe przeniesienie pracownika (awansowanie) na kierownika zespołu*) jako jedyny w tym bloku uzyskał $Me = 5$, jednak tylko w I rundzie (w kolejnych $Me = 4$, a średnia spadała poniżej 4). Dysproporcja między oceną itemów w tym bloku rosła w kolejnych rundach, sięgając 1,55 pkt w I rundzie, a już 1,93 w ostatniej. Szczegółowe informacje na ten temat zestawiono w tabeli 18.

W przypadku funkcji adaptacyjnej ocena była jeszcze niższa niż dla uprzednio omawianych funkcji. Uśredniając wyniki z trzech rund, podobnie jak dla funkcji społecznej, tylko dwa itemy oceniono na średnio ponad 4 pkt (i to niewiele ponad 4). Najwyżej oceniano:

- P4.8 – wykorzystanie elastycznych form organizacji czasu pracy (np. skomprimowany tydzień pracy, system Kopovaza),
- P4.14 – wykonywanie pracy w domu przy użyciu technologii mobilnych tzw. telepraca, choć w ostatniej rundzie tylko pierwszy z itemów uzyskał ocenę powyżej 4. Mediana na poziomie 4 we wszystkich rundach badania utrzymywała się dla ww. itemów, a także dla:
- P4.1 – przeniesienie pracownika na inne, równorzędne stanowisko w organizacji (takie same warunki płacy i pracy),
- P4.6 – zmiana systemu rozliczania czasu pracy – przejście na system zadań,
- P4.13 – wykonywanie pracy w oparciu o *job sharing*.

Pozostałe itemy eksperci oceniali niżej, cztery z nich w ostatnich dwóch rundach badania – nawet poniżej 3, kolejne dwa – na 3. Są to (w kolejności rosnącej):

- P4.2 – przeniesienie pracownika na inne, równorzędne stanowisko w organizacji o niższym poziomie wynagrodzenia,
- P4.4 – przeniesienie pracownika do innego oddziału organizacji (inna niż dotychczas lokalizacja) na niższe stanowisko,
- P4.9 – zmiana charakteru prawnego stosunku pracy – na umowę cywilnoprawną,
- P4.5 – czasowa zmiana formy zatrudnienia (z całego etatu na pół lub odwrotnie),
- P4.12 – zmiana charakteru prawnego stosunku pracy – na pracę zmianową,
- P4.10 – zmiana charakteru prawnego stosunku pracy – na samozatrudnienie.

Tabela 18. Statystyki rozkładu ocen poszczególnych itemów skal wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników – funkcja motywacyjna, transferowa, społeczna i adaptacyjna

Runda	n	Funkcja motywacyjna								Funkcja transferowa								Funkcja społeczna								Funkcja adaptacyjna								
		Pyt.	Min.	Max.	M	Me	Q1	Q3	Δ	Pyt.	Min.	Max.	M	Me	Q1	Q3	Δ	Pyt.	Min.	Max.	M	Me	Q1	Q3	Δ	Pyt.	Min.	Max.	M	Me	Q1	Q3	Δ	
I	33		2	5	3,39	3,00	4,00	1,0		2	5	3,88	4,00	3,50	4,50	1,0		2	5	4,03	4,00	4,00	4,00	5,00	1,0		2	5	3,76	4,00	3,00	4,00	1,0	
	31	P1.1	2	5	3,65	4,00	3,00	4,00	1,0		2	5	3,77	4,00	3,00	4,00	1,0	P3.1	2	5	3,90	4,00	4,00	4,00	4,00	0,0	P4.1	2	5	3,58	4,00	3,00	4,00	1,0
	29		2	5	3,62	4,00	3,00	4,00	1,0		2	5	3,79	4,00	3,00	4,00	1,0		2	5	3,83	4,00	4,00	4,00	4,00	0,0		2	5	3,62	4,00	3,00	4,00	1,0
II	33		3	5	4,67	5,00	4,00	5,00	1,0		3	5	4,55	5,00	4,00	5,00	1,0		3	5	3,61	4,00	3,00	4,00	4,00	1,0		3	5	3,52	4,00	3,00	4,00	1,0
	31	P1.2	3	5	4,65	5,00	4,00	5,00	1,0		3	5	4,32	4,00	4,00	5,00	1,0	P3.2	1	5	3,35	4,00	3,00	4,00	4,00	1,0	P4.2	1	5	2,45	2,00	1,00	3,00	2,0
	29		3	5	4,66	5,00	4,00	5,00	1,0		3	5	4,28	4,00	4,00	5,00	1,0		2	4	3,45	3,00	3,00	4,00	4,00	1,0		1	4	2,17	2,00	1,00	3,00	2,0
III	33		2	5	3,55	4,00	3,00	4,00	1,0		4	5	4,45	4,00	5,00	1,0			3	5	3,69	4,00	3,00	4,00	4,00	1,0		1	4	3,38	3,00	3,00	4,00	1,0
	31	P1.3	2	5	3,48	3,00	3,00	4,00	1,0		3	5	4,32	4,00	4,00	5,00	1,0	P3.3	2	5	3,77	4,00	3,00	4,00	4,00	1,0	P4.3	1	4	3,45	4,00	3,00	4,00	1,0
	29		2	5	3,55	4,00	3,00	4,00	1,0		4	5	4,45	4,00	5,00	1,0			3	5	3,69	4,00	3,00	4,00	4,00	1,0		1	4	3,38	3,00	3,00	4,00	1,0
I	33		1	5	3,39	3,00	3,00	4,00	1,0		2	5	3,70	4,00	3,00	4,00	1,0		1	5	4,09	5,00	3,00	5,00	5,00	2,0		1	5	2,67	3,00	1,50	3,50	2,0
	31	P1.4	1	5	3,35	3,00	3,00	4,00	1,0		2	5	3,65	4,00	3,00	4,00	1,0	P3.4	2	5	3,74	4,00	3,00	5,00	5,00	2,0	P4.4	1	4	2,42	3,00	1,00	3,00	2,0
	29		3	5	3,34	3,00	3,00	4,00	1,0		3	5	3,52	3,00	3,00	4,00	1,0		2	5	3,76	4,00	3,00	4,00	4,00	1,0		1	4	2,28	2,00	1,00	3,00	2,0
II	33		1	5	4,48	5,00	4,00	5,00	1,0		2	5	3,76	4,00	3,00	5,00	2,0		1	5	3,12	3,00	2,00	4,00	4,00	2,0		1	5	3,21	3,00	2,00	4,00	2,0
	31	P1.5	3	5	4,39	5,00	4,00	5,00	1,0		2	5	3,52	4,00	3,00	4,00	1,0	P3.5	2	5	3,03	3,00	3,00	3,00	3,00	0,0	P4.5	1	5	2,97	3,00	2,00	4,00	2,0
	29		3	5	4,52	5,00	4,00	5,00	1,0		2	5	3,55	4,00	3,00	4,00	1,0		2	5	3,07	3,00	3,00	3,00	3,00	0,0		1	5	2,97	3,00	2,00	3,50	1,5
I	33		1	5	2,39	2,00	1,00	3,00	2,0		3	5	4,27	4,00	4,00	5,00	1,0		1	5	3,36	4,00	2,50	4,00	4,00	1,5		2	5	3,85	4,00	3,00	4,00	1,5
	31	P1.6	1	5	2,45	3,00	2,00	3,00	1,0		2	5	4,13	4,00	4,00	5,00	1,0	P3.6	1	5	3,29	3,00	3,00	4,00	4,00	1,0	P4.6	2	5	3,71	4,00	3,00	4,00	1,0
	29		1	4	2,41	2,00	2,00	3,00	1,0		4	5	4,28	4,00	4,00	5,00	1,0		1	4	3,17	3,00	3,00	4,00	4,00	1,0		3	5	3,66	4,00	3,00	4,00	1,0
II	33		1	5	4,03	4,00	3,50	5,00	1,5		2	5	4,33	5,00	4,00	5,00	1,0		3	5	4,12	4,00	4,00	5,00	5,00	1,0		1	5	3,33	3,00	3,00	4,00	1,0
	31	P1.7	1	5	3,90	4,00	3,00	5,00	2,0		3	5	4,26	4,00	4,00	5,00	1,0	P3.7	3	5	4,16	4,00	4,00	5,00	5,00	1,0	P4.7	1	4	3,19	3,00	3,00	4,00	1,0
	29		3	5	3,90	4,00	3,00	4,00	1,0		3	5	4,48	5,00	4,00	5,00	1,0		3	5	4,17	4,00	4,00	5,00	5,00	1,0		1	5	3,31	3,00	3,00	4,00	1,0
III	33		1	5	3,00	3,00	2,00	4,00	2,0		2	5	3,88	4,00	3,00	4,50	1,5		1	5	3,36	3,00	3,00	4,00	4,00	1,0		3	5	4,21	4,00	4,00	5,00	1,0
	31	P1.8	1	5	2,77	3,00	2,00	3,00	1,0		2	5	3,65	4,00	3,00	4,00	1,0	P3.8	2	5	3,35	3,00	3,00	4,00	4,00	1,0	P4.8	3	5	4,23	4,00	4,00	5,00	1,0
	29		1	4	2,66	3,00	2,00	3,00	1,0		3	5	3,76	4,00	3,00	4,00	1,0		1	5	3,17	3,00	3,00	4,00	4,00	1,0		1	5	4,03	4,00	4,00	4,50	0,5
I	33		2	5	3,79	4,00	3,00	4,00	1,0		1	5	3,70	4,00	3,00	5,00	2,0		1	5	2,64	3,00	1,00	4,00	4,00	3,0		1	5	3,06	3,00	2,00	4,00	2,0
	31	P1.9	2	5	3,81	4,00	3,00	4,00	1,0		1	5	3,35	4,00	3,00	4,00	1,0	P3.9	1	5	2,58	3,00	1,00	4,00	4,00	3,0	P4.9	1	5	2,97	3,00	3,00	3,00	0,0
	29		3	5	3,79	4,00	3,00	4,00	1,0		2	4	3,34	3,00	3,00	4,00	1,0		1	5	2,24	2,00	1,00	3,00	3,00	2,0		1	5	2,90	3,00	3,00	3,00	0,0
II	33		1	5	2,76	3,00	1,00	4,00	3,0		1	5	3,76	4,00	3,00	5,00	2,0		2	5	4,18	4,00	4,00	5,00	5,00	1,0		1	5	3,27	3,00	3,00	4,00	1,0
	31	P1.10	1	5	2,61	3,00	2,00	3,00	1,0		1	5	3,52	4,00	3,00	4,00	1,0	P3.10	3	5	4,10	4,00	4,00	4,00	4,00	0,0	P4.10	1	5	3,03	3,00	3,00	4,00	1,0
	29		1	5	2,62	3,00	2,00	3,00	1,0		2	5	3,55	4,00	3,00	4,00	1,0		3	5	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	0,0		1	4	3,00	3,00	3,00	3,00	0,0
III	33		1	5	3,30	3,00	3,00	4,00	1,0		2	5	4,42	5,00	4,00	5,00	1,0		1	5	3,21	4,00	2,00	4,00	4,00	2,0		1	5	3,36	3,00	3,00	4,00	1,0
	31	P1.11	2	5	3,26	3,00	3,00	4,00	1,0		4	5	4,48	4,00	4,00	5,00	1,0	P3.11	1	5	3,10	3,00	2,00	4,00	4,00	2,0	P4.11	2	5	3,13	3,00	3,00	3,00	0,0
	29		2	4	3,03	3,00	3,00	3,00	0,0		2	5	4,34	4,00	4,00	5,00	1,0		1	5	2,97	3,00	2,00	4,00	4,00	2,0		2	4	3,10	3,00	3,00	3,00	0,0
I	33		2	5	4,42	5,00	4,00	5,00	1,0		2	5	4,15	4,00	4,00	5,00	1,0											1	5	3,06	3,00	2,00	3,50	1,5
	31	P1.12	2	5	4,32	4,00	4,00	5,00	1,0		2	5	4,26	4,00	4,00	5,00	1,0											2	5	3,06	3,00	3,00	3,00	0,0
	29		2	5	4,38	4,00	4,00	5,00	1,0		2	5	4,28	4,00	4,00	5,00	1,0											2	4	3,03	3,00	3,00	3,00	0,0
II	33		2	5	4,18	4,00	3,50	5,00	1,5		2	5	4,06	4,00	4,00	5,00	1,0											2	5	3,52	4,00	3,00	4,00	1,0
	31	P1.13	3	5	4,26	4,00	4,00	5,00	1,0		2	5	4,13	4,00	4,00	5,00	1,0											2	5	3,55	4,00	3,00	4,00	1,0
	29		3	5	4,21	4,00	4,00	5,00	1,0		2	5	4,03	4,00	3,50	5,00	1,5											2	4	3,69	4,00	3,00	4,00	1,0
III	33		3	5	4,33	4,00	4,00	5,00	1,0		1	5	3,73	4,00	3,00	5,00	2,0											1	5	4,18	4,00	4,00	5,00	1,0
	31	P1.14																																

Tabela 19. Ocena zgodności ocen ekspertów w trzech rundach badania

Pyt.	Funkcja motywacyjna				Funkcja transferowa				Funkcja społeczna				Funkcja adaptacyjna										
	Współczynnik		Test	p	Współczynnik		Test	p	Współczynnik		Test	p	Współczynnik		Test	p							
	I vs. II	II vs. III			I vs. III	W			I vs. II	II vs. III			I vs. III	W			I vs. II	II vs. III	I vs. III	W			
P1.1	0,799*	0,824*	0,656*	0,124	0,028*	P2.1	0,734*	0,751*	0,600*	0,022	0,526	P3.1	0,472*	0,711*	0,302	0,115	0,036*	P4.1	0,517*	0,797*	0,459*	0,030	0,420
P1.2	0,526*	0,611*	0,835*	0,022	0,522	P2.2	0,569*	0,590*	0,285	0,128	0,024*	P3.2	0,444*	0,695*	0,361*	0,051	0,229	P4.2	0,825*	0,754*	0,656*	0,063	0,161
P1.3	0,523*	0,618*	0,506*	0,007	0,826	P2.3	0,568*	0,740*	0,431*	0,022	0,526	P3.3	0,642*	0,765*	0,525*	0,056	0,198	P4.3	0,522*	0,768*	0,383*	0,038	0,331
P1.4	0,604*	0,721*	0,441*	0,005	0,876	P2.4	0,714*	0,645*	0,570*	0,048	0,246	P3.4	0,600*	0,768*	0,544*	0,084	0,088	P4.4	0,645*	0,776*	0,554*	0,068	0,138
P1.5	0,683*	0,937*	0,650*	0,044	0,276	P2.5	0,619*	0,719*	0,693*	0,071	0,126	P3.5	0,519*	0,816*	0,451*	0,007	0,810	P4.5	0,579*	0,702*	0,414*	0,003	0,926
P1.6	0,723*	0,704*	0,636*	0,021	0,551	P2.6	0,492*	0,732*	0,425*	0,075	0,114	P3.6	0,700*	0,816*	0,533*	0,067	0,145	P4.6	0,305	0,693*	0,186	0,005	0,874
P1.7	0,669*	0,710*	0,611*	0,025	0,486	P2.7	0,617*	0,760*	0,438*	0,078	0,103	P3.7	0,547*	0,874*	0,358*	0,010	0,741	P4.7	0,549*	0,758*	0,352*	0,023	0,510
P1.8	0,437*	0,600*	0,609*	0,111	0,040*	P2.8	0,342*	0,762*	0,496*	0,072	0,124	P3.8	0,326*	0,849*	0,347	0,048	0,247	P4.8	0,128	0,517*	0,139	0,016	0,620
P1.9	0,567*	0,796*	0,328	0,045	0,978	P2.9	0,675*	0,643*	0,351*	0,107	0,044*	P3.9	0,534*	0,773*	0,688*	0,085	0,084	P4.9	0,404*	0,794*	0,542*	0,015	0,640
P1.10	0,654*	0,742*	0,721*	0,004	0,898	P2.10	0,702*	0,755*	0,656*	0,144	0,015*	P3.10	0,655*	0,474*	0,498*	0,044	0,282	P4.10	0,747*	0,813*	0,592*	0,081	0,096
P1.11	0,706*	0,686*	0,519*	0,078	0,103	P2.11	0,430*	0,637*	0,643*	0,024	0,497	P3.11	0,886*	0,886*	0,577*	0,026	0,469	P4.11	0,525*	0,620*	0,325	0,057	0,192
P1.12	0,653*	0,813*	0,515*	0,015	0,641	P2.12	0,613*	0,617*	0,470*	0,003	0,924							P4.12	0,356*	0,636*	0,149	0,001	0,978
P1.13	0,381*	0,867*	0,209	0,019	0,584	P2.13	0,539*	0,555*	0,422*	0,011	0,721							P4.13	0,378*	0,603*	0,181	0,064	0,155
P1.14	0,729*	0,758*	0,732*	0,004	0,882	P2.14	0,752*	0,706*	0,606*	0,005	0,859							P4.14	0,357*	0,581*	0,070	0,084	0,087

* – zależność/różnice istotne statystycznie ($p < \alpha$; $\alpha = 0,05$).

Szarym tłem oznaczono pytania o niskiej zgodności opinii.

Źródło: opracowanie własne.

Ocena wszystkich itemów malała w kolejnych rundach – nie dotyczy to jedynie P4.13 (*job sharing*). Największe spadki w kolejnych rundach badania miały miejsce w przypadku itemów z najniższą oceną – P4.2, P4.4 (około 0,4 pkt), P4.14, P4.10, P4.11 (*zmiana charakteru prawnego stosunku pracy – na kontraktowanie pracy*) i P4.5 – spadek o około 0,25–0,30 pkt. Nieznaczne tylko spadki oceny dotyczą z kolei dwóch itemów: P4.7 (*zmiana systemu rozliczania czasu pracy – rezygnacja z systemu zadaniowego*) i P4.12 (*zmiana charakteru prawnego stosunku pracy – na pracę zmianową*). Dla itemu P4.2 we wszystkich rundach uzyskano bardzo niską medianę – zaledwie 2). Tak małą wartość mediany odnotowano także w ostatniej rundzie badania dla P4.4.

Opinie ekspertów w tym zakresie były przeważnie dość jednorodne, o czym świadczy wartość rozstępu międzykwartylowego rzędu (przeważnie) 1 pkt, a dla wielu itemów – nawet 0. $\Delta = 2$ we wszystkich pomiarach odnotowano dla P4.4 i P4.5.

Dysproporcja między oceną itemów w tym bloku rosła w kolejnych rundach, sięgając 1,64 pkt w I rundzie, a już 1,86 w ostatniej.

W tabeli 19 zestawiono wyniki analizy korelacji między ocenami ekspertów w poszczególnych turach, jak również zgodności ocen sędziów kompetentnych (test W Kendalla).

Niska korelacja wyników w kolejnych turach, a zwłaszcza istotność różnic w ocenie sędziów kompetentnych ($p < \alpha$), świadczy o niskiej stabilności ocen eksperckich. Stanowi to bodziec do pominięcia danego itemu w finalnym kwestionariuszu do badania rozwiązań funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników.

Problem ten dotyczy zwłaszcza:

- funkcja motywacyjna – P1.1, P1.8,
- funkcja transferowa – P2.2, P2.3, P2.9, P2.10,
- funkcja społeczna – P3.1,
- funkcja adaptacyjna – brak tego typu problemów.

Niska korelacja ocen – o ile występowała – miała miejsce między wynikami pierwszej i trzeciej rundy badania. Dotyczy to P1.9, P1.13, P2.2, P3.1, P3.8, P4.6, P4.8, P4.11, P4.12, P4.13, P4.14. Z kolei w przypadku P3.5 występowała niska korelacja między oceną w drugiej i trzeciej rundzie, zaś dla P4.4 i P4.8 – między pierwszą i drugą. Każdorazowo, korelacja między wynikami poszczególnych rund była dodatnia.

Zestawiając omawiane dotychczas wyniki (tabela 20), można wskazać zagadnienia (itemy) dotyczące poszczególnych funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników, w kwestii co do których, w oparciu o kryteria statystyczne, należy rozważyć ich usunięcie z narzędzia pomiarowego.

Tabela 20. Zestawienie itemów w przypadku których wystąpiły przesłanki do ich pominięcia

Funkcja motywacyjna														
Numer itemu	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	1.11	1.12	1.13	1.14
Niski poziom														
Niejednorodność opinii														
Zmienność opinii w czasie														
Funkcja transferowa														
Numer itemu	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	2.10	2.11	2.12	2.13	2.14
Niski poziom														
Niejednorodność opinii														
Zmienność opinii w czasie														
Funkcja społeczna														
Numer itemu	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	3.10	3.11	3.12	3.13	3.14
Niski poziom														
Niejednorodność opinii														
Zmienność opinii w czasie														
Funkcja adaptacyjna														
Numer itemu	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	4.9	4.10	4.11	4.12	4.13	4.14
Niski poziom														
Niejednorodność opinii														
Zmienność opinii w czasie														

Źródło: opracowanie własne.

Nasylenia szarości odzwierciedlają skalę problemu (im ciemniejszy kolor, tym silniejsza przesłanka za pominięciem danego itemu). Należy pamiętać, że kryteria statystyczne choć dostarczają wskazówek w tym zakresie, to muszą być one jednak wsparte oceną merytoryczną i dopiero wówczas należy podjąć decyzję o uwzględnieniu bądź niebraniu pod uwagę danego itemu w narzędziu pomiarowym (podawanym na dalszym etapie testowaniu w grupie docelowej).

Na podstawie danych zaprezentowanych w tabeli 20 można wnioskować, że należałoby pominąć następujące itemy: P1.8 i P2.9. Podobne kroki rozważyć należy w przypadku rozwiązania P1.6, P2.4, P2.10, P3.5, P3.9, P3.11, P4.2, P4.4, P4.5 i P4.9.

Na podstawie przeprowadzonych analiz do funkcji motywacyjnej wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników postanowiono włączyć itemy P1.2, P1.3, P1.5, P1.12 oraz P1.14. Ponadto podjęto decyzję o dołączeniu P1.1 po dokonaniu niewielkiej korekty merytorycznej brzmi on następująco: *przeniesienie pracownika na inne, równorzędne stanowisko w organizacji przy jednoczesnej zmianie warunków pracy i płacy*. Choć uzyskano niską korelację między ocenami ekspertów w poszczególnych turach w tym itemie, to otrzymano dość znaczący wzrost ocen w badaniu delfickim. Co więcej, mediana w rundzie III wynosiła 4 w porównaniu do rundy I, gdzie $Me = 3$. Dodatkowo wsparto się komentarzami niektórych ekspertów, którzy uważają, że jest to istotne rozwiązanie, pozwalające na rozwój, przełamujące monotonię i znużenie w miejscu pracy. Podobne uzasadnienie wskazywali co do itemu P1.9. Choć zauważono zmienność opinii w czasie, to jednak uzyskano wysoką korelację ocen zgodności sędziów kompetentnych w trzech rundach badania. Zasadność włączenia tego itemu do funkcji motywacyjnej eksperci argumentowali tym, iż czasowa zmiana wykonywanych zadań pomiędzy równorzędnymi stanowiskami pracy decyduje w większości o sile motywacji pracowników.

W przypadku itemu P1.14 (*skierowanie pracownika na szkolenie – zwiększenie/uzupełnienie profilu kompetencji*) postanowiono, mając na względzie opinie ekspertów, którzy wskazywali na jego niejednoznaczność, włączyć go w takiej postaci również do funkcji transferowej, po uprzednim jednak doprecyzowaniu. Polegało ono na takiej modyfikacji, która dookreśliłaby jego znaczenie w taki sposób, aby można było jednoznacznie zaliczyć ten item do funkcji motywacyjnej. Po zmianach brzmi on następująco: *skierowanie pracownika na szkolenie mające na celu jego rozwój*.

Warto również dodać, iż item P1.4 (*przeniesienie pracownika do innej niż dotychczas lokalizacji organizacji*) zdecydowano, pod wpływem komentarzy, połączyć z itemem P4.3 (*przeniesienie pracownika do innego oddziału organizacji – inna niż dotychczas lokalizacja – na równorzędne stanowisko*) ze względu na ich podobieństwo oraz pełnienie przez item P1.4, zdaniem ekspertów, przede wszystkim funkcji adaptacyjnej a nie motywacyjnej, jak wcześniej założono w badaniu delfickim.

Do funkcji transferowej, na podstawie tabeli, postanowiono do ostatecznego badania włączyć itemy P2.1, P2.6, P2.8, P2.12, P2.13. Chociaż wystąpiła również taka przesłanka co do itemu P2.11 (*umożliwienie pracownikowi uzyskania wyższego stopnia kwalifikacji formalnych tzw. awans kwalifikacyjno-motywacyjny*), który został najwyżej oceniony przez ekspertów, to jednak, pod wpływem ich komentarzy, zdecydowano o przesunięciu go do funkcji motywacyjnej.

W przypadku itemu P2.8, również biorąc pod uwagę opinie ekspertów, doprecyzowano jego brzmienie, poprzez zastąpienie sformułowania „inne stanowisko” zwrotem „równorzędne stanowisko”.

Ponadto podjęto decyzję o dołączeniu do tej funkcji trzech itemów: P2.2, P2.3 oraz P2.7 ze względu na uzyskanie w każdej rundzie badania średniej powyżej 4. Wynik ten wskazywał bowiem, że dla ekspertów mają one bardzo duże znaczenie w badaniu wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników. Dodatkowo, mając na uwadze częste przypisywanie opiekunom stażu, podstawowego celu, jakim jest, transfer wiedzy (Listwan (red.), 2005, s. 1; Ludwicyński, 2006, s. 217), do ostatecznego narzędzia postanowiono włączyć item P2.14, po nieznacznej modyfikacji (*włączenie pracownika w proces adaptacji – rola opiekuna stażu*). Uzasadnieniem tej decyzji jest również fakt, iż korelacja między wynikami w każdej turze badania, testem W Kendala, była wysoka.

Eksperci przy ocenie poprzedniej funkcji itemu P1.14 sugerowali również, aby po uwzględnieniu celu funkcji transferowej zaliczyć go do jej obszaru. W związku z powyższym do kwestionariusza został dodany wskaźnik – *skierowanie pracownika na szkolenie w celu pozyskania nowej wiedzy i umiejętności*.

W przypadku funkcji społecznej, po analizie statystyk rozkładu ocen i uzyskanych wyników testu W Kendalla, do ostatecznej wersji kwestionariusza włączono itemy P3.2, P3.6, P3.7, P3.10. Dodatkowo, na podstawie przeglądu komentarzy pięciu sędziów kompetentnych, którzy, mając na uwadze cel badanej funkcji (dopasowanie jednostki do organizacji, miejsca pracy i zespołu), zaproponowali dodanie trzech wskaźników: przeniesienie pracownika na inne stanowisko umożliwiające zaspokojenie jego potrzeb, przeniesienie pracownika na inne stanowisko umożliwiające kreowanie/tworzenie własnej pracy oraz przeniesienie pracownika na inne stanowisko związane z jego dopasowaniem do wymagań i właściwości pracy. Zgłoszone postulaty przez ekspertów są również wskazywane w literaturze przedmiotu (Kristof, 1996; Wojtczuk-Turek, 2016; Seong i inni, 2015) jako jedne z działań, które świadczą o dopasowaniu jednostki do pracy, organizacji i zespołu.

Natomiast do funkcji adaptacyjnej, w wyniku analizy zebranego materiału badawczego, włączono itemy P4.1, P4.3 (item połączony z P1.4) oraz P4.8.

W badaniu delfickim eksperci, w tej funkcji, mieli za zadanie wypowiedzieć się między innymi na temat wskaźników związanych ze zmianą charakteru prawnego stosunku pracy na inne formy takie jak samozatrudnienie, kontraktowanie czy pracę zmianową. Zostały one ocenione niezbyt wysoko (prawie w każdej rundzie na około 3). Jednak po analizie jakościowej III tury badania, sędziowie kompetentni

zapropozowali połączenie tych itemów w jeden wskaźnik. Dlatego P4.9, P4.10, P4.11 oraz P4.12 zostały włączone do jednego wskaźnika utworzonego pod nazwą – *wykorzystanie elastycznych form zatrudnienia (praca w niepełnym wymiarze, kontraktowanie pracy, praca w oparciu o umowy cywilnoprawne)*.

Tabela 21. Wskaźniki włączone do narzędzia badawczego

Funkcja motywacyjna
<p>P1.1 Przeniesienie pracownika na inne, równorzędne stanowisko w organizacji przy jednoczesnej zmianie warunków pracy i płacy.</p> <p>P1.2 Przeniesienie pracownika na wyższe stanowisko w hierarchii służbowej (zmiana warunków pracy i płacy).</p> <p>P1.3 Przeniesienie pracownika na wyższe stanowisko w hierarchii służbowej (bez zmiany warunków pracy i płacy).</p> <p>P1.4 Zwiększenie autonomii na stanowisku (większa samodzielność w podejmowaniu decyzji).</p> <p>P1.5 Przypisanie pracownikowi dodatkowych ról organizacyjnych na stanowisku np. kierownik projektu.</p> <p>P1.6 Skierowanie pracownika na szkolenie mające na celu jego rozwój.</p> <p>P1.7 Umożliwienie pracownikowi uzyskania wyższego stopnia kwalifikacji formalnych tzw. awans kwalifikacyjno-motywacyjny.</p>
Funkcja transferowa
<p>P2.1 Przeniesienie pracownika posiadającego unikatową wiedzę na równorzędne stanowisko (transfer wiedzy).</p> <p>P2.2 Czasowe oddelegowanie pracownika do innego oddziału w celu pozyskania/uzupełnienia przez niego określonych umiejętności.</p> <p>P2.3 Przeniesienie poziome pracownika na równorzędne stanowisko, w związku z uzyskaniem wyższych kwalifikacji.</p> <p>P2.4 Włączenie pracownika w proces mentoringu.</p> <p>P2.5 Włączenie pracownika w proces coachingu.</p> <p>P2.6 Włączenie pracownika w proces adaptacji – rola opiekuna stażu.</p> <p>P2.7 Skierowanie pracownika na szkolenie w celu pozyskania nowej wiedzy i umiejętności.</p>
Funkcja społeczna
<p>P3.1 Przeniesienie pracownika na czas nieokreślony na inne stanowisko mające na celu zwiększenie potencjału zespołu (przeciwdziałanie apatii i znużeniu zespołu).</p> <p>P3.2 Przeniesienie pracownika na czas nieokreślony na inne stanowisko w związku z pojawiającymi się konfliktami w dotychczasowym zespole.</p> <p>P3.3 Włączenie stanowiska pracy pracownika w strukturę zespołu wykazującego nastawienie na pracę zespołową.</p> <p>P3.4 Zmiana warunków pracy w związku z sytuacją rodzinną pracownika.</p> <p>P3.5 Przeniesienie pracownika na inne stanowisko umożliwiające zaspokojenie jego potrzeb.</p> <p>P3.6 Przeniesienie pracownika na inne stanowisko umożliwiające kreowanie/tworzenie własnej pracy.</p> <p>P3.7 Przeniesienie pracownika na inne stanowisko związane z jego dopasowaniem do wymagań i właściwości pracy.</p>

Tabela 21 (cd.)

Funkcja adaptacyjna
P4.1 Przeniesienie pracownika na inne, równorzędne stanowisko w organizacji (takie same warunki płacy i pracy).
P4.2 Przeniesienie pracownika do innej niż dotychczas lokalizacji organizacji – na inne stanowisko.
P4.3 Wykorzystanie elastycznych form organizacji czasu pracy (np. skompromowany tydzień pracy, system Kopovaza).
P4.4 Wykorzystanie elastycznych form zatrudnienia (praca w niepełnym wymiarze, kontraktowanie pracy, praca w oparciu o umowy cywilnoprawne).
P4.5 Umożliwienie wykonywania pracy w domu przez pracownika przy użyciu technologii mobilnych – telepraca, praca zdalna.
P4.6 Zmiana systemu rozliczania czasu pracy pracownika.

Źródło: opracowanie własne.

Ze względu na uzyskanie w ramach tej funkcji wysokich ocen itemu P4.14, spośród wszystkich zaproponowanych rozwiązań organizacyjnych, postanowiono włączyć go również do ostatecznej wersji narzędzia, po uprzedniej modyfikacji – *umożliwienie wykonywania pracy w domu przez pracownika przy użyciu technologii mobilnych – telepraca, praca zdalna*. Nie przypisano celowo tego itemu ani do elastycznych form zatrudnienia, ani do elastycznych form organizacji pracy. Jest to podyktowane, jak wskazuje literatura, niejednoznacznym określeniem wykonywania takiej pracy, której zakres znaczeniowy może obejmować zarówno elastyczne formy organizacji czasu pracy, jak i elastyczne formy zatrudnienia (Bąk-Grabowska, 2016; Strońska, 2014).

Ponadto, jak wskazują uzyskane rezultaty ocen sędziów kompetentnych, do narzędzia należałoby zaliczyć również P4.6 oraz P4.7. Uważają oni bowiem, że są to z „perspektywy organizacyjnej ważne działania, gdyż dotyczą wyników pracy i efektywności organizacji”, dlatego powinno się oba wskaźniki połączyć w jeden, bez wskazywania na czym *zmiana systemu rozliczania czasu pracy* ma polegać. W związku z powyższym autorka postanowiła przychylić się do komentarzy ekspertów. Ostatecznie do narzędzia zostały włączone następujące wskaźniki (tabela 21).

4.4. Metodyka badań ankietowych prowadzonych wśród badanych organizacji

Po zakończonych badaniach metodą delficką przystąpiono do budowy ostatecznej wersji narzędzia badawczego koncepcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników (WMP) skierowanego do menedżerów HR. Składa się ono ze wskaźników ocenionych najwyżej przez sędziów kompetentnych oraz tych uzyskanych

na podstawie analizy jakościowej zebranego materiału. Dodatkowo dołączono pytania związane z procesem wewnętrznej mobilności oraz z czynnikami organizacyjnymi (procedura, struktura, strategia), które ją determinują. Badania prowadzone były za pomocą metody sondażu diagnostycznego. Jest ona zdaniem Tadeusza Pilcha „sposobem gromadzenia wiedzy o atrybutach strukturalnych i funkcjonalnych oraz dynamice zjawisk społecznych, opiniach i poglądach wybranych zbiorowości (...) – w oparciu o specjalnie dobraną grupę reprezentującą populację generalną, w której badane zjawisko występuje” (Pilch, 1998, s. 51). Pozwala ona zweryfikować hipotezy badawcze i odpowiedzieć na pytania badawcze (Dźwigoł, 2015, s. 102). Jest również tą metodą badań społecznych, która implikuje szeroki zakres stosowania, w tym rozwiązanie konkretnego problemu badawczego (Sudoł, 2012, s. 140).

Zastosowanie tej metody pozwala dotrzeć do dużej zbiorowości badanych, umożliwiając jednocześnie reprezentatywność próby badawczej oraz weryfikację i wnioskowanie statystyczne.

W naukach o zarządzaniu i jakości metoda sondażu diagnostycznego jest właściwa do identyfikacji zjawisk, których konstrukt teoretyczny jest podstawą ich operacjonalizacji (Dyduch, 2013, s. 154). Dzięki również „statystycznemu opisowi sprzyja wyjaśnieniu pewnych zjawisk masowych, jak również ważniejszych procesów występujących w wielkich zbiorach na podstawie reprezentatywnych prób statystycznych” (Apanowicz, 2002, s. 71). Metoda sondażu diagnostycznego – zaliczana jest do grupy metod empirycznych i koncentruje się na rozwiązaniu problemu badawczego od strony doświadczeń, poprzez uchwycenie maksymalnie zbliżonych do rzeczywistości warunków, pozwalających zgłębić badaczowi rozpatrywane zagadnienie od strony nauki (Dźwigoł, 2015, s. 102). Badanie tego typu polega na pisemnym bądź elektronicznym udzieleniu odpowiedzi na pytania tworzące świadomy, logiczny, konsekwentny i spójny zestaw pytań służących do rozwiązania określonego problemu badawczego (Nowak, 2007, s. 50). Prowadzone jest z wykorzystaniem narzędzia badawczego w postaci kwestionariusza ankiety (Pilch, Bauman, 2001, s. 71), stąd często badanie z jego wykorzystaniem określa się jako badanie kwestionariuszowe. Według Earl Babbie „jest to narzędzie zaprojektowane specjalnie do zbierania informacji, które mogą przydać się do analiz” (Babbie, 2008, s. 277). Kwestionariusz ankiety to zatem środek urzeczywistniająca wybraną technikę badań ankietowych, mający na celu taki sposób gromadzenia danych, który umożliwia statystyczną ich analizę i późniejsze wnioskowanie. Takie ustrukturyzowanie wypowiedzi uczestników badania ułatwia opracowanie danych oraz oddziałuje na respondenta i jego refleksję nad problemami podjętymi w badaniach (Sztumski, 2010, s. 190). Należy mieć przy tym na uwadze: celowość badań oraz właściwy sposób ich prowadzenia, odpowiednią formę i treść pytań, prawidłową ich kolejność, jak również weryfikację i ocenę uzyskanych odpowiedzi (Apanowicz, 2002, s. 87).

W niniejszej pracy na wybór tego narzędzia badawczego zdecydowano się, ponieważ umożliwia ono przede wszystkim szybsze i tańsze uzyskanie danych od dużej zbiorowości przestrzennie rozproszonej, eliminuje wpływ osoby badającej, sprzyja poczuciu bezpieczeństwa respondentów związanej z poufnością i anonimowością badania, oraz udzielaniu przez nich szczerych odpowiedzi (Sołoma, 1999, s. 83). Narzędzie to nie jest jednak pozbawione wad. Do słabych jego stron należą: otrzymanie nieprawdziwych informacji, wynikających z błędnej interpretacji pytania bądź jego niezrozumienia, uniemożliwienie otrzymania odpowiedzi od reprezentatywnej grupy respondentów oraz wszystkich informacji ze względu na obszerność tego narzędzia (Sołoma, 1999, s. 83).

Kwestionariusz ankietowy do badania wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników (WMP) został zaprojektowany w sposób samodzielny (patrz załącznik 2). Składa się on z dwóch części. Pierwsza dotyczy stosowania rozwiązań funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników. Zagadnienia, które znalazły się w narzędziu badawczym były najwyżej ocenione przez sędziów kompetentnych w badaniu eksperckim lub zostały dołączone na podstawie ich opinii. Druga część narzędzia związana jest z procesem wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników i czynnikami organizacyjnymi takimi jak: struktura, strategia i procedury. Ze względu na typ pytań, w kwestionariuszu wykorzystano pytania filtrujące, półotwarte (półzamknięte) jednokrotnego wyboru, półotwarte (półzamknięte) wielokrotnego wyboru, zamknięte jednokrotnego wyboru (dysjunktywne) oraz zamknięte wielokrotnego wyboru (koniunktywne) (Krok, 2015, s. 60–62). Na końcu kwestionariusza umieszczono metryczkę umożliwiającą charakterystykę badanej organizacji. Zawiera ona takie dane jak: liczbę zatrudnionych pracowników, typ organizacji (prywatna, publiczna, pozarządowa) oraz zasięg działalności organizacji (lokalny, krajowy, międzynarodowy). W niniejszej pracy zdecydowano się na elektroniczny sposób wypełnienia kwestionariusza. Jest to związane z tym, że badanie kwestionariuszowe *on-line* (CAWI) jest coraz bardziej popularne, wraz z trwającą nieustannie ekspansją sieci internetowej (Kaczmarczyk, 2018, s. 191) i automatyzacją czynności w procesie badania (Mącik, 2014, s. 125). Wybór takiej metody podyktowany był również zapewnieniem anonimowości wśród badanych respondentów, skróceniem czasu procesu badawczego, zniesieniem ograniczeń przestrzennych oraz zebrania, w szybki sposób, danych surowych (Kaczmarczyk, 2018).

Jako operat losowania wykorzystano zakupioną specjalnie na potrzeby badania od Głównego Urzędu Statystycznego bazę podmiotów gospodarczych (wpisanych do rejestru REGON na dzień 30 kwietnia 2020 roku). Zawierała ona 31 944 podmioty gospodarcze zatrudniające przynajmniej 50 pracowników. Zgodnie z formułą (Sobczyk, 1998, s. 150):

$$n = \frac{z_{\alpha}^2 p(1-p)}{d^2}$$

gdzie:

z_{α}^2 – wartość statystyki z (przy poziomie ufności $1 - \alpha = 0,95$; $z = 1,96$);

p – frakcja (przy nieznanym rozkładzie, $p = 0,5$);

d – dopuszczalny błąd szacunku (przyjęto 5%);

przyjęto minimalną liczebność próby $n = 380$.

Biorąc pod uwagę, że *response rate* (zwrot) szacowany jest w badaniach CAWI na około 18–20% (Kevers, 2012) wylosowano próbę prostą 2 115 podmiotów zatrudniających przynajmniej 50 pracowników. Do organizacji tych wysłano link do kwestionariusza ankiety *on-line*. W liście przewodnim sprecyzowano, że kwestionariusz kierowano bezpośrednio do osoby pełniącej w danej organizacji stanowisko Kierownika Działu Personalnego/HR lub menedżera HR. Przyjęto bowiem założenie, że takie osoby, będą posiadały wiedzę na temat wewnętrznej mobilności pracowników i czynników, które ją konstytuują. Założono przy tym, że w badaniu może wziąć udział tylko jedna osoba reprezentująca daną organizację. Ostatecznie otrzymano 401 kwestionariuszy ankiet wypełnionych drogą elektroniczną przez osoby reprezentujące szeroko pojęte działy personalne. Zatem uzyskany *response rate* to 19%.

Badania przeprowadzono w okresie od 30.05–15.08.2020 roku. Należy zaznaczyć, że okres wakacyjny wpłynął na wydłużenie czasu, który trzeba było przeznaczyć na proces badawczy.

Uzyskany materiał empiryczny poddano następnie analizie statystycznej przy wykorzystaniu programu IBM SPSS Statistics 25.0.

Narzędzia analizy statystycznej zostały dostosowane do charakteru zmiennych oraz skal pomiarowych. Podstawową grupę stanowią statystyki opisowe charakteryzujące strukturę zbiorowości statystycznych, a wśród nich średnia arytmetyczna (M), mediana (Me), kwartył pierwszy i kwartył trzeci (Q1 i Q3), odchylenie standardowe (SD) oraz współczynnik skośności (A_s) (Domański (red.), 2001, s. 43).

W pracy badane zmienne odnoszące się do rozwiązań wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników zostały uzyskane na podstawie pomiaru na skali Likerta, czyli porządkowej. Na ich podstawie skonstruowane zostały wskaźniki syntetyczne (zmienne sumaryczne), mierzone jako suma odpowiedzi na pytania (itemy skali) w ramach poszczególnych obszarów mobilności wewnątrzorganizacyjnej. Chcąc potwierdzić rzetelność zaproponowanego zestawu rozwiązań w ramach poszczególnych funkcji wykorzystano współczynnik alfa-Cronbacha oraz współczynniki rzetelności połówkowej (współczynnik Spearmana-Browna i podziału połówkowego Guttmana). Pierwszy z nich, współczynnik alfa-Cronbacha, wskazuje na zgodność wewnętrzną. Oznacza on na ile dany test jest jednorodny i na ile wszystkie pozycje w nim odnoszą się do tej samej cechy. Im bardziej jednolity

jest zbiór pytań (zadań) tworzący dany test, tym wyższą otrzyma zgodność wewnętrzną (Jankowski, Zajenkowski, 2009, s. 96). Wartości współczynnika alfa Cronbacha kształtują się w przedziale [0; 1], przy czym im bliższe są 1, tym rzetelność skali jest wyższa. Jako wartość progową przyjmuje się zwykle 0,7, ale przy krótszych skalach akceptuje się wartość na poziomie około 0,5 (Hinton, Brownlow, McMurray, Cozens, 2004, s. 363–364). Natomiast współczynniki połówkowe, mające również zastosowanie do analizy rzetelności, wskazują na stopień podobieństwa między jego połówkami (Jankowski, Zajenkowski, 2009, s. 93). Podobnie, jak w przypadku współczynnika alfa Cronbacha oczekuje się, aby ich wartości były jak najbliższe 1. Dokonując porównania wskaźników sumarycznych wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników wykorzystano metody parametryczne lub – w przypadku istotnych odstępstw od normalności rozkładu – ich nieparametryczne odpowiedniki.

Z kolei dla porównania dwóch populacji (np. stopień wykorzystania poszczególnych, mierzonych na skali Likerta, rozwiązań funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników (WMP) przez średnie i duże organizacje) – wykorzystano test U Manna-Whitneya. Test ten zaleca się stosować nie tylko w przypadku zmiennych mierzonych na skali porządkowej, ale również wówczas, gdy zmienna zależna jest ilościowa oraz mamy do czynienia z odstępstwami od normalności rozkładu w przynajmniej jednej z porównywanych podpopulacji (Wiktorowicz, Grzelak, Grzeszkiewicz-Radulska, 2020, s. 86). Przy porównaniu dwóch grup wykorzystano też test t-Studenta. W przypadku porównania więcej niż dwóch grup (np. stopień wykorzystania poszczególnych rozwiązań wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników (WMP) przez organizacje charakteryzujące się zasięgiem lokalnym, krajowym i międzynarodowym) zastosowano jednoczynnikową analizę wariancji (test F analizy wariancji) oraz test Kruskala-Wallisa. Analiza wariancji (ANOVA – *Analysis of variance*) to metoda parametryczna, służąca do porównania wartości oczekiwanych w kilku populacjach (Wiktorowicz, Grzelak, Grzeszkiewicz-Radulska, 2020, s. 103). Obrazuje ona dane w każdym zestawie, które można przeanalizować pod kątem występowania różnic między grupami (wariancji międzygrupowej) oraz pod kątem różnic wewnątrz grup (wariancji wewnątrzgrupowej) (Bedyńska, Cypriańska (red.), 2013, s. 15). Metoda ta wymaga (oprócz normalności rozkładu zmiennej zależnej) spełnienia założenia o jednorodności wariancji zmiennej zależnej w porównywanych populacjach. Założenie to sprawdza się testem Levene’a. W sytuacji niespełnienia tego założenia, zamiast testu F analizy wariancji stosowany jest jeden z testów odpornych – test Browna-Forsythe’a lub test Welcha. Taką procedurę zastosowano również w niniejszym badaniu. W sytuacji odrzucenia hipotezy zerowej w ANOVA lub teście odpornym wnioskuje się, że przynajmniej jedna z populacji różni się od pozostałych pod względem badanego zjawiska. Aby wskazać, które konkretnie grupy różnią się, w kolejnym kroku porównuje się populacje parami stosując testy *post hoc*, np. test Sidaka

lub test Bonferroniego, gdy wariancje są jednorodne, bądź test Gamesa-Howella (który został zastosowany w tym badaniu) w przypadku niejednorodnych wariancji. Testy *post hoc* stosowane były również do porównania populacji parami po odrzuceniu hipotezy zerowej w teście Kruskala-Wallisa.

Porównując, według cech metryczkowych, odpowiedzi na pytania, w których respondenci wskazywali, czy stosowane są określone rozwiązania, w efekcie otrzymywano zestaw zmiennych dychotomicznych, do których wykorzystywano *test z dla proporcji* (test dla wskaźników struktury) (Sobczyk, 1998, s. 168–169).

Dokonując natomiast oceny zależności między dwiema zmiennymi użyto:

- w przypadku zmiennych mierzonych na skalach niemetrycznych, zwłaszcza na skali nominalnej jakościowej – test niezależności Chi-kwadrat, dokładny test Fishera (np. do porównania istnienia procedur dotyczących wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników według cech metryczkowych organizacji), metody te wykorzystywane były również do porównania populacji pod względem zmiennej mierzonej na skali nominalnej,
- w przypadku zmiennych mierzonych na skali ilościowej – współczynnik korelacji liniowej Pearsona (r) lub jego nieparametryczny odpowiednik, tj. współczynnik korelacji rang Spearmana (ρ), a także test t-Studenta służący do oceny istotności tych współczynników korelacji (np. badając zależności między poszczególnymi wskaźnikami sumarycznymi funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników (WMP)).

Oprócz jedno- i dwuwymiarowej analizy zjawisk z wykorzystaniem wyżej wymienionych metod, zastosowanie znalazła również dwuczynnikowa analiza wariancji. Ocenę istotności efektu głównego poszczególnych czynników oraz efektu ich interakcji oceniano testem F. Dodatkowo dokonano oceny wielkości efektu tych czynników i ich interakcji z wykorzystaniem cząstkowego eta kwadrat (η^2).

Przeprowadzając testy statystyczne przyjęto α na poziomie 0,05 i jeżeli $p < \alpha$ hipoteza zerowa była odrzucana, przy $p > \alpha$ przyjęto, że nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej.

Ważną kwestią była także weryfikacja modelu badawczego. W tym celu skonstruowane zostały równania regresji liniowej, które mają na celu opisanie warunkowań realizacji poszczególnych funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników.

Istotą analizy regresji jest budowa modelu, który wyjaśnia mechanizm zmian zachodzących w badanym wycinku rzeczywistości. Nadrzędna zasada ich budowy jest taka, że umożliwiają one ocenę relacji między badanym zjawiskiem a powiązanim z nim czynnikiem *ceteris paribus*, tj. zakładając, że pozostałe czynniki nie ulegają zmianie (a więc przy ustalonych wartościach pozostałych zmiennych objaśniających). Takie podejście pozwala uniknąć związków pozornych, występowanie powiązania między zmiennymi nie musi bowiem jeszcze oznaczać, że kształtowanie się jednej z nich jest wynikiową zmienności drugiej (Wiktorowicz, Grzelak, Grzeszkiewicz-Radulska, 2020, s. 161).

4.5. Charakterystyka próby w badaniu ilościowym

Badaniem objęto 401 przedsiębiorstw, reprezentujących podmioty zatrudniające przynajmniej 50 pracowników (a więc średnie i duże). W populacji podmiotów gospodarczych w Polsce, na koniec kwietnia 2020 roku zarejestrowanych było 27 638 podmiotów zatrudniających 50–249 osób i 4 306 zatrudniających 250 i więcej osób.

Do badania, w sposób zamierzony, wybrano średnie i duże przedsiębiorstwa. Wybór ten związany był z funkcjonowaniem w tych organizacjach określonej struktury i strategii, umożliwiającej procesy wewnętrznej mobilności. O wiele częściej występują w nich różne programy np. zarządzanie talentami, które wspierają wewnętrzną mobilność pracowników (Mazurkiewicz, 2013). Organizacje te mają również rozbudowane procesy zarządzania zasobami ludzkimi, które są w stanie modyfikować realizowane aktywności, tak, aby sprostać oczekiwaniom np. utalentowanych pracowników (Pauli, 2016, s. 152) oraz przejawiających skłonność do mobilności.

Celem zapewnienia reprezentatywności próby dla populacji średnich i dużych podmiotów, prowadząc analizy dla ogółu przed użyciem testów statystycznych (Perrek-Białas, Rószkiewicz, Węziak-Białowolska, Zięba-Pietrzak, 2013), zastosowano wagi analityczne, które pozwoliły na wyrównanie struktury próby do struktury populacji (jedynie porównując średnie i duże organizacje rezygnowano z wag analitycznych). W obrębie badanej populacji organizacje średnie stanowią 86,5%, zaś duże – 13,5%. Jak wynika z tabeli 22, struktura próby była odmienna.

Tabela 22. Charakterystyka próby

Wyszczególnienie		Liczba podmiotów	Odsetek podmiotów	Odsetek podmiotów po przeważeniu
Wielkość zatrudnienia	50–249	122	30,4	86,5
	250 lub więcej	279	69,6	13,5
Typ organizacji	Prywatna	332	82,8	78,2
	Publiczna	54	13,5	18,5
	Pozarządowa	15	3,7	3,4
Zasięg działalności	Lokalny	42	10,5	17,2
	Krajowy	188	49,9	54,0
	Międzynarodowy	171	42,6	28,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI.

W próbie (podobnie jak w populacji) wśród typów organizacji przeważają podmioty prywatne, stanowiące 82,8% badanych (po zastosowaniu wag analitycznych udział ten został obniżony do 78,2%). Z kolei, jeśli chodzi o zasięg działalności w obrębie próby, w której przeważały duże organizacje, podobnie liczebnie rozkładały się podmioty o zasięgu krajowym i międzynarodowym, niemniej jednak po „urealnieniu” jej struktury pod względem wielkości zatrudnienia zredukowany został wpływ na wyniki organizacji o zasięgu międzynarodowym (po przeważeniu ich udział to 28,7%). Rozkład podmiotów według typu organizacji i zasięgu działalności w przekroju wielkości zatrudnienia zaprezentowano w tabeli 23.

Tabela 23. Rozkład badanych podmiotów według typu organizacji i zasięgu działalności w podziale według wielkości zatrudnienia

Wyszczególnienie	Liczba podmiotów		Odsetek podmiotów	
	50–249	250 lub więcej	50–249 (n = 122)	250 lub więcej (n = 279)
Typ organizacji				
Prywatna	94	238	77,0	85,3
Publiczna	24	30	19,7	10,8
Pozarządowa	4	11	3,3	3,9
Zasięg działalności				
Lokalny	23	19	18,9	6,8
Krajowy	68	120	55,7	43,0
Międzynarodowy	31	140	25,4	50,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI.

Jak można zauważyć, podmioty o zasięgu międzynarodowym dwukrotnie częściej występowały wśród dużych organizacji, zaś te działające lokalnie – trzykrotnie częściej wśród średnich. Publiczne organizacje były nieco bardziej liczne wśród średnich niż dużych organizacji, zaś prywatne – wśród prywatnych.

4.6. Etapy postępowania badawczego

Na istotę podjętych badań naukowych składa się wiele etapów i zróżnicowanych wewnętrznie działań, które mają zapewnić obiektywne, dokładne i wyczerpujące poznanie wybranej rzeczywistości (Zaczyński, 1995, s. 9). Uwzględniając powyższe założenie, projektując proces badawczy, określono następujące etapy wraz z ich poszczególnymi działaniami (rysunek 14).



Rysunek 14. Etapy przebiegu procesu badawczego

Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Dyduch (2013, s. 155), K. Januszkiewicz (2018, s. 119) oraz J. Brzeziński (2003).

W ramach I etapu (konceptualizacja) dokonano przeglądu literatury przedmiotu *metodą analizy i krytyki piśmiennictwa* (Apanowicz, 2002, s. 104). Badania literaturowe związane z mobilnością pracowniczą autorka rozpoczęła już w 2012 roku⁷. Jej systematyczny przegląd wynika z potrzeby rygoru metodycznego (Czaktion, 2013, s. 48). Prowadzone postępowanie badawcze zgodnie z *metodą systematycznego przeglądu literatury* (Czaktion, 2013, s. 52) miało na celu określenie ram teoretycznej koncepcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników (WMP). Etap ten miał na celu usystematyzowanie wiedzy oraz zapoznanie się z dotychczasowymi ustaleniami i wynikami badań innych badaczy. Należyte opanowanie literatury przedmiotu stanowi podstawę dla szczegółowego uchwycenia danego problemu oraz ostatecznego jego sprecyzowania (Pieter, 1975, s. 109). Metoda systematycznego przeglądu literatury pozwoliła na zidentyfikowanie luk (teoretycznej, empirycznej i metodycznej) zaprezentowanych we wstępie niniejszej pracy.

Etap II to operacjonalizacja. Miał on na celu identyfikację predykatów empirycznych wewnątrzorganizacyjnej mobilności. W pierwszej kolejności określono wskaźniki, które zostały poddane ocenie ekspertów. Na podstawie ilościowej analizy danych wyodrębniono ostateczne wskaźniki oraz włączono je do narzędzia badawczego. Dodatkowo ta część obejmowała również badania ankietowe wśród organizacji.

Kolejny etap (III) postępowania badawczego to weryfikacja i wnioskowanie. W jego ramach dokonano wnioskowania z badań. Zweryfikowano hipotezy oraz uzyskano odpowiedzi na zawarte w pracy pytania badawcze. Podjęto również dyskusję nad uzyskanymi rezultatami oraz sformułowano wnioski z badań i rekomendacje dla współczesnych organizacji. Zgodnie z procedurą badawczą (Dyduch, 2013, s. 176) w zakończeniu wskazano na ograniczenia przeprowadzonych badań, a także wyznaczono dalsze ich kierunki.

Autorka wyraża nadzieję, że tak zaprojektowany proces badawczy i zastosowanie różnych metod, pozwoli zrealizować założone cele w niniejszej pracy oraz postulaty eklektyzmu metodologicznego i związanej z nim polimetodyczności zarządzania (Sułkowski, 2005, s. 100–108). Stwarza to możliwości do dokładnego poznania badanego zjawiska, zwłaszcza że w literaturze z zakresu współczesnego zarządzania akcentuje się konieczność stosowania wielu metod poznawania i kształtowania organizacji (Sułkowski, 2013, s. 33). Umożliwia to ponadto uzyskanie szerszego kontekstu badanego zjawiska, zapewnia wyższą jakość prowadzonych badań i ogranicza błędy pomiaru wynikające ze stosowania tylko jednej metody (Staćzyk, 2013, s. 128). Mają one często zastosowanie w tych naukach,

7 Badania własne realizowane w ramach dotacji celowej na działalność związaną z prowadzeniem badań naukowych lub prac rozwojowych oraz zadań z nimi związanych, służących rozwojowi młodych naukowców oraz uczestników studiów doktoranckich – w 2012 roku „Indywidualne i organizacyjne determinanty mobilności pracowników” oraz w 2013 roku „Wzory zachowań mobilnych w miejscu pracy – uwarunkowania kulturowe”.

w których wykorzystuje się szeroki wachlarz metod badawczych, a ich wybór uzależniony jest od problemu badawczego i sposobu jego zdefiniowania, skali badań, rodzaju danych i ich wiarygodności (Zakrzewska-Bielawska, 2018, s. 11). Takie podejście uwzględnione w niniejszej pracy pozwoli na obiektywizację realizacji procesu badawczego, poznanie wielowymiarowego spojrzenia na problem badawczy oraz późniejsze wnioskowanie.

Rozdział V

Wewnątrzorganizacyjna mobilność pracowników w optyce badawczej

5.1. Wewnątrzorganizacyjna mobilność pracowników w opinii badanych organizacji

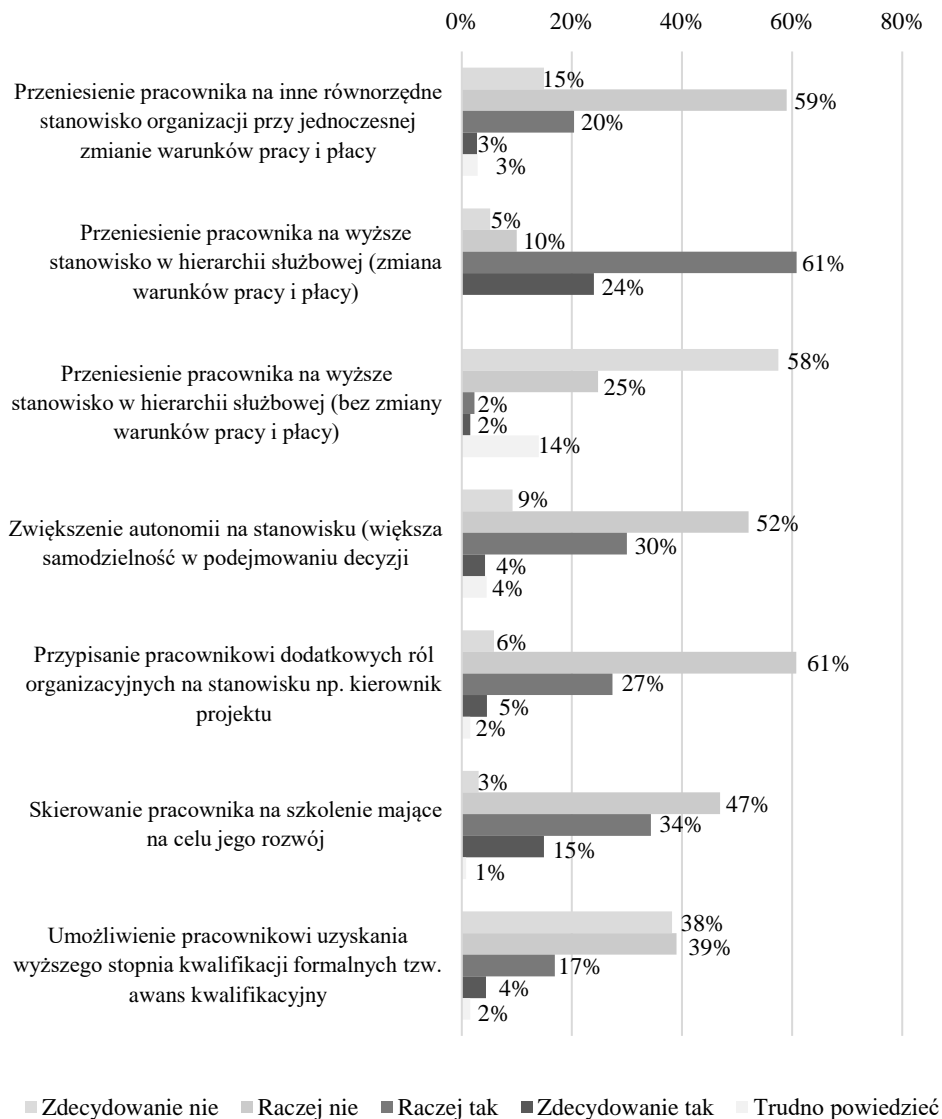
5.1.1. Stosowane rozwiązania funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników

Dokonując oceny stosowania rozwiązań wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników uczestnikom badania zadano pytanie „Proszę wskazać, czy dane rozwiązanie organizacyjne jest stosowane w Pana/i organizacji?”, dotyczyło ono każdej z 27 wymienionych sytuacji (patrz Załącznik 2). Wybierano jeden spośród następujących wariantów: zdecydowanie tak (jeśli dane rozwiązanie wystąpiło w organizacji w ostatnim roku przynajmniej 10 razy), raczej tak (jeśli dane rozwiązanie wystąpiło w organizacji w ostatnim roku przynajmniej 5 razy, ale mniej niż 10 razy), raczej nie (jeśli dane rozwiązanie wystąpiło w organizacji w ostatnim roku mniej niż 5 razy), zdecydowanie nie (jeśli dane rozwiązanie w ogóle nie wystąpiło w organizacji). Dodatkowo uwzględniono odpowiedź „trudno powiedzieć”, którą, na potrzeby konstruowanych skal oraz analizy rozkładów z wykorzystaniem statystyk opisowych, traktowano jako środek skali.

Poszczególne rozwiązania dotyczące funkcji motywacyjnej wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników nie są stosowane zbyt często (rysunek 15).

Wyjątek stanowi przeniesienie pracownika na wyższe stanowisko przy zmianie warunków pracy i płacy – stosuje je 95% badanych podmiotów (odpowiedzi raczej nie, raczej tak i zdecydowanie tak), przy czym można stwierdzić, że jest to często wykorzystywana praktyka w blisko co piątej organizacji. Kolejnym znaczącym rozwiązaniem z tego obszaru jest skierowanie pracownika na szkolenia mające na celu jego rozwój (korzysta z niego 96% organizacji, w tym w co trzeciej ma to miejsce przynajmniej 5 razy w roku, a tylko 15% robi to często, przynajmniej 10 razy w roku). Wysoki odsetek (około 90%) organizacji sięgających po dane rozwiązanie

(przynajmniej sporadycznie) odnotowano również w kwestii przypisania pracownikowi dodatkowych ról organizacyjnych na stanowisku oraz zwiększenia autonomii, niemniej jednak rozwiązania te stosowano zwykle sporadycznie (52–61% wskazań), nie częściej niż 5 razy w ciągu ostatniego roku.



Rysunek 15. Stosowanie rozwiązań wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników dotyczących funkcji motywacyjnej (odsetek wskazań)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI.

Zdecydowanie najmniejsze znaczenie odgrywa przeniesienie pracownika na wyższe stanowisko bez zmiany warunków pracy i płacy – zaledwie 2% organizacji stosuje je przynajmniej 5 razy w roku, a 58% w ogóle. Popularnością nie cieszy się także umożliwienie pracownikowi uzyskania kwalifikacji formalnych – nie odnotowano tego typu rozwiązań u blisko czterech na dziesięć firm. Dość rzadkim zjawiskiem jest też przeniesienie pracownika na inne, równorzędne stanowisko przy jednoczesnej zmianie warunków pracy i płacy – prawie 75% organizacji to rozwiązanie wprowadza co najwyżej sporadycznie.

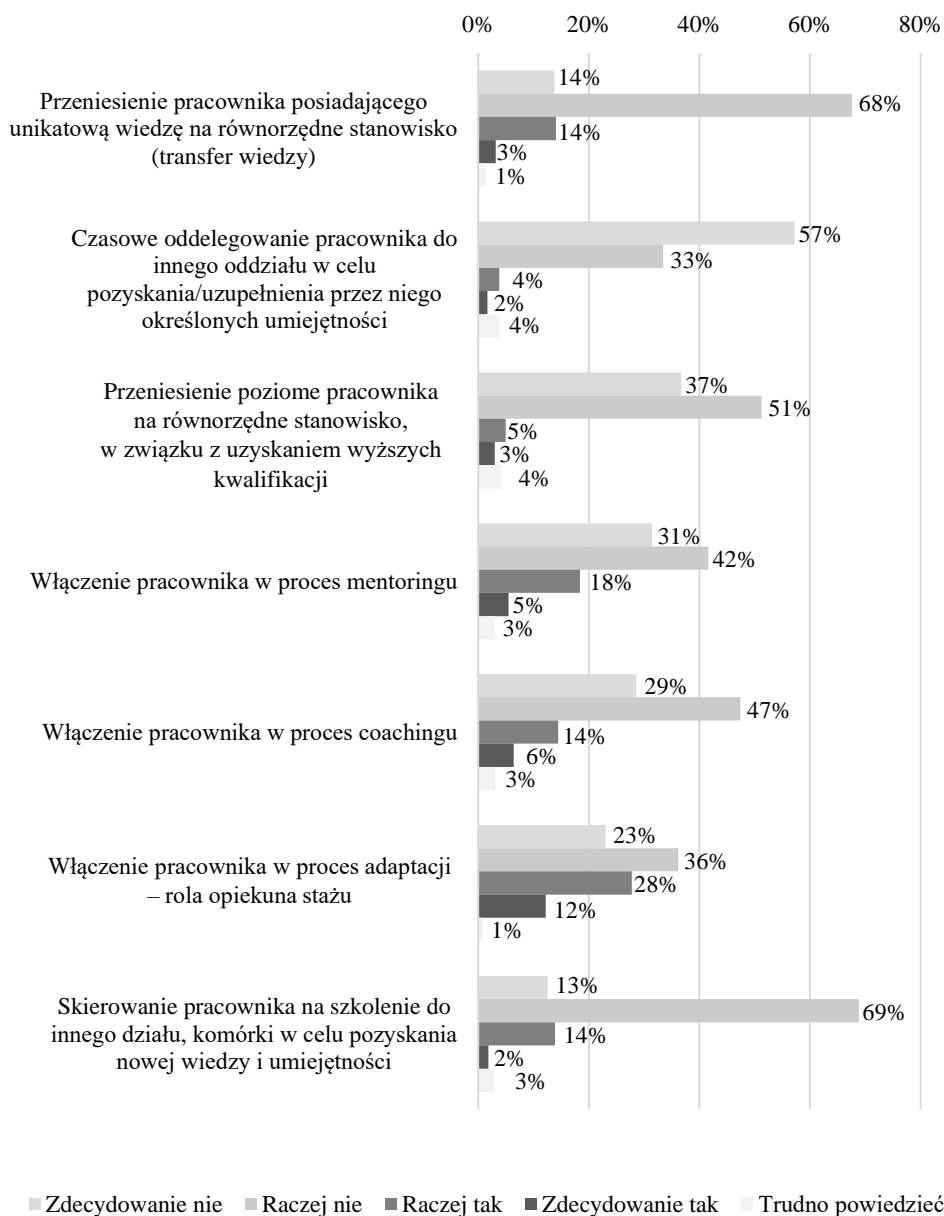
Wyraźnie niższą częstotliwość realizacji odnotowuje się w odniesieniu do rozwiązań realizujących funkcję transferową (rysunek 16).

Największe znaczenie wśród rozwiązań funkcji transferowej odgrywa włączenie pracownika w proces adaptacji – rola opiekuna stażu. Stosuje je 12% organizacji przynajmniej 10 razy w roku, a 28% – przynajmniej 5 razy w roku. Kolejnym rozwiązaniem, które odnotowało duży odsetek wskazań, co do częstości występowania, jest włączenie pracownika w proces coachingu (67%) oraz mentoringu (65%).

Rzadko spotykanym w ramach funkcji transferowej wewnątrzorganizacyjnej mobilności okazało się czasowe oddelegowanie pracownika do innego oddziału w celu pozyskania/uzupełnienia przez niego określonych umiejętności. Nie jest ono bowiem realizowane aż w 68% badanych organizacji.

Podobnie jak przy funkcji transferowej, także w odniesieniu do rozwiązań organizacyjnych realizujących funkcję społeczną odnotowuje się wyraźnie niższą częstotliwość jej stosowania (rysunek 17). Wykorzystywane w praktyce są przede wszystkim dwa rozwiązania: przeniesienie pracownika na inne stanowisko związane z jego dopasowaniem do wymagań i właściwości pracy (90%), przeniesienie pracownika na inne stanowisko umożliwiające/pozwalające mu na większą swobodę w kreowaniu pracy (89%), przy czym występują one najczęściej sporadycznie (mniej niż 5 razy w roku). Realizowane są one w co trzeciej organizacji – przynajmniej 5 razy w ciągu roku, ale mniej niż 10 razy.

Zdecydowanie najmniejsze znaczenie odgrywa przeniesienie pracownika na czas nieokreślony na inne stanowisko w związku z pojawiającymi się konfliktami w dotychczasowym zespole. Zalety 2% organizacji stosuje to rozwiązanie przynajmniej 10 razy w roku, a 68% z nich nie wykorzystuje go w praktyce. Nie jest zbyt popularne także przeniesienie pracownika na czas nieokreślony na inne stanowisko mające na celu zwiększenie potencjału zespołu, do którego pracownik został oddelegowany. W ponad połowie badanych podmiotów (55%) nie odnotowano tego rozwiązania a tylko w co trzeciej organizacji jest ono realizowane co najwyżej sporadycznie.



Rysunek 16. Stosowanie rozwiązań wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników dotyczących funkcji transferowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI.



■ Zdecydowanie nie ■ Raczej nie ■ Raczej tak ■ Zdecydowanie tak ■ Trudno powiedzieć

Rysunek 17. Stosowanie rozwiązań wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników dotyczących funkcji społecznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI.



Rysunek 18. Stosowanie rozwiązań wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników dotyczących funkcji adaptacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI.

Wyższą częstotliwość stosowania rozwiązań organizacyjnych zaobserwowano natomiast w odniesieniu do funkcji adaptacyjnej (rysunek 18).

Zdecydowanie największe znaczenie z tego obszaru ma rozwiązanie dotyczące umożliwienia wykonywania pracy w domu przez pracownika przy użyciu technologii mobilnych – telepraca, praca zdalna. Korzysta z niego 98% badanych organizacji, w tym prawie połowa (49%) realizuje je bardzo często, przynajmniej 10 razy w roku. Tylko 2% organizacji nie stosuje go w ogóle. Wysoki odsetek odnotowano również w kwestii wykorzystania elastycznych form organizacji pracy (94%) oraz

elastycznych form zatrudnienia (93%), przy czym można wskazać, że są one używane bardzo często w prawie co piątej badanej organizacji oraz w prawie połowie z nich (42%) przynajmniej 5 razy w roku.

Dość rzadko badane organizacje korzystają ze zmiany systemu rozliczania czasu pracy pracownika. Tylko 53% stosuje je sporadycznie – mniej niż 5 razy w ciągu roku, a u prawie 25% badanych podmiotów rozwiązanie to nie występuje. Najmniejsze znaczenie wśród organizacji odgrywa przeniesienie pracownika do innej niż dotychczas lokalizacji organizacji – na inne stanowisko. Zaledwie 1% wprowadza je bardzo często, natomiast aż w 54% organizacjach w ogóle nie odnotowano tego rodzaju zmian.

Ponieważ każde z pytań dotyczących wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników mierzone jest na pięciostopniowej skali Likerta, można dla nich wyznaczyć podstawowe statystyki opisowe, w tym średnią (M). Przyjmuje się bowiem, że przy przynajmniej pięciostopniowej skali Likerta (Labovitz, 1967; Lubke, Muthén, 2004) możliwe jest traktowanie zmiennej jako mierzonej na ilościowym poziomie pomiaru. Szczegółowe wyniki statystyk opisowych dla poszczególnych rozwiązań funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności zestawiono w tabeli A-1 znajdującej się w Aneksie niniejszej monografii.

W ramach funkcji motywacyjnej najwyższe wyniki (co, biorąc pod uwagę wyjaśnienia dotyczące poszczególnych wariantów zmiennych, oznacza „występowanie z największą częstotliwością w organizacji”) odnotowano w odniesieniu do przeniesienia pracownika na wyższe stanowisko w hierarchii służbowej (ze zmianą warunków pracy i płacy) – 25% organizacji kwalifikuje je na przynajmniej 4 w skali pięciostopniowej, średnia bliska 4. Drugie co do ważności ($Me = 4$; $M = 3,11$) jest skierowanie pracownika na szkolenia mające na celu jego rozwój. Połowa organizacji ocenia pozostałe wymiary na nie więcej niż 2, a średnia waha się od 2,1 do 2,67. Natomiast zdecydowanie najniższa punktacja odpowiada przeniesieniu pracownika na wyższe stanowisko w hierarchii służbowej, ale bez zmiany warunków pracy i płacy ($Me = 1$; $M = 2,10$).

Jeśli chodzi o funkcję transferową, wyniki były, ogólnie rzecz biorąc, niższe niż w przypadku funkcji motywacyjnej. Najwyższa średnia ($M = 2,7$; $Me = 2$) dotyczy włączenia pracownika w proces adaptacji – rola opiekuna stażu, zaś najniższa – czasowego oddelegowania pracownika do innego oddziału w celu pozyskania/uzupełnienia przez niego określonych umiejętności ($M = 1,59$; $Me = 1$). Niskie średnie odnotowano także dla przeniesienia poziomego pracownika na równorzędne stanowisko, w związku z uzyskaniem wyższych kwalifikacji ($M = 1,86$; $Me = 2$). W przypadku pozostałych wariantów wyniki były zbliżone (średnia rzędu 2,23–2,25; $Me = 2$), przy czym włączenie pracownika w proces mentoringu jest nieco popularniejsze (o czym świadczy też $Q3 = 3$, a nie 2 jak dla pozostałych).

Jeszcze niższe wyniki odnotowano analizując kwestię funkcji społecznej (patrz Aneks, tabela A-1). Dla każdego z rozwiązań średnia jest poniżej 3, a mediana nie

przekracza 2. Dla dwóch wariantów: przeniesienie pracownika na inne stanowisko umożliwiające większą swobodę w kreowaniu pracy oraz związane z jego dopasowaniem do wymagań i właściwości pracy wysoki jest kwartył 3 ($Q_3 = 4$), co oznacza, że 75% organizacji stosuje te rozwiązania nie rzadziej niż 5 razy w roku. Tym samym ich średnia jest relatywnie wysoka (2,74–2,84). Z kolei przeniesienie pracownika na czas nieokreślony na inne stanowisko, które ma na celu zwiększenie potencjału zespołu, do którego pracownik został oddelegowany bądź związane jest z pojawiającymi się konfliktami w dotychczasowym zespole, jest najmniej popularne (średnia na poziomie około 1,6; $Me = 1$).

Ostatnia z funkcji, adaptacyjna, oceniana jest wyżej, a tym samym stosowana jest częściej w średnich i dużych organizacjach. Wyraźnie podkreśla się znaczenie umożliwienia wykonywania pracy w domu przez pracownika przy użyciu technologii mobilnych – telepraca, praca zdalna ($M = 4,31$; $Q_1 = Me = 4$; $Q_3 = 5$). Kolejnymi co do znaczenia rozwiązaniami z tej grupy są: wykorzystanie elastycznych form zatrudnienia (praca w niepełnym wymiarze, w oparciu o umowy cywilnoprawne, kontraktowanie pracy) ($M = 3,52$) i wykorzystanie elastycznych form organizacji czasu pracy (np. ruchomy czas pracy) ($M = 3,32$); w obu przypadkach $Q_1 = 2$; $Me = Q_3 = 4$. Natomiast zdecydowanie rzadziej stosowane jest przeniesienie pracownika do innej niż dotychczas lokalizacji organizacji – na inne stanowisko ($M = 1,75$; $Me = 1$; $Q_3 = 2$). Popularnością nie cieszy się też zmiana systemu rozliczania czasu pracy (stosowana co najwyżej sporadycznie).

W dalszej kolejności podjęto weryfikację czy rodzaj stosowanego rozwiązania i realizowanej funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników związane jest z cechami organizacji: wielkością, typem i zasięgiem.

Częstotliwość stosowania poszczególnych rozwiązań nie różni się znacząco w dużych i średnich przedsiębiorstwach (patrz Aneks, tabela A-2). Wyniki te uzyskano dzięki wykorzystaniu testu U-Manna-Whitneya dla porównania dwóch populacji.

Istotnie ważniejsze dla średnich niż dużych organizacji jest przeniesienie pracownika na wyższe stanowisko w hierarchii służbowej (bez zmiany warunków pracy i płacy). Częściej niż w dużych organizacjach, ma miejsce włączenie pracownika w proces coachingu (funkcja transferowa) lub z samodzielnego stanowiska pracownika wykazującego nastawienie na pracę zespołową w strukturę zespołu (funkcja społeczna). Z kolei w średnich organizacjach rzadziej niż w dużych przeniesienia takie dokonywane są za zmianą warunków pracy i płacy ($p = 0,086$) oraz przeniesienie pracownika posiadającego unikatową wiedzę na równorzędne stanowisko (transfer wiedzy) ($p = 0,089$). Dla wszystkich pozostałych obszarów różnice te nie są statystycznie istotne.

Silniejsze dysproporcje zauważyć można porównując organizacje według formy własności (patrz Aneks, tabela A-3), przy wykorzystaniu testu H Kruskala-Wallisa. Dotyczy to zwłaszcza trzech funkcji – motywacyjnej, społecznej i adaptacyjnej.

Na podstawie wyników testu H Kruskala-Wallisa, a następnie testów *post hoc* można wskazać, że istotne różnice odnotowano w odniesieniu do:

a) funkcji motywacyjnej:

- w organizacjach pozarządowych wyniki dotyczące „przeniesienia pracownika na inne, równorzędne stanowisko w organizacji przy jednoczesnej zmianie warunków pracy i płacy” w odniesieniu do „przeniesienia pracownika na wyższe stanowisko w hierarchii służbowej (zmiana warunków pracy i płacy)” są istotnie niższe niż w prywatnych, również względem podmiotów publicznych;
- w organizacjach prywatnych wyniki w kwestii „przeniesienia pracownika na wyższe stanowisko w hierarchii służbowej (bez zmiany warunków pracy i płacy)” i „umożliwienia pracownikowi uzyskania wyższego stopnia kwalifikacji formalnych” są znacząco niższe niż w publicznych;

b) funkcji transferowej:

- w organizacjach prywatnych wyniki odnoszące się do „skierowania pracownika na szkolenie do innego działu, komórki w celu pozyskania nowej wiedzy i umiejętności” są dużo wyższe niż w publicznych;

c) funkcji społecznej:

- w organizacjach prywatnych wyniki są zasadniczo wyższe niż w publicznych w przypadku „przeniesienia pracownika na czas nieokreślony na inne stanowisko w związku z pojawiającymi się konfliktami w dotychczasowym zespole”;
- w organizacjach pozarządowych wyniki w sprawie „zmiany warunków pracy w związku z sytuacją rodzinną pracownika” są znacznie wyższe niż w pozostałych, a „przeniesienia pracownika na inne stanowisko umożliwiające większą swobodę w kreowaniu pracy” oraz „przeniesienia pracownika na inne stanowisko związane z jego dopasowaniem do wymagań i właściwości pracy” – istotnie niższe;

d) funkcji adaptacyjnej:

- w przypadku „przeniesienia pracownika na inne, równorzędne stanowisko w organizacji (takie same warunki płacy i pracy)” wszystkie typy organizacji znacząco różnią się między sobą, przy czym najwyższe wyniki odnotowano dla podmiotów publicznych, a najniższe – dla pozarządowych;
- w organizacjach prywatnych wyniki dotyczące „wykorzystania elastycznych form organizacji czasu pracy” są dużo wyższe niż w publicznych, a co się zaś tyczy „wykorzystania elastycznych form zatrudnienia” i „umożliwienia wykonywania pracy w domu przez pracownika przy użyciu technologii mobilnych” – wyższe niż w organizacjach pozarządowych;
- w organizacjach pozarządowych wyniki dotyczące „zmiany systemu rozliczania czasu pracy pracownika” są znacznie niższe niż w pozostałych.

Reasumując, warto podkreślić, że typ organizacji w największym zakresie różnicuje funkcję adaptacyjną wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników (rozwiązania z tego obszaru są, ogólnie rzecz biorąc, mniej znaczące dla organizacji pozarządowych, a ważniejsze – dla podmiotów prywatnych), a w drugiej kolejności – funkcję społeczną. Największe zaś podobieństwo ma miejsce w odniesieniu do funkcji transferowej.

Jeśli chodzi o zasięg działalności, różnice również są dość wyraźne (patrz Aneks, tabela A-4) – organizacje o różnej skali działalności w niejednakowym stopniu podchodzą do wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników (są one dla nich mniej lub bardziej ważne, tj. z różną częstotliwością je stosują). Nie obserwuje się przy tym konkretnych prawidłowości wskazujących na to, że te o szerszym zasięgu działania generalnie stosują rozwiązania z poszczególnych grup częściej czy rzadziej (zasadnicze różnice dotyczą pojedynczych elementów w ramach danej funkcji i nie mają konkretnie zdefiniowanego kierunku).

Szczegółowe wnioski, uzyskane na podstawie wyników testu H Kruskala-Walisa, a następnie testów *post hoc* są następujące – w odniesieniu do:

a) funkcji motywacyjnej:

- w organizacjach działających tylko lokalnie istotnie niższe niż dla pozostałych podmiotów wyniki odnotowano jeśli chodzi o „przeniesienia pracownika na inne, równorzędne stanowisko w organizacji przy jednoczesnej zmianie warunków pracy i płacy”;
- wyniki dotyczące „przeniesienia pracownika na wyższe stanowisko w hierarchii służbowej (bez zmiany warunków pracy i płacy)” są na znacząco wyższym poziomie (jest częściej stosowane) w organizacjach o zasięgu lokalnym niż w tych działających w całej Polsce lub na arenie międzynarodowej;
- wyniki dotyczące „skierowania pracownika na szkolenie mające na celu jego rozwój” są w firmach o zasięgu międzynarodowym dużo niższe niż w pozostałych, a „umożliwienie pracownikowi uzyskania wyższego stopnia kwalifikacji formalnych” – zasadniczo wyższe;

b) funkcji transferowej:

- wyniki dotyczące „przeniesienia poziomego pracownika na równorzędne stanowisko, w związku z uzyskaniem wyższych kwalifikacji” są istotnie wyższe w firmach o zasięgu międzynarodowym niż krajowym (między pozostałymi typami różnice te nie są znaczące);
- wyniki odnoszące się do „włączenia pracownika w proces mentoringu i coachingu” są na dużo wyższym poziomie w firmach o zasięgu lokalnym niż krajowym (między pozostałymi typami różnice te nie są znaczne, w tym podobne rezultaty odnotowano w firmach o zasięgu lokalnym i międzynarodowym);

c) funkcji społecznej:

- „przeniesienie pracownika na czas nieokreślony na inne stanowisko w związku z pojawiającymi się konfliktami w dotychczasowym zespole” zasadniczo rzadziej stosuje się w firmach o zasięgu krajowym niż międzynarodowym i lokalnym, a „przeniesienie pracownika na inne stanowisko umożliwiające zaspokojenie jego potrzeb organizacyjnych” – istotnie rzadziej w firmach o zasięgu międzynarodowym w porównaniu z krajowymi;
- „zmiana warunków pracy w związku z sytuacją rodzinną pracownika” jest znacznie częściej stosowana wśród firm o zasięgu lokalnym niż międzynarodowym i krajowym;

d) funkcji adaptacyjnej:

- „przeniesienie pracownika na równorzędne stanowisko w organizacji (takie same warunki płacy i pracy)” dużo rzadziej stosowane jest w firmach o zasięgu krajowym niż w pozostałych;
- „umożliwienie wykonywania pracy w domu przez pracownika przy użyciu technologii mobilnych” w firmach lokalnych stosowane jest znacząco rzadziej niż w tych o zasięgu krajowym lub międzynarodowym.

Analizując sumarycznie wewnątrzorganizacyjną mobilność pracowników należy przede wszystkim zwrócić uwagę na różnorodność stosowanych rozwiązań. Oceniając poszczególne związane z tym elementy funkcjonowania organizacji (rysunek 13–16) respondenci mogli wskazać odpowiedź „zdecydowanie nie”, która oznaczała, że działania te nigdy nie były stosowane. Analizując odpowiedzi w tym kontekście zauważyć można, że spośród siedmiu możliwych rozwiązań realizujących funkcję motywacyjną, jedynie niespełna 10% organizacji stosuje mniej niż pięć z nich, blisko 75% wprowadza ich pięć lub sześć, a żadna nie wskazała na ich brak. Połowa podmiotów używa nie mniej niż sześć procedur z tej grupy, średnia ich liczba również jest bliska 4 (z odchyleniem średnio około 1, a więc niewielkim) – tabela 24. Podobnie dużą różnorodność stosowanych działań zauważyć można w związku z funkcją adaptacyjną – aż 75% organizacji wprowadza ich pięć lub sześć (przy maksymalnej ich liczbie równej 6, a jednocześnie przy dużej jednorodności podmiotów – $SD = 1,01$), tu również nie wystąpiły jednostki, w których nie jest wykorzystywane żadne z nich, a tylko w 5% jest ich nie więcej niż 3. Nieco słabiej ocena ta wygląda z punktu widzenia różnorodności rozwiązań dotyczących funkcji transferowej i społecznej, choć i tu połowa organizacji wprowadza nie mniej niż pięć na siedem procedur (sytuacja jest więc dobra i w tym przypadku) – tabela 24. Średnie organizacje są przy tym podobne pod tym względem do dużych i dotyczy to zarówno wyników ogółem, jak i poszczególnych obszarów.

Tabela 24. Różnorodność rozwiązań dotyczących funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników

Rodzaj funkcji	Liczba stosowanych rozwiązań (odsetek odpowiedzi)								Statystyki opisowe		
	0	1	2	3	4	5	6	7	Me	M	SD
Funkcja motywacyjna	0,0	0,0	0,2	1,2	7,0	31,4	41,6	18,5	6	5,66	0,97
Funkcja transferowa	1,2	0,7	4,7	13,5	18,7	19,0	21,9	20,2	5	4,97	1,79
Funkcja społeczna	1,0	1,2	3,5	11,5	23,2	29,9	21,4	8,2	5	4,80	1,53
Funkcja adaptacyjna	0,2	0,0	2,0	3,5	16,7	40,9	36,7	X	5	4,98	1,01
Ogółem									21	20,41	3,88

x – nie dotyczy (funkcja ta zawierała tylko 6 rozwiązań).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI.

Niewielkie różnice odnotowuje się biorąc pod uwagę także zasięg działalności organizacji – jedynie pod względem funkcji adaptacyjnej różnice między podmiotami są statystycznie istotne (w teście Browna-Forsythe’a, $p < 0,001^{*8}$) – organizacje o zasięgu lokalnym mają znacząco mniejszą różnorodność rozwiązań z tego obszaru niż te o zasięgu krajowym i międzynarodowym (w teście Gamesa-Howella $p < 0,001^{*}$). Jeśli chodzi o typ organizacji, zasadniczo różnic nie stwierdzono jedynie w kwestii funkcji społecznej – w przypadku pozostałych, jak i ogólnej oceny różnorodności rozwiązań wyróżniają się organizacje pozarządowe, w których owa dywersyfikacja jest znacznie słabsza niż w podmiotach publicznych i prywatnych ($p < 0,001^{*}$). NGO wypadają najslabiej względem innych organizacji zwłaszcza pod kątem różnorodności adaptacyjnych ($M = 2,9$; $SD = 1,8$; $Me = 3$). Podmioty prywatne i publiczne różnią się między sobą jedynie pod względem różnorodności rozwiązań dotyczących funkcji motywacyjnej – szerszy ich wachlarz stosowany jest w instytucjach publicznych (średnio 5,9 wobec 5,7 dla prywatnych i 4,3 dla NGO). Ogółem ich liczba jest wyższa w firmach prywatnych ($M = 20,7$; $SD = 3,5$; $Me = 21$) i publicznych ($M = 20,0$; $SD = 4,1$; $Me = 20$) niż NGO ($M = 14,9$; $SD = 7,1$; $Me = 14$).

Sam fakt stosowania różnych rozwiązań dotyczących wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników to jedno, drugą, istotną kwestię stanowi ich częstotliwość, która pozwala wnioskować na temat tego, na ile wpisane w funkcjonowanie organizacji są działania z danego obszaru. Częstsze stosowanie określonych rozwiązań

8 * – zależność istotna statystycznie.

wskazuje na podejście do wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników, zorientowanie, jakie funkcje wewnętrznej mobilności są realizowane w organizacji i jakie z nich są ważniejsze dla kadry zarządzającej. Analiza poszczególnych rozwiązań i ich dywersyfikacji powinna być zatem uzupełniona o sumaryczną ocenę każdej z funkcji. Jak podkreślano w rozdziale drugim, ich lista i poszczególnych działań została zaproponowana przez autorkę w oparciu o pogłębiony przegląd literatury przedmiotu, a następnie poddana weryfikacji przez ekspertów z zastosowaniem metody delfickiej. W oparciu o dane pozyskane w trakcie badania średnich i dużych organizacji w Polsce, można potwierdzić rzetelność zaproponowanego zestawu rozwiązań w ramach poszczególnych funkcji. Najsilniejsza jest ona w przypadku funkcji transferowej – zarówno współczynnik alfa-Cronbacha, jak i współczynniki połówkowe (współczynnik Spearmana-Browna i podziału połówkowego Guttmana) osiągają najwyższą wartość – około 0,8. Współczynnik alfa-Cronbacha wyższy od 0,7 odnotowano także dla funkcji społecznej. Dla pozostałych dwóch funkcji wartości współczynnika alfa-Cronbacha są niższe, aczkolwiek wyższe od 0,5, a więc (biorąc pod uwagę długość skal: sześć–siedem elementów) również wskazują na rzetelność konstruowanych sumarycznych mierników w ramach każdej z nich. Tytułem uzupełnienia należy podkreślić, że przy krótszych skalach akceptuje się wartość na poziomie około 0,5 (Hinton, Brownlow, McMurray, Cozens, 2004, s. 363–364).

Dokonując ogólnej oceny podejścia do wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników (tj. uwzględniając wszystkie cztery wymiary) uzyskano wysoką rzetelność pomiaru – współczynnik alfa-Cronbacha jest bliski 0,9, współczynniki połówkowe zaś – bliskie 0,8 (tabela 25). Biorąc pod uwagę uzyskane wyniki, w dalszej części pracy wykorzystywane będą sumaryczne mierniki wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników.

Tabela 25. Wyniki oceny rzetelności wskaźników dotyczących funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników

Wyszczególnienie	Funkcja				Ogółem
	motywacyjna	transferowa	społeczna	adaptacyjna	
Współczynnik alfa-Cronbacha	0,540	0,807	0,721	0,633	0,866
Współczynnik Spearmana-Browna	0,525	0,790	0,524	0,680	0,806
Współczynnik podziału połówkowego Guttmana	0,520	0,784	0,520	0,678	0,799

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI.

Wskaźniki sumaryczne mogą być wyznaczone w oparciu o dane pozyskane z badania organizacji na kilka sposobów. Najczęściej stosowane jest wyznaczenie sumy wartości (ocen) w ramach poszczególnych skal lub średniej z wartości (ocen) w ramach każdej ze skal. Proponuje się alternatywnie unormowanie wartości tak, aby niezależnie od liczby itemów kształtowały się one w przedziale od 0 do 100. W pracy zostanie przyjęte pierwsze z podejść. Uzyskane wskaźniki mogą zatem przyjmować wartości:

- od 7 do 35 punktów w przypadku funkcji motywacyjnej, transferowej i społecznej;
- od 6 do 30 punktów dla funkcji adaptacyjnej.

Ogólna ocena wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników wahać się może w przedziale od 27 do 135 punktów. Im wyższa wartość na każdej ze skal, tym wyższa ocena w danym obszarze, tzn. tym lepiej realizowana jest dana funkcja wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w określonej organizacji.

Tabela 26. Statystyki opisowe dla sumarycznych wskaźników funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników

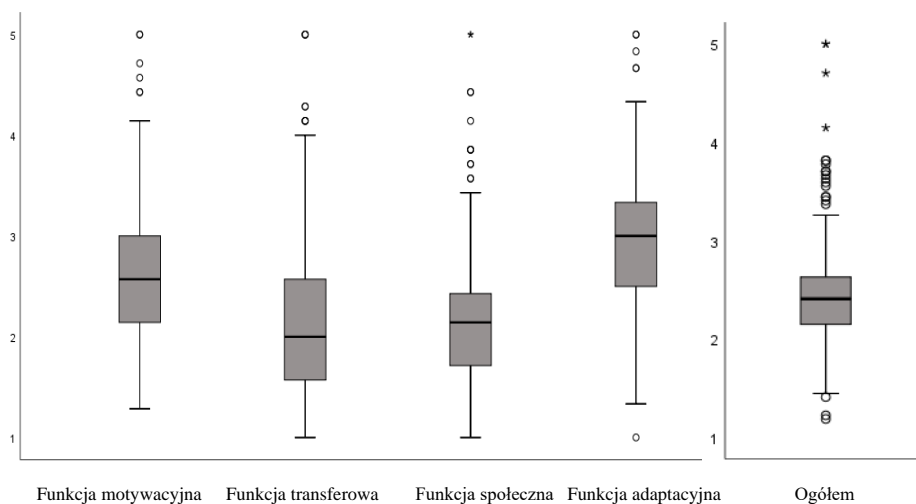
Wyszczególnienie	Funkcja motywacyjna (7 ÷ 35)	Funkcja transferowa (7 ÷ 35)	Funkcja społeczna (7 ÷ 35)	Funkcja adaptacyjna (6 ÷ 30)	Ogółem (27 ÷ 135)
Minimum	9	7	7	6	32
Maksimum	35	35	35	30	135
Q1	15	11	12	15	58
Mediana	18	14	15	18	65
Q3	21	18	17	20	71
Średnia	18,45	15,12	14,97	17,53	66,07
Odchylenie standardowe	3,96	5,18	4,24	3,86	13,58
Skośność	0,733	1,203	1,364	-0,001	1,529
Kurtoza	1,726	1,618	4,082	0,668	5,501

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI.

W przypadku funkcji motywacyjnej, transferowej i adaptacyjnej, a także ogólnej oceny wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników, mamy do czynienia z prawostronną skośnością rozkładu wskaźników. Jej siła jest dość duża dla wyników ogółem, jak i funkcji transferowej i społecznej (w populacji występują organizacje o szczególnie wysokim – na tle pozostałych – poziomie zmiennych). Z kolei w przypadku funkcji adaptacyjnej układ jest niemal symetryczny (wyniki

rozkładają się równomiernie wokół średniej). Kurtოza wskazuje na to, że konfiguracja każdej ze zmiennych jest bardziej smukła niż odpowiedni rozkład normalny, niemniej jednak zarówno ona, jak i współczynnik skośności wskazują na to, że rezultaty tych zmiennych nie odbiegają znacząco od rozkładu normalnego (co pozwoli na zastosowanie metod parametrycznych w ich analizie).

Z uwagi na mniejszą liczbę rozwiązań w ramach funkcji adaptacyjnej, porównując poszczególne obszary, skorzystano z wartości wskaźników sumarycznych wyznaczanych jako średnia w danym obszarze. Każdy z nich może zatem przyjmować wartości od 1 do 5, przy czym im jest ona wyższa, tym wyższa (lepsz) ocena w danym obszarze.



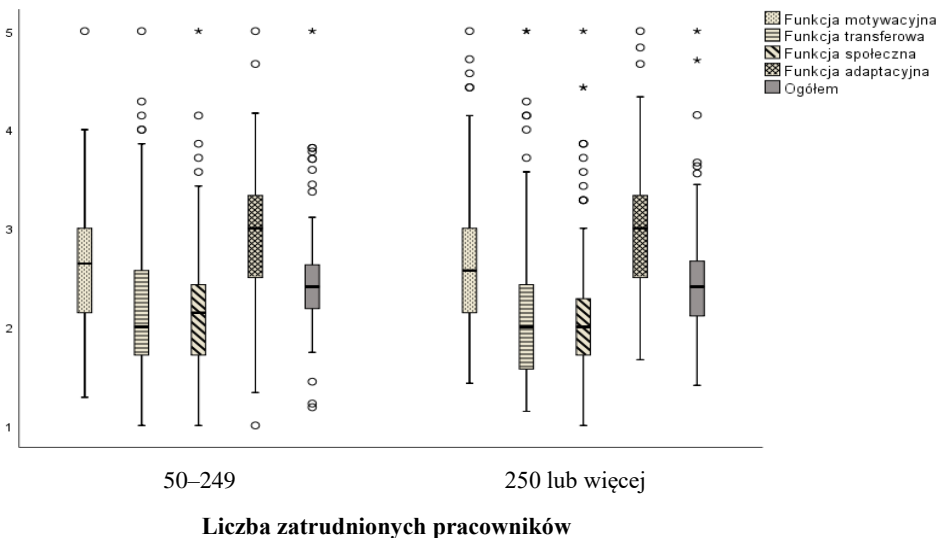
Rysunek 19. Porównanie poziomu zmiennych sumarycznych (wartości uśrednione) dotyczących wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników – ogółem i według funkcji

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI.

Porównując rozkłady poszczególnych wskaźników (rysunek 19) zauważyć można, że najwyższe wyniki odnotowano w stosunku do funkcji adaptacyjnej. Mediana (którą wyraża linia wewnątrz „skrzynki”) jest najwyższa (3 wobec 2,6 dla funkcji motywacyjnej), natomiast wyraźnie niższe oceny zauważyć można dla funkcji społecznej ($Me = 2,1$) i transferowej ($Me = 2$). Zróżnicowanie połowy najbardziej typowych rezultatów jest największe w przypadku funkcji transferowej („skrzynka” jest najwyższa), najmniejsze zaś – dla społecznej. Także ogólne zróżnicowanie jest największe dla funkcji transferowej (najdłuższe „wąsy”). W przypadku każdej z nich występują organizacje o wartościach nietypowo wysokich na tle pozostałych (o czym świadczą punkty ponad „wąsami”) – większość

plasuje się między 1 a około 3,5 dla funkcji społecznej, podczas gdy dla pozostałych górny pułap jest wyższy (około 4), a najwyższy jest dla funkcji adaptacyjnej. Te nietypowo wysokie wyniki rzutują na te ogółem (rysunek 19). Jak podkreślono, współczynniki skośności dla wszystkich zmiennych nie są zbyt wysokie (choć ich wartość powyżej 1 dla punktacji ogółem funkcji transferowej i społecznej świadczy o występowaniu wspomnianych przypadków nietypowych).

Co ciekawe, wyniki w tym zakresie są bardzo podobne w organizacjach średnich jak i dużych – rysunek 20 (różnice nie są statystycznie istotne). Jedyne funkcja społeczna jest na nieco wyższym poziomie w średnich niż dużych organizacjach, jednak i w tym przypadku różnice nie są statystycznie istotne ($p = 0,206$).



Rysunek 20. Porównanie poziomu zmiennych sumarycznych (wartości uśrednione) dotyczących wewnątrzorganizacyjnych przemieszczeń pracowników według wielkości zatrudnienia

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI.

Jeśli chodzi o zasięg działalności, istotne różnice odnotowuje się jedynie w odniesieniu do funkcji transferowej (w teście Browna-Forsythe'a, $p = 0,012^*$) – organizacje o zasięgu lokalnym osiągają istotnie wyższe wyniki niż te o zasięgu krajowym (w teście Gamesa-Howella $p = 0,001^*$) i międzynarodowym ($p = 0,039^*$). Silniejsze różnice mają miejsce w przekroju typu organizacji – istotnie niższe wyniki odnotowano w NGO względem innych podmiotów w odniesieniu do funkcji motywacyjnej, adaptacyjnej oraz ogólnych wyników, aczkolwiek również w przypadku transferowej i społecznej NGO wypadają słabiej (tabela 27).

Jak zaznaczono, zasięg organizacji nie różnicuje istotnie stosowania rozwiązań realizujących poszczególne funkcje wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracow-

ników, ciekawym jest jednak w tym kontekście pytanie, czy różnice te są analogiczne, gdy pod uwagę wzięta zostanie – oprócz zasięgu organizacji – wielkość zatrudnienia. Wyniki uzyskane z wykorzystaniem dwuczynnikowej analizy wariancji zobrazowano na rysunku 21. Przerywaną linią oznaczono wyniki dla dużych organizacji, zaś ciągłą – dla średnich.

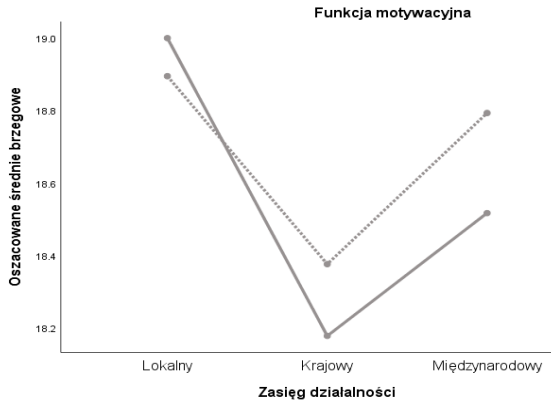
Tabela 27. Porównanie poziomu zmiennych sumarycznych dotyczących wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników według typu organizacji

Funkcja	Typ organizacji									p	Uwagi
	Prywatna (pr)			Publiczna (pb)			Pozarządowa (NGO)				
	M	Me	SD	M	Me	SD	M	Me	SD		
Motywacyjna	18,38	18,00	3,56	19,25	19,00	5,13	15,49	13,00	4,39	< 0,001*	NGO < pr NGO < pb
Transferowa	15,20	14,00	4,98	15,03	13,00	5,92	13,73	15,60	5,61	0,162	x
Spoleczna	15,03	15,00	3,82	14,87	14,00	5,55	13,96	16,40	5,36	0,068 ^t	x
Adaptacyjna	17,82	18,00	3,35	17,07	16,34	4,87	13,36	15,00	5,95	0,001*	NGO < pr NGO < pb
Ogółem	66,44	65,00	11,74	66,22	65,00	18,62	56,53	59,00	18,02	< 0,001*	NGO < pr NGO < pb

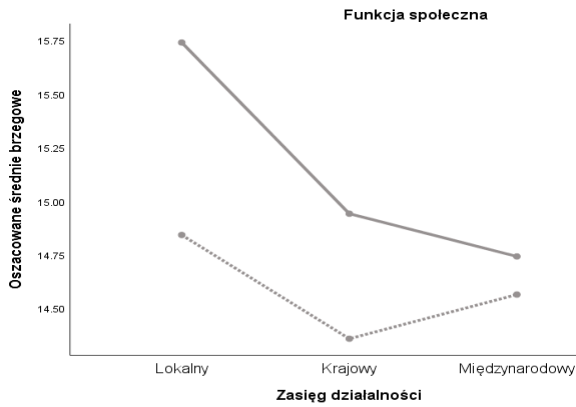
p – prawdopodobieństwo w teście Kruskala-Wallisa;
różnice istotne statystycznie: * $\alpha = 0,05$; ^t $\alpha = 0,05$.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI.

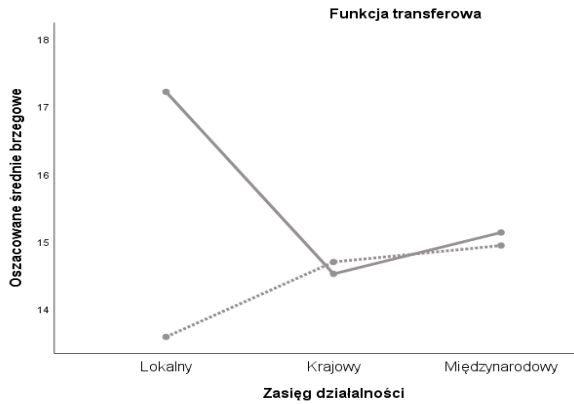
$p = 0,986$ ($\eta^2 = 0,000$)



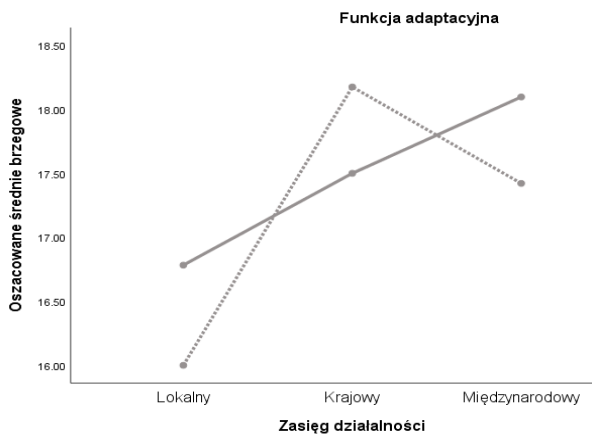
$p = 0,066$ ($\eta^2 = 0,014$)



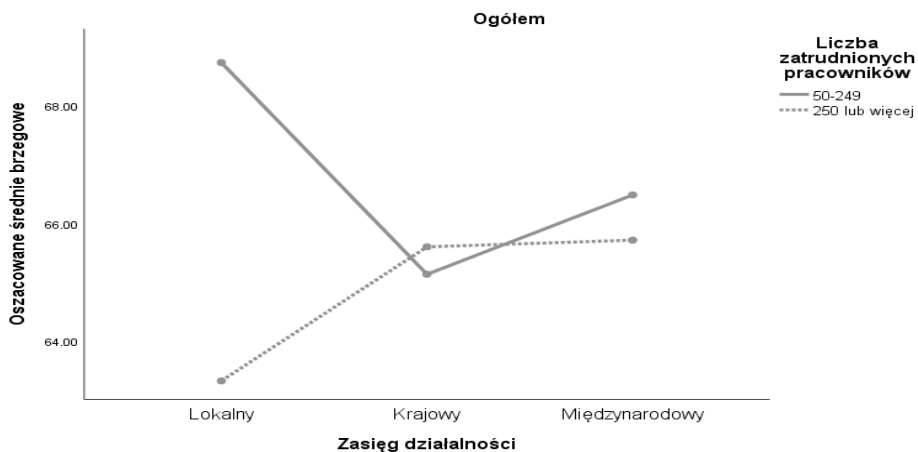
$p = 0,866$ ($\eta^2 = 0,001$)



$p = 0,252$ ($\eta^2 = 0,007$)



$p = 0,402$ ($\eta^2 = 0,005$)



p – prawdopodobieństwo w teście F dla efektu interakcji czynników;
 η^2 – cząstkowe eta-kwadrat.

Rysunek 21. Porównanie poziomu zmiennych sumarycznych dotyczących funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników według typu i wielkości organizacji
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI.

Wysokie prawdopodobieństwo w teście F oraz niskie cząstkowe eta-kwadrat dla efektu interakcji wskazują, że różnice między organizacjami o różnym zasięgu są analogiczne dla średnich i dużych podmiotów (co potwierdza przebieg krzywych na wykresie).

Duże podobieństwo zaobserwować można dla funkcji motywacyjnej i społecznej, najmniejsze zaś – dla transferowej. O ile w przypadku tej ostatniej podmioty o zasięgu krajowym i międzynarodowym osiągają podobne wyniki dla średnich i dużych organizacji, o tyle średnie organizacje o zasięgu lokalnym osiągają wyraźnie wyższe wyniki niż średnie i generalnie wyróżniają się *in plus* pod względem poziomu realizacji funkcji transferowej wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników. Podobne wnioski dotyczą ogólnej oceny analizowanych rozwiązań (ostatni panel rysunek 21), aczkolwiek efekt interakcji czynników, wielkość i typ organizacji nie jest statystycznie istotny ($p = 0,402$), a tym samym siła efektu interakcji jest niewielka ($\eta^2 = 0,005$).

Zauważono, że poszczególne wymiary wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników są ze sobą istotnie, dodatnio i przynajmniej umiarkowanie silnie skorelowane (tabela 28).

Tabela 28. Ocena zależności między poszczególnymi wskaźnikami sumarycznymi funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników

Wyszczególnienie		Funkcja motywacyjna	Funkcja transferowa	Funkcja społeczna	Funkcja adaptacyjna
Funkcja motywacyjna	r	1	0,539	0,458	0,393
	p		< 0,001*	< 0,001*	< 0,001*
Funkcja transferowa	r	0,539	1	0,573	0,527
	p	< 0,001*		< 0,001*	< 0,001*
Funkcja społeczna	r	0,458	0,573	1	0,405
	p	< 0,001*	< 0,001*		< 0,001*
Funkcja adaptacyjna	r	0,393	0,527	0,405	1
	p	< 0,001*	< 0,001*	< 0,001*	

r – współczynnik korelacji liniowej Pearsona;

p – prawdopodobieństwo w teście istotności współczynnika korelacji;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI.

Oznacza to, że organizacje przywiązują dużą wagę do wszystkich funkcji – sięgając często po rozwiązania z jednej grupy, stosują też często rozwiązania z innej. Najsilniejszą relację obserwujemy między funkcją transferową a społeczną ($r = 0,573$; $p < 0,001^*$), motywacyjną ($r = 0,539$; $p < 0,001^*$), ale również adaptacyjną ($r = 0,527$; $p < 0,001^*$). Można zatem stwierdzić, że organizacje stosujące częściej rozwiązania realizujące funkcję transferową w większym stopniu przywiązują wagę również do pozostałych funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników. Relatywnie najslabiej (choć też istotnie i dodatnio) wiąże

się funkcja adaptacyjna z motywacyjną ($r = 0,393$; $p < 0,001^*$) i społeczną ($r = 0,405$; $p < 0,001^*$). Można więc wnioskować, że adaptacyjna w nieco mniejszym stopniu „rzutuje” na inne (poza transferową) i na odwrót – inne funkcje w mniejszym stopniu „rzutują” na nią.

5.1.2. Proces wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników

Etapy wewnętrznej mobilności realizowane w organizacji zobrazowano w tabeli 29. W około 80–90% organizacji wskazano na przynajmniej jeden z pięciu etapów: kontrolę efektów przeprowadzanych przemieszczeń, identyfikację pracownika podlegającego przemieszczeniu, identyfikację stanowiska podlegającego przemieszczeniu, przygotowanie przemieszczeń od strony organizacyjnej i określenie celu, jaki ma spełniać proces wewnętrznego przemieszczenia pracownika. Każde z tych rozwiązań przedstawiciele organizacji pozarządowych wymieniali istotnie rzadziej niż w organizacjach prywatnych i publicznych, a w tych o zasięgu krajowym – częściej niż mających zasięg lokalny lub międzynarodowy (w ostatnim z wariantów różnice odnotowano między organizacjami o zasięgu lokalnym względem pozostałych) (tabela 29). Przedstawiciele podmiotów o zasięgu międzynarodowym także częściej wymieniali etap oceny i ewaluacji przebiegu przeprowadzanych przemieszczeń oraz ustalenia zakresu przemieszczenia pracownika. W 66% organizacji wskazano na etap przygotowania przemieszczeń od strony społecznej. Z kolei analizując te odpowiedzi według typu organizacji, również w przypadku pozostałych etapów, wyróżniają się organizacje pozarządowe (jedynie w kwestii określenia sposobu objęcia stanowiska odsetek wskazań jest wyższy, aczkolwiek nie w ujęciu statystycznym).

Organizacje publiczne rzadziej niż prywatne wskazywały na etap związany z przystosowaniem przemieszczonych pracowników do nowych ról organizacyjnych. Odpowiedzi w tym zakresie w zasadzie nie różnicuje istotnie wielkość zatrudnienia, ale określenie celu jaki ma spełniać proces wewnętrznego przemieszczenia pracownika. Ten czynnik był istotnie częściej wymieniany w organizacjach dużych niż średnich (w teście proporcji $p = 0,036^*$).

Jako cel dokonywanych przemieszczeń wewnętrznych pracowników wskazywano przede wszystkim na ich motywowanie (w tym rozwój) – dotyczy to nieco ponad 30% organizacji. Kolejny co do ważności cel takich przemieszczeń to adaptacja (około 29%), a następnie (około 23%) – transfer wiedzy i umiejętności. Rzadko natomiast wymieniano dopasowanie do organizacji, zespołu i stanowiska pracy (8,5%).

Tabela 29. Etapy przemieszczeń wewnątrzorganizacyjnych pracowników realizowane w organizacji według jej typu i zasięgu działalności

Wyszczególnienie	Ogółem	Typ organizacji			Uwagi	Zasięg działalności			Uwagi
		prywatna	publiczna	pozarządowa		lokalny	krajowy	międzynarodowy	
		pr	pb	NGO		l	k	m	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kontrola efektów przeprowadzanych przemieszczeń	88,3	90,2	90,5	32,5	NGO < pr (p < 0,001) NGO < pb (p < 0,001)	73,9	95,6	83,3	l < k (p < 0,001) m < k (p < 0,001)
Identyfikacja pracownika podlegającego przemieszczeniu	87,5	89,2	90,5	32,5	NGO < pr (p < 0,001) NGO < pb (p < 0,001)	74,7	95,3	80,5	l < k (p < 0,001) m < k (p < 0,001)
Identyfikacja stanowiska podlegającego przemieszczenia	84,4	87,1	86,7	10,0	NGO < pr (p < 0,001) NGO < pb (p < 0,001)	70,3	92,5	77,6	l < k (p < 0,001) m < k (p < 0,001)
Przygotowanie przemieszczeń od strony organizacyjnej	80,9	85,5	74,1	11,5	NGO < pr (p < 0,001) NGO < pb (p < 0,001)	65,9	87,5	77,4	l < k (p < 0,001) m < k (p = 0,048)
Określenie celu, jaki ma spełniać proces wewnętrznego przemieszczenia pracownika	76,6	81,9	62,6	31,1	pb < pr (p = 0,001) NGO < pr (p < 0,001)	56,9	81,1	79,9	l < k (p < 0,001) l < m (p = 0,003)
Przygotowanie przemieszczeń od strony społecznej	62,3	67,6	49,7	7,2	pb < pr (p = 0,012) NGO < pb (p = 0,010) NGO < pr (p < 0,001)	44,2	66,1	65,9	l < k (p = 0,004) l < m (p = 0,012)
Określenie sposobu objęcia stanowiska	52,8	50,8	57,7	74,6	x	51,4	53,6	52,3	x
Wybór osoby odpowiedzialnej za wdrożenie procesu przemieszczenia w organizacji	46,2	45,8	55,8	4,3	NGO < pr (p = 0,007) NGO < pb (p = 0,001)	43,7	47,3	45,6	x

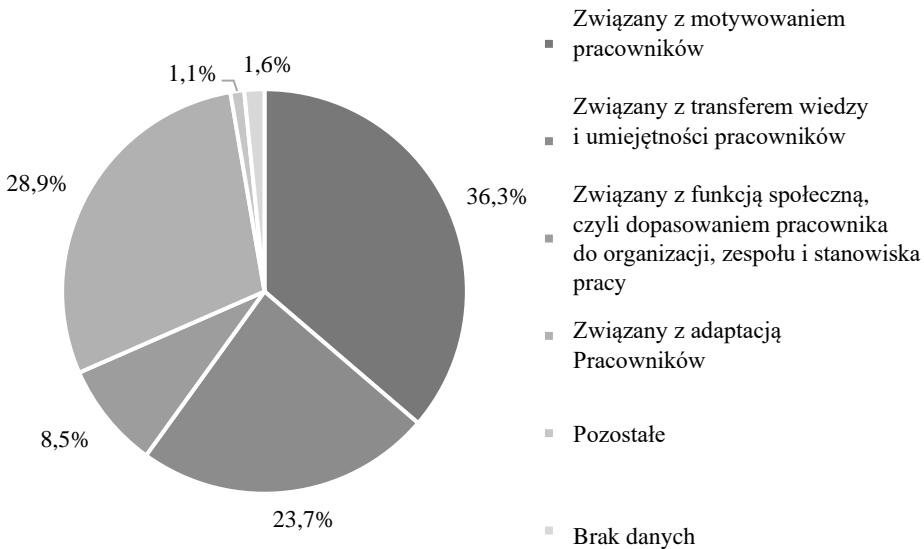
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ustalenie kierunku przemieszczenia pracownika	44,0	47,4	37,2	2,9	NGO < pr (p = 0,003) NGO < pb (p = 0,034)	30,5	43,7	52,6	l < m (p = 0,010)
Ocena i ewaluacja przebiegu przeprowadzanych przemieszczeń	37,1	38,7	36,4	2,9	NGO < pr (p = 0,020) NGO < pb (p = 0,039)	26,4	34,4	48,5	l < m (p = 0,009) k < m (p = 0,036)
Ustalenie zakresu przemieszczenia pracownika	34,1	36,5	29,0	5,7	x	21,7	30,2	48,8	l < m (p = 0,001) k < m (p = 0,002)
Przystosowanie przemieszczonych pracowników do nowych ról organizacyjnych	24,7	28,9	9,8	7,2	pb < pr (p = 0,002)	25,5	23,6	26,1	x

p – prawdopodobieństwo w teście z dla proporcji;

* – różnice istotne statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI.

Wśród odpowiedzi „pozostałe” były również wskazania stanowiące kombinację odpowiedzi wymienianych w kafeterii pytania – w obrębie próby (nieważonej) znalazły się cztery podmioty wskazujące na połączenie motywowania, rozwoju i adaptacji pracowników, dwa – na cele związane łącznie z motywowaniem, rozwojem i transferem wiedzy i umiejętności i jeden – na transfer wiedzy i umiejętności oraz adaptację. Pojedyncze osoby wskazały na „pojawienie się nowych projektów” i „na prośbę pracownika wynikającą z jego potrzeb oraz preferencji”. Pomijając odpowiedzi z kategorii „pozostałe” i brak odpowiedzi w ogóle dokonano oceny zależności między celami przemieszczeń wewnątrzorganizacyjnych a cechami przedsiębiorstw. Okazało się, że nie ma znacznego związku z wielkością zatrudnienia (w teście niezależności chi-kwadrat $p = 0,280$), natomiast zależność ta jest istotna statystycznie względem typu organizacji ($p = 0,019^*$) i zasięgu jej działania ($p = 0,022^*$). Jeśli chodzi o pierwszą z nich, znaczące różnice odnotowano w kwestii funkcji społecznej, którą rzadziej wymieniano w organizacjach prywatnych (6,2%) niż publicznych (16,9%) i pozarządowych (23,1%). Z kolei transfer umiejętności rzadziej wymieniany był w organizacjach publicznych (14%) niż pozostałych (23–26%). Cel związany z funkcją społeczną kategoryzuje także jednostki o innym zasięgu – wszystkie typy organizacji w tym zakresie różnią się.



Rysunek 22. Cel dokonywanych przemieszczeń wewnętrznych pracowników formułowany w organizacji

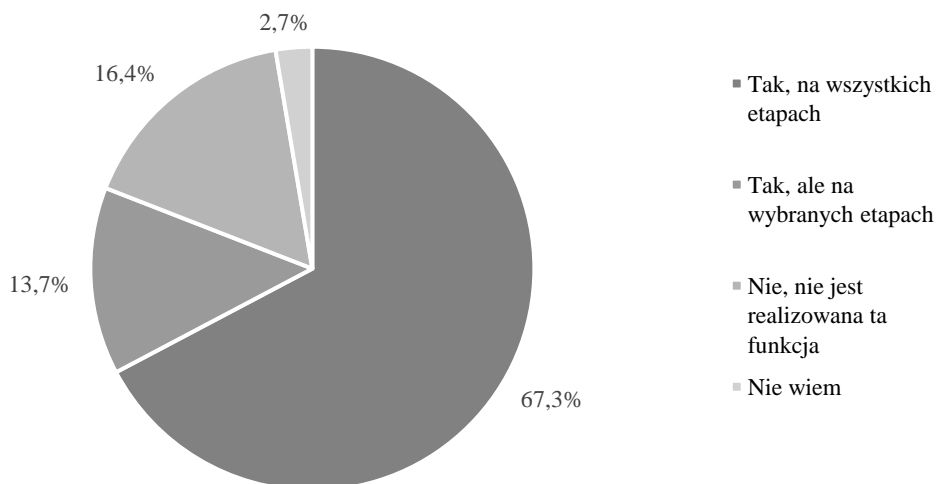
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI.

Ponad 67% organizacji dokonuje kontroli procesu przemieszczeń wewnątrzorganizacyjnych na każdym etapie (rysunek 23), a około 14% – tylko na wybranych. Co warto podkreślić, tylko w 16% badanych podmiotów deklarowano brak kontroli.

Kontrola jest częściej dokonywana w organizacjach pozarządowych (14% vs. 63–71% dla pozostałych), przy czym na wybranych etapach dwukrotnie częściej wskazywana była w organizacjach publicznych niż prywatnych ($p < 0,001^*$). Znaczenie w tym względzie odgrywa także zasięg działalności ($p < 0,001^*$) – jednostki o zasięgu lokalnym rzadziej niż pozostałe dokonują audytu na wszystkich poziomach, a istotnie częściej – na wybranych. Znaczenia w tym względzie nie ma z kolei wielkość zatrudnienia ($p = 0,400$).

Podmioty, w których wskazano na odpowiedź „tak, na wybranych etapach”, doprecyzowano, jakich momentów to dotyczy. Na etap kontroli przeprowadzanych przemieszczeń wskazało 67,7%, badanych z tej grupy, co czwarty (24,2%) – na wybór osoby odpowiedzialnej za wdrożenie procesu przemieszczenia w organizacji, blisko co piąty – na określenie sposobu objęcia stanowiska (19,4%) lub identyfikację pracownika podlegającego przemieszczeniom (17,6%). Pozostałe warianty wymieniane były rzadziej: 11–14% osób z tej grupy wymieniło moment określenia celu, jaki ma spełniać proces wewnętrznej mobilności pracowników,

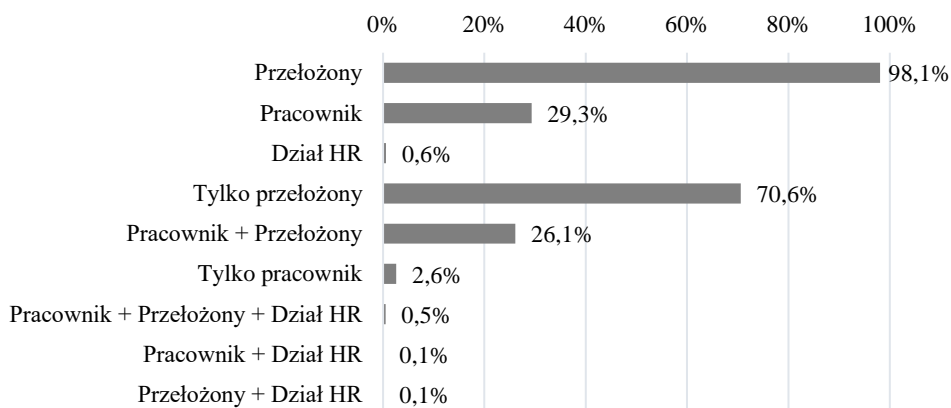
ustalenia kierunku przemieszczenia, przygotowania do przemieszczeń od strony organizacyjnej lub społecznej. Na etap identyfikacji stanowiska podlegającego przemieszczeniu wskazano w około 8% jednostek, na ustalenie zakresu przemieszczenia – w około 7%, a na element przystosowania przemieszczanych pracowników do nowych ról – w 2% z nich.



Rysunek 23. Dokonywanie kontroli procesu wewnątrzorganizacyjnej mobilności
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI.

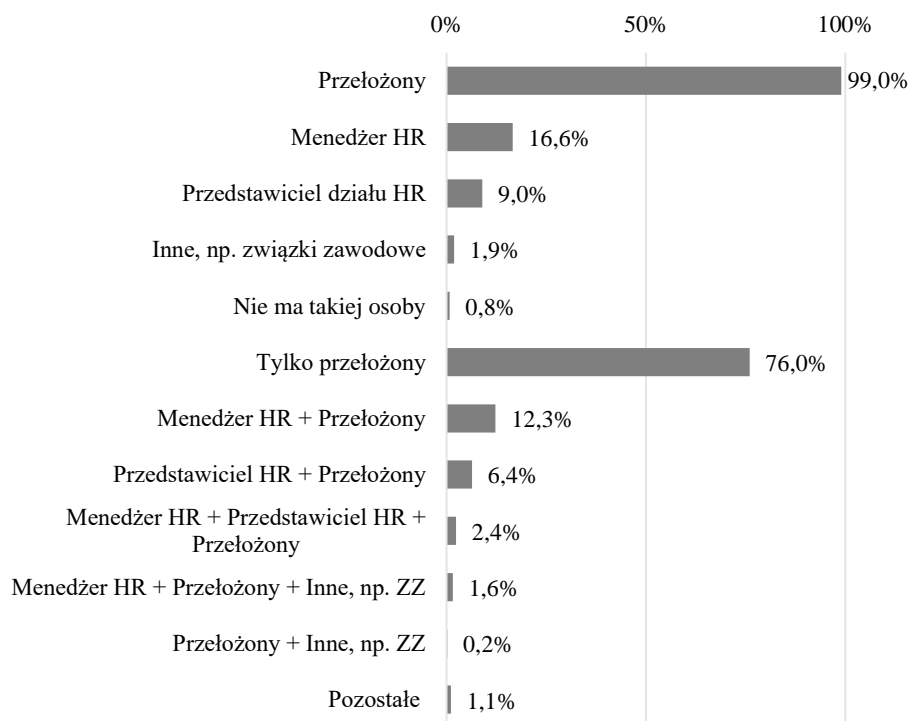
Jak wynika z badań, inicjatorem wewnętrznej mobilności jest przede wszystkim przełożony (rysunek 24). Sumarycznie ujmując odpowiedzi (w pytaniu możliwy był wybór więcej niż jednej) na przełożonego wskazywano w 98% badanych podmiotów niemniej jednak jako jedyny inicjator występował w 70,6%, a w 26% była to wspólna inicjatywa przełożonego i pracownika lub ewentualnie również działu HR (0,5%) (dolny panel rysunek 24). Dział HR rzadko jednak występuje w takiej roli – wskazywało nań niespełna 1% organizacji, nigdy samodzielnie, a i w zestawieniu z innymi interesariuszami występował rzadko (0,1–0,5%).

Pracownik istotnie rzadziej inicjuje takie przemieszczenia w średnich (27,9%) niż w dużych firmach (38,4%, $p = 0,043^*$), podobna sytuacja miała miejsce w kwestii działu HR (wskazywali nań tylko przedstawiciele dużych organizacji – $p = 0,012^*$). Z kolei przełożony znacznie rzadziej jest ich inicjatorem w organizacjach pozarządowych (76,9%) niż publicznych (95,9%) i prywatnych (99,7%) ($p < 0,001^*$). Jeśli chodzi o zasięg działalności to, firmy o zasięgu międzynarodowym istotnie częściej wskazywały na pracownika jako inicjatora tych zmian (50% wobec około 20% dla pozostałych, $p < 0,001^*$), poza tym nie ma znaczących różnic.



Rysunek 24. Główni inicjatorzy wewnątrzorganizacyjnej mobilności

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI.



Rysunek 25. Interesariusze włączani w proces zarządzania wewnątrzorganizacyjną mobilnością pracowników w organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI.

Badani respondenci wskazywali na przełożonych jako znaczącą osobę biorącą udział w procesie zarządzania wewnątrzorganizacyjną mobilnością (99% wskazań). W dalszej kolejności zaangażowani w niego są menedżerowie działu HR (16,6%) i inni jego przedstawiciele (9%). Sporadycznie wymieniano w tym kontekście innych interesariuszy, np. związki zawodowe (niespełna 2% wskazań). W blisko 1% podmiotów wskazano, że takiej osoby w badanych podmiotach nie ma (rysunek 25).

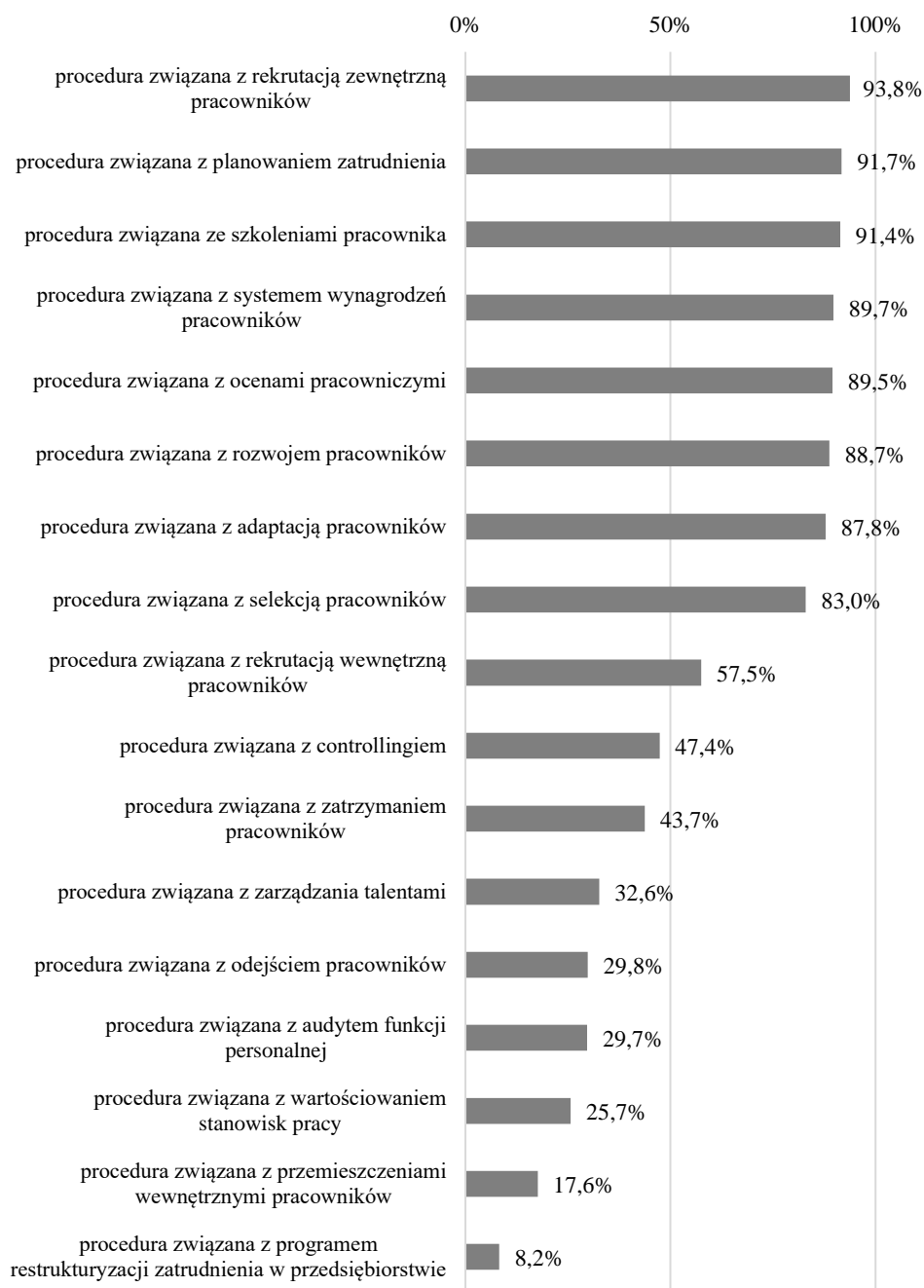
Warto zwrócić uwagę na fakt, że w procesie zarządzania wewnątrzorganizacyjną mobilnością pracowników, w największym zakresie to przełożony realizuje tę rolę w sposób samodzielny (76,0%). Rola ta jest również dzielona wspólnie z menedżerem HR (12,3%) lub przedstawicielem HR (6,4%), lub z oboma podmiotami (2,4%) bądź też ze związkami zawodowymi (0,2–1,6%). Inne „kombinacje” interesariuszy wymieniane były bardzo rzadko (rysunek 25).

Wielkość organizacji nie ma w tym względzie znaczenia. W jednostkach publicznych wyraźnie częściej niż w innych w proces ten zaangażowani są menedżerowie HR (29,7% wobec 14,1% dla firm prywatnych i 7,1% dla NGO – $p = 0,005^*$). Podobnie jak w poprzednim rozważaniu, w organizacjach pozarządowych istotnie rzadziej niż w pozostałych włączani są przełożeni (78,6% wobec niemal wszystkich podmiotów w pozostałych grupach, $p < 0,001^*$), a istotnie częściej nie ma takiej osoby (21,4% wobec żadnych wskazań dla pozostałych podmiotów, $p < 0,001^*$). Jeśli chodzi o zasięg działalności to, firmy o zasięgu lokalnym istotnie częściej wskazywały na przedstawiciela działu HR jako podmiot włączany w ten proces (17,4% wobec 7–8% dla pozostałych, $p = 0,027^*$), poza tym nie ma znaczących różnic.

5.1.3. Procedury związane z wewnątrzorganizacyjną mobilnością pracowników

Analizując procedury stosowane przez przedsiębiorstwa, należy przyjrzeć się w pierwszej kolejności temu, jakie – ogólnie rzecz biorąc – procedury zarządzania zasobami ludzkimi stosowane są w średnich i dużych badanych podmiotach.

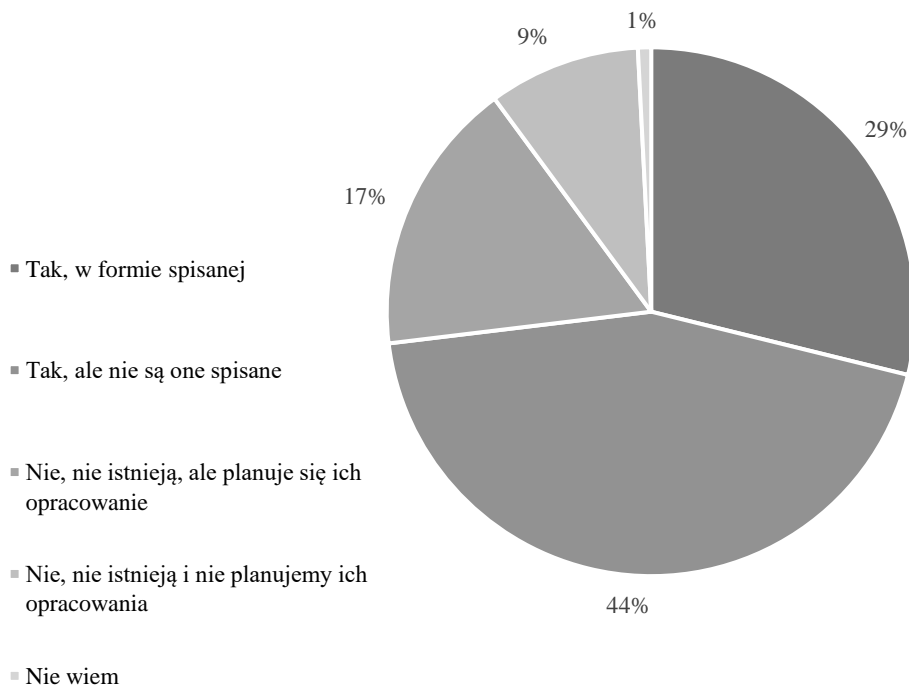
Prawie wszystkie z nich stosują procedury związane z rekrutacją wewnętrzną pracowników, planowaniem zatrudnienia i szkoleniami. Blisko 90% dotyczy systemu wynagradzania, ocen, rozwoju i adaptacji, a w 83% – również selekcji. Specyficzna polityka, jaka związana jest z restrukturyzacją zatrudnienia wymieniana była w mniej więcej co dwunastej organizacji. Należy podkreślić, że procedura związana z przemieszczeniami wewnętrznymi pracowników znalazła się na drugiej pozycji od końca, z odsetkiem wskazań 17,6%.



Rysunek 26. Procedury w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi stosowane w organizacjach

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI.

Nie było również często wymieniane stosowanie procedur związanych z wewnętrzną mobilnością pracowników. Interesującym wydaje się fakt, że na kolejne pytanie – czy w organizacji istnieją procedury dotyczące wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników – blisko 75% respondentów odpowiedziało, że tak. Można zatem szacować, że są one wdrażane w trzech na cztery średnich i dużych przedsiębiorstwach (rysunek 27). Niejednokrotnie jednak są one mniej sformalizowane, niespisane (44% ogółu badanych) – procedury w formie spisanej deklarowano jedynie w 29% organizacji. Zauważono też, że w blisko co dziesiątej firmie nie ma ich i nie ma planów, co do ich opracowania.



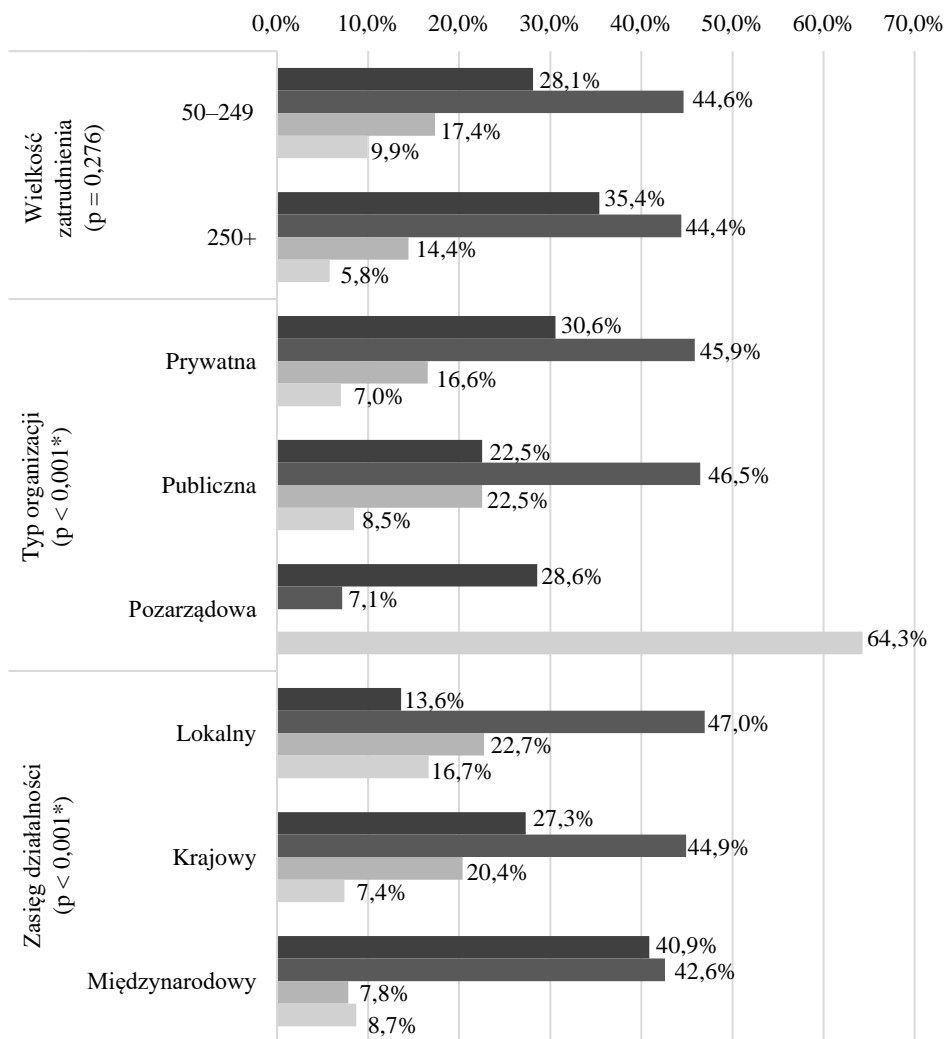
Rysunek 27. Stosowanie procedur dotyczących wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI.

Średnie i duże podmioty nie wykluczają się znacznie pod względem stosowania procedur dotyczących wewnątrzorganizacyjnych przemieszczeń pracowników ($p = 0,276$). Z kolei różnicuje je typ organizacji (NGO stosują rzadziej niż pozostałe, natomiast podmioty publiczne nie różnią się istotnie od prywatnych) oraz

zasięg działalności (im ten zasięg jest większy, tym większe zainteresowanie omawianymi rozwiązaniami) – rysunek 28. Co ciekawe, pod względem stosowania najbardziej sformalizowanej postaci tychże procedur (spisanej) podmioty odmiennego typu nie różnią się pod tym względem, NGO częściej wskazywały na ich niestosowanie (dotyczy to mniej więcej dwóch na trzy jednostki), a zdecydowanie rzadziej – na ich obowiązywanie w formie niespisanej (7% wobec blisko połowy pozostałych firm). Organizacje o zasięgu międzynarodowym znacznie częściej stosują omawiane rozwiązania, przy czym istotne różnice odnotowano względem firm działających lokalnie (odsetek posiadających te procedury w formie spisanej jest istotnie wyższy, a odsetek nieposiadających ich, ale planujących wprowadzenie – jest niższy). Blisko połowa podmiotów o zasięgu międzynarodowym wobec zaledwie 14% lokalnych posiada spisane procedury wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników, a blisko 17% jednostek działających lokalnie nawet nie planuje ich wdrażać.

W organizacjach, które wskazały na istnienie procedur w formie spisanej zapytano, w jakim stopniu są one wykorzystywane (warto przypomnieć, że stanowiły one 29% całej zbiorowości). W tabeli 30 zaprezentowano zestawienie wyników w tym zakresie (odsetki odpowiedzi oraz podstawowe statystyki opisowe). Należy zauważyć, że nie wszystkie procedury były stosowane w tej grupie organizacji (obrazuje to wariant „nie dotyczy”, który wskazuje, jaki odsetek badanych mających spisane wytyczne dotyczące wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników nie stosuje konkretnego rozwiązania). Najniższy, nieprzekraczający 5% (wskazujący na powszechność wykorzystania określonej procedury w tym zakresie) dotyczy ośmiu rozwiązań (związanych z planowaniem zatrudnienia, rekrutacją zewnętrzną pracowników, ich szkoleniami, adaptacją, selekcją, ocenami pracowniczymi, systemem wynagrodzeń i rozwojem pracowników). Zaskakujące jest to, że 12,6% organizacji nie stosuje ich w odniesieniu do procedur związanych z rekrutacją wewnętrzną. Trzeba podkreślić, że aż 79% organizacji mających spisane wytyczne nie wykorzystuje ich w odniesieniu do rozwiązań związanych z programem restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie, około połowa nie stosuje procedur związanych z odejściem pracowników, z audytem funkcji personalnej czy z wartościowaniem stanowisk pracy, około 35% związanych z zarządzaniem talentami, zatrzymaniem pracowników, a blisko 30% z controllingiem. Jeśli odnieść te odsetki do ogółu organizacji to widać, że skala wykorzystania omawianych procedur jest bardzo słaba.



- Tak, w formie spisanej
- Tak, ale nie są one spisane
- Nie, nie istnieją, ale planuje się ich opracowanie
- Nie, nie istnieją i nie planujemy ich opracowania

p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat;

* – różnice istotne statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Pominięto odpowiedzi „nie wiem”.

Rysunek 28. Istnienie w organizacji procedur dotyczących wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników według cech organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI.

Tabela 30. Ocena stopnia wykorzystania w organizacji poszczególnych procedur dotyczących wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników

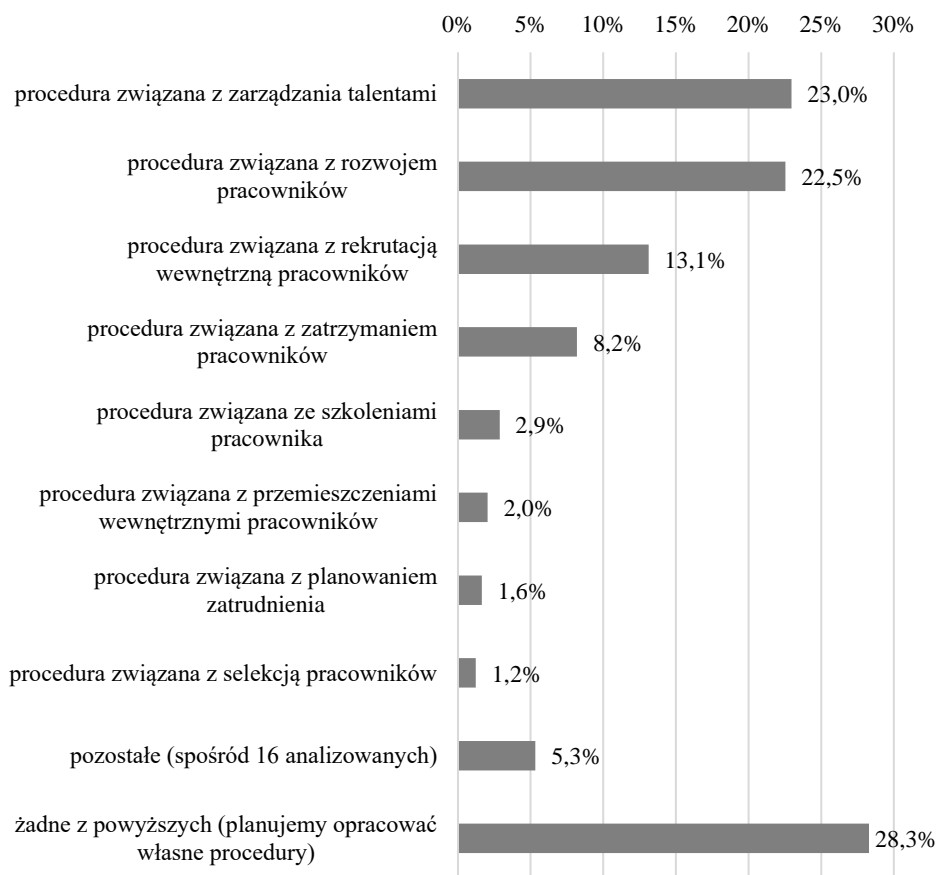
Wyszczególnienie	Stopień wykorzystania procedur					Me	M	SD	Nie dotyczy	
	Bardzo niski	Niski	Przeciętny	Wysoki	Bardzo wysoki				n = 116	n = 401
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Procedura związana z rekrutacją wewnętrzną pracowników	0,2	0,5	0,5	26,1	59,8	5,0	4,66	0,54	12,6	74,8
Procedura związana z zarządzaniem talentami	0,5	0,2	5,2	8,5	48,5	5,0	4,66	0,71	36,8	81,8
Procedura związana z rozwojem pracowników	2,5	0,2	2,8	43,7	47,8	4,0	4,39	0,78	2,8	72,0
Procedura związana z zatrzymaniem pracowników	0,3	2,8	10,6	30,3	20,7	4,0	4,05	0,84	34,9	81,3
Procedura związana z rekrutacją zewnętrzną pracowników	0,8	10,8	28,9	44,0	12,8	4,0	3,59	0,89	2,5	71,9
Procedura związana ze szkoleniami pracowników	0,8	11,6	45,9	25,3	13,6	3,0	3,40	0,91	2,5	71,9
Procedura związana z programem restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie	2,8	2,6	3,0	7,9	4,1	4,0	3,39	1,34	79,1	94,1
Procedura związana z odejściem pracowników	0,3	8,5	20,8	16,2	1,5	3,0	3,21	0,80	52,3	86,3
Procedura związana z adaptacją pracowników	11,0	35,8	26,9	19,3	3,6	3,0	2,68	1,04	3,1	72,1
Procedura związana z ocenami pracowniczymi	2,2	54,3	31,0	3,3	6,1	2,0	2,55	0,86	3,0	72,0

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Procedura związana z systemem wynagrodzeń	13,1	46,2	25,6	2,8	9,2	2,0	2,47	1,08	2,8	72,0
Procedura związana z selekcją pracowników	11,6	50,5	21,7	8,5	2,8	2,0	2,37	0,92	4,6	72,5
Procedura związana z wartościowaniem stanowisk pracy	7,2	32,6	6,4	2,8	0,8	2,0	2,15	0,80	49,9	85,6
Procedura związana z planowaniem zatrudnienia	20,6	55,9	11,8	5,2	3,6	2,0	2,13	0,94	2,6	71,9
Procedura związana z audytem funkcji personalnej	27,2	17,9	2,6	0,2	0,5	1,0	1,53	0,72	51,4	86,0
Procedura związana z controllingiem	54,4	13,0	3,0	0,2	0,3	1,0	1,29	0,60	28,9	79,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI.

Pomijając organizacje, które nie wskazywały danego typu procedury, wyznaczono podstawowe statystyki. Ich wartości wskazują na to, że rozwiązania o większej powszechności stosowania niekoniecznie są w tych organizacjach często wykorzystywane. Dotyczy to chociażby tej związanej z planowaniem zatrudnienia – w około 75% organizacji mających spisane procedury stopień ich wykorzystania jest niski lub bardzo niski (pomijając odpowiedzi „nie dotyczy” $M = 2,13$; $Me = 2$) oraz też dotyczących selekcji i adaptacji pracowników, ocen pracowniczych czy systemu wynagrodzeń (średnia poniżej 3; Me na poziomie 2–3). Inaczej jest ze wskazywaną jako powszechnie wykorzystywaną w kontekście wewnętrznej mobilności, metodą związaną z rozwojem pracowników, której średnia ocena to 4,39 (przy maksimum 5), $Me = 4$, a ponad 90% organizacji ocenia stopień jej wykorzystania jako wysoki lub bardzo wysoki (w tym połowa ocen bardzo wysokich). Najważniejsze są jednak dwie inne związane z rekrutacją wewnętrzną pracowników oraz z zarządzaniem talentami ($M = 4,66$; $Me = 5$). Istotna jest też procedura dotycząca zatrzymania pracowników ($M = 4,05$; $Me = 4$) i rekrutacji zewnętrznej ($M = 3,59$; $Me = 4$). Dla wszystkich pozostałych rozwiązań mediana nie przekracza 3 (a więc o ile organizacje wykorzystują te rozwiązania w odniesieniu do wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników, to stopień ich stosowania jest co najwyżej przeciętny). Dodać należy, że zwykle sięgają one po więcej niż dziesięć spośród szesnastu analizowanych. Żadna z badanych organizacji nie wskazała na mniej niż sześć z nich, a co dziesiąta – na maksymalną ich liczbę.

Przedstawiciele organizacji, którzy deklarowali posiadanie wytycznych dotyczących wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników, ale w formie niespisanej, jak również ci, którzy wskazali, że ich nie posiadają, ale planują opracować, również zapytani zostali o konkretne działania w tym zakresie – tym razem w kontekście planów co do ich wpisania w procedury zarządzania zasobami ludzkimi (rysunek 29).

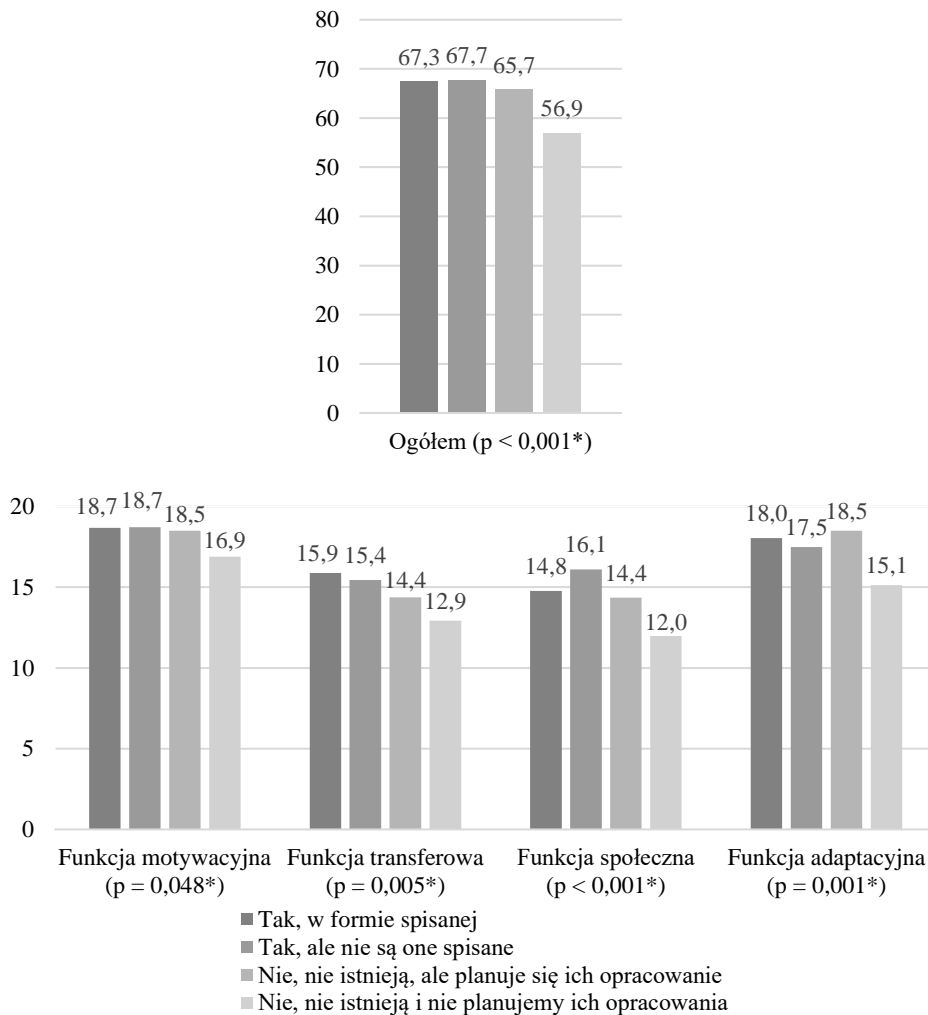


Rysunek 29. Planowane procedury dotyczące wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI.

Jak obrazują dane zaprezentowane na powyższym rysunku, procedury wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników planują wpisać organizacje przede wszystkim w odrębne dedykowane im wytyczne – wskazało tak blisko 30% badanych. Spośród wymienianych procedur zarządzania zasobami ludzkimi, najczęściej pojawiały się deklaracje dotyczące tej związanej z zarządzaniem talentami i/lub rozwojem pracowników (23%), a następnie – z rekrutacją wewnętrzną pracowników

(13%) i zatrzymaniem pracowników (8%). Pozostałe warianty wymieniane były rzadko (nie więcej niż 3% wskazań osób z tej grupy, obejmującej posiadających rozwiązania niespisane lub planujących ich opracowanie, a w grupie zagregowanej do kategorii „pozostałe” – było to nie więcej niż 1%).



p – prawdopodobieństwo w teście F analizy wariancji;

* – różnice istotne statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Pominięto odpowiedzi „nie wiem”.

Rysunek 30. Istnienie procedur dotyczących wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników a stopień zaangażowania stosowania tych rozwiązań

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI.

Interesującym aspektem jest również rozważenie czy organizacje, które posiadają formalne, spisane procedury dotyczące wewnętrznej mobilności pracowników częściej stosują jej określone rozwiązania i funkcje niż organizacje niemające takich procedur (hipoteza 1).

Stwierdzono, że w organizacjach, w których funkcjonują formalne procedury wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników, częściej sięga się po różnorodne rozwiązania związane z wewnętrzną mobilnością. Ogólna ocena tych rozwiązań jest wyższa w tych organizacjach (rysunek 30), jednak tylko w porównaniu z tymi, które nie mają takich procedur i nie planują ich opracowywać (ostatnia grupa osiąga istotnie niższe wyniki w porównaniu z jednostkami, które mają je wpisane lub nie, ale też gdy nie są one ustanowione, lecz jest to planowane).

Podobne wnioski dotyczą funkcji motywacyjnej ($p = 0,048$) i transferowej ($p = 0,005$), a także adaptacyjnej ($p = 0,001$) (aczkolwiek tu istotnie odmienne są organizacje, które wypracowały takie procedury – w formie spisanej lub nie – względem tych, które nawet tego nie planują). Rozbieżności dotyczą również funkcji społecznej, niemniej jednak ich charakter jest nieco inny. Funkcja społeczna wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników jest najczęściej wdrażana w jednostkach, w których ich stosowanie jest mniej sformalizowane, tj. są wdrożone, ale nie są spisane (wyniki są w nich wyższe w porównaniu ze wszystkimi innymi grupami). Z kolei niższe wskaźniki odnotowuje się dla organizacji, które nie mają i nie planują opracowania omawianych działań (tu również różnice są znaczące względem wszystkich pozostałych grup) – rysunek 30. Podsumowując, można zatem stwierdzić, że badane podmioty, które posiadają procedury wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników bardziej świadomie realizują poszczególne ich funkcje. Jednocześnie, realizacja funkcji społecznej sprzyja mniejszemu sformalizowaniu wytycznych w tym zakresie.

Odnosząc się do poszczególnych rozwiązań (tabela 31) zauważyć można, że w przypadku większości z nich istnieją istotne rozbieżności, przy czym najczęściej wyróżniają się *in minus* organizacje, które nie mają i planują opracowanie procedur dotyczących wewnętrznej mobilności pracowników.

Nie różnią się one istotnie od innych organizacji tylko pod względem rozwiązania: skierowania pracownika na szkolenie mające na celu jego rozwój, włączenie go w proces mentoringu lub coachingu, przeniesienia pracownika na czas nieokreślony na inne stanowisko w związku z pojawiającymi się konfliktami w dotychczasowym zespole lub na inne, równorzędne stanowisko (takie same warunki płacy i pracy) oraz wykorzystania elastycznych form organizacji czasu pracy (np. ruchomy czas pracy). W dwóch przypadkach – przeniesienia pracownika na wyższe stanowisko w hierarchii służbowej (bez zmiany warunków pracy i płacy) oraz przypisania pracownikowi dodatkowych ról organizacyjnych na stanowisku np. kierownik projektu – w badanych podmiotach z tej grupy wyniki są z kolei wyższe niż w innych.

Tabela 31. Istnienie procedur dotyczących wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników a stopień zaawansowania stosowania poszczególnych rozwiązań funkcji WMP

Wyszczególnienie		Istnieją procedury WMP		Nie istnieją procedury WMP		P
		w formie spisanej	nie są one spisane	są planowane	nie są planowane	
1	2	3	4	5	6	7
Funkcja motywacyjna	Przeniesienie pracownika na inne, równorzędne stanowisko w organizacji przy jednoczesnej zmianie warunków pracy i płacy	2,66	2,41	2,03	1,97	< 0,001*
	Przeniesienie pracownika na wyższe stanowisko w hierarchii służbowej (zmiana warunków pracy i płacy)	4,05	4,05	3,86	2,85	< 0,001*
	Przeniesienie pracownika na wyższe stanowisko w hierarchii służbowej (bez zmiany warunków pracy i płacy)	1,26	1,80	1,70	2,17	< 0,001*
	Zwiększenie autonomii na stanowisku (większa samodzielność w podejmowaniu decyzji)	2,96	2,59	2,85	1,97	< 0,001*
	Przypisanie pracownikowi dodatkowych ról organizacyjnych na stanowisku np. kierownik projektu	2,77	2,61	2,30	3,05	0,007*
	Skierowanie pracownika na szkolenie mające na celu jego rozwój	2,92	3,18	3,23	3,10	0,106
	Umożliwienie pracownikowi uzyskania wyższego stopnia kwalifikacji formalnych tzw. awans kwalifikacyjno-motywacyjny	2,04	2,07	2,53	1,78	< 0,001*
Funkcja transferowa	Przeniesienie pracownika posiadającego unikatową wiedzę na równorzędne stanowisko (transfer wiedzy)	2,49	2,27	2,10	1,80	< 0,001*
	Czasowe oddelegowanie pracownika do innego oddziału w celu pozyskania/uzupełnienia przez niego określonych umiejętności	1,56	1,71	1,53	1,31	0,081 ^t
	Przeniesienie poziome pracownika na równorzędne stanowisko, w związku z uzyskaniem wyższych kwalifikacji	1,77	2,10	1,64	1,47	< 0,001*
	Włączenie pracownika w proces mentoringu	2,62	2,16	2,03	2,02	0,001*
	Włączenie pracownika w proces coachingu	2,42	2,08	2,33	2,20	0,111
	Włączenie pracownika w proces adaptacji – rola opiekuna stażu	2,82	2,64	2,74	2,33	0,159
	Skierowanie pracownika na szkolenie do innego działu, komórki w celu pozyskania nowej wiedzy i umiejętności	2,19	2,48	1,99	1,79	< 0,001*

Tabela 31 (cd.)

1	2	3	4	5	6	7
Funkcja spoleczna	Przeniesienie pracownika na czas nieokreślony, na inne stanowisko mające na celu zwiększenie potencjału zespołu, do którego został oddelegowany	1,47	1,65	1,87	1,66	< 0,001*
	Przeniesienie pracownika na czas nieokreślony na inne stanowisko w związku z pojawiającymi się konfliktami w dotychczasowym zespole	1,54	1,59	1,74	1,49	0,161
	Włączenie samodzielnego stanowiska pracy pracownika wykazującego nastawienie na pracę zespołową w strukturę zespołu	1,86	2,11	1,75	1,61	< 0,001*
	Zmiana warunków pracy w związku z sytuacją rodzinną pracownika	2,01	2,11	1,74	1,82	0,002*
	Przeniesienie pracownika na inne stanowisko umożliwiające zaspokojenie jego potrzeb organizacyjnych	2,27	2,54	1,94	1,59	< 0,001*
	Przeniesienie pracownika na inne stanowisko umożliwiające/pozwalające mu na większą swobodę w kreowaniu pracy	2,86	3,04	2,76	2,09	< 0,001*
	Przeniesienie pracownika na inne stanowisko związane z jego dopasowaniem do wymagań i właściwości pracy	2,76	3,06	2,54	1,71	< 0,001*
Funkcja adaptacyjna	Przeniesienie pracownika na inne, równorzędne stanowisko w organizacji (takie same warunki płacy i pracy)	2,53	2,61	2,72	2,48	0,166
	Przeniesienie pracownika do innej niż dotychczas lokalizacji organizacji – na inne stanowisko	1,64	1,74	2,14	1,51	< 0,001*
	Wykorzystanie elastycznych form organizacji czasu pracy (np. ruchomy czas pracy)	3,55	3,16	3,43	3,25	0,121
	Wykorzystanie elastycznych form zatrudnienia	3,82	3,49	3,59	2,72	< 0,001*
	Umożliwienie wykonywania pracy w domu przez pracownika przy użyciu technologii mobilnych	4,49	4,29	4,60	3,50	< 0,001*
	Zmiana systemu rozliczania czasu pracy pracownika	2,00	2,19	2,01	1,68	< 0,001*

p – prawdopodobieństwo w teście Kruskala-Wallisa;

* – różnice istotne statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Pominięto odpowiedzi „nie wiem”. Wartości najwyższe wyboldowano.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI.

Natomiast *in plus* wyróżniają się w większości przypadków jednostki mające wypracowane procedury wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników. Jako mniej uświadomione (bo deklarowane przez firmy, które tylko planują wdrożenie

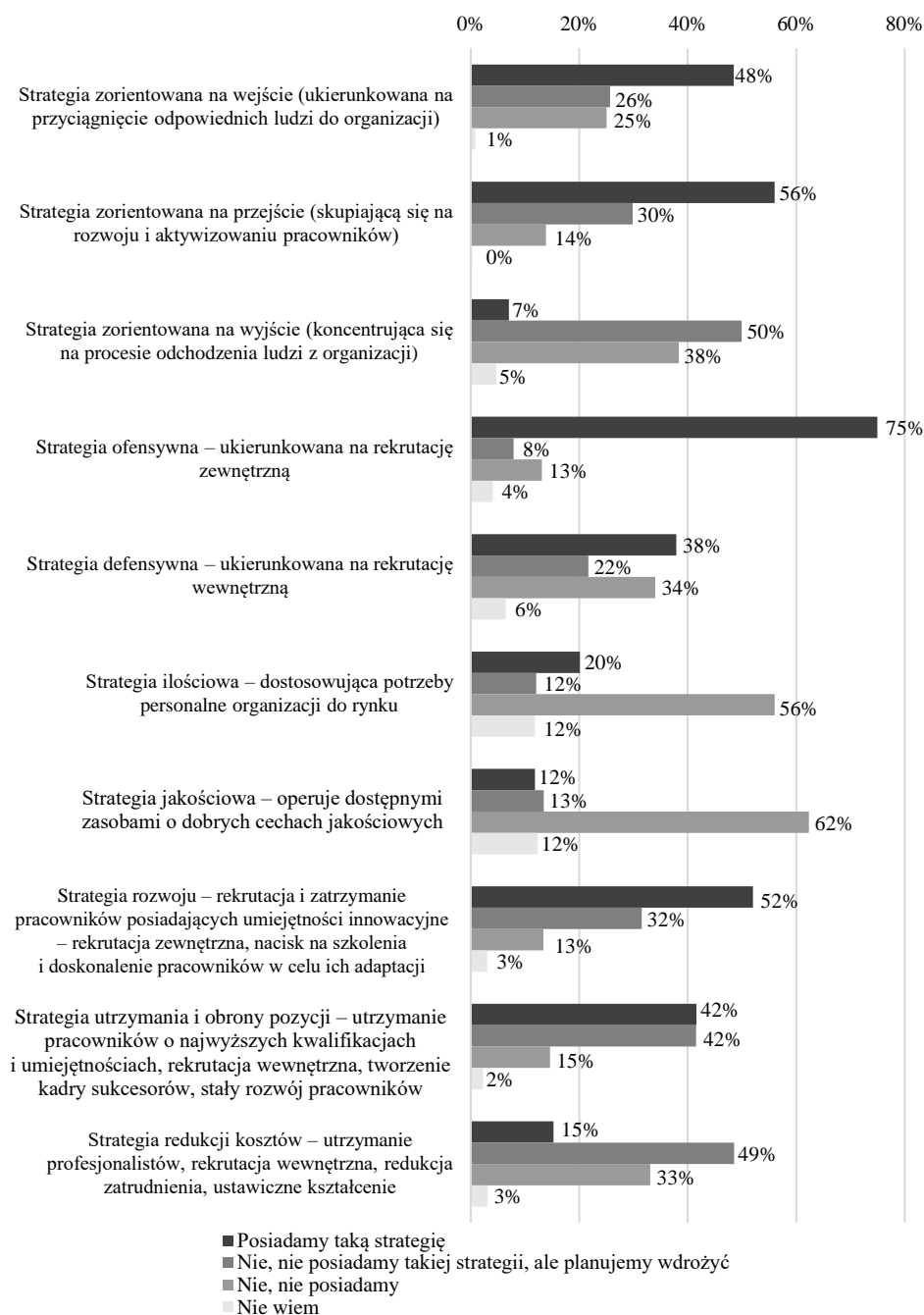
omawianych procedur) można potraktować: umożliwienie pracownikowi uzyskania wyższego stopnia kwalifikacji formalnych (tzw. awans kwalifikacyjno-motywacyjny), przeniesienie pracownika: na czas nieokreślony na inne stanowisko mające na celu zwiększenie potencjału zespołu, do którego pracownik został oddelegowany lub do innej niż dotychczas lokalizacji organizacji na inne stanowisko, lub na inne, równorzędne stanowisko (takie same warunki płacy i pracy), a także umożliwienie wykonywania pracy w domu przez pracownika przy użyciu technologii mobilnych.

5.1.4. Strategiczne podejście do wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników

W badanych podmiotach realizowane są różne strategie zarządzania zasobami ludzkimi (rysunek 31), co może mieć swoje przełożenie na podejście do wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników.

Strategią, na której posiadanie wskazywano najczęściej, jest strategia ofensywna, ukierunkowana na rekrutację zewnętrzną – deklaruje ją 75% średnich i dużych firm, kolejne 7,9% planuje jej wdrożenie. Nieco ponad połowa badanych wyróżniała też strategię zorientowaną na przejście, skupiającą się na rozwoju i aktywizowaniu pracowników (56%, 29,8% z zamiarami jej wdrożenia) oraz strategię rozwoju, którą cechuje rekrutacja i zatrzymanie pracowników posiadających umiejętności innowacyjne, rekrutacja zewnętrzna, nacisk na szkolenia i doskonalenie pracowników w celu ich adaptacji (52% wskazań, 31,5% z planami jej wdrożenia).

Podobnie często wymieniana była strategia zorientowana na wejście (ukierunkowana na przyciągnięcie odpowiednich ludzi do organizacji) – 48,5% wskazań (25,7% stawiających sobie za cel jej wdrożenie). Około 40% badanych zaznaczało z kolei stosowanie strategii utrzymania i obrony pozycji (zatrzymanie pracowników o najwyższych kwalifikacjach i umiejętnościach, rekrutacja wewnętrzna, tworzenie kadry sukcesorów, stały rozwój pracowników – co istotne, również 41,5% zamierza ją wdrożyć) oraz strategii defensywnej, ukierunkowanej na rekrutację wewnętrzną (21,7% planuje jej zastosowanie). W co piątej jednostce wybierano strategię ilościową, dostosowującą potrzeby personalne organizacji do rynku (w jej przypadku zainteresowanie wdrożeniem w przyszłości jest niewielkie, 56% tego nie przewiduje). Dość rzadko stosowana jest obecnie strategia redukcji kosztów (utrzymanie profesjonalistów, rekrutacja wewnętrzna, redukcja zatrudnienia, ustawiczne kształcenie) – 15,2% wskazań i strategia zorientowana na wyjście (koncentrująca się na procesie odchodzenia ludzi z organizacji) – 7% wskazań. Jednak blisko połowa badanych podmiotów nosi się z zamiarem ich zastosowania (są to najczęściej wymieniane strategie wśród planowanych do wdrożenia).

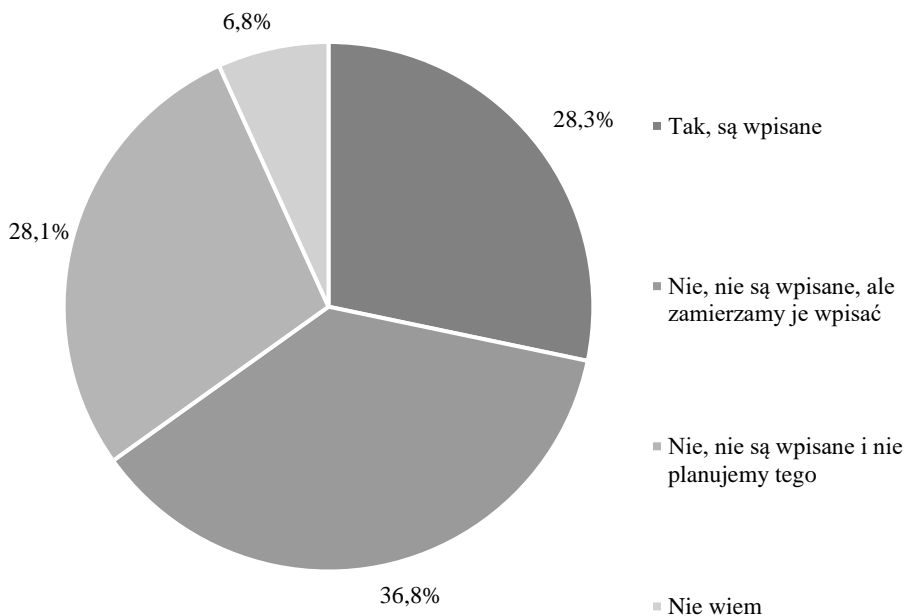


Rysunek 31. Rodzaj posiadanej strategii zarządzania zasobami ludzkimi w badanych organizacjach

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI.

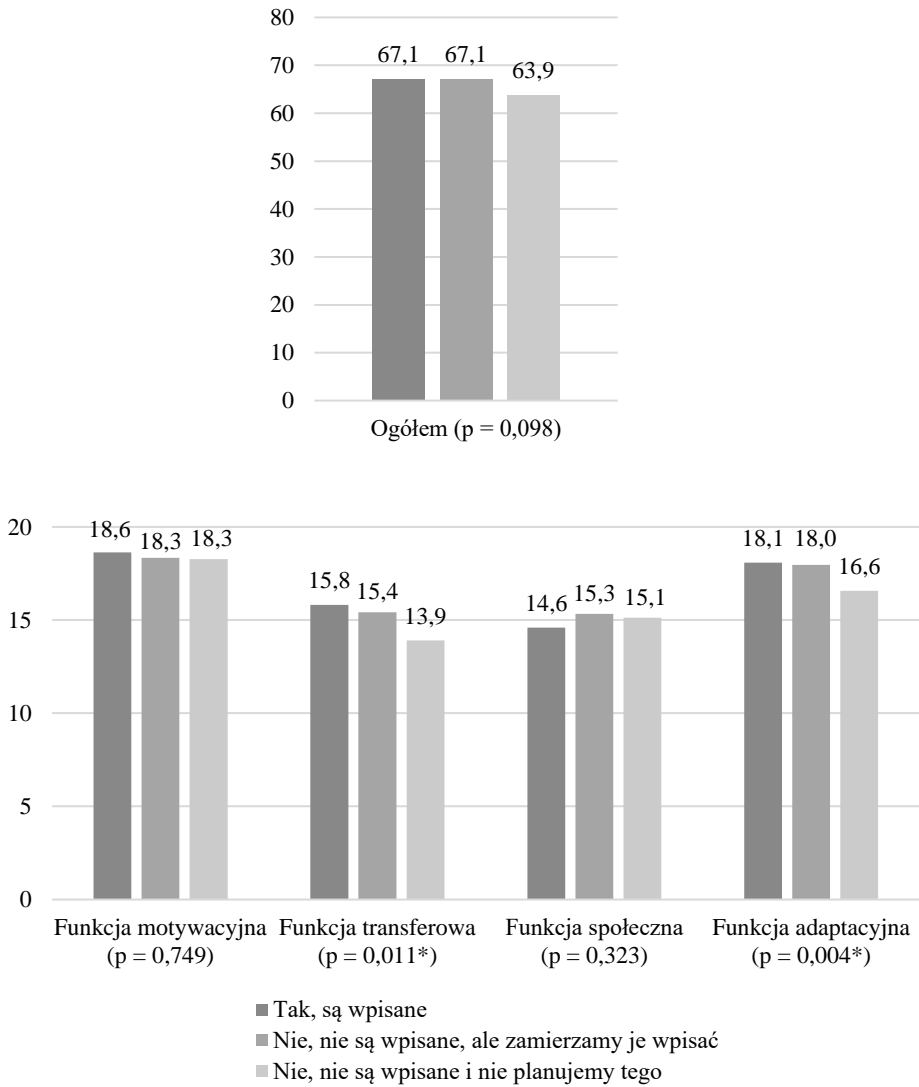
Niewielkie jest zainteresowanie strategią jakościową, która operuje dostępnymi zasobami o dobrych cechach jakościowych. Biorąc pod uwagę odsetek osób wskazujących na nieposiadanie strategii, przy braku planów jej wdrożenia w przyszłości, można wskazać, że najmniejsze zainteresowanie ze strony organizacji ma miejsce w przypadku strategii jakościowej (62,3% takich wskazań) i ilościowej (56,1%).

W opinii badanych jednostek wewnątrzorganizacyjna mobilność pracowników jest włączona w strategię w niespełna 30% (rysunek 32). Dodatkowo, niecałe 40% zamierza je dopiero wpisać w strategię zarządzania zasobami ludzkimi a 28% analizowanych podmiotów nie ma wpisanej wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w strategię i co ciekawe, nie zamierza tego uczynić. Fakt ten należy odnotować, chociaż przedstawione wartości statystyczne nie skłaniają do szczególnego optymizmu.



Rysunek 32. Wpisanie mobilności wewnątrzorganizacyjnej w strategię zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI.



p – prawdopodobieństwo w teście F analizy wariancji;

* – różnice istotne statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Pominięto odpowiedzi nie wiem.

Rysunek 33. Wpisanie w strategię zarządzania zasobami ludzkimi przemieszczeń pracowników wewnątrz organizacji a stopień zaawansowania stosowania tych rozwiązań

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI.

Znaczącą kwestią jest zastanowienie się czy organizacje, które mają wpisana wewnętrzną mobilność pracowników w strategię zarządzania zasobami ludzkimi, korzystają częściej ze zróżnicowanego zbioru rozwiązań funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników niż organizacje, które nie posiadają takich zapisów (hipoteza 2). Same wpisane formalne zapisy, procedury czy plany w strategię zarządzania zasobami ludzkimi nie następują w sposób automatyczny, ale rozstrzygają o tym działania praktyczne, w których główną rolę odgrywa dział HR (Malara, Kroik, 2017, s. 29).

Wyniki badań wskazują, że podmioty, które mają procedury wewnętrznej mobilności pracowników wpisane w strategię zarządzania zasobami ludzkimi istotnie częściej stosują rozwiązania przede wszystkim z zakresu funkcji transferowej ($p = 0,011^*$) i adaptacyjnej ($p = 0,004^*$) – rysunek 33. *In minus* wyróżniają się jednostki, które nie wpisały omawianych rozwiązań w strategię zarządzania zasobami ludzkimi, podczas gdy organizacje mające świadomość potrzeby wdrożenia takich działań uzyskują analogiczne wyniki jak te, które już takie zapisy w strategii posiadają. Ponieważ z punktu widzenia funkcji motywacyjnej i społecznej takich różnic nie ma, ogólna ocena stosowanych rozwiązań nie różni się istotnie w tym przekroju ($p = 0,098$).

Podmioty, które mają wpisane przemieszczenia wewnątrzorganizacyjne w strategię zarządzania zasobami ludzkimi większą wagę (niż firmy, które nie mają takich zapisów) przywiązują do (porównaj tabela 32):

- funkcji motywacyjnej: przeniesienia pracownika na inne, równorzędne stanowisko w organizacji przy jednoczesnej zmianie warunków pracy i płacy oraz przeniesienia pracownika na wyższe stanowisko w hierarchii służbowej przy zmianie warunków pracy i płacy,
- funkcji transferowej: czasowego oddelegowania pracownika do innego oddziału w celu pozyskania/uzupełnienia przez niego określonych umiejętności, włączenia pracownika w proces mentoringu oraz adaptacji – rola opiekuna stażu,
- funkcji adaptacyjnej: wykorzystania elastycznych form zatrudnienia i czasu pracy oraz umożliwienia wykonywania pracy w domu przez pracownika przy użyciu technologii mobilnych – telepraca, praca zdalna;

mniejszą zaś do:

- funkcji motywacyjnej: przeniesienia pracownika na wyższe stanowisko w hierarchii służbowej, ale bez zmiany warunków pracy i płacy,
- funkcji społecznej: przeniesienia pracownika na czas nieokreślony na inne stanowisko mające na celu zwiększenie potencjału zespołu, do którego pracownik został oddelegowany oraz przeniesienia pracownika na czas nieokreślony na inne stanowisko w związku z pojawiającymi się konfliktami w dotychczasowym zespole,
- funkcji adaptacyjnej: przeniesienia pracownika do innej niż dotychczas lokalizacji organizacji – na inne stanowisko.

Tabela 32. Wpisanie wewnętrznej mobilności w strategię zarządzania zasobami ludzkimi a wykorzystanie zróżnicowanego zbioru rozwiązań funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników

Wyszczególnienie		Tak, są wpisane	Nie, ale planujemy	Nie i nie planujemy	p
Funkcja motywacyjna	Przeniesienie pracownika na inne, równorzędne stanowisko w organizacji przy jednoczesnej zmianie warunków pracy i płacy	2,72	2,17	2,33	< 0,001*
	Przeniesienie pracownika na wyższe stanowisko w hierarchii służbowej (zmiana warunków pracy i płacy)	4,19	3,81	3,77	0,073 ^t
	Przeniesienie pracownika na wyższe stanowisko w hierarchii służbowej (bez zmiany warunków pracy i płacy)	1,43	1,70	1,78	0,026*
	Zwiększenie autonomii na stanowisku (większa samodzielność w podejmowaniu decyzji)	2,75	2,69	2,57	0,310
	Przypisanie pracownikowi dodatkowych ról organizacyjnych na stanowisku np. kierownik projektu	2,62	2,70	2,58	0,317
	Skierowanie pracownika na szkolenie mające na celu jego rozwój	2,97	3,17	3,08	0,153
	Umożliwienie pracownikowi uzyskania wyższego stopnia kwalifikacji formalnych tzw. awans kwalifikacyjno-motywacyjny	1,96	2,09	2,17	0,281
Funkcja transferowa	Przeniesienie pracownika posiadającego unikatową wiedzę na równorzędne stanowisko (transfer wiedzy)	2,22	2,40	2,07	0,077 ^t
	Czasowe oddelegowanie pracownika do innego oddziału w celu pozyskania/uzupełnienia przez niego określonych umiejętności	1,63	1,59	1,54	0,021*
	Przeniesienie poziome pracownika na równorzędne stanowisko, w związku z uzyskaniem wyższych kwalifikacji	1,92	1,81	1,86	0,602
	Włączenie pracownika w proces mentoringu	2,61	2,14	2,01	< 0,001*
	Włączenie pracownika w proces coachingu	2,26	2,38	1,93	0,005*
	Włączenie pracownika w proces adaptacji – rola opiekuna stażu	2,93	2,72	2,44	0,004*
	Skierowanie pracownika na szkolenie do innego działu, komórki w celu pozyskania nowej wiedzy i umiejętności	2,25	2,39	2,06	0,013*

Wyszczególnienie		Tak, są wpisane	Nie, ale planujemy	Nie i nie planujemy	p
Funkcja społeczna	Przeniesienie pracownika na czas nieokreślony na inne stanowisko mające na celu zwiększenie potencjału zespołu, do którego pracownik został oddelegowany	1,46	1,76	1,60	0,001*
	Przeniesienie pracownika na czas nieokreślony na inne stanowisko w związku z pojawiającymi się konfliktami w dotychczasowym zespole	1,42	1,72	1,60	0,013*
	Włączenie samodzielnego stanowiska pracy pracownika wykazującego nastawienie na pracę zespołową w strukturę zespołu	1,88	2,05	1,79	0,009*
	Zmiana warunków pracy w związku z sytuacją rodzinną pracownika	1,84	2,06	2,01	0,182
	Przeniesienie pracownika na inne stanowisko umożliwiające zaspokojenie jego potrzeb organizacyjnych	2,29	2,25	2,32	0,648
	Przeniesienie pracownika na inne stanowisko umożliwiające/pozwalające mu na większą swobodę w kreowaniu pracy	2,96	2,75	2,96	0,322
	Przeniesienie pracownika na inne stanowisko związane z jego dopasowaniem do wymagań i właściwości pracy	2,74	2,75	2,82	0,981
Funkcja adaptacyjna	Przeniesienie pracownika na inne, równorzędne stanowisko w organizacji (takie same warunki płacy i pracy)	2,47	2,71	2,66	0,191
	Przeniesienie pracownika do innej niż dotychczas lokalizacji organizacji – na inne stanowisko	1,68	1,66	1,84	0,103
	Wykorzystanie elastycznych form organizacji czasu pracy (np. ruchomy czas pracy)	3,45	3,38	3,07	0,041*
	Wykorzystanie elastycznych form zatrudnienia (praca w niepełnym wymiarze, kontraktowanie pracy, praca w oparciu o umowy cywilnoprawne)	3,81	3,61	3,24	0,005*
	Umożliwienie wykonywania pracy w domu przez pracownika przy użyciu technologii mobilnych – telepraca, praca zdalna	4,53	4,42	3,96	< 0,001*
	Zmiana systemu rozliczania czasu pracy pracownika	2,14	2,17	1,81	0,011*

p – prawdopodobieństwo w teście Kruskala-Wallisa;

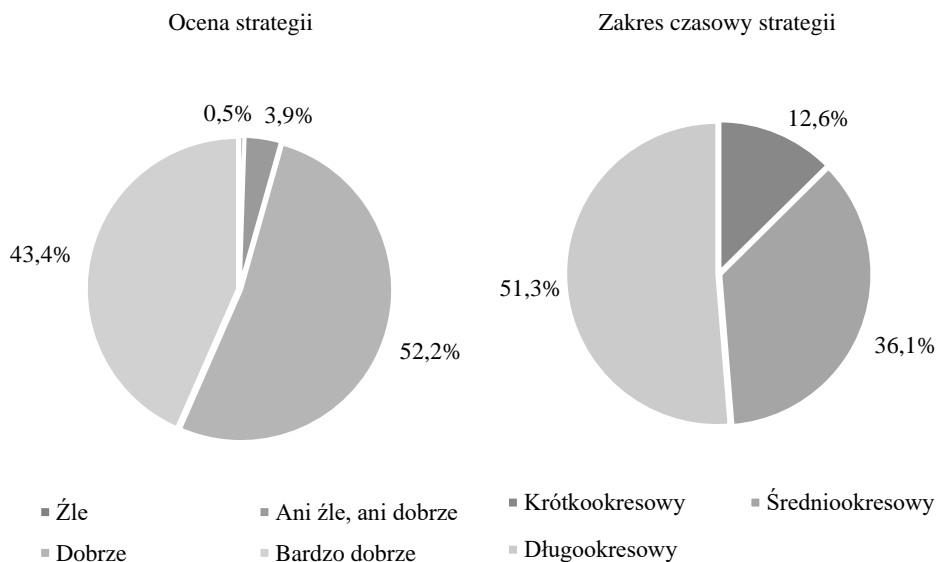
* – różnice istotne statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Pominięto odpowiedzi „nie wiem”. Wartości najwyższe wyboldowano.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI.

Organizacje, które nawet nie planują włączenia odpowiednich zapisów w strategię zarządzania zasobami ludzkimi wyraźnie częściej od pozostałych sięgają po przeniesienie pracownika na wyższe stanowisko w hierarchii służbowej (bez zmiany warunków pracy i płacy). Częściej również niż badane jednostki mające omawiane zapisy w strategii wybierają takie rozwiązania jak przeniesienie pracownika na czas nieokreślony na inne stanowisko – mające na celu zwiększenie potencjału zespołu, do którego pracownik został oddelegowany lub w związku z pojawiającymi się konfliktami w dotychczasowym zespole.

Jak wynika z badań, firmy, które wpisały wewnątrzorganizacyjną mobilność pracowników w strategię zarządzania zasobami ludzkimi, oceniają ją dobrze lub bardzo dobrze (96%), zaledwie 4% ocenia je źle (rysunek 34, lewy panel). Jeśli chodzi o zakres czasowy tych strategii, w przypadku połowy organizacji z tej grupy jest on długookresowy, a tylko dla co ósmej firmy – krótkookresowy (rysunek 34, prawy panel).

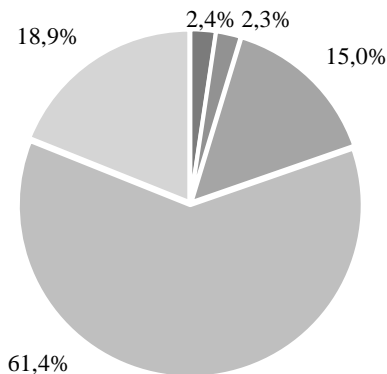


Rysunek 34. Ocena strategii dotyczącej wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników (lewy panel) i jej zakres planowy (prawy panel) (odsetek wskazań)

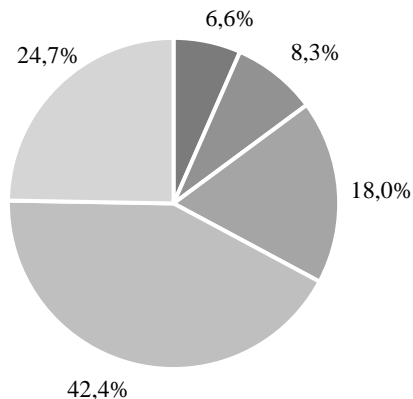
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI.

Mniej więcej osiem na dziesięć osób uznało potrzebę wpisania wewnętrznej mobilności pracowników w strategię zarządzania zasobami ludzkimi, a przeciwnych temu jest tylko 5% badanych (rysunek 35, lewy panel).

Potrzeba wpisania wewnętrznej mobilności w strategię zarządzania zasobami ludzkimi



Pomiar dotyczący wewnętrznej mobilności



■ Zdecydowanie nie ■ Raczej nie ■ Ani tak, ani nie ■ Raczej tak ■ Zdecydowanie tak

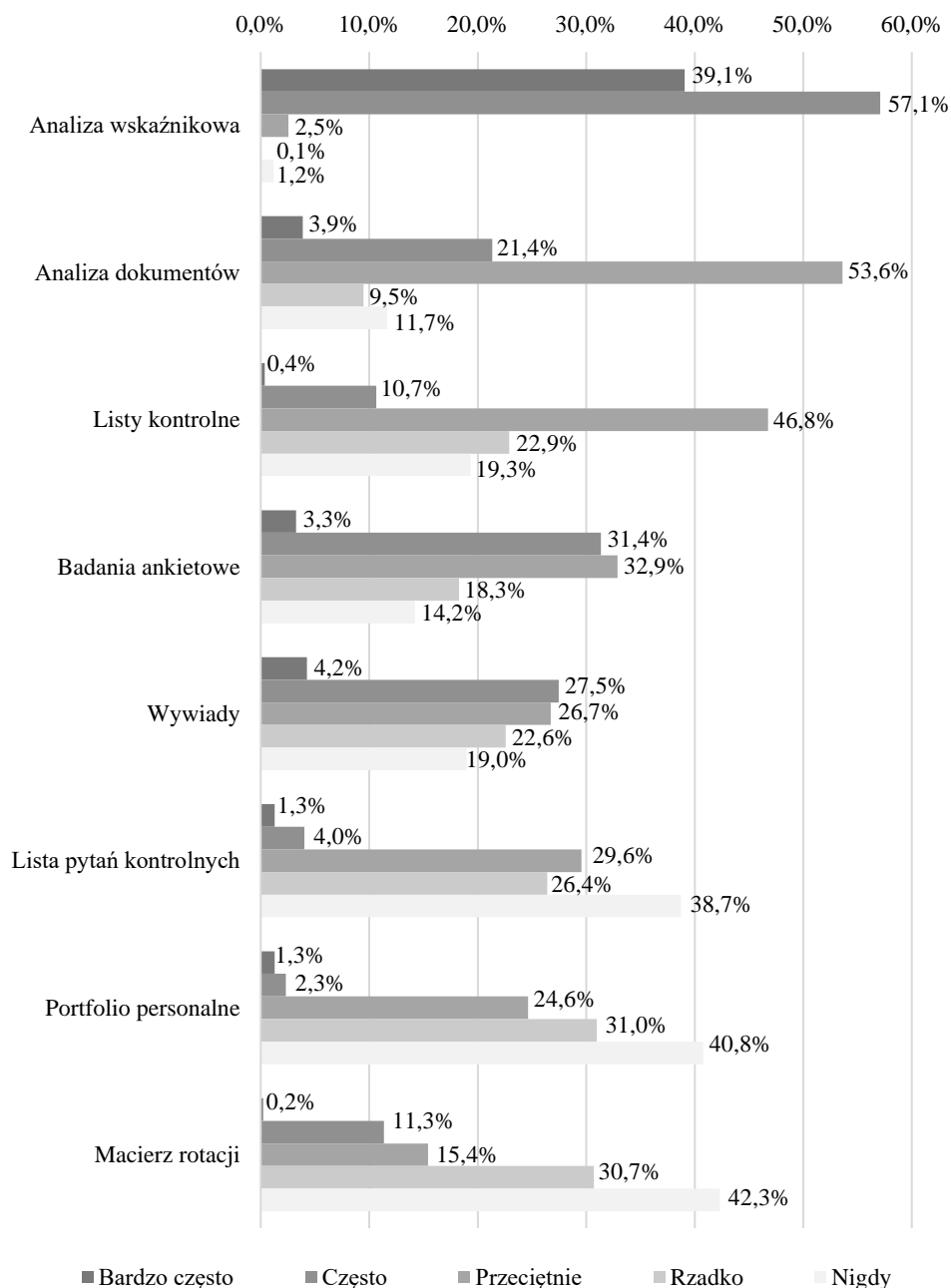
Rysunek 35. Opinia na temat potrzeby wpisania wewnętrznej mobilności pracowników w strategię zarządzania zasobami ludzkimi (lewy panel) oraz dokonywanie pomiaru mobilności (prawy panel)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI.

Każda strategia wymaga monitorowania i pomiaru rezultatów na różnych etapach jej realizacji. Jeśli chodzi o wewnętrzną mobilność pracowników, ich pomiar deklarowany jest w 66% organizacji (rysunek 35, prawy panel).

Podmioty stosujące pomiar wewnętrznej mobilności pracowników (około 70%) określiły też stopień wykorzystania poszczególnych metod i technik pomiaru (rysunek 36).

Zdecydowanie najpopularniejsza, według badanych jednostek, jest analiza wskaźnikowa – często lub bardzo często stosują ją prawie wszystkie podmioty (w tym cztery na dziesięć – bardzo często). Co trzecia organizacja prowadząca pomiar wewnętrznej mobilności często lub bardzo często stosuje badania ankietowe i/lub wywiady, a co czwarta – analizę dokumentów. Z kolei najrzadziej sięgają po macierz rotacji, portfolio personalne i/lub listę pytań kontrolnych – nigdy nie stosowało ich około 40%, rzadko – około 30%.

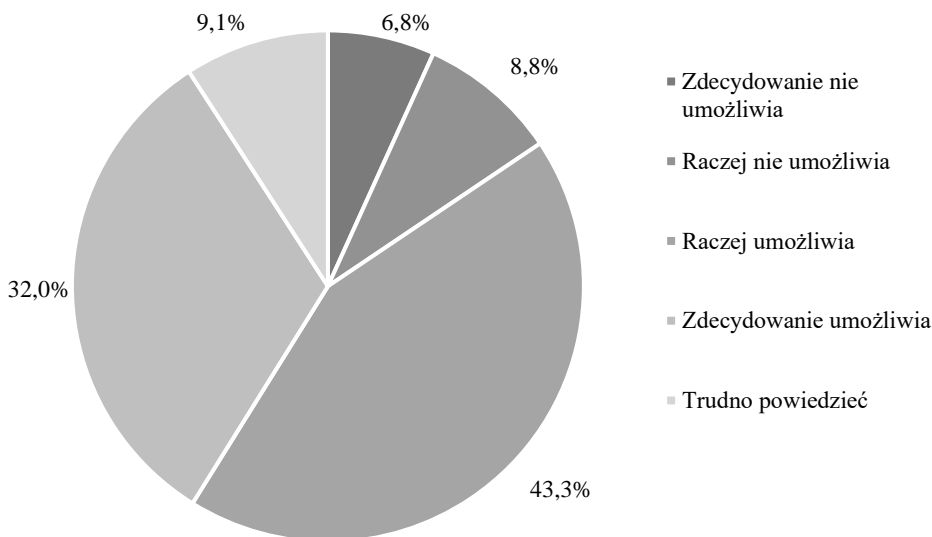


Rysunek 36. Ocena stopnia wykorzystania poszczególnych metod i technik w pomiarze wewnętrznej mobilności pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI.

5.1.5. Struktura organizacyjna a wewnątrzorganizacyjna mobilność pracowników

Istniejąca, deklarowana struktura organizacyjna przeważnie nie stanowi bariery dla wewnętrznej mobilności pracowników – w 75% organizacji udzielono odpowiedzi „raczej umożliwia” lub „zdecydowanie umożliwia”. Przeciwnego zdania jest tylko około 16% badanych (rysunek 37).

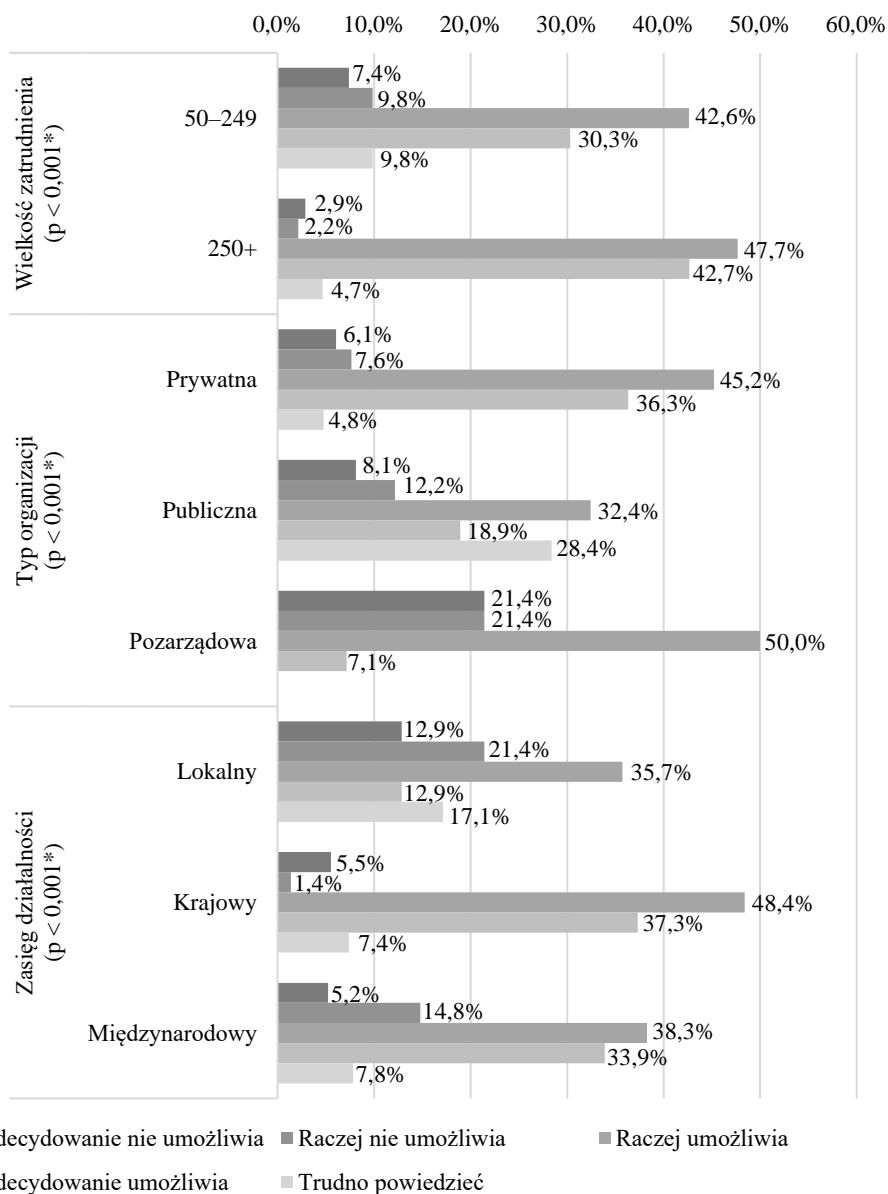


Rysunek 37. Posiadana struktura organizacyjna a możliwości realizacji wewnętrznej mobilności pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI.

Możliwości w tym zakresie istotnie różnicuje zarówno wielkość jednostki, jak i jej typ czy zasięg działalności ($p < 0,001^*$) – rysunek 38.

W średnich podmiotach struktura organizacyjna częściej uniemożliwia wewnętrzną mobilność niż w dużych (17% vs. 5%), w instytucjach pozarządowych wyraźnie częściej (43%) wskazywano na tę barierę niż w publicznych (20%) i prywatnych (14%). Również lokalny zakres działalności wiąże się z silniejszymi barierami po stronie struktury organizacyjnej – wskazywano na nie w 30% podmiotach o zasięgu lokalnym wobec co piątej o międzynarodowym i 7% – krajowym (rysunek 38).



p – prawdopodobieństwo w dokładnym teście Fishera;

* – różnice istotne statystycznie ($\alpha = 0,05$).

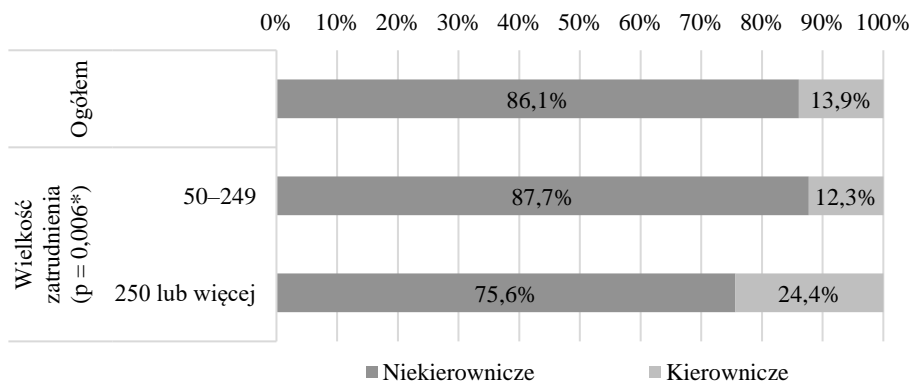
Rysunek 38. Posiadana deklarowana struktura organizacyjna a możliwość wewnętrznej mobilności pracowników według cech organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI.

Nie można zapominać, że cechy obniżające możliwości wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników najczęściej współwystępują a organizacje pozarządowe często działają lokalnie i zatrudniają od 50 do 249 osób.

Wewnątrzorganizacyjna mobilność pracowników zdecydowanie częściej stosowana jest w odniesieniu do stanowisk niekierowniczych niż kierowniczych (86% vs. 14%), co może być efektem większej skłonności pracodawców do ich stosowania, ale też struktury zatrudnienia (generalnie wyższym udziałem stanowisk niekierowniczych) (rysunek 39).

Istotne różnice w tym zakresie odnotowano jedynie przy uwzględnieniu wielkości jednostek – w dużych stanowiska menedżerskie pojawiały się częściej (w co czwartej) niż osoby na stanowiskach niekierowniczych, w średnich firmach odsetek ten był dwukrotnie niższy. Natomiast w kontekście badania jej typu ($p = 0,628$) i zasięgu ($p = 0,248$) a rodzajem stanowisk zależność okazała się nieistotnie statystyczna.



p – prawdopodobieństwo w dokładnym teście Fishera;

* – różnice istotne statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Rysunek 39. Rodzaj stanowisk w stosunku do których wewnątrzorganizacyjna mobilność pracowników jest częściej stosowana w organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI.

Ocena poszczególnych funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników nie różni się istotnie, jeśli porówna się ją według stanowisk, w stosunku do których najczęściej dokonywane są te przesunięcia – jest ona analogiczna, gdy dotyczą one pozycji kierowniczych i niekierowniczych. Inaczej jest jedynie w przypadku oceny funkcji adaptacyjnej – jest ona na istotnie wyższym poziomie w podmiotach, w których wewnątrzorganizacyjna mobilność dokonywana jest częściej w odniesieniu do niekierowników (średnia na poziomie 17,9 vs. 15,3). Rozwiązania z tej grupy, dla których różnice są statystycznie istotne to: przeniesienie na

inne stanowisko umożliwiające zaspokojenie potrzeb organizacyjnych ($p = 0,047^*$), przeniesienie do innej niż dotychczas lokalizacji organizacji – na inne stanowisko ($p < 0,001^*$), wykorzystanie elastycznych form organizacji czasu pracy (np. ruchomy czas pracy) i form zatrudnienia ($p < 0,001^*$) – ich znaczenie jest większe w podmiotach, w których częściej wewnątrzorganizacyjna mobilność pracowników jest dokonywana dla stanowisk niekierowniczych. Podobne wnioski dotyczą przeniesienia na inne, równorzędne stanowisko przy jednoczesnej zmianie warunków pracy i płacy ($p = 0,003^*$), podczas gdy w przypadku skierowania pracownika na szkolenie mające na celu jego rozwój ($p = 0,014^*$) istotnie wyższą ocenę odnotowano przy przewadze przemieszczeń kierowników.

Badania dotyczyły także potwierdzenia lub falsyfikacji hipotezy 3 odnoszącej się do deklarowanej przez organizację oceny struktury organizacyjnej a stosowaniem określonych rozwiązań funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników.

Badając zależność między rozumianą (deklarowaną) oceną struktury organizacyjnej a rozwiązaniami funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności podkreślić należy istotną, dodatnią korelację względem oceny ogólnej ($\rho = 0,241$; $p < 0,001^*$) i dwóch analizowanych funkcji – adaptacyjnej ($\rho = 0,340$; $p < 0,001^*$) i transferowej ($\rho = 0,203$; $p < 0,001^*$), natomiast to na ile struktura organizacyjna sprzyja wewnętrznej mobilności nie ma związku z funkcją motywacyjną i społeczną (tabela 33).

Tabela 33. Ocena zależności między strukturą organizacyjną a funkcjami wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników (ocena sumaryczna)

Wyszczególnienie	Funkcja motywacyjna	Funkcja transferowa	Funkcja społeczna	Funkcja adaptacyjna	Ogółem
Rho	0,047	0,203	0,050	0,340	0,241
P	0,368	< 0,001*	0,342	< 0,001*	< 0,001*

rho – współczynnik korelacji rang Spearmana;

p – prawdopodobieństwo w teście istotności współczynnika korelacji;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI.

Struktura organizacyjna (a konkretnie ocena tego, na ile sprzyja ona wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników) jest dodatnio powiązana z prawie wszystkimi (poza jednym) obszarami dotyczącymi funkcji transferowej i z czterema na sześć obszarami funkcji adaptacyjnej. Mniej jednoznaczne wyniki uzyskano w odniesieniu do funkcji motywacyjnej – cztery z nich są dodatnio skorelowane ze strukturą organizacji, jeden (przypisanie pracownikowi dodatkowych ról organizacyjnych na stanowisku) – jest nieistotny, a dwa – przeniesienie pracownika

na wyższe stanowisko w hierarchii służbowej bez zmiany warunków pracy i płacy oraz skierowanie pracownika na szkolenie mające na celu jego rozwój – są skorelowane ujemnie, a więc im struktura bardziej sprzyja wewnątrzorganizacyjnej mobilności, tym rzadziej stosowane są te rozwiązania (i na odwrót).

Tabela 34. Ocena zależności między strukturą organizacyjną a rozwiązaniami funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników

Wyszczególnienie		rho	p
Funkcja motywacyjna	Przeniesienie pracownika na inne, równorzędne stanowisko w organizacji przy jednoczesnej zmianie warunków pracy i płacy	0,104	0,046*
	Przeniesienie pracownika na wyższe stanowisko w hierarchii służbowej (zmiana warunków pracy i płacy)	0,171	0,001*
	Przeniesienie pracownika na wyższe stanowisko w hierarchii służbowej (bez zmiany warunków pracy i płacy)	-0,129	0,013*
	Zwiększenie autonomii na stanowisku (większa samodzielność w podejmowaniu decyzji)	0,172	0,001*
	Przypisanie pracownikowi dodatkowych ról organizacyjnych na stanowisku np. kierownik projektu	-0,051	0,334
	Skierowanie pracownika na szkolenie mające na celu jego rozwój	-0,111	0,034*
	Umożliwienie pracownikowi uzyskania wyższego stopnia kwalifikacji formalnych tzw. awans kwalifikacyjno-motywacyjny	0,117	0,025*
Funkcja transferowa	Przeniesienie pracownika posiadającego unikatową wiedzę na równorzędne stanowisko (transfer wiedzy)	0,222	< 0,001*
	Czasowe oddelegowanie pracownika do innego oddziału w celu pozyskania/uzupełnienia przez niego określonych umiejętności	0,113	0,030*
	Przeniesienie poziome pracownika na równorzędne stanowisko, w związku z uzyskaniem wyższych kwalifikacji	0,061	0,241
	Włączenie pracownika w proces mentoringu	0,116	0,027*
	Włączenie pracownika w proces coachingu	0,109	0,037*
	Włączenie pracownika w proces adaptacji – rola opiekuna stażu	0,189	< 0,001*
	Skierowanie pracownika na szkolenie do innego działu, komórki w celu pozyskania nowej wiedzy i umiejętności	0,181	0,001*
Funkcja społeczna	Przeniesienie pracownika na czas nieokreślony na inne stanowisko mające na celu zwiększenie potencjału zespołu, do którego pracownik jest oddelegowany	0,053	0,310
	Przeniesienie pracownika na czas nieokreślony na inne stanowisko w związku z pojawiającymi się konfliktami w dotychczasowym zespole	-0,035	0,501
	Włączenie samodzielnego stanowiska pracy pracownika wykazującego nastawienie na pracę zespołową w strukturę zespołu	0,006	0,913
	Zmiana warunków pracy w związku z sytuacją rodzinną pracownika	-0,145	0,005*
	Przeniesienie pracownika na inne stanowisko umożliwiające zaspokojenie jego potrzeb organizacyjnych	0,064	0,223
	Przeniesienie pracownika na inne stanowisko umożliwiające/pozwalające mu na większą swobodę w kreowaniu pracy	0,031	0,557
	Przeniesienie pracownika na inne stanowisko związane z jego dopasowaniem do wymagań i właściwości pracy	0,239	< 0,001*

Tabela 34 (cd.)

Wyszczególnienie		rho	p
Funkcja adaptacyjna	Przeniesienie pracownika na inne, równorzędne stanowisko w organizacji (takie same warunki płacy i pracy)	-0,055	0,291
	Przeniesienie pracownika do innej niż dotychczas lokalizacji organizacji – na inne stanowisko	0,121	0,021*
	Wykorzystanie elastycznych form organizacji czasu pracy (np. ruchomy czas pracy)	0,354	< 0,001*
	Wykorzystanie elastycznych form zatrudnienia	0,388	< 0,001*
	Umożliwienie wykonywania pracy w domu przez pracownika przy użyciu technologii mobilnych – telepraca, praca zdalna	0,268	< 0,001*
	Zmiana systemu rozliczania czasu pracy pracownika	0,071	0,177

rho – współczynnik korelacji rang Spearmana;

p – prawdopodobieństwo w teście istotności współczynnika korelacji;

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI.

Ujemna korelacja ma też miejsce w przypadku jednego z rozwiązań dotyczących funkcji społecznej – zmiany warunków pracy w związku z sytuacją rodzinną pracownika. Zaś dla innego działania z tej grupy, tj. przeniesienia pracownika na inne stanowisko związane z jego dopasowaniem do wymagań i właściwości pracy, korelacja ta jest istotna i dodatnia (tabela 34). Najsilniejsze związki (choć także o umiarkowanej sile) odnotować można dla rozwiązań adaptacyjnych, zwłaszcza wykorzystania elastycznych form zatrudnienia i czasu pracy oraz możliwości wykonywania pracy w domu przy użyciu technologii mobilnych.

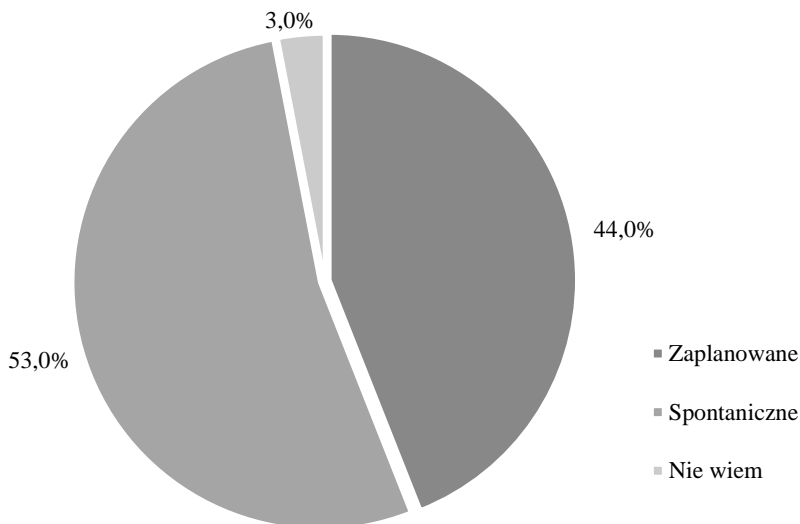
5.1.6. Charakter decyzji związany z realizacją wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników

Istotną kwestią w realizacji wewnętrznej mobilności pracowników jest to, czy decyzje dotyczące wewnątrzorganizacyjnych przemieszczeń dokonywane są w sposób zaplanowany czy spontaniczny. Wyniki w tym zakresie zobrazowano na rysunku 40.

Jak widać, odpowiedzi opisujące charakter tych decyzji rozkładają się mniej więcej po połowie – 53% organizacji podejmuje je spontanicznie, a 44% – w sposób zaplanowany (3% nie ma wiedzy w tym zakresie).

Jak wyżej podkreślono, decyzje dotyczące wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników są w blisko połowie badanych podmiotów podejmowane w sposób zaplanowany, w oparciu o istniejące procedury, a w nieco ponad połowie – spontaniczny. W niewielkim stopniu ma to związek z poszczególnymi funkcjami tych przemieszczeń – jedynie w przypadku funkcji transferowej podmioty prowadzące ten proces w sposób zaplanowany istotnie wyżej od działających

w tym zakresie spontanicznie oceniają ten obszar (średnie istotnie się różnią – $p = 0,021^*$). Dla pozostałych funkcji w przypadku działań zaplanowanych ocena również jest nieco wyższa, aczkolwiek nieistotnie (w sensie statystycznym), nieco silniej zarysowują się różnice w odniesieniu do ogólnej oceny wewnętrznej mobilności pracowników ($p = 0,070^b$) – rysunek 41.



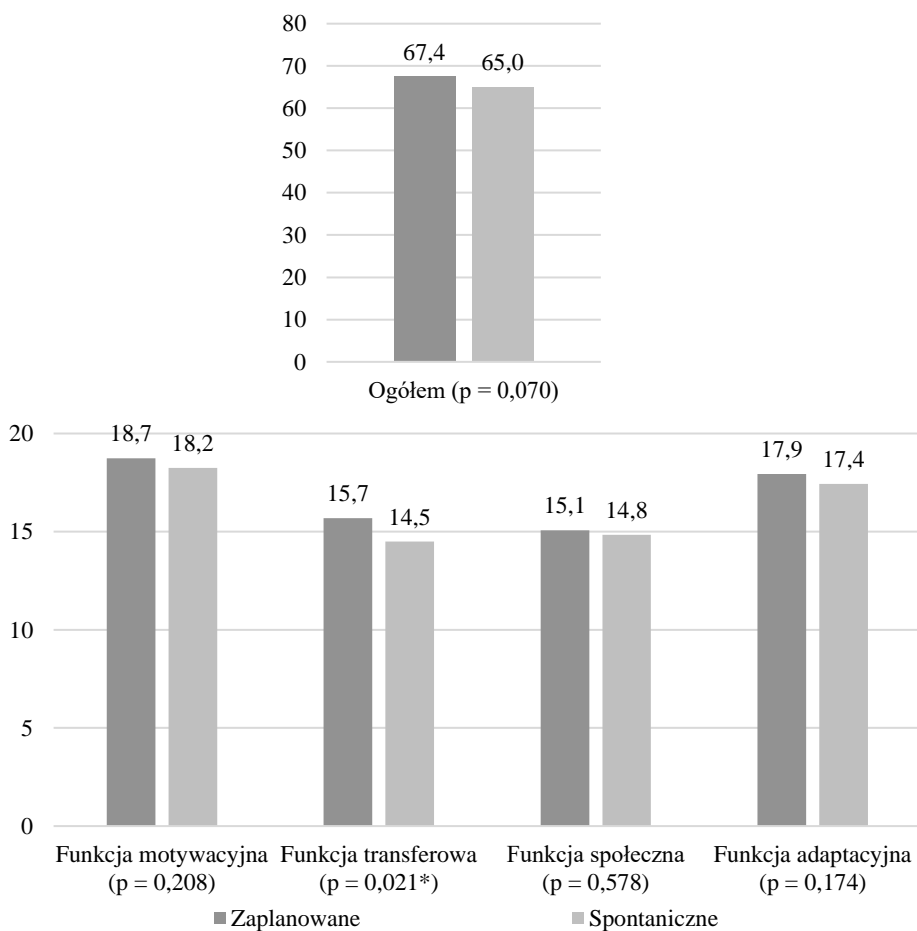
Rysunek 40. Charakter decyzji podejmowanych w kwestii wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI.

Analizując w tym kontekście poszczególne rozwiązania zauważyć można, że w wielu przypadkach ich ocena (wskazująca na częstotliwość ich wykorzystania) jest analogiczna niezależnie od podejścia do wewnątrzorganizacyjnej mobilności – podobne prawidłowości mają miejsce w organizacjach prowadzących je w sposób zaplanowany i spontaniczny.

W ramach funkcji transferowej, jednostki prowadzące omawiane działania w sposób zaplanowany istotnie wyżej oceniają cztery elementy (tabela A-5): przeniesienie pracownika posiadającego unikatową wiedzę na równorzędne stanowisko (transfer wiedzy), włączenie go w proces mentoringu, w proces adaptacji – rola opiekuna stażu oraz skierowanie na szkolenie do innego działu, komórki w celu pozyskania nowej wiedzy i umiejętności. Istotnie wyżej ocenione jest w tej grupie także przeniesienie go na równorzędne lub wyższe stanowisko w organizacji przy jednoczesnej zmianie warunków pracy i płacy (funkcja motywacyjna), przeniesienie na inne stanowisko umożliwiające zaspokojenie jego potrzeb organizacyjnych (funkcja społeczna), a także wykorzystanie elastycznych form zatrudnienia i umożliwienie wykonywania pracy w domu przy użyciu technologii mobilnych

(funkcja adaptacyjna). Dla porównania, podmioty prowadzące wewnętrzną mobilność w sposób spontaniczny bardziej (niż działające w oparciu o procedury) skupiają się na przeniesieniu pracownika na wyższe stanowisko w hierarchii służbowej bez zmiany warunków pracy i płacy (choć i tu średnia nie jest wysoka), skierowaniu na szkolenie rozwojowe, przeniesieniu na czas nieokreślony na inne stanowisko mające na celu zwiększenie potencjału zespołu, do którego został oddelegowany oraz na przeniesieniu na inne, równorzędne stanowisko przy zachowaniu warunków płacy i pracy.



p – prawdopodobieństwo w teście t-Studenta;

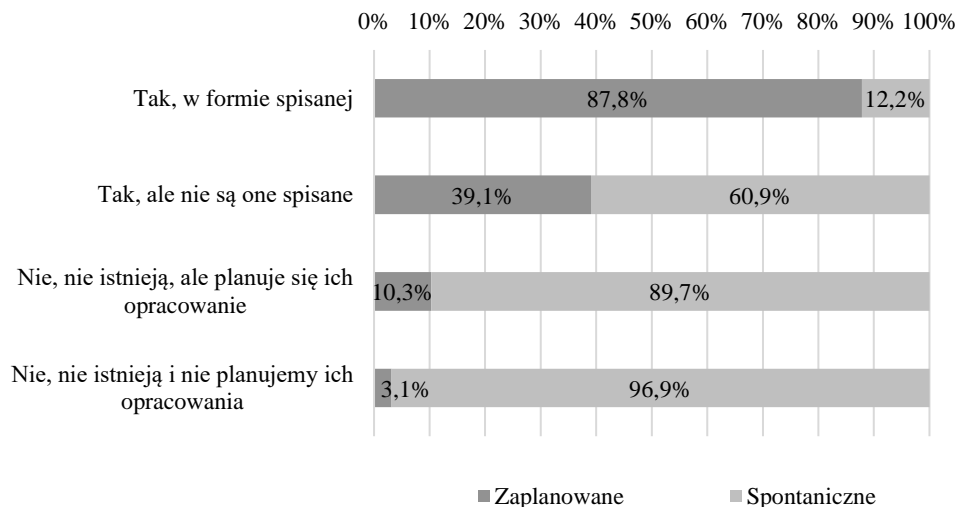
* – różnice istotne statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Pominięto odpowiedzi „nie wiem”.

Rysunek 41. Przemieszczenia wewnątrzorganizacyjne (ocena sumaryczna)
– zaplanowane czy spontaniczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI.

Istotnym elementem staje się również poznanie odpowiedzi na pytanie, czy istnienie procedur w formie spisanej związane jest z charakterem podejmowanej decyzji dotyczącej wewnątrzorganizacyjnej mobilności.



Rysunek 42. Istnienie procedur dotyczących wewnątrzorganizacyjnych przemieszczeń a charakter podejmowanych decyzji odnoszących się do mobilności pracowników
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI.

Jak pokazują wyniki badań decyzje w tym zakresie są podejmowane w zdecydowanej przewadze w sposób zaplanowany (prawie 88%) tylko co ósma firma z tej grupy wskazała, że częściej są one spontaniczne). Dla organizacji, w których te procedury istnieją, ale są mniej sformalizowane (niespisane) analogiczny odsetek wynosi 40%, podczas gdy dla niemających takich procedur decyzje podejmowane są zdecydowanie częściej w sposób spontaniczny (rysunek 42). Omawiana relacja jest statystycznie istotna ($p < 0,001^*$). Można zatem stwierdzić, że wdrożenie omawianych procedur sprzyja podejmowaniu decyzji w sposób bardziej zaplanowany (i na odwrót – podejmowanie decyzji w sposób zaplanowany sprzyja wypracowaniu procedur dotyczących wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników).

5.1.7. Ocena czynników zewnętrznych i wewnętrznych determinujących wewnątrzorganizacyjną mobilność pracowników

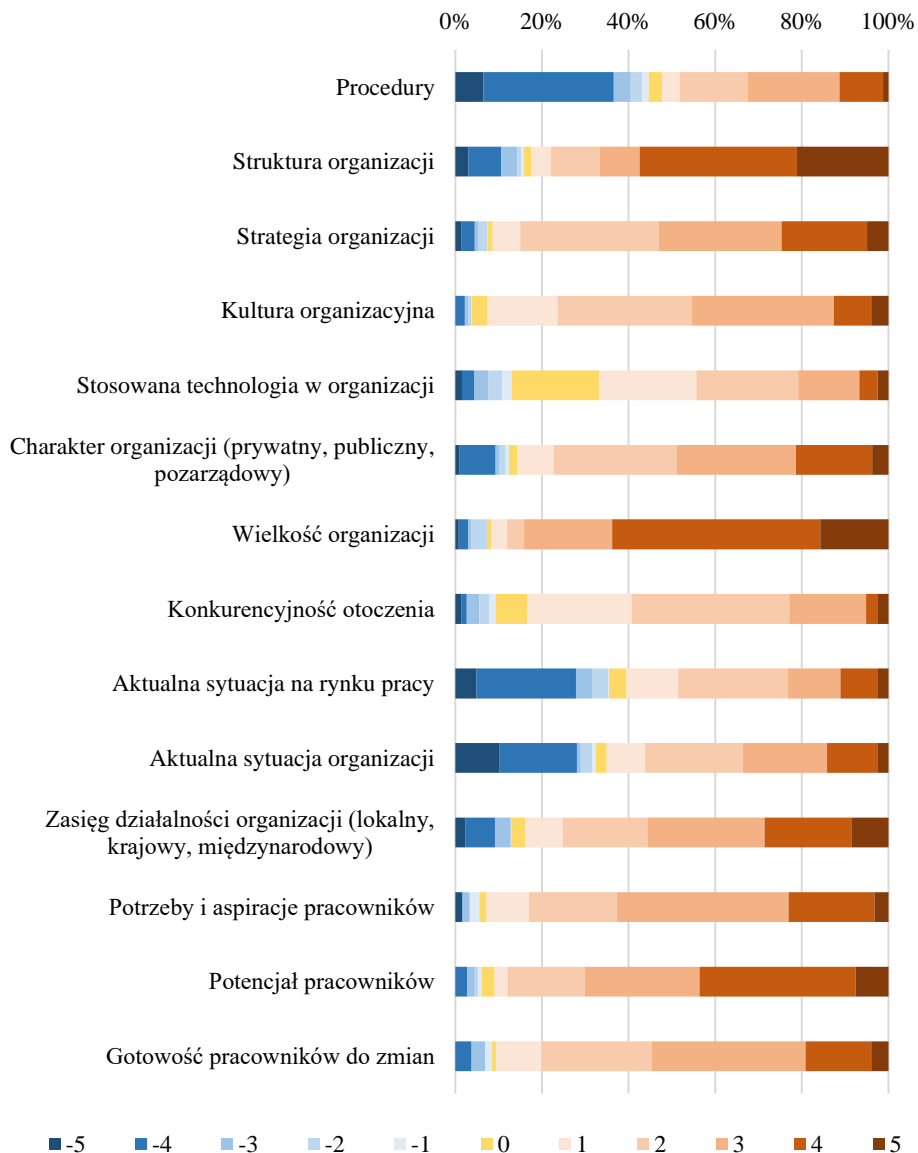
Przedstawiciele badanych jednostek zapytani zostali na koniec o postrzegane w ich organizacji czynniki sprzyjające lub nie wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników. Wyniki zestawiono na rysunku 43. Kolorem niebieskim oznaczono przy tym opinie negatywne, pomarańczowym – pozytywne, a żółtym – neutralne.

Jak widać, na rysunku 43 kolor pomarańczowy przeważa, a zatem wymieniane elementy są w badanych podmiotach czynnikami korzystnie oddziałującymi na wewnętrzną mobilność pracowników. Szczególnie dotyczy to ich potrzeb i aspiracji ($M = 2,5$; $Me = 3$; $SD = 1,7$), potencjału ($M = 2,8$; $Me = 3$; $SD = 1,9$), gotowości do zmian ($M = 2,2$; $Me = 3$; $SD = 1,9$), jak również kultury organizacyjnej ($M = 2,2$; $Me = 2$; $SD = 1,6$) oraz strategii ($M = 2,3$; $Me = 3$; $SD = 2,0$) i wielkości podmiotów ($M = 3,2$; $Me = 4$; $SD = 2,0$). Dla każdego z tych czynników odsetek ocen pozytywnych przekracza 90%. Po stronie korzyści postrzegano także charakter firmy (formę własności) ($M = 1,9$; $Me = 2$; $SD = 2,3$), jej struktury ($M = 2,5$; $Me = 4$; $SD = 3,0$), zasięgu działalności ($M = 2,0$; $Me = 3$; $SD = 2,7$), konkurencyjnością otoczenia ($M = 1,5$; $Me = 2$; $SD = 1,8$). Tu z kolei odsetek wskazań pozytywnych to około 80%. Jak widać, najwyższe wyniki odnotowano dla wielkości organizacji i jej struktury, przy silnym stopniu zróżnicowania w przypadku drugiej ze zmiennych (tabela 35).

Jeśli chodzi o bariery wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników na pierwszy plan wysuwają się procedury (blisko połowa odpowiedzi negatywnych, $M = -0,26$; $Me = 1$; $SD = 3,4$) oraz aktualna sytuacja na rynku pracy ($M = 0,11$; $Me = 1$; $SD = 3,3$) i aktualna sytuacja organizacji ($M = 1,46$; $Me = 2$; $SD = 1,8$) (w obu przypadkach wskazań jest negatywna). Zaś w dwóch ostatnich wyszczególnieniach dodatnia średnia potwierdza, że w ogólnym rozrachunku również te czynniki były dla ogółu przedsiębiorstw raczej szansą niż zagrożeniem.

Porównując opinie w tym zakresie w średnich i dużych przedsiębiorstwach zauważa się różnice zobrazowane w tabeli A-6. Warto zwrócić uwagę na fakt, że w dużych przedsiębiorstwach ocena wszystkich aspektów jest korzystna, a w każdym bądź razie przynajmniej neutralna. Dotyczy to również opiniowania procedur. Ocena takich czynników jak wielkość organizacji i jej struktura przekracza 3, a mediana jest równa 4. W tych kwestiach opinia przedstawicieli dużych organizacji jest istotnie wyższa niż średnich. Podkreślić należy, że dla niemal wszystkich aspektów wyniki dla dużych firm są wyższe niż dla średnich – wyjątek stanowi jedynie ocena potencjału pracowników, niemniej jednak różnice są znikome. Poza wymienianymi już elementami, znacznie wyżej ocenia się w dużych podmiotach

rolę charakteru organizacji (formy własności), jej zasięgu, a także kultury organizacyjnej i konkurencyjności otoczenia. Dość wyraźne różnice odnotowuje się także w stosunku do aktualnej jej sytuacji i stosowanej technologii (tabela 35).



Rysunek 43. Ocena siły i kierunku wpływu poszczególnych czynników oddziałujących na wewnątrzorganizacyjną mobilność pracowników w organizacji
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI.

Tabela 35. Statystyki opisowe poszczególnych czynników oddziałujących na wewnątrzorganizacyjną mobilność pracowników

Wyszczególnienie	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe	Skośność	Kurtoza	Minimum	Maksimum	Kwartyl 1	Kwartyl 3
Procedury	-0,26	1,00	3,371	-0,127	-1,724	-5	5	-4,00	3,00
Struktura organizacji	2,47	4,00	2,950	-1,406	0,677	-5	5	2,00	4,00
Strategia organizacji	2,33	3,00	1,972	-1,939	4,347	-5	5	2,00	3,00
Kultura organizacyjna	2,18	2,00	1,553	-1,573	4,749	-4	5	2,00	3,00
Stosowana technologia w organizacji	1,04	1,00	1,988	-0,843	1,061	-5	5	0,00	2,00
Charakter organizacji	1,93	2,00	2,336	-1,559	1,769	-5	5	2,00	3,00
Wielkość organizacji	3,21	4,00	2,019	-2,324	5,269	-5	5	3,00	4,00
Konkurencyjność otoczenia	1,46	2,00	1,768	-1,392	2,981	-5	5	1,00	2,00
Aktualna sytuacja na rynku pracy	0,11	1,00	3,101	-0,378	-1,388	-5	5	-4,00	2,00
Aktualna sytuacja organizacji	0,40	2,00	3,272	-0,571	-1,270	-5	5	-4,00	3,00
Zasięg działalności organizacji	2,02	3,00	2,567	-1,417	1,182	-5	5	2,00	4,00
Potrzeby i aspiracje pracowników	2,50	3,00	1,678	-2,097	6,240	-5	5	2,00	3,00
Potencjał pracowników	2,82	3,00	1,874	-2,005	4,474	-5	5	2,00	4,00
Gotowość pracowników do zmian	2,22	3,00	1,925	-1,777	3,413	-5	5	2,00	3,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI.

Jeszcze większe znaczenie odgrywa charakter organizacji, jedynie trzy czynniki oceniane są podobnie przez przedsiębiorstwa prywatne, publiczne i pozarządowe: chodzi o kulturę organizacyjną oraz aktualną sytuację w organizacji i na rynku pracy (tabela A-7). Prywatne w największym stopniu postrzegają pozostałe czynniki jako korzystne dla wewnątrzorganizacyjnej mobilności – istotne różnice względem NGO odnotowano w przypadku procedur, a względem publicznych w stosowanej technologii, charakteru organizacji, konkurencyjności otoczenia i zasięgu działalności, zaś w odniesieniu do obu grup w strukturze i jej strategii. Ze względu na specyfikę działalności, dla jednostek publicznych słabiej niż w pozostałych oceniano konkurencyjność otoczenia. W pozarządowych znacząco niżej

w hierarchii niż w pozostałych znajdują się potencjał pracowników i ich gotowość do zmian, a także potrzeby i aspiracje (które dodatkowo w organizacjach publicznych mają dużo mniejsze znaczenie niż w prywatnych).

Zasięg działalności również różnicuje większość czynników wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników – brak istotnych odmienności dotyczy tylko gotowości pracowników do zmian (tabela A-8). Postrzeganie korzyści jest tym wyższe, im szerszy zasięg działalności przedsiębiorstwa. Ogólnie rzecz biorąc, niższą ocenę poszczególnych czynników odnotowano dla organizacji o zasięgu lokalnym, zwłaszcza względem tych o zasięgu międzynarodowym, ale też i krajowym (różnice względem nich dotyczą stosowanej technologii, charakteru organizacji, jej strategii, jak i potrzeb i aspiracji pracowników). Co się zaś tyczy ostatniej z grup istotnie niższa jest też ocena własnej sytuacji i warunków na rynku pracy, a względem podmiotów krajowych – kultury organizacyjnej (za to jej ocena w kontekście przemieszczeń pracowników jest podobna dla tych o zasięgu lokalnym i międzynarodowym). Potencjał pracowników zaś w wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników odgrywa mniejsze znaczenie dla jednostek o zasięgu międzynarodowym niż działających na terenie całego kraju. Podobny wniosek dotyczy wielkości i struktury przedsiębiorstw oraz konkurencyjności otoczenia.

5.1.8. Weryfikacja modelu badawczego

W poprzedniej części została zaprezentowana analiza zależności testująca postawione w pracy hipotezy. W tym natomiast miejscu analizowane zmienne zostaną włączone do modelu, co pozwoli na kompleksowe podejście badawcze. Weryfikując model badawczy, skonstruowano równania regresji liniowej opisujące realizację poszczególnych funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników. Jako zmienne objaśniające przyjęto każdorazowo:

- *procedury WMP* – zmienna sumaryczna obliczona jako suma punktów uzyskanych w pytaniu „Proszę ocenić stopień wykorzystania poszczególnych procedur istniejących w Pana/i organizacji w odniesieniu do przemieszczeń wewnątrzorganizacyjnych pracowników, w skali 1–5, gdzie 1 oznacza bardzo niski poziom, 5 – bardzo wysoki poziom” (wskaźnik sumaryczny może przyjmować wartości od 16 do 80, przy czym im wyższy poziom zmiennej, tym wyższa ocena procedur wewnątrzorganizacyjnych przesunięć pracowników);
- *strategia* – zmienna jakościowa, przekształcona na dwie zmienne zero-jedynkowe:
 - wewnętrzna mobilność wpisana w strategię,
 - wewnętrzna mobilność niewpisana w strategię, ale jest to w planach.

Jako grupę odniesienia przyjęto pominięte w modelu organizacji (albo nieplanujące wpisania wewnętrznej mobilności w strategię – model 4a, albo wszystkie podmioty niemające wpisanej wewnętrznej mobilności pracowników – modele 2b i 4b);

- *struktura organizacyjna* – zmienna mierzona na pięciostopniowej skali Likerta, stanowiąca odpowiedź na pytanie „Czy posiadana struktura organizacyjna w Pana/i organizacji umożliwia przemieszczenia wewnętrzne pracowników?”, traktowana jako quasi-ilościowa.

Modele wyestymowano w dwóch wersjach:

- wersja a – wykorzystano ww. zestaw zmiennych objaśniających;
- wersja b – wykorzystano ww. zestaw zmiennych objaśniających oraz zmienne kontrolne:
 - *wielkość* – liczba zatrudnionych pracowników, gdzie 1 to 50–249; 0 to 250 lub więcej;
 - *typ* – typ organizacji; zmienna jakościowa, przekształcona na dwie zmienne zero-jedynkowe: publiczne oraz NGO; jako grupę odniesienia przyjęto pominięte w modelu organizacji (albo tylko prywatne – modele 2b, 3b, 5b, albo prywatne i publiczne łącznie – modele 1b i 4b);
 - *zasięg* – zasięg działalności; zmienna jakościowa, przekształcona na dwie zmienne zero-jedynkowe: lokalny i krajowy; jako grupę odniesienia przyjęto pominięte w modelu jednostki badawcze (albo tylko o zasięgu międzynarodowym – model 3b, albo międzynarodowym i krajowym łącznie – modele 1b, 2b i 5b, albo międzynarodowym i lokalnym łącznie – model 4b).

W modelach przyjęto poziom istotności $\alpha = 0,10$.

Analiza poziomu realizacji funkcji motywacyjnej wykazała istotny wpływ tylko procedur wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników i to przy relatywnie wysokim prawdopodobieństwie w teście t-Studenta ($p = 0,073$). Wyższy stopień wykorzystania procedur wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników przyczynia się do osiągnięcia wyższego poziomu realizacji funkcji motywacyjnej (tabela 36). Po włączeniu zmiennych kontrolnych, wpływ procedur wewnętrznej mobilności pozostaje istotny, dodatkowo kluczowy okazał się wpływ typu organizacji i zasięgu jej działalności. W przypadku organizacji pozarządowych funkcja motywacyjna realizowana jest (*ceteris paribus*) na znacznie niższym poziomie niż w podmiotach publicznych i prywatnych łącznie. Co się zaś tyczy jednostek o zasięgu lokalnym funkcja ta jest (*ceteris paribus*) na istotnie wyższym poziomie niż w podmiotach o zasięgu krajowym lub międzynarodowym.

Oszacowane modele są poprawne statystycznie, niemniej jednak stopień wyjaśnienia kształtowania się zmiennej objaśnianej jest bardzo niski (około 5% dla modelu ze zmiennymi kontrolnymi, niespełna 1% bez tych zmiennych).

Tabela 36. Ocena wpływu poszczególnych czynników na wewnątrzorganizacyjną mobilność pracowników – zmienna objaśniana: poziom funkcji motywacyjnej WMP

Wyszczególnienie	B	Beta	p	VIF	B	Beta	p	VIF
	Model 1a				Model 1b			
Stała	18,230		< 0,001***		18,003		< 0,001***	
Procedury WMP	0,020	0,094	0,073*	1,000	0,023	0,104	0,043**	1,015
Typ: NGO					-4,242	-0,147	0,004**	1,012
Zasięg: lokalny					1,717	0,161	0,002**	1,023
ANOVA	F (1; 367) = 3,232; p = 0,073*				F (3; 364) = 6,607; p < 0,001***			
R ²	0,009				0,052			
R ² _{sk}	0,006				0,044			

B – współczynnik regresji z próby;
S(B) – błąd szacunku współczynnika regresji;
Beta – standaryzowany współczynnik regresji;
t – statystyka t-Studenta;
p – prawdopodobieństwo w teście t-Studenta;
VIF – współczynnik współliniowości (współczynnik wariacji inflacji);
F – sprawdzian testu F o df₁ i df₂ stopniach swobody;
R² – współczynnik determinacji;
R²_{sk} – skorygowany współczynnik determinacji; zależność istotna statystycznie dla:
* – $\alpha = 0,05$,
** – $\alpha = 0,05$,
*** – $\alpha = 0,01$.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI.

Jeśli chodzi o funkcję transferową, analiza wykazała istotny wpływ zarówno procedur WMP, jak i struktury strategii organizacyjnej. Wyższy stopień wykorzystania procedur wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników przyczynia się do osiągnięcia korzystniejszego poziomu realizacji funkcji transferowej WMP (tabela 37). Poziom funkcji transferowej jest też tym większy im bardziej struktura organizacyjna umożliwia wewnętrzną mobilność pracowników. Po włączeniu zmiennych kontrolnych, wpływ procedur wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników i struktury pozostaje istotny, dodatkowo równie ważny okazał się wpływ strategii organizacyjnej – przedsiębiorstwa mające wpisane wewnętrzną mobilność pracowników w strategię zarządzania zasobami ludzkimi realizują funkcję transferową na istotnie wyższym poziomie niż te, które jej nie wpisały (niezależnie od tego, czy to planują, czy nie). Spośród zmiennych kontrolnych kluczowe okazały się, ponownie, typ organizacji i zasięg jej działalności. W przypadku organizacji pozarządowych i publicznych funkcja transferowa realizowana jest (*ceteris paribus*) na znacznie niższym poziomie niż w prywatnych. Natomiast w jednostkach o zasięgu lokalnym funkcja ta znajduje się na (*ceteris paribus*) wyższym poziomie niż w tych o zasięgu krajowym lub międzynarodowym.

Tabela 37. Ocena wpływu poszczególnych czynników na wewnątrzorganizacyjną mobilność pracowników – zmienna objaśniana: poziom funkcji transferowej WMP

Wyszczególnienie	B	Beta	P	VIF	B	Beta	p	VIF
	Model 2a				Model 2b			
Stała	12,583		< 0,001***		11,046		< 0,001***	
Procedury WMP	0,045	0,159	0,002**	0,985	0,041	0,143	0,007**	1,186
Struktura organizacyjna	0,511	0,112	0,030**	0,985	0,763	0,167	0,001**	1,081
Strategia (przemieszczenia wpisane w strategię)					1,081	0,097	0,069*	1,201
Zasięg: lokalny					5,135	0,369	< 0,001***	1,382
Typ Publiczna					-2,495	-0,188	0,001**	1,319
NGO					-5,736	-0,152	0,002**	1,032
ANOVA	F (2; 365) = 8,025; p < 0,001***				F (6; 361) = 11,000; p < 0,001***			
R ²	0,042				0,155			
R ² _{sk}	0,037				0,140			

B – współczynnik regresji z próby;

S(B) – błąd szacunku współczynnika regresji;

Beta – standaryzowany współczynnik regresji;

t – statystyka t-Studenta;

p – prawdopodobieństwo w teście t-Studenta;

VIF – współczynnik współliniowości (współczynnik wariancji inflacji);

F – sprawdzian testu F o df_1 i df_2 stopniach swobody;

R² – współczynnik determinacji;

R²_{sk} – skorygowany współczynnik determinacji;

zależność istotna statystycznie dla:

* – $\alpha = 0,05$,

** – $\alpha = 0,05$,

*** – $\alpha = 0,01$.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI.

Również te modele są poprawne statystycznie, niemniej jednak stopień wyjaśnienia kształtowania się zmiennej objaśnianej jest niski (około 15% dla modelu ze zmiennymi kontrolnymi, niespełna 5% bez tych zmiennych).

Przeprowadzona analiza w ramach funkcji społecznej nie wykazała na nią wpływu żadnego z omawianych czynników. Włączając do modelu zmienne kontrolne pozostaje to aktualne – ani procedury WMP, ani struktura czy strategia jednostki nie wpływają istotnie na poziom realizacji tej funkcji (tabela 38). Znaczące okazało się tylko oddziaływanie dwóch zmiennych kontrolnych – ponownie, typu organizacji i zasięgu jej działalności. W przypadku organizacji pozarządowych i publicznych funkcja społeczna realizowana jest (*ceteris paribus*) na dużo niższym

poziomie niż w podmiotach prywatnych. W przedsiębiorstwie o zasięgu lokalnym i krajowym funkcja ta jest (*ceteris paribus*) na znacznie wyższym poziomie niż w podmiotach o zasięgu międzynarodowym. Oszacowany model jest poprawny statystycznie, niemniej jednak stopień wyjaśnienia kształtowania się zmiennej objaśnianej jest bardzo niski (około 5%).

Tabela 38. Ocena wpływu poszczególnych czynników na wewnętrzną mobilność pracowników – zmienna objaśniana: poziom funkcji społecznej WMP

Wyszczególnienie	B	Beta	p	VIF	B	Beta	p	VIF
	Model 3a				Model 3b			
Stała					14,477		< 0,001***	
Zasięg								
Lokalny					2,897	0,266	< 0,001***	1,733
Krajowy					0,884	0,109	0,067*	1,347
Typ								
Publiczna					-1,707	-0,164	0,006**	1,350
NGO					-2,913	-0,099	0,058*	1,030
ANOVA					F (4; 363) = 4,617; p = 0,001**			
R ²					0,048			
R ² _{sk}					0,038			

B – współczynnik regresji z próby;
 S(B) – błąd szacunku współczynnika regresji;
 Beta – standaryzowany współczynnik regresji;
 t – statystyka t-Studenta;
 p – prawdopodobieństwo w teście t-Studenta;
 VIF – współczynnik współliniowości (współczynnik wariancji inflacji);
 F – sprawdzian testu F o df_1 i df_2 stopniach swobody;
 R² – współczynnik determinacji;
 R²_{sk} – skorygowany współczynnik determinacji;
 zależność istotna statystycznie dla:
 * $\alpha = 0,05$,
 ** $\alpha = 0,05$,
 *** $\alpha = 0,01$.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI.

Co się zaś tyczy funkcji adaptacyjnej to, analiza nie wykazała wpływu procedur wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników, istotny okazał się za to wpływ struktury i strategii. Poziom funkcji adaptacyjnej jest tym większy, im bardziej struktura organizacyjna umożliwia wewnątrzorganizacyjną mobilność pracowników (tabela 39). Po włączeniu zmiennych kontrolnych, wpływ wymienionych czynników pozostaje znaczący, niemniej jednak w przypadku strategii organizacyjnej obserwuje się zmianę – organizacje mające wpisane przemieszczenia pracowników w strategię zarządzania zasobami ludzkimi realizują funkcję adaptacyjną na

wyższym poziomie niż te, które jej nie wpisały (niezależnie od tego, czy to planują, czy nie). Spośród zmiennych kontrolnych ważne okazały się, ponownie, typ organizacji i zasięg jej działalności. W przypadku jednostek pozarządowych funkcja adaptacyjna realizowana jest (*ceteris paribus*) na dużo niższym poziomie niż w prywatnych i publicznych. W podmiotach o zasięgu krajowym funkcja ta jest (*ceteris paribus*) na znacznie wyższym poziomie niż tych o zasięgu lokalnym lub międzynarodowym.

Również te modele są poprawne statystycznie, niemniej jednak stopień wyjaśnienia kształtowania się zmiennej objaśnianej jest niski (około 10–14%).

Tabela 39. Ocena wpływu poszczególnych czynników na wewnątrzorganizacyjną mobilność pracowników w organizacji – zmienna objaśniana: poziom funkcji adaptacyjnej WMP

Wyszczególnienie	B	Beta	P	VIF	B	Beta	p	VIF
	Model 4a				Model 4b			
Stała	13,309		< 0,001***		14,728		< 0,001***	
Struktura organizacyjna	0,926	0,280	< 0,001***	1,052	0,967	0,292	< 0,001***	1,074
Strategia przemieszczenia wpisane w strategię	1,256	0,150	0,011**	1,410	0,601	0,079	0,098*	1,060
przemieszczenia niewpisane w strategię, ale jest taki plan	0,815	0,104	0,084*	1,469				
Zasięg: krajowy					-0,789	-0,102	0,042**	1,079
Typ: NGO					-4,151	-0,196	< 0,001***	1,016
ANOVA	F (3; 370) = 14,300; p < 0,001***				F (4; 369) = 14,763; p < 0,001***			
R ²	0,104				0,138			
R ² _{sk}	0,097				0,129			

B – współczynnik regresji z próby;

S(B) – błąd szacunku współczynnika regresji;

Beta – standaryzowany współczynnik regresji;

t – statystyka t-Studenta;

p – prawdopodobieństwo w teście t-Studenta;

VIF – współczynnik współliniowości (współczynnik wariacji inflacji);

F – sprawdzian testu F o df₁ i df₂ stopniach swobody;

R² – współczynnik determinacji;

R²_{sk} – skorygowany współczynnik determinacji;

zależność istotna statystycznie dla:

* $\alpha = 0,05$,

** $\alpha = 0,05$,

*** $\alpha = 0,01$.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI.

Tabela 40. Ocena wpływu poszczególnych czynników na wewnątrzorganizacyjną mobilność pracowników – zmienna objaśniana: ogólny poziom wewnętrznej mobilności pracowników

Wyszczególnienie	B	Beta	p	VIF	B	Beta	p	VIF
	Model 5a				Model 5b			
Stała	59,974		< 0,001***		57,615		< 0,001***	
Procedury WMP	1,379	0,118	0,024**	1,015	0,091	0,124	0,014**	1,026
Struktura organizacyjna	0,082	0,112	0,032**	1,015	1,831	0,156	0,002**	1,064
Zasięg: lokalny					9,861	0,275	< 0,001***	1,351
Typ								
Publiczna					-4,218	-0,123	0,031**	1,311
NGO					-17,752	-0,183	< 0,001***	1,030
ANOVA	F (2; 365) = 5,557; p = 0,004**				F (5; 362) = 8,708; p < 0,001***			
R ²	0,030				0,107			
R ² _{sk}	0,024				0,095			

B – współczynnik regresji z próby;

S(B) – błąd szacunku współczynnika regresji;

Beta – standaryzowany współczynnik regresji;

t – statystyka t-Studenta;

p – prawdopodobieństwo w teście t-Studenta;

VIF – współczynnik współliniowości (współczynnik wariancji inflacji);

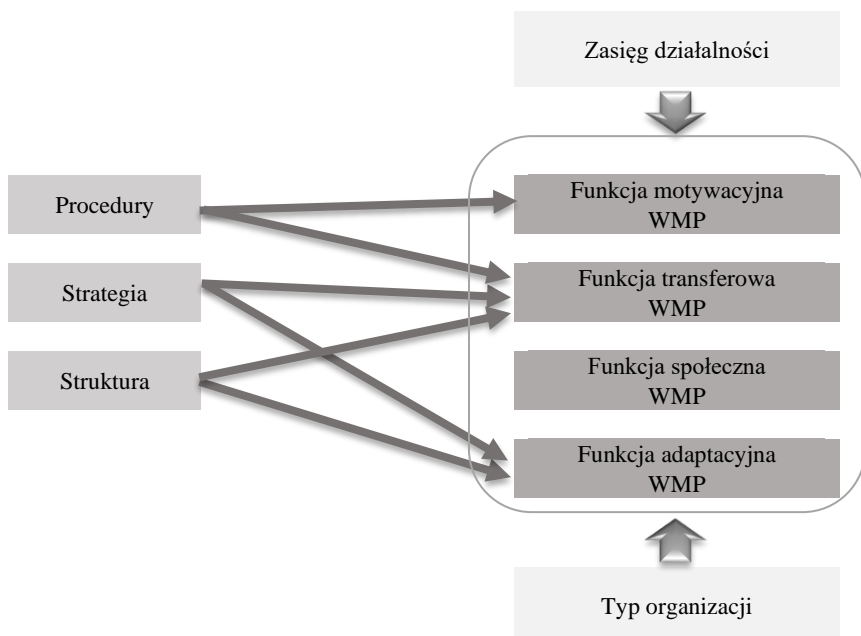
F – sprawdzian testu F o df₁ i df₂ stopniach swobody;R² – współczynnik determinacji;R²_{sk} – skorygowany współczynnik determinacji;

zależność istotna statystycznie dla:

* $\alpha = 0,05$,** $\alpha = 0,05$,*** $\alpha = 0,01$.**Źródło:** opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI.

Na koniec należy odnieść się do modelu opisującego czynniki determinujące ogólną ocenę wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników (tabela 40). Analiza wykazała (*ceteris paribus*) wpływ procedur i struktury organizacyjnej na wewnątrzorganizacyjną mobilność pracowników (WMP). Ocena ta jest tym wyższa, im bardziej struktura umożliwia wewnątrzorganizacyjną mobilność pracowników oraz im większy jest stopień wykorzystania procedur mobilności wewnętrznej. Po włączeniu zmiennych kontrolnych, wpływ wymienionych czynników pozostaje istotny. Dodatkowo, spośród nich równie ważne okazały się, ponownie, typ organizacji i zasięg jej działalności. W przypadku jednostek pozarządowych i publicznych ogólna ocena wewnętrznej mobilności pracowników jest (*ceteris paribus*)

na znacznie niższym poziomie niż w podmiotach prywatnych. W organizacji o zasięgu lokalnym ocena ta jest (*ceteris paribus*) na wyższym poziomie niż w podmiotach o zasięgu krajowym lub międzynarodowym. Największe znaczenie odgrywa przy tym zasięg działalności (Beta = 0,275), a spośród zmiennych charakteryzujących uwarunkowania pozametryczkowe – struktura organizacyjna. Również te modele są poprawne statystycznie, niemniej jednak stopień wyjaśnienia kształtowania się zmiennej objaśnianej jest, i w tym przypadku, niski (około 10% dla modelu ze zmiennymi kontrolnymi, niespełna 5% bez tych zmiennych).



Rysunek 44. Modelowe ujęcie czynników kształtujących funkcje wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Podsumowując, realizacja poszczególnych funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników kształtuje się pod wpływem nieco innego zestawu czynników. Spośród zmiennych z tej grupy relatywnie często pojawia się (jako istotny czynnik) struktura organizacyjna, rozumiana w kontekście stopnia, w jakim umożliwia wewnątrzorganizacyjną mobilność pracowników. W niektórych obszarach równie ważny jest stopień wykorzystania procedur wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników (WMP), w innych – strategia zarządzania zasobami ludzkimi. Znaczący okazał się także wpływ zmiennych kontrolnych – typu organizacji i zasięgu jej działalności, nie miała natomiast znaczenia (*ceteris paribus*) wielkość firmy. W przypadku funkcji społecznej jedynie zmienne kontrolne wpływają

istotnie na ich poziom – wbrew oczekiwaniom ani procedury, ani strategia czy struktura nie determinują poziomu realizacji tej funkcji. Relacje te zostały zobrazowane na rysunku 44.

5.2. Podsumowanie i dyskusja wyników badań

Z uzyskanych wyników badań we współczesnych przedsiębiorstwach zarysowuje się interesujący obraz w odniesieniu do stosowanych rozwiązań dotyczących funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników. Głównie wskazują one na to, iż badane jednostki przywiązują wagę do wszystkich rozwiązań wchodzących w skład wewnętrznej mobilności. Choć rozwiązania przypisane w niniejszej pracy do funkcji adaptacyjnej są częściej realizowane przez badane podmioty. Wyraźną popularnością cieszą się takie rozwiązania jak: elastyczne formy organizacji pracy i zatrudnienia oraz umożliwienie wykonywania jej w domu przy użyciu technologii mobilnych.

Ponieważ badania były przeprowadzone w okresie pandemii spowodowanej przez Covid-19, dlatego należy podkreślić, że rozwiązania te, funkcji adaptacyjnej, nie powinny być zaskoczeniem. Oznacza to, że firmy w obliczu nagłych zmian w otoczeniu, chcąc przetrwać i uniknąć redukcji zatrudnienia, wykorzystywały różne alternatywne formy związane z elastycznym rynkiem pracy, w tym przede wszystkim pracę zdalną. Potwierdzają to badania Głównego Urzędu Statystycznego, który wykazał, iż w końcu września 2020 roku udział osób, pracujących zdalnie, w związku z sytuacją epidemiczną, w ogólnej liczbie pracujących wyniósł w Polsce 5,8 procent (GUS, 2020).

Przeprowadzone też badania własne wykazały, że częstotliwość stosowania poszczególnych rozwiązań z tego obszaru nie różni się znacząco w dużych i średnich przedsiębiorstwach, a elementem je różnicującym jest forma własności. Dotyczy to zwłaszcza trzech funkcji – motywacyjnej, społecznej i adaptacyjnej. W ostatniej z nich różnice są znaczące. Rozwiązania tej funkcji są ważniejsze przede wszystkim dla podmiotów gospodarczych niż pozarządowych. Wyniki te wpisują się we wspomniane już wcześniej badania GUS-u, które potwierdzają większy stopień wykorzystania między innymi pracy zdalnej w sektorze prywatnym (prawie 6,7% osób pracujących) niż w publicznym (nieco ponad 3% osób zatrudnionych). Jest to również podyktowane mniejszą autonomią menedżerów publicznych i ich możliwościami związanymi z zastosowaniem rozwiązań zaproponowanych w ramach wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników. Za szczególnie istotne ograniczenie w tych jednostkach uważa się bowiem „sztywne zasady zatrudniania, awansowania i zwalniania pracowników organizacji publicznych” (Kożuch i inni, 2016, s. 11). Odwrotna sytuacja ma miejsce w firmach prywatnych, które w sposób samodzielny mogą określać i stosować istotne rozwiązania organizacyjne, zgodne z ich aktualnymi potrzebami.

Rozwiązania funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników są również z różną częstotliwością stosowane na rynku lokalnym, krajowym i międzynarodowym. Należy jednak przypomnieć, iż dotyczą tylko pojedynczych rozwiązań w ramach danej funkcji. Nie mają też konkretnie zdefiniowanego kierunku występowania. Biorąc pod uwagę powyższe potwierdzona została hipoteza 4a i 4b. Natomiast hipotezę 4c należy odrzucić. Rodzaj stosowanego rozwiązania i realizowanej funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności związany jest tylko z zasięgiem organizacji i jej typem. Warto zatem dodać, iż poznano stopień wykorzystania tych funkcji i ich rozwiązań poprzez dokonaną weryfikację empiryczną.

Jako główny cel dokonywanej wewnętrznej mobilności badani wskazują przede wszystkim na motywowanie i rozwój pracowników, chociaż jako druga co do ważności była wymieniana adaptacja. Jeśli zaś uzyskany wynik porówna się ze stosowaniem konkretnych rozwiązań organizacyjnych przypisanych funkcji motywowania wewnątrzorganizacyjnej mobilności, to zdecydowanie największe znaczenie z tego obszaru odgrywa przeniesienie pracownika na wyższe stanowisko w hierarchii służbowej – zmiana warunków pracy i płacy (awans) oraz skierowanie go na szkolenie mające na celu jego rozwój. Zatem deklarowany przez badane podmioty cel przemieszczeń jest zgodny z dwoma najczęściej wybieranymi rozwiązaniami funkcji motywacyjnej. Awans i szkolenie należą bowiem do podstawowych instrumentów rozwoju pracowników.

Jednostki, które dokonują wewnętrznej mobilności czynią to w oparciu o różnorodne etapy. Zaskakującym jest natomiast fakt, iż w prawie 91% badanych podmiotach gospodarczych i publicznych prowadzony jest audyt efektów wewnętrznej mobilności pracowników. Badane przedsiębiorstwa zdają sobie zatem sprawę ze znaczenia kontroli tego procesu. Jest ona szczególnie ważna, bowiem w praktyce nie zdarza się prawie nigdy, aby nowe rozwiązanie organizacyjne od początku było wdrażane w sposób poprawny. Przyczyn tego zjawiska można upatrywać między innymi w oporach ludzi, niedostatku kwalifikacji, niepełnej lub nieprawidłowej informacji o treści zmiany, braku zabezpieczenia niezbędnych środków technicznych czy chęci powrotu pracowników do poprzednich wypróbowanych procedur (Czerska, 2001, s. 476). W przypadku procesu wewnątrzorganizacyjnej mobilności mogą to być niewłaściwe wdrożone rozwiązania mobilnościowe, nieadekwatny wybór stanowiska podlegającego przemieszczeniom, osoby odpowiedzialnej za to wdrożenie lub pracownika nieprzejawiającego skłonności/gotowości do zmian. Na tym etapie istotne jest również zastosowanie spektrum wskaźników, które służą pomiarowi mobilności wewnątrzorganizacyjnej i pozwalają na ocenę jej efektów. Ważne jest nie tylko samo użycie tych mierników, ale również rzetelna ich interpretacja, poszerzona o badania jakościowe wśród pracowników, którzy podlegają przesunięciom. Okazuje się, co nie jest zaskoczeniem, że badane firmy najczęściej wykorzystują analizę wskaźnikową do pomiaru wewnętrznej mobilności. Jest to też jedna z najbardziej popularnych metod

stosowanych w organizacjach (Purgał-Popiela, 2009, s. 70), ze względu na jej standaryzację oraz późniejsze wnioskowanie dotyczące zmian ilościowych w sferze zatrudnienia.

Przedsiębiorstwa chcąc pozyskać i utrzymać najlepszych pracowników, których odejście byłoby wyjątkowo odczuwalne, powinna systematycznie przeprowadzać pomiar wewnętrznej mobilności, począwszy od momentu jego zatrudnienia do opuszczenia przez niego firmy (Sienkiewicz, 2009, s. 89). Takie działanie zapobiegnie ewentualnym negatywnym konsekwencjom przemieszczenia pracownika, pozwoli na właściwe jego dopasowanie do danego stanowiska pracy oraz w pożądany sposób wykorzystać tkwiący w jednostce potencjał.

Badane podmioty (prawie 88%) zdają sobie sprawę z istoty znaczenia etapu związanego z identyfikacją pracownika podlegającego przemieszczeniu. Można zatem przypuszczać, że wewnętrzna mobilność jest dokonywana w oparciu o analizę posiadanych zasobów kompetencyjnych. Kadra kierownicza ukierunkowana jest zatem na celowy dobór osób, które mogą być wzięte pod uwagę w procesie przemieszczeń. Najrzadziej występującym jest etap związany z przystosowaniem przemieszczonych jednostek do nowych ról. Tak niski odsetek (24,7%) wskazań jest zastanawiający. Zwraca bowiem uwagę na niepodejmowanie trudu w zakresie adaptacji do pracy pracowników przez większość badanych organizacji. Zwykle w takim procesie konieczna bywa ingerencja przełożonego w pracę nowo przyjętego (Pocztowski, 2018, s. 194). W związku z powyższym nasuwają się wnioski, że w badanych przedsiębiorstwach brakuje przede wszystkim osób odpowiedzialnych za wdrożenie jednostki do nowego stanowiska, zadań czy też funkcji bądź też komponent ten nie należy do kompetencji menedżerów HR. Badani wskazują, że tylko w 76% przełożony partycypuje w procesie wewnętrznej mobilności samodzielnie. W organizacjach występują również inni interesariusze (przedstawiciel HR, menedżer HR, przedstawiciel związków zawodowych), którzy włączeni są w ten proces. Chociaż w niektórych badanych podmiotach są osoby odpowiedzialne za wewnętrzną mobilność, to jednak zdaje się, że ich rola nie jest związana ze standardowym wdrożeniem jednostki do pracy, ale ogranicza się wyłącznie do działań decyzyjno-administracyjnych.

To w jaki sposób przebiega proces zarządzania organizacją, w dużym stopniu zależy od przyjęcia określonej strategii działania, umiejętności menedżera i od ogólnie ujmowanych relacji pomiędzy różnymi stanowiskami w strukturze organizacyjnej oraz wynikającymi z tego faktu zachowaniami ludzi w niej zatrudnionych (Ślęzak-Niedbalska, Niedbalski, 2014, s. 111–112). Badane podmioty deklarują posiadanie najczęściej strategii ofensywnej – ukierunkowanej na rekrutację ze wewnątrz. Z jednej strony interesujący, w ramach prowadzonych dywagacji, jest uzyskany rezultat w kontekście wpisania wewnętrznej mobilności w strategię zarządzania zasobami ludzkimi. Czyni to niespełna 30% jednostek. Z drugiej zaś należy przypomnieć, że prawie tyle samo nie ma wpisanej wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w strategię i nie zamierza tego uczynić. W zestawieniu

natomiast z badaniami przeprowadzonymi już w 1988 roku wśród organizacji na temat zarządzania pracownikami o wysokim potencjale, które wykazały, że 84% z nich używa wewnętrznej mobilności jako podstawowej strategii poszerzania umiejętności (Fernández-Aráo, Groysberg, Nohria, 2012, s. 69), uzyskany wynik nie jest zbyt optymistyczny.

Przedsiębiorstwa, które mają wewnętrzną mobilność pracowników wpisaną w strategię zarządzania zasobami ludzkimi istotnie częściej stosują rozwiązania z zakresu WMP niż te, które nie posiadają takich zapisów. Uzyskany rezultat wskazuje na to, że działania te nie tylko są formalnymi zapisami, ale również realizowane są w praktyce. Choć hipoteza 2 potwierdziła się tylko w wykorzystaniu tych rozwiązań, które dotyczą funkcji transferowej i adaptacyjnej. Tak więc już na etapie formułowania strategii, organizacje w sposób świadomy przywiązują znaczenie do zbioru rozwiązań z zakresu wewnętrznej mobilności. Na tym etapie konieczne staje się również zidentyfikowanie czynników, które determinują mobilność zatrudnionych pracowników. Są one zróżnicowane w zależności od uwarunkowań lokalnego rynku pracy, branży, w której działa przedsiębiorstwo i profilu działalności. Dlatego ważnym elementem powinno stać się opracowanie specyficznego dla organizacji profilu oddziaływania, a więc określenia na poziomie strategii, które czynniki najsilniej wpływają na wewnątrzorganizacyjną mobilność (Sienkiewicz, 2009, s. 86). Przykładem takiego działania jest strategia, jaką przyjęto w sieci hoteli Marriot, mająca na celu przygotowanie menedżerów do funkcji przywódczych. Dążono w niej do stworzenia grupy liderów gotowych w każdej chwili objąć wolne stanowiska w kierownictwie organizacji (Nalbantian, Guzzo, 2014, s. 134). We wspomnianej powyżej procedurze czynnikami jakie wzięto pod uwagę były te, które przyciągają pracowników, a mianowicie związane z ich przyszłym awansem. W zależności od przyjętej optyki strategii, pracownicy mogli inicjować lub być sami zachęceni do podejmowania działań mobilnościowych. Takie zabiegi wpisują się nie tylko w strategię zarządzania zasobami ludzkimi, ale również w inne – funkcjonalne, które są wyrazem ogólnej strategii biznesowej.

Obok strategii także struktura organizacyjna wymieniana jest jako istotny element, który determinuje wewnętrzną mobilność pracowników (Sirko, 2007; Vardi, 1980). Istniejąca struktura organizacyjna badanych przedsiębiorstw aż w 75% sprzyja tego rodzaju mobilności. Istotne różnice w tym zakresie dostrzeżono, uwzględniając zarówno wielkość organizacji, jak i jej typ czy zasięg działalności. W badanych jednostkach przede wszystkim posiadana struktura umożliwia wewnętrzną mobilność w dużych podmiotach, w prywatnych oraz tych działających na rynkach międzynarodowych. Taki rozkład danych nie powinien zaskakiwać, zważywszy na fakt, że struktura instytucji publicznych w przeciwieństwie do prywatnych odznacza się wysoką formalizacją, w której rozwiązywanie problemów zarządzania jest charakterystyczne dla modelu biurokratycznego (Strużyna, Marzec, 2017, s. 81; Kożuch i inni, 2016, s. 11). Z kolei przedsiębiorstwa międzyna-

rodowe posiadają rozbudowane struktury a ich złożoność wzrasta wraz z poziomem ich umiędzynarodowienia (Glinkowska, Kaczmarek, 2016, s. 69). Są więc z natury rzeczy bardziej elastyczne, zapewniając tym samym większe możliwości dla wewnętrznej mobilności. W miarę wzrostu organizacji ich strategie stają się coraz ambitniejsze i wyszukane, a co za tym idzie wymagają bardziej złożonych i zdecentralizowanych rozwiązań strukturalnych (Zakrzewska-Bielawska, 2011, s. 267). Może jednak zaistnieć sytuacja odwrotna. Pod wpływem różnych czynników np. zmian w otoczeniu, najpierw ulega przeobrażeniu struktura, która następnie wywiera silny wpływ na reorientację strategii. Są to więc wzajemne relacje pomiędzy strukturą a strategią organizacji (Zakrzewska-Bielawska, 2011).

Wydawać by się mogło, że w dużych podmiotach ze względu na liczbę zatrudnionych pracowników ich struktura może takiej wewnętrznej mobilności sprzyjać, to jednak należy pamiętać również o innych czynnikach. Warto zwrócić uwagę na fakt, że ważniejsze stają się te elementy, które odnoszą się do prezentowanej wcześniej strategii organizacji i jej rozwoju, charakteru i specyfiki branży oraz racjonalności kosztowej (Marciniak, 2016, s. 54).

W badanych jednostkach wewnętrzna mobilność dotyczy bardziej stanowisk niekierowniczych niż kierowniczych. Uzasadnieniem takich odpowiedzi jest zapewne ogólna struktura zatrudnienia – więcej w firmach jest bowiem stanowisk niekierowniczych. Potwierdzeniem jest również deklaracja badanych dotycząca najczęściej stosowanych rozwiązań w ramach funkcji motywacyjnej wewnątrzorganizacyjnej mobilności związanej z przeniesieniem pracownika na wyższe stanowisko w hierarchii służbowej – zmiana warunków pracy i płacy (awans).

Istotne różnice dostrzeżono jednak między deklarowanym rodzajem stanowisk, na których dokonywane są przemieszczenia wewnętrzne, a wielkością badanej organizacji. Dla dużych podmiotów wewnętrzna mobilność dotyczy częściej stanowisk menedżerskich niż niekierowniczych. Wydawałoby się, że ma to związek z ilością procedur wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników, aczkolwiek nie odnotowano istotnych zależności między ich rodzajem a wielkością przedsiębiorstwa. Uzasadnieniem zaś dla dokonywanych częściej przemieszczeń wewnętrznych na stanowiskach kierowniczych w dużych organizacjach jest traktowanie ich jako głównego narzędzia rozwoju kompetencji menedżerskich, w tym umiejętności przywódczych (Nalbantian, Guzzo, 2014, s. 136) oraz jej przetrwania w warunkach kryzysu (Tavares, 2020).

Deklarowana przez respondentów ocena struktury organizacyjnej różnicuje także stosowanie określonych rozwiązań funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników. W tym przypadku zależność między rzeczywistością posiadaną strukturą organizacyjną, w opinii badanych podmiotów, a rozwiązaniami funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników wykazała, że jest ona dodatnio powiązana, ale tylko z dwoma funkcjami: transferową i adaptacyjną. Oznacza to, że jednostki, biorąc pod uwagę przypisane rozwiązania tym funkcjom, charakteryzują

się adekwatną strukturą, umożliwiającą wdrożenie takich działań mobilnościowych. Uzyskany wynik jest optymistyczny, jeśli zestawimy go z badaniami firmy Deloitte, które wykazały, że jedynie 6% organizacji doskonale radzi sobie z przenoszeniem pracowników pomiędzy stanowiskami a za główną przeszkodę wewnętrznej mobilności uważają często hierarchiczne struktury organizacyjne (Koprowska, 2019, s. R6–R7).

Jednym z kluczowych elementów funkcjonowania zasobów ludzkich w organizacji są procedury. Porządkują one zakres jej działania i wyznaczają sposób postępowania uczestników. Mając na względzie stopień sformalizowania procedur w badanych organizacjach, najczęściej występują te, które dotyczą rekrutacji zewnętrznej, planowania zatrudnienia, szkoleń, wynagrodzeń i ocen pracowniczych. Tylko w niespełna 18% badanych podmiotach funkcjonują regulacje dedykowane wewnętrznej mobilności pracowników. Jednocześnie, co ciekawe, respondenci wskazują, że w co trzeciej z nich występują one w formie spisanej, a w co dziesiątej nie istnieją w ogóle i nawet nie ma planu, co do ich wdrożenia. Wyniki dotyczące stopnia wykorzystania poszczególnych z nich w odniesieniu do wewnętrznej mobilności, okazały się interesujące. Założono bowiem, że organizacje, które nie mają jasno określonego takiego katalogu wytycznych, mogą jednak takie działania mieć wpisane w inne, już posiadane z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Uzyskane wyniki wskazują, że najczęściej znajdują się one w procedurach związanych z rekrutacją wewnętrzną, zarządzaniem talentami oraz rozwojem pracowników. Zawierają przede wszystkim katalog różnorodnych praktyk, które wymagają od pracownika dokonania przekwalifikowania się na skutek zmiany zadań na nowym stanowisku pracy (Król, Ludwiczynski (red.), 2006, s. 200) a w centrum ich zainteresowania są obszary związane między innymi ze szkoleniami, rozwojem czy sposobami utrzymania pracowników (Otoła, Raczek, 2016, s. 140). W opinii autorki jest to bowiem uzasadnienie dla braku istnienia, w większości badanych firm, odrębnych procedur dotyczących wewnętrznej mobilności. Nie manifestują one potrzeby ich posiadania. Mając jednak na uwadze permanentne dostosowywanie się działu HR, w zakresie formułowania zasad i procedur, do zmieniającego się otoczenia (Taiwo, Feyisayo, Olamilekan, 2020, s. 41), zapytano respondentów, które z nich planują wdrożyć w wewnętrzną mobilność pracowników. Otrzymało prawie identyczne wskazania jak powyżej, czyli organizacje prognozują wpisać tę procedurę w wytyczne dotyczące rekrutacji wewnętrznej, zarządzania talentami i rozwojem pracownika. Z prowadzonych badań wynika ponadto, że prawie 30% z nich chce opracować własne regulacje związane z wewnętrzną mobilnością. Oznacza to, że są one świadome, iż takie działania powinny stanowić odrębną procedurę w przedsiębiorstwach, obok już istniejących. Sprzyja to nie tylko formalizacji funkcjonujących już zasad w badanych podmiotach, ale również ich przejrzystości poprzez dokładne zdefiniowanie katalogu określonych rozwiązań do nich przypisanych.

W toku procesu badawczego postanowiono również sprawdzić, w jaki sposób organizacje podejmują decyzje związane z wewnętrzną mobilnością pracowników. Czy działają w sposób zaplanowany, np. w oparciu o harmonogramy, czy spontaniczny, bez żadnych regulacji w tym zakresie? Badania wykazały, iż w blisko połowie decyzje podejmowane są w sposób zaplanowany. Dodatkowo, nie stwierdzono zależności pomiędzy poszczególnymi funkcjami wewnątrzorganizacyjnej mobilności a charakterem podejmowanej decyzji. Różnice występują tylko w zakresie pojedynczych rozwiązań organizacyjnych. Okazało się również, że w badanych podmiotach, w których istnieją procedury w formie spisanej, zdecydowanie częściej podejmowane są decyzje w sposób zaplanowany. Natomiast w tych jednostkach, w których one nie istnieją (zarówno te które planują ich wdrożenie, jak i te nieplanujące) działania podejmowane są w sposób spontaniczny. Badane organizacje są więc świadome, że właściwy proces podejmowania decyzji służy zmniejszeniu stopnia niepewności i ryzyka (Kozuch, Kozuch, 2004, s. 42). Dlatego opracowane procedury, zasady i reguły w tych organizacjach wdrażane są przede wszystkim w oparciu o działania zaplanowane. Funkcjonowanie ich w taki sposób podnosi także wartość poszczególnych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi (Marciniak, 2014, s. 152).

Jednostki, które posiadają procedury wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników bardziej świadomie realizują poszczególne ich funkcje. Te, które mają formalne, spisane zasady częściej korzystają z ich zróżnicowanego zbioru niż te, które takimi wytycznymi nie dysponują. Hipoteza 1 potwierdziła się, ale również tylko w przypadku dwóch funkcji: motywacyjnej i transferowej. Istotną staje się więc formalizacja i standaryzacja procedur, gdyż determinują one ilość stosowanych rozwiązań organizacyjnych. Im więcej natomiast przedsiębiorstw ma do dyspozycji różnorodnych zestawów działań, tym lepiej może je zsynchronizować z celami, które ma osiągnąć oraz potrzebami pracowników. Wachlarz rozwiązań służy przy tym właściwemu wykorzystaniu potencjału zatrudnionych osób oraz kształtowaniu relacji wewnątrzorganizacyjnych. Wszelkie regulacje ponadto wyznaczają ogólny kierunek i sposób postępowania a ich opracowany zestaw wystandardyzowanych narzędzi i rozwiązań stanowi kluczowy mechanizm do zarządzania instytucją (Ślęzak-Niedbalska, Niedbalski, 2014, s. 111).

Starano się także dowiedzieć, jakie czynniki sprzyjają bądź utrudniają wewnątrzorganizacyjnej mobilności. Za optymistyczne należy uznać deklarowane opinie badanych organizacji na temat czynników sprzyjających. Przede wszystkim zauważono, że pracownicy postrzegani są jako osoby gotowe do zmian. Dużą rolę odgrywa także ich potencjał oraz potrzeby i aspiracje. Świadczy to o tym, że pracownicy chętniej przyjmują nowe wyzwania i nie boją się ich. Taka postawa sprzyja zapewne wdrożeniu określonych rozwiązań wewnątrzorganizacyjnej mobilności. Kluczem jest więc nastawienie zatrudnionej osoby do zmian i jej gotowość w tym zakresie. Bez akceptacji i przychylności pracownika trudno byłoby wprowadzić

dane rozwiązanie. W kontekście wewnątrzorganizacyjnej mobilności otrzymany rezultat uznaje się za optymistyczny.

Wśród innych czynników, które sprzyjają wewnętrznej mobilności respondenci wymieniali ponadto: istniejącą kulturę organizacyjną, strategię, wielkość i charakter organizacji, strukturę, zasięg działalności oraz konkurencyjność otoczenia. Natomiast do głównych barier zaliczyli: funkcjonujące procedury oraz te związane z aktualną sytuacją na rynku pracy i w organizacji. Wynik ten jest interesujący zwłaszcza w zestawieniu z poprzednim wnioskiem dotyczącym częstszego wykorzystywania zróżnicowanych rozwiązań funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników przez przedsiębiorstwa, które posiadają formalne, spisane procedury. Uzyskawszy ponad połowę ocen negatywnych, postrzegane są one, przez badane jednostki jako główna bariera w realizacji wewnętrznej mobilności pracowników. Dzieje się tak dlatego, że pomimo częstego stosowania różnych rozwiązań, związane z nimi procedury, mogą być bardzo sformalizowane. Dotyczy to zwłaszcza organizacji publicznych i sektora NGO, które w zakresie wdrażania większości rozwiązań mobilnościowych muszą być zgodne z wieloma rozporządzeniami, wydanymi odgórnie przez instytucje na nie oddziałujące.

Zamykając przedstawione podsumowanie badań empirycznych, trzeba zwrócić uwagę na to, że wewnętrzna mobilność pracowników i jej zdefiniowane funkcje wraz z rozwiązaniami organizacyjnymi są pewną propozycją, która ma służyć organizacji przede wszystkim w zagospodarowaniu istniejącego potencjału. Ma przyczynić się także optymalnemu zarządzaniu zasobami ludzkimi poprzez przedstawioną i zweryfikowaną empirycznie integrację zróżnicowanych rozwiązań i funkcji z zakresu wewnętrznej mobilności pracowników.

Ponadto współczesne organizacje funkcjonują obecnie w warunkach permanentnych zmian w oparciu o inny wymiar relacji organizacja–pracownik. Awans pionowy, który jeszcze do niedawna w przedsiębiorstwach był synonimem kariery i narzędziem rozwoju, obecnie zastępowany jest innymi rozwiązaniami organizacyjnymi np. awansem poziomym (Nalbantian, Guzzo, 2014, s. 144). Współcześnie przedsiębiorstwa dysponują większym portfelem różnorodnych rozwiązań, które mogą wykorzystywać w celu efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi. Na wewnętrzną mobilność pracowników i jej rozwiązania należy zatem spojrzeć szerzej, gdyż jak wskazują uzyskane wyniki badań, organizacje deklarują ich różnorodne stosowanie.

Zarysowuje się więc szczególna tendencja w zakresie wykorzystania zaproponowanych rozwiązań funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności. Coraz częściej wdrażane są one przy uwzględnieniu potrzeb pracowników oraz celów organizacyjnych. Z jednej strony wewnętrzna mobilność ma zaspokoić potrzeby i aspiracje zawodowe pracowników. Z drugiej zaś stanowi obszar wspierający inne występujące procesy HR w organizacji np. proces planowania zatrudnienia, szkoleniowy czy derekrutacyjny. Uzasadnione staje się więc traktowanie wewnątrzorganizacyjnej mobilności *jako wyodrębnionego procesu integrującego funkcje i rozwiązania*

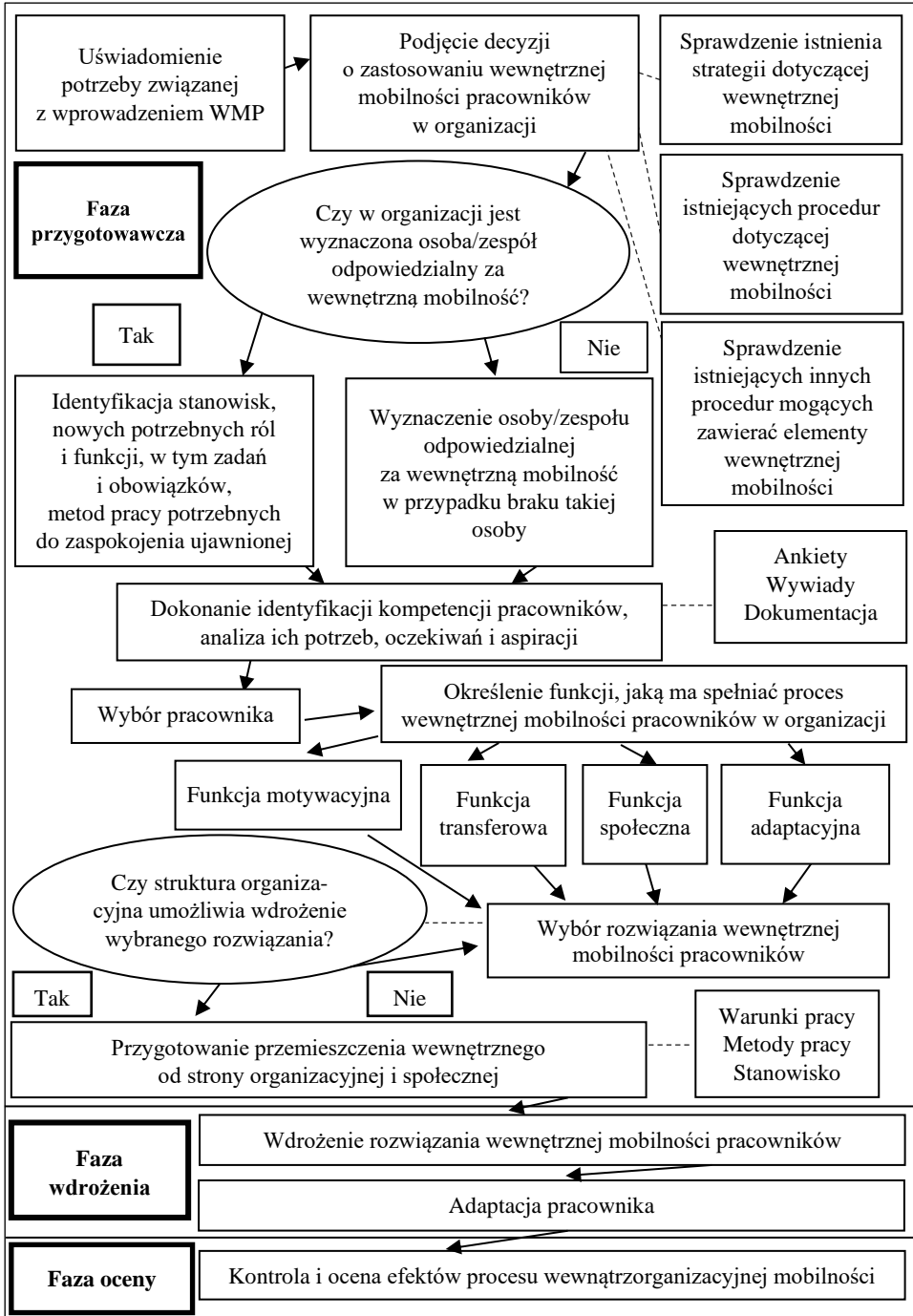
organizacyjne zorientowane na zarządzanie zasobami ludzkimi. Trzeba jednak podkreślić, że stosowanie wewnętrznej mobilności pracowników powinno być oparte nie tylko na fundamentach zarządzania zasobami ludzkimi, ale musi mieć swoje umocowanie w podstawowych procesach zarządzania: strategii, strukturze, procedurach i kulturze organizacyjnej. W przeprowadzonych badaniach starano się ten właśnie związek wykazać. Strategia, procedury i struktura warunkują stosowanie różnorodnych rozwiązań funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników, aczkolwiek w różnym zakresie i stopniu. Jeśli chodzi o kulturę organizacyjną należy przypomnieć, iż nie była ona zmienną objaśniającą, lecz została włączona do badania przy ocenie czynników wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników przez badane firmy, uzyskawszy ponad 90% odsetek pozytywnych wskazań. Stosowanie określonych rozwiązań wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników jest więc wynikiem celu, jaki przedsiębiorstwo chce osiągnąć oraz jego instrumentów zarządzania. Mając to na uwadze, ważne staje się określenie działań wspierających kształtowanie wewnętrznej mobilności pracowników oraz świadome ukierunkowanie organizacji na własną aktywność w zakresie zarządzania nią. Dlatego następny rozdział monografii zarysowuje te obszary, które powinny być istotne dla niej z perspektywy stosowania rozwiązań i funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników.

Rozdział VI

Wewnątrzorganizacyjna mobilność pracowników – rekomendacje dla teorii i praktyki zarządzania

6.1. Autorska koncepcja zarządzania procesem wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników – założenia, charakterystyka, ograniczenia, implikacje praktyczne

Przedstawione w poprzednich rozdziałach teoretyczne ramy wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników i jej funkcje oraz wyniki badań empirycznych pozwoliły na opisanie i poznanie szczegółowych rozwiązań organizacyjnych z tego obszaru stosowanych w polskich organizacjach. Te, w których rozwiązania wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników mają swoje umocowanie w procedurach i strategii oraz posiadają strukturę, umożliwiającą ich wdrożenie, są realizowane częściej. Jednak w prawie 30% z nich nie istnieją żadne procedury dotyczące wewnątrzorganizacyjnej mobilności, 50% podejmuje decyzje spontanicznie, a 65% badanych podmiotów nie ma ich wpisanych w strategię działania. Mając również na uwadze wzrost zainteresowania przez współczesne przedsiębiorstwa wykorzystania posiadanego potencjału (Długos, Keller, 2021; Nalbantian, Guzzo, 2014, s. 134) oraz coraz większą przejawianą gotowość pracowników do zmian w zakresie indywidualnej elastyczności (Januszkiewicz, 2018), zasadne, zdaniem autorki, jest opracowanie sposobu postępowania w zakresie zarządzania procesem wewnętrznej mobilności pracowników według określonej metodyki (rysunek 45). Ma to także swoje merytoryczne uzasadnienie w postulowanej na wstępie potrzebie pogłębionego traktowania wewnętrznej mobilności jako odrębnego procesu w organizacji, który współcześnie nabiera coraz większego znaczenia w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi (Warwas, Rogozińska-Pawelczyk, 2016).



Rysunek 45. Autorska koncepcja zarządzania procesem wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników
 Źródło: opracowanie własne.

Założenia koncepcji

Organizacja, która chce korzystać z wewnętrznego rynku pracy, powinna przede wszystkim określić zasady jego działania w swojej strategii. Zapewni to właściwą alokację posiadanych zasobów ludzkich i powiązanie tego procesu z jej celami. W opracowanej strategii dotyczącej wewnętrznej mobilności zasadne staje się jej zharmonizowanie z ogólną sytuacją przedsiębiorstwa oraz zastanowienie się nad czterema kwestiami: jaki powinien być charakter tych przemieszczeń, kogo włączyć do programu, jaka skala wewnętrznej mobilności jest potrzebna (Nalbantian, Guzzo, 2014, s. 138) oraz jakie funkcje ma ona spełniać w organizacji. Ponadto dobrą praktyką byłoby wskazanie osoby/zespołu odpowiedzialnej/go za ten obszar w zarządzaniu zasobami ludzkimi i usankcjonowanie tego działania w strategii dotyczącej wewnętrznej mobilności. Trzeba jednak wyraźnie zaznaczyć, że tylko około 30% badanych podmiotów posiada strategię dotyczącą wewnętrznej mobilności pracowników. Można tylko przypuszczać, że pozostałe mają takie działania wpisane w swoją ogólną strategię.

Należy również podkreślić, że proponowana metodyka postępowania zarządzaniem wewnętrzną mobilnością pracowników ma na celu aktywne i świadome działania ukierunkowane na wykorzystanie potencjału zatrudnionych, uniknięcie deprecjacji posiadanego kapitału oraz zatrzymanie najbardziej wartościowych pracowników. Oznacza to, że proces ten powinien być odrębny a nie traktowany jako alternatywa lub konkurencja dla innych procesów w organizacji, w tym rekrutacji wewnętrznej, oraz stanowić element wspierający.

Na podstawie literatury przedmiotu, pozwalającej wyróżnić etapy przemieszczeń wewnętrznych (Pocztowski, 2018, s. 305; Król, 2006, s. 442), oraz przeprowadzonych badań własnych zaprezentowano autorską koncepcję procesu zarządzania wewnątrzorganizacyjną mobilnością. Przy jej opracowaniu założono, że, jak podkreślono już w drugim rozdziale niniejszej monografii, dotychczasowe etapy są przedstawiane w sposób syntetyczny i w opinii autorki nie uwzględniają wszystkich aspektów tego procesu.

Charakterystyka koncepcji⁹

Pierwsza faza procesu wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników to faza przygotowawcza. Zaczyna się od momentu *uświadomienia przez organizację (kadrę kierowniczą) potrzeby*, która stanowi podstawę do wdrożenia wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników. Mogą one wynikać między innymi z braków kadrowych, zatrzymania kluczowych pracowników, z perspektywy realizacji celów

9 Podstawy autorskiej koncepcji zarządzania procesem wewnątrzorganizacyjną mobilnością pracowników zostały zaprezentowane w artykule I. Bednarska-Wnuk (2017), *Zarządzanie procesem realokacji wewnątrzorganizacyjnej pracowników: rekomendacje dla praktyki gospodarczej*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 2, s. 58–68.

organizacyjnych, wykorzystania bądź utrzymania istniejącego potencjału. Czasami to pracownicy sami sygnalizują potrzebę w zakresie przejawianej gotowości do zmian w obrębie własnej sytuacji zawodowej. Potrzeba ta wynika również z przeprowadzonego przez przedsiębiorstwo pomiaru wewnętrznej mobilności pracowników *ex ante* w oparciu o dane historyczne czy bieżącą weryfikację obsady kadrowej. Taki pomiar zalecany jest w jednostkach co dwa lata. Zdaniem wielu ekspertów w dziedzinie rozwoju przywództwa, właśnie tyle powinien pozostać pracownik na tym samym stanowisku, aby zdobyć i ugruntować praktyczne umiejętności zawodowe, a także przygotować się do kolejnego stażu pracy w innym miejscu lub na innym stanowisku (Nalbantian, Guzzo, 2014, s. 143).

Następnie, jeśli przedsiębiorstwo pod wpływem zaistniałej potrzeby chce dokonać zmian w sferze zatrudnienia w wymiarze ilościowym bądź jakościowym, korzystając z wewnętrznego rynku, powinno *podjąć decyzję o zastosowaniu wewnętrznej mobilności pracowników w organizacji*. Na tym etapie, jeśli nie ma wskazanej osoby (zespołu) odpowiedzialnej za przeprowadzenie tego procesu powinna ona zostać wyznaczona. Najczęściej takie osoby, w tym menedżerowie HR, są zatrudnione w komórkach personalnych oraz związane z polityką kadrową (Marciniak, 2016, s. 146). Podejmując decyzje o zastosowaniu wewnętrznej mobilności pracowników, osoba wyznaczona do tego procesu powinna najpierw sprawdzić i odpowiedzieć na następujące pytania: czy wewnętrzna mobilność jest wpisana w strategię zarządzania zasobami ludzkimi, czy istnieją w firmie procedury dotyczące wewnętrznej mobilności zarówno w formie pisemnej, jak i deklarowanej bądź czy istnieją inne procedury mogące zawierać elementy wewnętrznej mobilności. Odpowiedzi na te pytania umożliwią przede wszystkim pozyskanie najważniejszych informacji, które dotyczą tego procesu np. stosowanych metod wdrożenia, sposobów co do identyfikacji pracowników czy zaangażowanych w niego osób. Proces ten może być już bowiem szczegółowo opisany w postaci schematu postępowania w innej dedykowanej procedurze związanej z rozwiązaniem danego problemu. Wówczas taka procedura stanowi warstwę przewodnią lub uzupełniającą dla wdrożenia wewnętrznej mobilności w organizacji bądź jest wystarczająca, aby zaspokoić zidentyfikowaną wcześniej potrzebę.

Kolejnym etapem jest *identyfikacja stanowisk* (kierowniczych/wykonawczych) *i/bądź nowych potrzebnych ról i funkcji, w tym zadań, obowiązków i metod pracy*, które są podstawą urzeczywistnienia określonej w pierwszym kroku potrzeby. Identyfikacja ta pozwoli nakreślić, które stanowiska, jakie nowe funkcje lub role powinny być włączone do procesu wewnętrznej mobilności oraz jakie inne sposoby wykonywania pracy należy zastosować. Dla przykładu, aby zatrzymać pracownika o wysokim potencjale dokonuje się nie tylko mobilności fizycznej w górę w postaci awansu, lecz także można przydzielić mu funkcję kierownika projektu zagranicznej ekspansji (Fernández-Aráo, Groyberg, Nohria, 2012, s. 69). Dokładna weryfikacja wskaże, które stanowiska są nieobsadzone i co należy uwzględnić podczas doboru pracowników z wewnętrznego rynku pracy.

Następnie identyfikowany jest zbiór pracowników, którzy mogą stanowić podmiot wewnętrznej mobilności. Organizacja powinna dokonać tego w oparciu o analizę ich kompetencji. Umożliwi to dopasowanie tych osób do nowych wymogów stanowiska pracy pod względem istoty, treści i jej warunków. Można tego dokonać za pomocą wywiadów, ankiet czy analizy dokumentacji zgromadzonej podczas trwania stosunku pracy. Do innych rozwiązań proponowanych na tym etapie mogą należeć na przykład kryteria wykorzystywane przy ocenie pracowniczej.

W przypadku potrzeby fizycznego przesunięcia pracownika i w sytuacji, gdy organizacja dysponuje nieobsadzonym stanowiskiem, należy wyłonić najlepiej nadającego się kandydata oraz dokonać takiego przemieszczenia. Decyzja o udziale konkretnego pracownika w procesie wewnątrzorganizacyjnej mobilności powinna zostać podjęta na podstawie nie tylko jego przejawianej chęci w tym aspekcie, ale również opierać się na rzetelnych danych i faktach (Nalbantian, Guzzo, 2014, s. 134). Co się zaś tyczy realizacji potrzeby związanej z zatrzymaniem kluczowych pracowników, to w związku z tym, iż organizacja nie zawsze wie, którzy z nich odznaczają się wysokim potencjałem, należałoby wprawdzie dokonać ich identyfikacji (Fita, 2018) oraz rozpoznać indywidualne i zawodowe kompetencje w oparciu o różnorodny zbiór dedykowanych narzędzi (Cannon, McGee, 2012).

Po wykonaniu wspomnianej analizy należy *wybrać najlepiej odpowiadającego i nadającego się kandydata* na dane stanowisko bądź do realizacji nowych ról lub funkcji. Wybór ten może dotyczyć także tych pracowników, którzy zostali zidentyfikowani jako kluczowi z punktu widzenia realizacji celów organizacji.

W dalszej kolejności osoba odpowiedzialna za ten proces powinna *ustalić, jaką funkcję (motywacyjną, transferową, społeczną czy adaptacyjną) ma on spełniać*, tak aby uzyskać zgodność potrzeb zarówno z perspektywy jednostki, jak i organizacji. Następnie podejmowana jest decyzja dotycząca *wyboru określonego rozwiązania wewnętrznej mobilności pracowników*. Po tym kroku należy sprawdzić, czy dana struktura organizacyjna umożliwia zastosowanie ustalonego wcześniej rozwiązania. Szczególnie ma to uzasadnienie w przypadku funkcji transferowej i adaptacyjnej. W sytuacji, w której struktura nie daje takiej możliwości, organizacja powinna jeszcze raz podjąć trud związany z omawianym wyborem. Dotyczy to, jak wynika z badań, przede wszystkim rozwiązań przypisanych do funkcji transferowej i adaptacyjnej, w których adekwatna struktura pozwala na częstsze ich wdrożenie.

Po dokonaniu wyboru danego rozwiązania z zakresu wewnętrznej mobilności następuje *przygotowanie przemieszczenia wewnętrznego od strony organizacyjnej i społecznej*. Etap ten ma na celu określenie między innymi sposobu objęcia nowego stanowiska, nowej roli lub funkcji, jakie będą wykorzystywane metody pracy oraz jakimi narzędziami w procesie pracy ma posługiwać się pracownik podlegający wewnętrznej mobilności.

Po ich zdefiniowaniu następuje *faza druga tzw. wdrożenia*. Na etapie tym po zastosowaniu rozwiązania w zależności od jego rodzaju, następuje dana mobilność. Niezależnie od jej wariantu i rodzaju w dalszej kolejności powinna mieć miejsce *adaptacja pracownika*. Ma ona na celu jego przystosowanie do nowych wymogów poprzez opanowanie zakresu czynności i obowiązków związanych z przyszłym zatrudnieniem oraz przyzwyczajenie do nowego materialnego środowiska i czasu pracy (Pocztowski, 2018, s. 193). Zachodzi tu również mechanizm akulturacji, czyli nabywanie przez jednostkę wzorców zachowań charakterystycznych dla nowego środowiska pracy, w którym się ona znajduje (Reber, Reber, 2005). Co ciekawe, zjawisko to zawsze zachodzi, niezależnie od tego, czy ktoś był już wcześniej gdzieś zatrudniony, czy też jest to jego dopiero pierwsza praca (Pocztowski, 2018, s. 193).

Ostatni etap, który jest zgodny z większością modeli procesów zarządzania zmianami (Griffin, 2017, s. 400; Mikołajczyk, 1999, s. 123–130), proponuje *kontrolę i ocenę efektów procesu mobilności wewnątrzorganizacyjnej*. Ma on odpowiedzieć na pytanie: czy dane przemieszczenie, za pomocą określonego rozwiązania wewnętrznej mobilności, przyniosło organizacji oczekiwane rezultaty oraz ma na celu sprawdzenie czy proces został przeprowadzony w sposób właściwy między innymi pod względem odpowiedniej identyfikacji stanowiska, pracownika czy poprawnego doboru rozwiązania organizacyjnego.

Ograniczenie koncepcji

Aby uzyskać pozytywne efekty dokonywanej zmiany i mieć pewność co do zasadności metodycznej wdrożonego rozwiązania organizacyjnego autorka wyraża przekonanie, że istotne staje się poprawne określenie celu oraz funkcji, jakie ma spełniać ten proces mobilności. Także aby uchronić się przed możliwymi negatywnymi skutkami tego procesu osoby odpowiedzialne za nie, powinny zaznaczyć się z potencjalnymi problemami. Ich poznanie pozwoli na szybką reakcję w zakresie podjęcia odpowiednich działań zaradczych.

Tabela 41. Możliwe problemy występujące w procesie mobilności wewnątrzorganizacyjnej

Etap wewnętrznej mobilności	Potencjalne występujące problemy
1. Uświadomienie przez organizację potrzeby związanej z wewnętrzną mobilnością pracowników i powiązanie jej z celami organizacji	<ul style="list-style-type: none"> – brak dokładnej analizy związanej z zapotrzebowaniem na dane stanowiska pracy, – niewłaściwe określenie celu procesu, – podjęcie zbyt szybkiej decyzji o wewnątrzorganizacyjnej mobilności, – brak powiązania pracownika z jego planami rozwojowymi.

Etap wewnętrznej mobilności	Potencjalne występujące problemy
2. Identyfikacja stanowisk, nowych potrzebnych ról i funkcji, w tym zadań i obowiązków, metod pracy potrzebnych do zaspokojenia ujawnionej potrzeby	– niewłaściwa diagnoza stanowisk podlegającym przemieszczeniom, wynikająca z braku zastosowania odpowiednich mierników służących do ich pomiaru.
3. Dokonanie identyfikacji kompetencji pracowników, analiza ich potrzeb, oczekiwań i aspiracji	– niewłaściwa identyfikacja pracowników w zakresie ich przejawianej gotowości i chęci do zmiany oraz kwalifikacji i kompetencji, spowodowana brakiem ustalenia określonych kryteriów selekcji, w konsekwencji determinuje to nieadekwatny dobór pracownika do procesu wewnętrznej mobilności, objawiający się jego oporem wobec zaistniałej zmiany.
4. Określenie funkcji, jaką ma spełniać proces wewnętrznej mobilności pracowników w organizacji	– nieadekwatne określenie funkcji i jej obszarów, co wpływa na niewłaściwe zastosowanie działań mobilnościowych (Marciniak, 2016, s. 146).
5. Wybór osoby odpowiedzialnej za wdrożenie procesu w organizacji	– niewłaściwy dobór osób odpowiedzialnych za przeprowadzenie procesu wewnątrzorganizacyjnej mobilności.
6. Wdrożenie rozwiązań mobilności wewnątrzorganizacyjnej	<ul style="list-style-type: none"> – za szybkie dokonanie wdrożenia będzie skutkowało nie zdobyciem przez pracownika w pełni kwalifikacji potrzebnych na danym stanowisku, – zbyt wolne wdrożenie rozwiązania może wpłynąć na monotonię, znużenie i brak perspektyw co do dalszego rozwoju pracownika, – wdrożone rozwiązanie może być nieadekwatne do osiągnięcia założonej funkcji procesu wewnątrzorganizacyjnej mobilności przez menedżerów HR, – niewłaściwe podjęcie decyzji o zastosowaniu określonego rozwiązania organizacyjnego u pracownika może skutkować stratami finansowymi organizacji w postaci ponoszonych kosztów, będących rezultatem ponownego przeprowadzenia procesu wewnątrzorganizacyjnej mobilności.
7. Adaptacja do pracy	<ul style="list-style-type: none"> – nieprzystosowanie się pracownika do nowych ról organizacyjnych, funkcji, zadań, – nieprzystosowanie się pracownika do nowego środowiska pracowniczego.
8. Ocena efektów procesu realokacji wewnątrzorganizacyjnej	<ul style="list-style-type: none"> – niewłaściwy dobór wskaźników służących do pomiaru efektów procesu mobilności wewnątrzorganizacyjnej, – niewłaściwa ocena skutków procesu, które mogą rzutować na dalsze decyzje kadry kierowniczej dotyczące wdrażania tego procesu w organizacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie I. Bednarska-Wnuk (2017, s. 64) oraz J. Marciniak (2016, s. 146).

Implikacje praktyczne

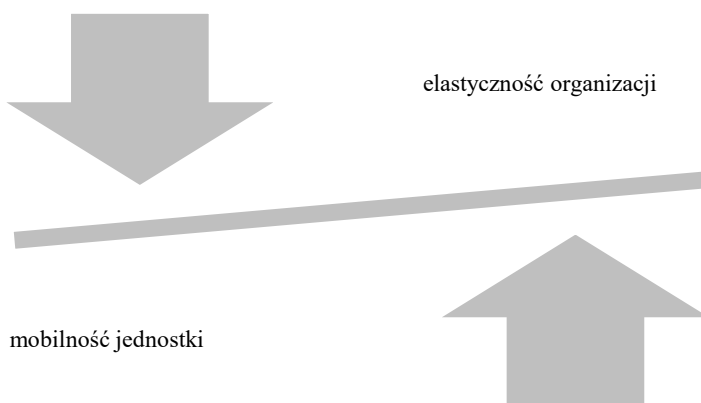
Oprócz uzmysłowienia przez menedżerów HR problemów, które mogą pojawić się na każdym z etapów procesu wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników, powinni oni również nieustannie monitorować go pod względem stopnia zasadności właściwego doboru osób oraz rozwiązań organizacyjnych. W sytuacji natomiast zaistnienia komplikacji (na przykład zbyt długi okres procesu socjalizacji pracownika w nowym środowisku organizacyjnym) należy podjąć określone działania interwencyjne – zastosowanie innego rozwiązania organizacyjnego typowego dla określonej funkcji, pomoc w procesie adaptacji czy umożliwienie pracownikowi wsparcia społecznego i emocjonalnego. Wszystko to będzie sposobnością dla sprawnego przeprowadzenia procesu wewnątrzorganizacyjnej mobilności oraz powstrzymaniem takich konsekwencji jak: niewłaściwy dobór wewnętrzny pracowników poprzez niedopasowanie ich do nowych wymogów pracy, niewłaściwa motywacja czy odejście z organizacji kluczowych pracowników. Istotne staje się więc umiejętne zarządzanie tym procesem w sposób świadomy poprzez podjęcie określonych rozwiązań, które mają na celu sterowanie i optymalizację zatrudnienia w organizacji (Bednarska-Wnuk, 2017, s. 63), stworzenie warunków do rozwoju pracowników, transferu ich wiedzy i umiejętności oraz płaszczyzny do kształtowania relacji społecznych.

6.2. Działania wspierające wykorzystanie rozwiązań funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników we współczesnych organizacjach

Reprezentowane rozwiązania funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników są przede wszystkim ukierunkowane na aktywność organizacji w kwestii zarządzania mobilnością pracowników. W praktycznym wymiarze oznacza to koncentrację zainteresowania mobilnością na identyfikację i wykorzystanie stosowanych w organizacji rozwiązań, skierowanych na jej cele oraz potrzeby pracownika. Wychodząc zatem naprzeciw pracownikom, współczesne organizacje, dla których rola bycia „trybikiem” już dawno przestała ich zadawać, coraz częściej umożliwiają integrację celów indywidualnych i organizacyjnych oraz realizację elastycznej kariery (Tomlinson, Baird, Berg, Cooper, 2018). Stają się one również bardziej elastyczne w zakresie kształtowania i wykorzystania rozwiązań organizacyjnych, przede wszystkim koncentrując się na zapewnieniu pracownikom elastyczności miejsca, funkcji, czasu i zadań (Januszkiewicz, 2018). Natomiast podstawową obecnie umiejętnością zawodową pracownika jest jego zdolność i gotowość do zmian związanych z doskonaleniem własnych kompetencji czy perspektywą przekwalifikowania się. Redefinicja kompetencji pracowniczych

wynika z rozwoju gospodarki 4.0, której podstawą działania jest postępująca automatyzacja, robotyzacja oraz rozwój technologii mobilnych (Paprocki, 2016, s. 40). Sprawia to, że rzeczywista skuteczność procesów przystosowawczych zarówno ze strony jednostki, jak i organizacji realizuje się na różnym poziomie, w tym określonych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi. Jedne z nich, które korzystają z różnorodnych rozwiązań, ukierunkowane są właśnie na wewnętrzną mobilność. W ten sposób przedsiębiorstwo reaguje na zmieniające się uwarunkowania otoczenia i potrzeby pracownika (Koster, Benda, 2020, s. 290).

Zastosowanie poszczególnych rozwiązań funkcji wewnętrznej mobilności i ich powodzenie w zakresie realizacji, zdaniem autorki, zależy przede wszystkim od *organizacji* (stopnia jej elastyczności – na ile jest ona zdolna i aktywna do umiejętnego wykorzystania indywidualnych i zawodowych kompetencji pracownika) oraz *jednostki* (stopnia poziomu gotowości pracownika do zmiany własnej sylwetki kompetencyjnej) (rysunek 46).



Rysunek 46. Elementy wspierające wykorzystanie funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki przeprowadzonych badań własnych nad wewnątrzorganizacyjną mobilnością pracowników prezentują stosowanie tych rozwiązań jako sposób świadomego działania przynajmniej przez połowę badanych podmiotów. Zdaniem autorki kluczowe komponenty w powodzeniu ich wykorzystania stanowią właśnie *elastyczność organizacji* oraz, akcentowana już wcześniej, *skłonność pracownika do przejawianych zachowań mobilnych*.

Przywołana w tym miejscu elastyczność organizacji, nie negując jej wielowymiarowego podejścia do opisu (Krupski (red.), 2008), odnosi się do zaprezentowanej w pracy koncepcji funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników.

Stanowi ona potencjalną cechę organizacji, a wykorzystanie jej wiąże się z określoną, świadomą aktywnością, mającą charakter reakcyjny (podejmowanie działań w sytuacji kryzysowej) lub proaktywny (Osbert-Pociecha, 2008b, s. 25). Te aktywności wraz z uelastycznieniem elementów składowych organizacji mogą wspierać wewnątrzorganizacyjną mobilność pracowników. Do tych elementów, które ułatwią jej funkcjonowanie oraz zwiększają elastyczność w działaniu można zaliczyć strategię, strukturę oraz kulturę organizacyjną. Przejawy ich elastyczności pozwalają wdrożyć najwłaściwsze rozwiązanie z zakresu wewnętrznej mobilności.

Strategiczna elastyczność organizacji¹⁰ wynika ze zmieniającego się otoczenia, które wymusza na niej nieustanne modyfikacje. Z jednej strony nie powinny one doprowadzić do utraty sterowności, z drugiej zaś istotne staje się wykorzystanie pojawiających się szans w otoczeniu (Juchnowicz (red.), 2007, s. 94). Dlatego kadra kierownicza dostrzegając okazje w otoczeniu ma również możliwość dokonania zmian, m.in. w obszarze celów i zadań dla zarządzania zasobami ludzkimi. Jeśli nagle okaże się, że organizacji są potrzebni pracownicy o określonych kompetencjach może ona zachęcić ich do podjęcia pewnych działań w ramach wewnętrznej mobilności i wpisać je w strategię zarządzania zasobami ludzkimi. Zapewni jej to posiadanie odpowiednich zasobów zgodnie z ideą elastyczności funkcjonalnej (Beltran-Martin i inni, 2008) i czasowej (Dyer, Ericksen, 2005).

W kontekście działań wspierających wewnątrzorganizacyjną mobilność pracowników poprzez elastyczność struktury organizacyjnej, należy podkreślić, że osiągnięcie tego efektu ma miejsce nie tylko w oparciu o znane wymiary struktur, ale również szczególną rolę w tym obszarze zajmuje kadra kierownicza. Jeśli tylko stanie się ona odpowiedzialna oraz będzie potrafiła funkcjonować w sytuacji presji czasowej, to w konkretnej organizacji, będzie umiała szybko i skutecznie dokonać zmiany w obrębie jej struktury (Niemczyk, 2008, s. 74). W taką zmianę mogą wpisywać się właśnie potrzeby pracownika związane z reorientacją własnej sylwetki kompetencyjnej. Elastyczność struktury organizacyjnej pozwala na dostosowanie rozwiązania strukturalnego do nowych uwarunkowań (Fłaszewska, Zakrzewska-Bielawska, 2013, s. 49) i wzajemną synchronizację z rozwiązaniem wewnętrznej mobilności.

Ekspozycji elastyczności, jako istotnej cechy struktury organizacyjnej wspierającej działania wewnętrznej mobilności pracowników, sprzyja również wpływ organizacji na kształtowanie procedur. Można wskazać na ich dualne znaczenie. Pierwsze z nich sprowadza się do celów praktycznych jako strategii ujednociania i utrwalania istniejących i skutecznych rozwiązań, które mają stale służyć eliminacji problemów w przyszłości oraz stanowić reakcję na wszelkie wyzwania w sposób uporządkowany i planowy (Marciniak, 2014, s. 153). Drugie zaś wyznaczając

10 Więcej na temat konstruktów strategii organizacji i jej elastyczności w: J.M. Lichtarski, K. Piórkowska, K. Ćwik (2018), *Elastyczność strategii organizacji w warunkach współpracy sieciowej w świetle wyników badań empirycznych*, „Przegląd Organizacji”, nr 6, s. 10–16.

i stanowiąc pewne ogólne ramy postępowania uczestników w organizacji pozostawiają pewien margines swobody, który można wykorzystać w określaniu, doborze i zastosowaniu procedur w zależności od aktualnego zapotrzebowania na nie. W związku z powyższym w sytuacji, w której przedsiębiorstwo stanie przed koniecznością sformułowania np. procedur wewnętrznej mobilności, mając odpowiednią ku temu przestrzeń, będzie mogło podjąć takie działania.

Natomiast elastyczna kultura organizacji, ukierunkowana na ciągłe zmiany, w odpowiedzi na nieprzewidywalność otoczenia, uwypukla szczególną rolę menedżerów związanych z kształtowaniem pożądanых postaw (Stańczyk, 2008). Jest to też kultura zorientowana na inicjowanie zmian, sprzyjająca podejmowaniu różnorodnych aktywności przez organizację w wyniku dostrzegania szans i wykorzystywania okazji. Kluczową cechą wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników są zatem wszelkie aktywności organizacji i jej zdolności w zakresie zmiany sylwetki kompetencyjnej pracownika. Warto w tym miejscu znowu przypomnieć, że także ona sama może modyfikować i wpływać na zachowania tzw. mobilne poprzez odpowiednie rozwiązania z zakresu wewnętrznej mobilności. Ma to miejsce w szczególności w sytuacji, w której pracownicy są niezdolni do aktywnego działania w miejscu pracy i poza nią. Są to osoby reaktywne, czyli takie, które przyjmują bierne postawy wobec pracy oraz wymagają więcej czasu na przyswojenie pewnych schematów myślowych, to tzw. „dryfujący pracownicy” (Bednarska-Wnuk, 2014b, s. 161). Obrazuje to zdarzenie, w którym *organizacja jest elastyczna* w zakresie tworzenia i wdrażania rozwiązań organizacyjnych, ale ma do czynienia z *pracownikami reaktywnymi*. Jednym z działań wobec takich pracowników może być zastosowanie bodźców motywacyjnych w postaci np. zachęt, które proponuje opisana w niniejszej pracy funkcja motywacyjna wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników.

Trzeba ponadto wspomnieć, że reaktywność jednostki jest warunkiem koniecznym, aczkolwiek niewystarczającym do określenia pracownika jako w pełni elastycznego (Jabłonowska, 2016, s. 107) czy mobilnego. Przyjmuje się także istnienie różnych sytuacji, w których nie chce on podejmować aktywności w organizacji. Należą do nich te, które nie są zbieżne z jego celami, aspiracjami i dążeniami. Wynikają one najczęściej z kalkulatywnego uczestnictwa. Tylko od zdolności i umiejętności organizacji zależy, czy ukształtuje ona pożądane przez jednostkę środowisko pracy poprzez zaproponowanie określonych rozwiązań, w tym zogniskowanych wokół poruszanej w monografii wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników.

Dlatego ważna staje się elastyczna kultura organizacyjna, która może być czynnikiem wspierającym działania wewnętrznej mobilności przy przeprowadzeniu jej procesu. Świadomość konieczności zmian kulturowych, celem wykształcenia na przykład tzw. kultury mobilności, opiera się między innymi na promowaniu rozwiązań wewnątrzorganizacyjnej mobilności wśród pracowników. Trzeba pamiętać również o tym, że istotnym czynnikiem wspomagającym wewnętrzną

mobilność pracowników są ich potrzeby związane z gotowością i skłonnością do zmiany własnej sylwetki kompetencyjnej. Mogą być one również manifestowane przez samych pracowników. Są to jednostki proaktywne, które potrafią tworzyć własne środowisko pracy. Z łatwością odnajdą się w nowej roli i funkcji. Nie istnieją dla nich granice w zakresie mobilności zarówno w wymiarze subiektywnym, jak i obiektywnym (Kost, Fieseler, Wong, 2020, s. 105). Organizacja natomiast charakteryzując się elastycznością potrafi w sposób świadomy i aktywny „wyjść” naprzeciw oczekiwaniom takiego pracownika, umożliwiając mu różnorodne rozwiązania, w tym także w ramach wewnętrznej mobilności. Od jej właściwej reakcji zależy zatem, czy wykorzysta ona przejawianą aktywność pracowników w tym obszarze, traktując ją jako jedną z przewag konkurencyjnych. W przeciwnym razie, przy braku zaspokojenia określonych potrzeb, po pewnym czasie pracownik może zacząć sam poszukiwać innego przedsiębiorstwa, które będzie w stanie spełnić jego oczekiwania i wymagania.

Zdaniem autorki taka sytuacja, w której *elastyczna organizacja* ma do czynienia z *pracownikami, przejawiającymi skłonności do mobilności*, jest najlepsza w zakresie implementacji rozwiązań wewnątrzorganizacyjnej mobilności.

W praktyce można jednak spotkać jeszcze dwa inne scenariusze. Pierwszy z nich prezentuje sytuację, w której *organizacja jest nieelastyczna i sztywna*, a jej *pracownicy przejawiają skłonności do mobilności*. Sztywność ta dotyczy przede wszystkim jej małej elastyczności w działaniu. Taka organizacja nie potrafi dostosować się do zachodzących zmian w jej otoczeniu, a wszelkie jej rozwiązania są silnie sformalizowane i uniemożliwiają zaspokojenie potrzeb mobilnościowych pracownika. Konsekwencją tego jest poszukiwanie przez niego innych opcji, najczęściej na zewnętrznym rynku pracy.

Tytułem uzupełnienia trzeba także dodać, że czasami postawy pracowników mogą niejako wymusić na organizacji zmiany w zakresie ich stosowanych rozwiązań w niektórych obszarach działania.

Drugi scenariusz, to rzeczywistość organizacyjna, w której zarówno *organizacja, jak i jednostka będą reaktywne i bierne* oraz niezorientowane na wszelkie aktywności. Okoliczności jednak te wykluczają zastosowanie wówczas rozwiązań z zakresu wewnętrznej mobilności pracowników, której podstawą istnienia jest przede wszystkim aktywność organizacji w tym zakresie.

Oprócz powyższych elementów wspierających wewnętrzną mobilność pracowników oraz w oparciu o dokonane rozważania teoretyczne i wyniki badań własnych sformułowano również *rekomendacje* o charakterze użytecznym *dla organizacji*. Chcąc zatem efektywnie wykorzystać posiadane kompetencje pracowników i uniknąć ich potencjalnego odejścia w oparciu o zaprezentowane rozwiązania funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników, organizacje powinny przede wszystkim swoje działania skoncentrować na:

- **Wyznaczeniu osoby/zespołu odpowiedzialnej/go za proces wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w organizacji i kompleksowe zdefiniowanie jej/jego roli w tym procesie**

Aby rozwiązania wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników były wdrożone w sposób skuteczny niezbędne jest przede wszystkim zaangażowanie osób odpowiedzialnych za ten proces. Organizacja powinna dokładnie zdefiniować obowiązki, zakres zadań i odpowiedzialność osób, które zajmują się wewnętrzną mobilnością, zwłaszcza, że, jak wynika z badań, w 76% to głównie przełożony jest włączany w ten proces.

Takie osoby np. menedżer do spraw personalnych lub w przypadku rozbudowanej komórki kadrowej – konsultant do spraw mobilności może być odpowiedzialny za przebieg i koordynację programu mobilnościowego. Wymaga się również od takiej osoby koordynacji wszelkich informacji kadrowych z obszarów planowania działalności i struktury organizacji, planowania zatrudnienia, analiz potrzeb kadrowych oraz założeń rekrutacji (Marciniak, 2016, s. 146).

Najczęściej jednak wewnętrzną mobilność jest lokowana w ramach rekrutacji wewnętrznej. Zajmują się więc nimi specjaliści ds. rekrutacji. Z tego względu, traktując wewnętrzną mobilność jako szeroką kategorię w przedsiębiorstwach, powinno być albo wyodrębnione stanowisko zajmujące się wewnętrzną mobilnością, albo powinno nastąpić przypisanie tego procesu specjalistom HR poprzez dokładne dookreślenie nowego zakresu obowiązków i adresowanych wymagań. Tendencja ta, zwłaszcza w zakresie nabywania nowych kompetencji przez specjalistów HR, będzie się pogłębiać. Wynika to z osadzenia ich w szerszej perspektywie biznesowej (Pocztowski, 2012b, s. 261) oraz coraz większego znaczenia działu HR w ogólnym zarządzaniu organizacją.

Co istotne, na potrzebę wyznaczenia osób odpowiedzialnych za realizację procesu wewnętrznej mobilności wskazują ponadto badania przeprowadzone przez Ernst&Young w 2015 i 2016 roku, w którym udział wzięło ponad 200 respondentów z 35 krajów. Badani podkreślali, że współcześnie zachodzi potrzeba stworzenia odpowiednio wykwalifikowanych zespołów zajmujących się mobilnością pracowników w organizacjach. Co w połączeniu z wprowadzeniem korporacyjnej polityki mobilności, odpowiednim wykorzystaniem i analizowaniem danych pozwoli w pełni wykorzystać potencjał pracowników oraz zapewnić bezpieczeństwo i rozwój organizacji (Raport E&Y, 2016).

- **Opracowaniu i wdrażaniu programów mobilnościowych**

W organizacjach należy opracowywać programy mobilnościowe, które powinny być skonstruowane przez osoby odpowiedzialne za wewnętrzną mobilność pracowników. Jak wyżej wskazano istnieje potrzeba ich wyznaczenia. Głównym zadaniem takich programów jest pomoc przede wszystkim w: stwarzaniu pracownikom różnorodnego środowiska pracy, wspieraniu ich w rozwoju oraz zatrzymaniu kluczowych pracowników, którzy stanowią istotną wartość dla organizacji. Powinny one zawierać również wytyczne dla realizacji całego procesu związanego

z wewnętrzną mobilnością, począwszy od fazy preparacji a kończąc na etapie kontroli. Ponieważ efekty takich programów zależą w dużym stopniu od innych praktyk organizacji oraz takich elementów jak: polityka zatrudnienia, płynność kadr i system wynagradzania, podstawową kwestią staje się holistyczne podejście do nich i uwzględnienie wielu czynników, które ich kształtują (Nalbantian, Guzzo, 2014, s. 141). Nie powinno się więc takich programów opracowywać bez uwzględnienia innych praktyk HR, gdyż na skutek niewłaściwych decyzji, wewnętrzna mobilność może okazać się zbyt kosztowa.

Programy mobilnościowe obok innych występujących procedur (np. program zarządzania talentami), mogą również przyczynić się do optymalnych działań racjonalizatorskich w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Zawierając ponadto wszystkie elementy z zakresu wewnętrznej mobilności pracowników, porządkują działania i pozwalają uniknąć ich nadmiernemu rozproszeniu. Dobrze byłoby również, gdyby takie programy wpisane były w strategię organizacji oraz były na tyle elastyczne, aby mogły być dostosowane do zachodzących w niej zmian.

- **Identyfikacji i diagnozowaniu potrzeb organizacji i pracowników**

Umiejętna identyfikacja i diagnoza potrzeb pracowników pozwoli wdrożyć odpowiednie rozwiązanie organizacyjne. Ważne jest natomiast stosowanie w tym obszarze zindywidualizowanego podejścia. Pozwoli to na stworzenie pracownikom takiego środowiska pracy, które będzie uwzględniało ich indywidualne oczekiwania i potrzeby.

Taka diagnoza może również wykazać, iż nie każdy z pracowników jest nastawiony na realizację potrzeb w organizacji, zwłaszcza gdy obecny charakter pracy jest zgodny z ich oczekiwaniami (Karwiński, 2016, s. 141). W przypadku takich pracowników i pozostałych owa diagnoza powinna być przeprowadzona podczas ocen pracowniczych. Wynik takiej oceny ponadto informuje przedsiębiorstwo o umiejętnościach, zdolnościach, wreszcie gotowości pracownika do ewentualnej zmiany własnej sylwetki kompetencyjnej i przyszłym ukierunkowaniu na określone funkcje wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników.

Organizacja również sama powinna dokonywać analizy w zakresie swoich potrzeb. Umożliwi ona identyfikację między innymi potrzeb kadrowych w wymiarze ilościowym i jakościowym oraz obszarów, w których należy dokonać zmian w zależności od ich charakteru. Zmiany te mogą być natomiast uskutecznione dzięki określonym rozwiązaniom funkcji wewnętrznej mobilności. Wdrożenie odpowiedniego działania pozwoli na dopasowanie do potrzeb organizacji oraz zapobiegnie w przyszłości negatywnym konsekwencjom w postaci utraty kapitału ludzkiego.

- **Opracowaniu własnej strategii dotyczącej wewnętrznej mobilności pracowników o charakterze elastycznym**

Przedsiębiorstwa w większości wykorzystują różnorodne programy (np. zarządzania talentami) jako kopię rozwiązań wprowadzonych przez inne organizacje

(Fernández-Aráo, Groysberg, Nohria, 2012, s. 65). Pracownicy są bowiem kapitałem o różnorodnych kwalifikacjach i kompetencjach. Strategia zatem dotycząca wewnętrznej mobilności powinna być nie tylko opracowana i dostosowana do ogólnej strategii i strategii zarządzania zasobami ludzkimi, ale również uzależniona od szerszego kontekstu sytuacyjnego. Kluczowe znaczenie ma tutaj elastyczność i podchodzenie dynamicznie do pojawiających się problemów (Fernández-Aráo, Groysberg, Nohria, 2012, s. 65). Te organizacje bowiem, które systematycznie dokonują rewizji własnych celów strategicznych i potrafią skutecznie adaptować się do zmieniających uwarunkowań, odniosą sukces w dłuższej perspektywie. Funkcjonowanie więc w organizacji strategii dotyczącej wewnętrznej mobilności pracowników i wpisanie jej w strategię zarządzania zasobami ludzkimi, sprzyja, jak potwierdziły wyniki badań, częstszemu korzystaniu przez nią ze zróżnicowanego katalogu rozwiązań funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników.

- **Wdrażaniu i realizacji rozwiązań wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników na podstawie „twardych” danych**

W organizacjach często wykorzystuje się różne mierniki, które służą do pomiaru wewnętrznej mobilności (Pocztowski, 2018, s. 417–421; Suchar, 2010, s. 58, 63; Sirko, 2007, s. 96). Ich zastosowanie jest pomocne do oceny skali tego zjawiska. Odnoszą się one najczęściej do wewnętrznej mobilności *ex post*. Świadczą o tym przeprowadzone badania własne, które wskazują na deklarację pomiaru przez prawie 70% badanych przedsiębiorstw. Wykorzystują również zróżnicowane instrumentarium pomiaru. Użyte wskaźniki dotyczą więc pomiaru rezultatów na różnych etapach, realizacji wewnętrznej mobilności pracowników.

Organizacja powinna natomiast, równoległe obok diagnozy potrzeb organizacyjnych dokonywać pomiaru wewnętrznej mobilności *ex ante*. Decyzje o jej częstotliwości i charakterze muszą być przede wszystkim podejmowane przez kadrę kierowniczą na podstawie twardych danych, które uwzględniają zachowanie równowagi w całym przedsiębiorstwie (Nalbantian, Guzzo, 2014, s. 134).

Elementem wykorzystywanym do określenia zapotrzebowania w organizacji na wewnętrzną mobilność zdaniem Aleksego Pocztowskiego (2018, s. 420) może być tzw. macierz rotacji pracowników. Oprócz bieżącego monitorowania przemian wewnętrznych, stanowi ona również podstawę do przewidywania zmian w stanie zatrudnienia w oparciu o wiarygodne dane historyczne oraz antycypowania tego stanu w przyszłości (Pocztowski, 2018, s. 420).

Decyzje dotyczące zastosowania określonej funkcji wewnętrznej mobilności pracowników mogą być również podejmowane na podstawie różnych modeli wewnętrznego rynku pracy, które uwzględniają czynniki osobowe, organizacyjne i rynkowe. Ich wzajemne powiązanie ze sobą za pomocą modeli statystycznych pozwala na ustalenie związków przyczynowo-skutkowych i oszacowanie przyszłej wewnętrznej mobilności (Nalbantian, Guzzo, 2014, s. 141).

Pomiar wewnętrznej mobilności pracowników *ex ante* pozwoli organizacji dokonać kalkulacji co do zasadności jej wdrożenia i ustrzeże przed niepotrzebnymi

kosztami związanymi z ewentualnymi przemieszczeniami. Pomaga on więc w sposób efektywny zarządzać wewnętrznym rynkiem pracowników.

- **Ukierunkowaniu organizacji na zarządzanie wewnętrzną mobilnością pracowników**

Mobilność wewnątrzorganizacyjna jako kompleksowy i zorganizowany system działań powinna stanowić element świadomej polityki organizacji w zakresie zarządzania potencjałem ludzkim. Czynności realizowane w ramach wewnętrznej mobilności pracowników winny być zatem przeprowadzane według określonej sekwencji zdarzeń i charakteryzować się celowością. Wewnętrzna mobilność powinna więc stanowić zaplanowany sposób mający na celu optymalne zagospodarowanie kapitału ludzkiego. Szczególna rola w tym zakresie przypada kadry kierowniczej jako głównego realizatora działań, która odpowiada między innymi za realizację i powodzenie zadań personalnych. Kadra kierownicza, która wyznacza kierunek działania organizacji i podejmuje decyzję o wdrożeniu wewnętrznej mobilności pracowników powinna ją również w umiejętny sposób monitorować i kontrolować. Zarządzanie wewnętrzną mobilnością pracowników to także uwzględnienie i powiązanie jej ze strategią organizacji oraz wypracowanie skutecznych procedur związanych z jej realizacją. Takie podejście sprawi, że wewnętrzna mobilność będzie kształtowana na odpowiednim poziomie, zgodnie z wolą organizacji oraz uchroni ją przed przypadkowym przemieszczeniem pracownika lub ewentualnym jego odejściem.

- **Traktowaniu wewnętrznej mobilności jako istotnego wyodrębnionego instrumentu wspierającego zarządzanie zasobami ludzkimi**

W zarządzaniu zasobami ludzkimi wyodrębnia się różnorodne instrumenty, które służą realizacji poszczególnych procesów personalnych (Pocztowski, 2018, s. 37; Gableta (red.), 2006, s. 63). W praktyce jednak ich sposób realizacji zależy w dużej mierze od wielkości przedsiębiorstwa, możliwości finansowych organizacji, tradycji, doświadczeń, wiedzy oraz podejścia kadry kierowniczej do kwestii personalnych (Zajac, 2007, s. 25–26). Do już istniejącego wymiaru instrumentalnego proponuje się dodanie rozwiązań wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w zależności od funkcji, jakie mogą spełniać w przedsiębiorstwie. Proponowane rozwiązania, chociaż ich głównym celem jest optymalizacja zatrudnienia w ramach wewnętrznego rynku pracy w wymiarze ilościowym i jakościowym, mogą stanowić również wartość dodaną i wesprzeć w organizacjach te instrumenty, które są już z powodzeniem realizowane np. w procesie rekrutacji, adaptacji czy motywowania. Wewnętrzna mobilność ponadto jako instrument wspierający może dać organizacji nowe możliwości nie tylko w kontekście ich świadomego zarządzania potencjałem ludzkim, ale również stworzenia pracownikom różnorodnego środowiska pracy, przy jednoczesnym uwzględnieniu ich potrzeb, aspiracji i oczekiwań.

Podsumowując należy dodać, że rozwiązania poszczególnych funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników są propozycją do jak najlepszego zarządzania posiadanym przez organizacje potencjałem. Ponieważ jedno z podejść do opisu innowacyjnych praktyk kładzie nacisk na odnowę procesów organizacyjnych poprzez zmianę polityki i praktyk w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (Koster, Benda, 2020, s. 290), zatem według opinii autorki przedstawiona w monografii koncepcja funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników (WMP) będzie mogła być również z powodzeniem w przyszłości zaliczana do innowacyjnego zarządzania zasobami ludzkimi. Ponadto świadome, a nie incydentalne realizowanie wewnętrznej mobilności pracowników, równoległe obok innych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi, pozwolią kadrze kierowniczej w najlepszy sposób uzyskać wysoką efektywność pracy oraz opracować i dostarczyć wartość dla interesariuszy, czyli urzeczywistnić uniwersalne cele zarządzania zasobami ludzkimi (Pocztowski, 2018, s. 34). Ale czy nie do tego dążą wszystkie organizacje?

Zakończenie

Współczesne organizacje funkcjonując w zmiennym i nieprzewidywalnym otoczeniu, aby przetrwać i odnieść sukces stają przed wymogiem określenia coraz to nowszych metod i technik zarządzania. W dzisiejszych czasach nie tylko oczekuje się od pracownika skłonności do mobilności, ale również pracownik wymusza na przedsiębiorstwie stosowanie nowych rozwiązań, które wspierają je w praktyce. Ponadto ono samo powinno podjąć działania wyprzedzające w zakresie tworzenia i oferowania pracownikom takich rozwiązań, które pozwolą jednocześnie na wykorzystanie ich potencjału i zaspokojenie potrzeb indywidualnych.

Przeobrażenia w relacjach pracownik–organizacja sprawiają, że kwestie mobilności są nieustannie w centrum zainteresowań teoretyków i praktyków gospodarczych. Już obecnie powstają rozmaite zawody, które dzięki urządzeniom mobilnym, nie wymagają przebywania w określonym miejscu i czasie. Jednocześnie od wielu lat akcentuje się wymóg elastyczności przedsiębiorstwa, który wiąże się z jego zdolnością i gotowością do inicjowania i dokonywania zmian dostosowawczych w odpowiedzi na permanentne perturbacje w otoczeniu. W tej sytuacji wdrażanie przez organizację rozwiązań o charakterze mobilnościowym staje się nie tylko potrzebnym wyborem, ale i koniecznością.

Sukces organizacji uzależniony jest w dużej mierze od zdolności kadry kierowniczej do tworzenia takich rozwiązań organizacyjnych, które jednocześnie zapewniają elastyczność i umożliwiają czerpanie z zasobów tzw. kapitału ludzkiego (Kołodziejczak, 2012, s. 8). Optymalne zarządzanie ludźmi stanowi również jedno z głównych, stale aktualnych zadań związanych z ich funkcjonowaniem. W praktyce stosowane są różne rozwiązania. Najczęściej koncentrują się na zarządzaniu pracownikami o wysokim potencjale, identyfikowanych w firmie jako talenty. Brakuje natomiast doniesień teoretycznych i empirycznych odnoszących się do traktowania pracowników jako swoistego kapitału, którym organizacja powinna w sposób świadomy i aktywny zarządzać poprzez implementację określonych rozwiązań w tym z zakresu wewnętrznej mobilności. Współcześnie, zdaniem autorki, to właśnie ta rola powinna pełnić kluczową i wspomagającą funkcję dla innych procesów organizacyjnych.

Mobilność jako problem do analizy naukowej jest przedmiotem stałego zainteresowania, zwłaszcza w ramach nauk społecznych i coraz częściej nauk o zarządzaniu i jakości. Zainteresowanie zagadnieniem wewnętrznej mobilności w tych naukach wynika z ugruntowanego w teorii przekonania, że warunkiem sprawnego działania w każdej organizacji są właściwie zdefiniowane jej funkcje i rozwiązania organizacyjne. Na poboczu tych zainteresowań można odnaleźć sygnały o tendencji, wskazującej na przesłanki kształtowania się organizacji proaktywnej, czyli świadomej, podejmującej działania o charakterze wyprzedzającym, zapobiegawczym, które będą w stanie przyczynić się do opanowania przyszłych zmian (Osbert-Pociecha, 2008b, s. 23).

Przedstawione elementy stanowiły najważniejszy motyw podjęcia tematu niniejszej monografii. Doprowadziły do ustalenia jej celów i zidentyfikowania luk: teoretycznej, empirycznej i metodycznej. Aby zrealizować postawione cele w pracy i wypełnić wskazane wyżej luki, przeprowadzono pogłębione studia literaturowe, badania eksperckie oraz ankietowe wśród 401 średnich i dużych organizacji. W pierwszej kolejności wymagało to jednak opisu wewnętrznej mobilności, identyfikacji jej funkcji i przypisania wiodących rozwiązań organizacyjnych oraz czynników, które ją kształtują w ramach płaszczyzny teoretycznej. Natomiast w warstwie empirycznej, przy wykorzystaniu metody delfickiej, sformułowano ostateczne rozwiązania funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników, posługując się zgodnie z przyjętą metodyką postępowania – oceną zgodności ekspertów w poszczególnych rundach badania. One to stanowiły podstawę do dalszych analiz przeprowadzonych wśród badanych podmiotów. Dokonana analiza teoretyczna i empiryczna umożliwiła zrealizowanie określonych w pracy celów i weryfikację hipotez badawczych.

Zaproponowane rozwiązania w kwestionariuszu do badania wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników mogą być wykorzystane w dwojaki sposób. Po pierwsze, do diagnozy rzeczywistej funkcji, jaką pełni wewnętrzna mobilność, poprzez sumę poszczególnych rozwiązań i ich częstotliwości występujących w danej organizacji. Umożliwi to zidentyfikowanie, która z funkcji stanowi przedmiot szczególnego zainteresowania w danej organizacji.

Po drugie, opracowany zbiór rozwiązań, w ramach określonej funkcji, może stanowić katalog wytycznych w zakresie proponowanych działań mobilnościowych pracownikowi. Wymaga to jednak na wstępie zdefiniowania potrzeb jego i organizacji oraz doprecyzowania, która funkcja wewnątrzorganizacyjnej mobilności w jego przypadku powinna być spełniona, tak aby zrealizować założone cele organizacyjne.

W niniejszej monografii nowe ujęcie tematu wynika przede wszystkim ze zwrócenia uwagi na wewnętrzną mobilność pracowników jako istotnego, wyodrębnionego instrumentu zarządzania zasobami ludzkimi, za pomocą którego organizacja może stworzyć warunki do optymalnego zarządzania posiadanym potencjałem. Wyraża się ono przede wszystkim poprzez określenie funkcji, jakie ma

spełniać wewnątrzorganizacyjną mobilność w organizacji, a następnie wybór właściwego rozwiązania organizacyjnego.

Podjęta w pracy problematyka ma istotne znaczenie przede wszystkim dla tych organizacji, które chcą wykorzystać posiadany potencjał pracowników w oparciu o świadome i celowe działania z zakresu wewnętrznej mobilności. Są one związane z aktywnością organizacji ukierunkowanej na wdrożenie rozwiązań z tego zakresu. Ich wprowadzenie powinno być jednak powiązane z celami, jakie ma spełniać ta mobilność. Organizacja powinna pamiętać ponadto, że rozwiązania wewnętrznej mobilności będą częściej wykorzystywane, jeśli będą stanowiły integralną część instrumentów zarządzania: procedur, strategii i struktury organizacyjnej, zwłaszcza dotyczy to funkcji motywacyjnej, transferowej i adaptacyjnej. Oprócz tego przy wdrożeniu wewnętrznej mobilności należy wziąć pod uwagę: typ organizacji (prywatna, publiczna, pozarządowa), zasięg działalności organizacji (lokalny, krajowy, międzynarodowy), stanowisko pracy (kierownicze vs. niekierownicze) oraz czynniki sprzyjające i te stanowiące barierę dla wewnętrznej mobilności. Poznanie szerszego kontekstu sytuacyjnego pozwoli organizacji podjąć bowiem właściwe działania w omawianym obszarze.

Nakreślone funkcje wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników wraz z ich kluczowymi rozwiązaniami mogą stać się prócz tego drogowskazem dla organizacji zorientowanej na kreację pożądanego środowiska pracy zarówno z perspektywy organizacji, jak i pracownika.

W prezentowanej monografii starano się prowadzić dyskurs naukowy oraz zrealizować proces badawczy w oparciu o założenia metodyki prowadzenia badań naukowych. Niemniej jednak można wskazać na pewne ograniczenia przeprowadzonych badań. W pracy wiodącą perspektywą jest perspektywa organizacji, choć analiza wewnętrznej mobilności może być dokonywana na poziomie indywidualnym, organizacyjnym i międzyorganizacyjnym. W toku badań pominięto natomiast wymiar indywidualny. Uczyniono to celowo i zrezygnowano z poznania opinii pracowników na temat wewnętrznej mobilności w badanych organizacjach, ze względu na ich dużą subiektywność. Przyjęcie optyki organizacyjnej pozwoliło spojrzeć na organizację jako na świadomy podmiot, podejmujący działania wolicjonalne z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, w tym wewnętrznej mobilności.

Nie negując więc wymiaru indywidualnego, aczkolwiek pominiętego w niniejszej pracy, w opinii autorki jest to jedno z głównych ograniczeń przeprowadzonych badań – braku powiązania określonych rozwiązań organizacyjnych z efektami w wymiarze podmiotowym (satysfakcją z pracy, zaangażowaniem itp.).

Wskazane wyżej ograniczenia zarysowują dalsze kierunki badań nad wewnętrzną mobilnością pracowników. Przede wszystkim interesujące byłoby poznanie efektów wewnętrznej mobilności (satysfakcji, przywiązania organizacyjnego, dopasowania itp.) powiązanych z określonymi jej funkcjami i rozwiązaniami organizacyjnymi i wykorzystanie w tym celu istniejących, znanych już w naukach o zarządzaniu i jakości zwalidowanych narzędzi badawczych (np. polska wersja

Skali Przywiązania do Organizacji Meyer'a i Alen'a) (Bańka, Wołowska, Bazińska, 2002). Wymagałoby to oczywiście włączenia do modelu badawczego, proponowanego w pracy, zmiennych indywidualnych.

Oprócz tego uzupełnienie prowadzonych badań ilościowych, mogłyby jeszcze stanowić badania jakościowe obejmujące badanie dokumentów czy przeprowadzenie pogłębionych wywiadów osobistych z menedżerami HR dotyczących wewnętrznej mobilności. Stanowiłyby one przykłady tzw. dobrych praktyk w zakresie realizacji wewnętrznej mobilności. Dodatkowo wartościowe byłoby także ocenienie zasadności zaproponowanych przez autorkę konstruktów – rozwiązań organizacyjnych w ramach poszczególnych funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników nie tylko przez sędziów kompetentnych, ale również przez badane podmioty.

Inny kierunek badań mógłby koncentrować się na diagnozie rozwiązań funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności wśród organizacji prezentujących odmienne kultury narodowe. Takie badania porównawcze pozwoliłyby opracować matrycę rozwiązań wewnątrzorganizacyjnej mobilności specyficznych dla danych kultur i krajów

Przedstawiona w monografii koncepcja wewnętrznej mobilności pracowników wraz z jej kluczowymi funkcjami (motywacyjnej, transferowej, społecznej i adaptacyjnej) i wiodącymi rozwiązaniami organizacyjnymi wypełnia ujawnione we wstępie luki: teoretyczną, empiryczną i metodyczną. Tym samym autorka ma nadzieję, że podjęty w opracowaniu temat, przyczyni się do rozwoju i poszerzenia wiedzy w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Uzyskane wyniki prac empirycznych i wskazanie dalszych kierunków prac badawczych mogą stać się również inspiracją do innych eksploracji i poszukiwań w zakresie opracowania rozwiązań organizacyjnych ukierunkowanych na optymalne zarządzanie posiadanymi zasobami ludzkimi w organizacjach.

Bibliografia

Literatura

- Abdalla A., Elsetouhi A., Nagm A.A., Abdou H.A. (2018), *Perceived person-organization fit and turnover intention in medical centers: The mediating roles of person-group fit and person-job fit perceptions*, „Personnel Review”, vol. 47, iss. 4, s. 863–881.
- Adamiec M. (2007), *Behawioryzacja działania w organizacjach i jej konsekwencje*, [w:] M. Górnik-Durose, B. Kożusznik (red.), *Perspektywy psychologii prac*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
- Allen D.G., Bryant P.C., Vardaman J.M. (2010), *Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies*, „Academy of Management Perspectives”, vol. 24, no. 2, s. 48–64.
- Allen D.G., Shore L.M., Griffeth R.W. (2003), *The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process*, „Journal of Management”, vol. 29, iss. 1, s. 99–118.
- Alsaadat K. (2019), *Strategic human resource management technology effect and implication for distance training and learning*, „International Journal of Electrical & Computer Engineering February”, vol. 9, iss. 1, s. 314–322.
- Andela M., van der Doef M. (2019), *A Comprehensive Assessment of the Person–Environment Fit Dimensions and Their Relationships With Work-Related Outcomes*, „Journal of Career Development”, vol. 46, iss. 5, s. 1–16.
- Anderson J.C., Milkovich G.T., Tsui A. (1981), *A Model of Intra-Organizational Mobility*, „Academy of Management Review”, vol. 6, no. 4, s. 529–538.
- Aniszewska G. (2003), *Geneza pojęcia „kultura organizacyjna”*, „Przegląd Organizacji”, nr 10, s. 17–20.
- Antczak Z. (2006), *Odejścia pracowników z organizacji*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, wydanie III, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Apanowicz J. (2002), *Metodologia ogólna*, Wydawnictwo Diecezji Pelpińskiej „BERNARDINUM”, Gdynia.
- Armstrong M., Taylor S. (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wydanie VI. Wolters Kluwer, Warszawa.
- Arnold A. (2011), *Słownik języka polskiego*, wydanie 5, Wydawnictwo Szkolne PWN, Warszawa.
- Arthur M.B., DeFillippi R.J., Jones C. (2002) *Project-based learning as the interplay of career and company non-financial capital*, „Management Learning”, vol. 32, s. 99–117.
- Arthur M.B., Khapova S.N., Wilderom C.P.M. (2005), *Career success in a boundaryless world*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 26, iss. 2, s. 177–202.
- Babbie E. (2008), *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Bakker A.B., Leiter M.P. (2010), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, Psychology Press, New York.
- Bakker A.B., Tims M., Derks D. (2012), *Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement*, „Human Relations”, vol. 65, iss. 10, s. 1359–1378.
- Bandura A. (1997), *Self-Efficacy: The Exercise of Control*, Freeman, New York.
- Bańka A. (2000), *Psychologia organizacji*, [w:] J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 3, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Bańka A. (2007), *Psychologiczne doradztwo karier*, Print-B, Poznań.
- Bańka A., Wołowska A., Bazińska R. (2002), *Polska wersja Meyera i Allen Skali Przywiązanie do organizacji*, „Czasopismo Psychologiczne”, t. 8, nr 1, s. 65–74.
- Bańko M. (red.) (2007), *Wielki słownik wyrazów bliskoznacznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Barnard C.I. (1997), *Funkcje kierownicze*, Nowoczesność, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Baruch Y. (2006), *Career Development in Organisations and Beyond: Balancing Traditional and Contemporary viewpoints*, „Human Resources Management Review”, vol. 16, iss. 2, s. 125–138.
- Bateman T.S., Crant J.M. (1993), *The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 14, iss. 2, s. 103–108.
- Bauman Z. (2000), *Globalizacja*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.
- Bąk E. (2009), *Nietypowe formy zatrudnienia na rynku pracy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Bąk-Grabowska D. (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach stosowania niestandardowych form zatrudnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Bednarska-Wnuk I. (2012a), *Elastyczność zawodowa w percepcji przedstawicieli pokolenia Y*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 249, s. 86–94.
- Bednarska-Wnuk I. (2012b), *Wzajemne relacje pomiędzy kulturą organizacyjną a zachowaniami proaktywnymi w miejscu pracy*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty”, październik–grudzień, vol. 26, nr 4, s. 25–37.
- Bednarska-Wnuk I. (2014a), *The Effect of Changes on Management of Generation Y Employees: A Study Case of Poland*, „Mediterranean Journal of Social Sciences”, vol. 5, no. 21, s. 141–146.
- Bednarska-Wnuk I. (2014b), *Zachowania mobilne pracowników w koncepcji triady – uwarunkowania kulturowe*, [w:] A. Adamik, M. Nowacki (red.), *Rozwój kapitału społecznego organizacji w warunkach różnic kulturowych*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Bednarska-Wnuk I. (2016), *Znaczenie pomiaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 430, s. 28–37.
- Bednarska-Wnuk I. (2017), *Zarządzanie procesem realokacji wewnątrzorganizacyjnej pracowników: rekomendacje dla praktyki gospodarczej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 2, s. 58–68.
- Bednarska-Wnuk I. (2020), *Boundaryless Career: Research Perspectives*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 2(986), s. 7–24.
- Bednarski M., Machol-Zajda L. (2003), *Telepraca*, [w:] E. Kryńska (red.), *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
- Bedyńska S., Cypryńska M. (red.) (2013), *Statystyczny drogowy 2. Praktyczne wprowadzenie do analizy wariancji*, Wydawnictwo Akademickie SEDNO, Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej, Warszawa.
- Behr T.A., Taber T.D., Walsh J.T. (1980), *Perceived mobility channels – criteria for intraorganizational job mobility*, „Organizational Behavior and Human Performance”, vol. 26, iss. 2, s. 250–264.

- Beltran-Martin I., Roca-Puig V., Escrig-Tena A., Bou-Llusar J.C. (2008), *Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance*, „Journal of Management”, vol. 34, iss. 5, s. 1009–1044.
- Berg M., Wrzesniewski A., Dutton J.E. (2010), *Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 31, iss. 2–3, s. 158–186.
- Bertolino M., Truxillo D.M., Fraccaroli F. (2011), *Age as moderator of the relationship of proactive personality with training motivation, perceived career development from training, and training behavioral intentions*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 32, iss. 2, s. 248–263.
- Bidwell M. (2020), *No Vacancies? Building Theory on How Organizations Move People Through Jobs*, „Advances in Strategic Management”, vol. 41, s. 153–174.
- Bielski M. (1992), *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Bielski M. (2002), *Podstawy teorii i organizacji zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Bieńkowska J., Sikorski C. (2012), *Przestrzeń organizacyjna, a efektywność organizacji*, „Acta Universitatis Lodziensis Folia Oeconomica”, nr 265, s. 205–213.
- Bieńkowska J., Sikorski C. (2016), *Ewolucja zarządzania. Dyktat struktury, strategii i kultury*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Blau P. (1964), *Exchange and power in social life*, Wiley, New York.
- Bohdziewicz P. (2008), *Kariery zawodowe w gospodarce opartej na wiedzy (na przykładzie grupy zawodowej informatyków)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Boon C., Biron M. (2016), *Temporal issues in person–organization fit, person–job fit and turnover: The role of leader–member exchange*, „Human relations”, vol. 69, iss. 12, s. 1–24.
- Breitenmoser A., Bader B., Berg N. (2018), *Why does repatriate career success vary? An empirical investigation from both traditional and protean career perspectives*, „Human Resources Management”, vol. 57, iss. 5, s. 1049–1063.
- Briscoe J.P., Hall D.T., DeMuth R.L.F. (2006), *Protean and boundaryless career: An empirical Exploration*, „Journal of Vocational Behavior”, vol. 69, iss. 1, s. 30–47.
- Briscoe J., Henagan S., Burton J., Murphy W. (2012), *Coping with an insecure employment environment: The differing roles of protean and boundaryless career orientations*, „Journal of Vocational Behavior”, vol. 80, iss. 2, s. 308–316.
- Brzeziński J. (2003), *Metodologia badań psychologicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Cabała P. (2010), *Zastosowanie współczynnika konkordancji w pomiarze zgodności ocen ekspertów*, „Przegląd Statystyczny”, r. LVII, z. 2–3, s. 36–52.
- Cable D.M., DeRue D.S. (2002), *The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 87, iss. 5, s. 875–887.
- Cannon J., McGee R. (2012), *Zarządzanie talentami i planowanie ścieżek karier*, Wolter Kluwer Polska, Warszawa.
- Cesário F., Chambel M.J. (2017), *Linking Organizational Commitment and Work Engagement to Employee Performance*, „Knowledge and Process Management”, vol. 24, iss. 2, s. 152–158.
- Chiaburu D.S., Baker V.L., Pitarui A.H. (2006), *Beyond being proactive: what (else) matters for career self-management behaviors?*, „The Career Development International”, vol. 11, iss. 7, s. 619–632.
- Chmiel N. (red.) (2002), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Cho S., Johanson M.M., Guchait P. (2009), *Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay*, „International Journal of Hospitality Management”, vol. 28, s. 374–381.

- Choudhury P. (2017), *Innovation outcomes in a distributed organization: Intrafirm mobility and access to resources*, „Organization Science”, vol. 28, no. 2, s. 339–354.
- Chuang A., Shen C.T., Judge T.A. (2016), *Development of a multidimensional instrument of person-environment fit: The perceived person-environment fit scale (PPEFS)*, „Applied Psychology: An International Review”, vol. 65, iss.1, s. 66–98.
- Cierniak-Emerych A. (2012), *Uczestnictwo pracobiorców w gospodarowaniu potencjałem pracy przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Cieślak M. (2002), *Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Cisek S. (2009), *Metoda delficka w badaniach nauki o informacji i bibliotekoznawstwa w XXI wieku*, „Zagadnienia Informacji Naukowej”, nr 1(93), s. 25–32.
- Coetzee M., Oosthuizen R.M., Stoltz E. (2016), *Psychosocial employability attributes as predictors of staff satisfaction with retention factors*, „South African Journal of Psychology”, January, vol. 46, iss. 2, s. 232–243.
- Cohen L.E., Broschak J.P., Haveman H.A. (1998), *And then there were more? The effect of organizational sex composition on the hiring and promotion of managers*, „American Sociological Review”, vol. 63, no. 5, s. 711–727.
- Corredoira R.A., Rosenkopf L. (2010), *Should auld acquaintance be forgot? The reverse transfer of knowledge through mobility ties*, „Strategic Management Journal”, vol. 31, iss. 2, s. 159–181.
- Cotton J.H., Tuttle J.M. (1986), *Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research*, „Academy of Management Review”, vol. 11, no. 1, s. 55–70.
- Crant J.M. (2000), *Proactive behavior at work*, „Journal of Management”, vol. 26, iss. 3, s. 435–462.
- Crockett H.J. (1962), *The achievement motive and differential occupational mobility in the United States*, „American Sociological Review”, vol. 27, no. 4 s. 191–204.
- Culié J.D., Khapova S.N., Arthur M.B. (2014), *Careers, clusters and employment mobility: The influences of psychological mobility and organizational support*, „Journal of Vocational Behavior”, vol. 84, iss. 2, s. 164–176.
- Cyfert S. (2012), *Role organizacyjne w zarządzaniu granicami – propozycja definiowania i wyniki badań empirycznych*, [w:] A. Stabryła, S. Wawak (red.), *Metody badania i modele rozwoju organizacji*, Wydawnictwo Mfiles.pl, Kraków.
- Czacak W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa.
- Czacak W. (2013), *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, [w:] W. Czacak (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, wydanie II, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa.
- Czapla T. (2020), *Funkcjonowanie pracowników w sytuacji zmiany. Perspektywa kompetencyjna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Czarnota-Bojarska J. (2012), *Dopasowanie człowiek–organizacja tożsamość organizacyjna a wykonanie pracy*, „Czasopismo Psychologiczne”, t. 18, nr 2, s. 255–258.
- Czekaj J. (2006), *Doskonalenie procesów biznesowych – nowy kierunek metodologii zarządzania*, [w:] W. Błaszczyk (red.), *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu. Perspektywy i zagrożenia rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Czerska M. (2001), *Kierowanie zmianą w organizacji*, [w:] A. Czerwińskiego (red.), *Zarządzanie organizacjami*, Dom Organizatora, Toruń.
- Dahling J.J., Librizzi U.A. (2015), *Integrating the theory of work adjustment and attachment theory to predict job turnover intentions*, „Journal of Career Development”, vol. 42, iss. 3, s. 215–228.
- Dalton D.R., Todor W.D. (1987), *The Attenuating Effects of Internal Mobility on Employee Turnover: Multiple Field Assessments*, „Journal of Management”, vol. 13, iss. 4, s. 705–711.
- Dawley D., Houghton J.D., Bucklew N.S. (2010), *Perceived Organizational Support and Turnover Intention: The Mediating Effects of Personal Sacrifice and Job Fit*, „The Journal of Social Psychology”, vol. 150, iss. 3, s. 238–257.

- Dechawatanapaisal D. (2017), *The mediating role of organizational embeddedness on the relationship between quality of work life and turnover*, „International Journal of Manpower”, vol. 38, iss. 5, s. 696–711.
- Derbis R., Bańka A. (1998), *Poczucie jakości życia a swoboda działania i odpowiedzialność*, Stowarzyszenie Psychologia i Architektura, Poznań.
- DeRue D.S., Hollenbeck J.R. (2007), *The search for internal and external fit in teams*, [in:] C. Ostroff, T.A. Judge (eds.), *Perspectives on organizational fit*, Lawrence Erlbaum Associates, New York.
- DiPrete T.A., de Graaf P.M., Luijckx R., Tahlin M., Blossfeld H.P. (1997), *Collectivist versus individualist mobility regimes? Structural change and job mobility in four countries*, „American Journal of Sociology”, vol. 103, no. 2, s. 318–358.
- DiPrete T.A., Soule W.T. (1986), *The Organization of Career Lines: Equal Employment Opportunity and Status Advancement in a Federal Bureaucracy*, „American Sociological Review”, vol. 51, no. 2, s. 295–309.
- Długos K., Keller J.R. (2021), *Turned Down and Taking Off? Rejection and Turnover in Internal Talent Markets*, „Academy of Management Journal”, vol. 64, no. 1, s. 63–85.
- Domański C. (red.) (2001), *Metody statystyczne. Teoria i zadania*, wydanie VI, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Domański S.R. (1990), *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Doroszewski W. (red.) (1980), *Słownik wyrazów obcych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Drabik L. (2009), *Słownik wyrazów obcych z przykładami i poradami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Drucker P. (1994), *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Nowoczesność, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Duru-Bellat M., Kieffer A. (2008), *Objective/subjective: The two facets of social mobility*, „Sociologie du travail”, vol. 50, s. 59–61.
- Dyduch W. (2013), *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, wydanie II, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa.
- Dyer L., Ericksen J. (2005), *In pursuit of marketplace agility: applying precepts of self-organizing systems to optimize human resource scalability*, „Human Resource Management”, vol. 44, iss. 2, s. 183–188.
- Dźwigoł H. (2015), *Założenia do budowy metodyki badawczej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, z. 78, s. 99–116.
- Eagly A.H., Karau S.J. (2002), *Role congruity theory of prejudice toward female leaders*, „Psychological Review”, vol. 109(3), s. 573–592.
- Einolander J. (2016), *Organizational Commitment and Engagement in Two Finnish Energy Sector Organizations*, „Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries”, vol. 26, iss. 3, s. 153–165.
- Eldor L. (2017), *Looking on the Bright Side: The Positive Role of Organisational Politics in the Relationship between Employee Engagement and Performance at Work*, „Applied Psychology: An International Review”, vol. 66, iss. 2, s. 233–259.
- Escher I. (2013), *Adaptacja organizacji i jej elementy z perspektywy ujęcia systemowego*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie”, z. 407, s. 57–76.
- Fayol H. (1947), *Administracja przemysłowa i ogólna oraz nauka administracji w zastosowaniu do państwa*, wydanie II, Księgarnia Wilak, Poznań.

- Feldman D.C. (2002), *Stability in the midst of change: A developmental perspective on the study of careers*, [in:] D.C. Feldman (eds.), *Work careers: A developmental perspective*, Wiley, San Francisco: Jossey-Bass 4115.
- Feldman D.C., Ng W.H. (2007), *Careers: Mobility, Embeddedness, and Success*, „Journal of Management”, vol. 33, iss. 3, s. 493–513.
- Fernández-Araó C., Groysberg B., Nohria N. (2012), *Jak dbać o pracowników o wysokim potencjale*, „Harvard Business Review Polska”, kwiecień, nr 110, s. 60–69.
- Fields D., Dingman M.E., Roman P.M., Blum T.C. (2005), *Exploring predictors of alternative job changes*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, vol. 78, iss. 1, s. 63–82.
- Figurska I. (2009), *Kapitał ludzki w teoriach rynku pracy*, [w:] *Kapitał ludzki jako czynnik przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Fita A. (2018), *Identyfikacja pracowników z wysokim potencjałem (HIPO)*, „Harvard Business Review Polska”, Marzec, nr 181, s. R9–R10.
- Flaszewska S., Zakrzewska-Bielawska A. (2013), *Elastyczność struktury organizacyjnej przedsiębiorstw opartych na wiedzy*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”, vol. 49, nr 4, s. 59–70.
- Flaszewska S., Zakrzewska-Bielawska A. (2017), *Struktura organizacyjna jako wsparcie dla procesu dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2, s. 343–355.
- Forbes J.B. (1987), *Early intraorganizational mobility – patterns and influences*, „Academy of Management Journal”, vol. 30, no. 1, s. 110–125.
- Forret M., Sullivan S., Mainiero L. (2010), *Gender role differences in reactions to unemployment: Exploring psychological mobility and boundaryless careers*, „Journal of Organizational Behavior”, July, vol. 31, iss. 5, s. 647–666.
- Frederiksen L., Wennberg K., Balachandran C. (2016), *Mobility and Entrepreneurship: Evaluating the Scope of Knowledge-Based Theories of Entrepreneurship*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 40, iss. 2, s. 359–380.
- Frese M., Kring W., Soose A., Zempel J. (1996), *Personal initiative at work: Differences between East and West Germany*, „Academy of Management Journal”, vol. 39, no. 1, s. 37–63.
- Fronczyk K. (red.) (2009), *Psychometria – podstawowe zagadnienia*, Wydawnictwo Vizja Press&It, Warszawa.
- Gableta M. (red.) (2006), *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej i Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Gajewska B., Pawlus M. (2011), *Słownik synonimów i antonimów*, Wydawnictwo Szkolne PWN, Warszawa–Bielsko-Biała.
- Ganesan S., Weitz B.A. (1996), *The impact of staffing policies on retail buyer job attitudes and behaviors*, „Journal of Retailing”, vol. 72, no. 1, s. 31–56.
- Garstka M. (2006), *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Podział poprzez wydzielenie*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.
- Gianelle C. (2014), *Discovering the Regional Small World of Labour Mobility. Evidence from Linked Employer–Employee Data*, „Regional Studies”, vol. 48, iss. 7, s. 1263–1278.
- Gick A., Tarczyńska M. (1999), *Motywowanie pracowników*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Glinkowska B., Kaczmarek B. (2016), *Zarządzanie międzynarodowe Strategia i studia przypadków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Godlewska-Werner D. (2005), *Osobowościowe uwarunkowania mobilności zawodowej*, [w:] S. Banaszak, K. Doktor (red.), *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania w Łodzi, Łódź.
- Golden W., Powel P. (2000), *Towards a definition of flexibility: in search of the HolyGrail?*, „Omega”, vol. 28, iss. 4, s. 373–384.

- Gonera K. (2016), *Szkolenia pracowników i ich wpływ na awanse i odejścia z organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 429, s. 31–39.
- Goodman N. (2017), *Wstęp do socjologii*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.
- Górska J. (2002), *Planowanie sukcesji pracowników na wewnętrznym rynku pracy*, [w:] J. Makowski, *Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej*, Poltext, Warszawa.
- Grabowska-Lusińska I. (2012), *Migrantów ścieżki zawodowe bez granic*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Grajewski P. (2007), *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Griffith R.W., Hom P.W., Gaertner S. (2000), *A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium*, „Journal of Management”, vol. 26, iss. 3, s. 463–488.
- Griffin R. (2017), *Podstawy zarządzania organizacjami*, wydanie III, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Guha S., Chakrabarti S. (2016), *Differentials in Attitude and Employee Turnover Propensity: A Study of Information Technology Professionals*, „Global Business and Management Research: An International Journal”, vol. 8, no. 1, s. 1–17.
- Guichard J., Huteau M. (2005), *Psychologia orientacji i poradnictwa zawodowego*, Wydawnictwo Impuls, Kraków.
- Haliżak E., Pietraś M. (red.) (2013), *Poziomy analizy stosunków międzynarodowych. Tom 1 i Tom 2*, Wydawnictwo Rambler, Warszawa.
- Hall D.T. (1996), *Protean Careers of the 21st Century*, „Academy of Management Executive”, vol. 10, no. 4, s. 8–16.
- Hallberg U.E., Schaufeli W.B. (2006), *Same Same" But Different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment?*, „European Psychologist”, vol. 11, no. 2, s. 119–127.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1990), *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, no. 5/6, s. 2–15.
- Hezlett S.A., Gibson S.K. (2005), *Mentoring and Human Resource Development: Where We Are and Where We Need to Go*, *Advances in Developing*, „Human Resources”, vol. 7, no. 4, s. 446–469.
- Hinton P.R., Brownlow C., McMurray I., Cozens B. (2004), *SPSS Explained*, Routledge Taylor & Francis Group, London.
- Holmes J.G. (1981), *The Exchange Process in Close Relationship*, [in:] M.J. Lerner, S.C. Lerner (eds.), *The Justice Motive in Social Behavior. Critical Issues in Social Justice*, Springer, Boston MA.
- Inkson K. (1995), *Effects of Changing Economic Conditions on Managerial Job Changes and Careers*, „British Journal Management”, vol. 6, iss. 3, s. 183–194.
- Inkson K., Gunz H., Ganesh S., Roper J. (2012), *Boundaryless Careers: Bringing Back Boundaries*, „Organization Studies”, vol. 33, iss. 3, s. 323–340.
- Instytut Badań Edukacyjnych (2013), *Raport referencyjny. Odniesienie Polskiej Ramy Kwalifikacji na rzecz uczenia się przez całe życie do Europejskiej Ramy Kwalifikacji*, Warszawa.
- Jabłonowska L. (2016), *Konotacje elastyczności indywidualnej*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim z perspektywy interesariuszy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Jabłoński Ł. (2012), *Kapitał ludzki a konwergencja gospodarcza*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Jackofsky E.F. (1984), *Turnover and Job Performance: An Integrated Process Model*, „Academy of Management Review”, vol. 9, no. 1, s. 74–83.

- Jackofsky E.F., Peters L.H. (1983), *Job turnover versus company turnover: reassessment of the March and Simon participation hypothesis*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 68, iss. 3, s. 490–495.
- Jamka B. (2001), *Dobór zewnętrzny i wewnętrzny pracowników. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa.
- Jankowski K., Zajenkowski M. (2009), *Jakich informacji o teście dostarcza testowanie*, [w:] K. Fronczyk (red.), *Psychometria – podstawowe zagadnienia*, Wydawnictwo Vizja Press&It, Warszawa.
- Janowska Z. (2002), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Janowska Z. (2010), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Jansen K.J., Kristof-Brown A.L. (2006), *Toward a multidimensional theory of person-environment fit*, „Journal of Managerial”, vol. 18, iss. 2, s. 193–212.
- Januszkiewicz K. (2009), *Rozwój zawodowy. Szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Januszkiewicz K. (2014), *Pokolenie Y w organizacji – pokolenie różnorodności czy unifikacji kulturowej*, [w:] A. Adamik, M. Nowicki (red.), *Rozwój kapitału społecznego organizacji w warunkach różnic kulturowych*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Januszkiewicz K. (2018), *Elastyczność zachowań organizacyjnych pracowników. Koncepcja i metodyka badań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Jarczyński J., Zakrzewska-Bielawska A. (2005), *Restrukturyzacja w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Jarmolowicz W., Knapieńska M. (2011), *Współczesne teorie rynku pracy a mobilność i przepływy pracowników w dobie globalizacji*, „Zeszyty Naukowe. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne”, nr 9, s. 123–144.
- Jasiński Z. (2001), *Motywowanie w przedsiębiorstwie – uwalnianie ludzkiej produktywności*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Jonek-Kowalska I., Turek M. (2013), *Restrukturyzacja zatrudnienia w polskim górnictwie węgla kamiennego – cele i efekty*, [w:] R. Borowieckiego, A. Jaki (red.), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw i gospodarek w warunkach rozwoju rynków globalnych*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.
- Juchnowicz M. (red.) (2007), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa.
- Juchnowicz M. (2012), *Zaangażowanie pracowników. Sposób oceny i motywowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Juchnowicz M. (red.) (2016), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim z perspektywy interesariuszy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
- Juczyński Z. (2000), *Poczucie własnej skuteczności – teoria i pomiar*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Psychologica”, nr 4, s. 11–23.
- Judge T.A., Bono J.E., Illies R., Gerhardt M.W. (2002), *Personality and leadership: A qualitative and quantitative review*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 87, iss. 4, s. 765–780.
- Kaczmarczyk S. (2018), *Zalety i wady metod zbierania danych przez internet w badaniach marketingowych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, z. 129, s. 187–200.
- Kaczmarek B., Sikorski C. (1999), *Podstawy zarządzania. Zachowania organizacyjne*. Wydawnictwo Absolwent, Łódź.
- Kalleberg A.L. (2008), *The State of Work (and Workers) in America*, „Work and Occupations”, vol. 35, iss. 3, s. 243–261.
- Kalleberg A.L., Mastekaasa A. (2001), *Satisfied movers, committed stayers: the impact of job mobility on work attitudes in Norway*, „Work and Occupations”, vol. 28, iss. 2, s. 183–209.

- Kałuza D. (2002), *Migracje ludności w województwach obszaru Ziemi Łódzkiej*, [w:] J.T. Kowalewski (red.), *Reprodukcja ludności i mobilność przestrzenna na obszarze ziemi łódzkiej*, praca zbiorowa, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kania S. (2014), *Istota i pojęcie kultury organizacyjnej w zarządzaniu organizacją*, [w:] K. Szymańska (red.), *Kultura organizacyjna we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Karim S., Williams C. (2012), *Structural knowledge: How executive experience with structural composition affects intrafirm mobility and unit reconfiguration*, „Strategic Management Journal”, vol. 33, iss. 6, s. 681–709.
- Karney J.E. (1998), *Człowiek i praca. Wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa.
- Karwiński M. (2016), *Retencja pracowników utalentowanych*, [w:] A. Pocztownski (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, wydanie 2, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Kraków.
- Kirovová I. (2011), *Od tradiční kariéry k současným kariérním koncepcím*, „Přehledové studie Československá psychologie”, r. LV, č. 4, s. 316–321.
- Kirschenbaum A., Weisberg J. (2002), *Employee's turnover intentions and job destination choices*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 23, iss. 1, s. 109–125.
- Kmiotek K. (2016), *Uwarunkowania zaangażowania organizacyjnego pracowników (przykład inżynierów)*, „Nauki o zarządzaniu”, nr 2(27), s. 81–90.
- Kmiotek K., Piecuch T. (2012), *Zachowania organizacyjne. Teoria i przykłady*, Difin, Warszawa.
- Knapińska M. (2009), *Przepływy pracowników w świetle makro- i mikroekonomicznych teorii rynku pracy*, [w:] T. Bernat (red.), *Teoretyczne i praktyczne aspekty funkcjonowania gospodarki*, Wydawnictwo Print Group, Szczecin.
- Knippenberg D., Sleebos E. (2006), *Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange, and job attitudes*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 27, iss. 5, s. 571–584.
- Kołodziejczak M. (2012), *Istota i znaczenie pracy*, [w:] K. Januszkiewicz (red.), *Zachowania ludzi w organizacji. Uwarunkowania i kierunki ewolucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kołodziejczak M. (2015), *Coaching i mentoring we wspieraniu sieci scoutów*, [w:] P. Głodek, M. Wiśniewska (red.), *Budowa potencjału uczelni wyższej do współpracy z przedsiębiorstwami Rola scoutingu wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kondratuk T.B., Hausdorf P.A., Korabik K., Rosin H.M. (2004), *Linking career mobility with corporate loyalty: how does job change relate to organizational commitment*, „Journal of Vocational Behaviour”, vol. 65, iss. 2, s. 332–349.
- Kopeć J., Piwowarczyk J. (2008), *Wybrane instrumenty rozwoju personelu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Kopertyńska M.W. (2008), *Motywowanie pracowników. Teoria i Praktyka*, wydanie 1, Placet, Warszawa.
- Koprowska J. (2019), *HR rekrutuje i edukuje*, „Harvard Business Review”, listopad, nr 201, s. R1–R8.
- Kost D., Fieseler C., Wong S.I. (2020), *Boundaryless careers in the gig economy: An oxymoron?*, „Human Resource Management Journal”, vol. 30, iss. 1, s. 100–113.
- Koster F., Benda L. (2020), *Innovative human resource management: measurement, determinants and outcomes*, „International Journal of Innovation Science”, vol. 12, no. 3, s. 287–302.
- Kozek W. (2014), *Rynek pracy. Perspektywa instytucjonalna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Kozielecki J. (1969), *Rozwiązywanie problemów*, Państwowe Zakłady Wydawnictw Szkolnych, Warszawa.
- Koźmiński A.K., Jemieliński D. (2008), *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.) (2004), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, wydanie V, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Koźuch B., Koźuch A. (2004), *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Koźuch A., Koźuch B., Sułkowski Ł., Bogacz-Wojtanowska E., Lewandowski M., Sienkiewicz-Małyjurek K., Szczudlińska-Kanoś A., Jung-Konstanty S. (2016), *Obszary zarządzania publicznego*, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Kożusznik B. (2011), *Zachowania człowieka w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kristof A.L. (1996), *Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications*, „Personnel Psychology”, vol. 49, iss. 1, s. 1–49.
- Kristof-Brown A.L., Zimmerman R.D., Johnson E.C. (2005), *Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit*, „Personnel Psychology”, vol. 58, iss. 2, s. 281–342.
- Krok E. (2015), *Budowa kwestionariusza ankietowego a wyniki badań*, „Studia Informatica Pomerania”, nr 37, s. 55–73.
- Kronenberg K., Carree M. (2012), *On the Move: Determinants of Job and Residential Mobility in Different Sectors*, „Urban Studies”, vol. 49, iss. 16, s. 1–20.
- Król H. (2006), *Istota rozwoju kapitału ludzkiego w organizacji*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Król M. (2014), *Elastyczność zatrudnienia organizacji*, CeDeWu, Warszawa.
- Król H., Ludwiczynski A. (red.) (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Krupski R. (red.) (2008), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E. (2009), *Koncepcje strategii organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kryńska E. (1996), *Segmentacja rynku pracy. Podstawy teoretyczne i analiza statystyczna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kryńska E. (2000), *Mobilność zasobów pracy w wybranych teoriach rynku pracy*, [w:] E. Kryńska (red.), *Mobilność zasobów pracy*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
- Kryńska E. (2001), *Dylematy polskiego rynku pracy*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
- Kryńska E., Kwiatkowski E. (2013), *Podstawy wiedzy o rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kryńska E., Suchecka J., Suchecki B. (1998), *Prognoza podaży i popytu na pracę w Polsce do roku 2010*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
- Krzakiewicz K., Cyfert S. (2006), *Organizacja i zarządzanie – przegląd podstawowych pojęć*, [w:] K. Krzakiewicz (red.), *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Kwiatkowski E. (2006), *Bezrobocie. Podstawy teoretyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Labovitz S. (1967), *Some observations on Measurement and Statistics*, „Social Forces”, vol. 46, no. 2, s. 151–160.
- Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (2005), *Miejsce restrukturyzacji organizacyjnej i kadrowej w procesie przekształceń polskich przedsiębiorstw*, [w:] Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

- Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (2008), *Analiza dysfunkcji w procesie restrukturyzacji zasobów kadrowych przedsiębiorstw*, [w:] Z. Janowska (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, t. 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Launov A. (2004), *An Alternative Approach to Testing Dual Labor Market Theory*, Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit Institute for the Study Labor, Bonn, Germany.
- Lauver K.J., Kristof-Brown A. (2001), *Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organisation fit*, „Journal of Vocational Behaviour”, vol. 59, iss. 3, s. 454–470.
- Lazarova M., Taylor S. (2009), *Boundaryless careers, social capital and knowledge management: Implications for organizational performance*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 30, iss. 1, s. 119–139.
- Lee Y., Eissenstat S.J. (2018), *An application of work engagement in the job demands–resources model to career development: Assessing gender differences*, „Human Resource Development Quarterly”, vol. 29, iss. 2, s. 163–195.
- Lenart-Gansiniec R. (2017), *Crowdsourcing – systematyczny przegląd*, „Przegląd Organizacji”, nr 3, s. 25–34.
- Lewicka D. (2010), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Lewicka D., Szeliga M. (2016), *Zaufanie wertykalne a zaangażowanie organizacyjne na przykładzie podmiotu leczniczego*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, nr 1, s. 205–224.
- Lichtarski J. (red.) (2007), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, wydanie VII, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Lichtarski J.M., Piórkowska K., Ćwik K. (2018), *Elastyczność strategii organizacji w warunkach współpracy sieciowej w świetle wyników badań empirycznych*, „Przegląd Organizacji”, nr 6, s. 10–16.
- Lipka A. (2000), *Strategie personalne firmy*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Lipka A. (2005), *W stronę kwalitologii zasobów ludzkich*, Difin, Warszawa.
- Lipka A., Winnicka-Wejs A. (2013), *Dynamika lojalności pracowników a deprecjacja kapitału ludzkiego organizacji*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 136, s. 193–208.
- Lipset S.M., Bendix R. (1964), *Ruchliwość społeczna w społeczeństwie przemysłowym*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Listwan T. (2007), *Strategie personalne*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje-metody*, wydanie 6, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Listwan T. (red.) (1999), *Zarządzanie kadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Listwan T. (red.) (2005), *Słownik zarządzania kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Listwan T., Stor M. (red.) (2008), *Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Litwin J. (2012), *Szkolenie pracowników*, [w:] W. Golnau, M. Kalinowski, J. Litwin (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu, Wydawnictwo Fachowe, Warszawa.
- Locke E.A. (1976), *The nature and causes of job satisfaction*, [in:] M.D. Dunnette (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, IL.
- Lubke G.H., Muthén B.O. (2004), *Applying Multigroup Confirmatory Factor Models for Continuous Outcomes to Likert Scale Data Complicates Meaningful Group Comparisons*, „Structural Equation Modeling”, vol. 11, iss. 4, s. 514–534.

- Ludwiczynski A. (2006), *Alokacja zasobów ludzkich w organizacji*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- de Luis Carnicer M.P., Sánchez A.M., Pérez M.P., Jiménez M.J.V. (2004), *Analysis of internal and external labour mobility. A model of job-related and non-related factors*, „Personnel Review”, vol. 33, iss. 2, s. 222–240.
- Łobocki M. (1984), *Metody badań pedagogicznych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Łobocki M. (1999), *Wprowadzenie do metodologii badań pedagogicznych*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków.
- Mach B. (1989), *Funkcja i działanie: systemowa koncepcja ruchliwości społecznej*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Maertz Jr. C.P., Griffeth R.W., Campbell N.S., Allen D.G. (2007), *The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 28, iss. 8, s. 1059–1075.
- Malara Z., Kroik J. (2017), *Spójność strategii personalnej organizacji*, „Przegląd Organizacji”, nr 12, s. 28–33.
- March J.G., Simon H.A. (1958), *Organizations*, Wiley, New York.
- Marciniak J. (2012), *Regulaminy i procedury w firmie*, Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Marciniak J. (2016), *Optymalizacja zatrudnienia, wynagrodzeń i struktur organizacyjnych*, wydanie II, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Marciniak J. (red.) (2018), *Meritum HR*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Marciniak Ł. (2014), *Proceduralizacja i wdrażanie narzędzi ZZL*, [w:] D. Byczkowska-Owczarek, K.T. Konecki, B. Pawłowska, (red.), *Narzędzia i procedury zarządzania zasobami ludzkimi. Analiza socjologiczna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Marzec I. (2014), *Zaangażowanie organizacyjne jako czynnik sukcesu zawodowego pracowników socjalnych w województwie śląskim*, „Problemy Polityki Społecznej”, nr 27, s. 129–145.
- Matejun M. (2015), *Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne*, Zeszyty Naukowe nr 1194, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Mathieu J.E., Zajac D.M. (1990), *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment*, „Psychological Bulletin”, vol. 108, no. 2, s. 171–194.
- Mazurkiewicz A. (2013), *Makroekonomiczne uwarunkowania zarządzania talentami*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 31, s. 219–229.
- Mącik R. (2014), *Ankiety internetowe w percepcji osób korzystających i niekorzystających z nich w pracy zawodowej*, „Studia Ekonomiczne”, nr 195, s. 125–139.
- McCormick E.J., Ilgen D.R. (1985), *Industrial and Organizational Psychology*, 8th ed., Allen&Unwin, London.
- McElroy J.C., Morrow P.C., Mullen E.J. (1996), *Intraorganizational mobility and work related attitudes*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 17, iss. 4, s. 363–374.
- Meyer J.P., Allen N.J. (1991), *A three-component conceptualization of organizational commitment*, „Human Resource Management Review”, vol. 1, iss. 1, s. 61–89.
- Meyer J.P., Stanley D.J., Herscovitch L., Topolnytsky L. (2002), *Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences*, „Journal of Vocational Behavior”, vol. 61, iss. 1, s. 20–52.
- Michoń F. (red.) (1981), *Ekonomika pracy. Zarys problematyki i metod*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Mikołajczyk Z. (1999), *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Mikuła B. (2005), *Geneza, przesłanki i istota zarządzania wiedzą*, [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Mikuła B. (2006), *Zadania organizacji w zakresie zarządzania wiedzą*, „E-Mentor”, nr 5(17), s. 38–41.
- Mikuła B., Potocki A. (1998), *Humanizacja organizacji pracy. Aspekty metodologiczne*, Antykwa, Kraków.
- Miś A. (2001), *Wzorce karier menedżerskich*, [w:] T. Borkowski, A. Marcinkowski, A. Oherow-Urbaniec (red.), *Dylematy kształcenia menedżerów u progu XXI wieku*, Księgarnia Akademicka, Kraków.
- Miś A. (2007), *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Miś A. (2009a), *Retencja i rozwój pracowników o wysokim potencjale*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 43, s. 273–281.
- Miś A. (2009b), *Skutki płynności i retencji zatrudnienia*, [w:] A. Poczrowski (red.), *Procesy płynności i retencji zatrudnienia w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Miś A. (2010), *Zarządzanie pracownikami utalentowanymi*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 828, s. 9–21.
- Mitchell T.R., Holtom B.C., Lee T.W., Sablynski C.J., Erez M. (2001), *Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover*, „Academy of Management Journal”, vol. 44, no. 4, s. 1102–1121.
- Merlić D. (2008), *How to compare „subjective” and „objective” mobility*, „Sociologie du travail”, vol. 50, s. 50–65.
- Mobley W.H. (1977), *Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 62, iss. 2, s. 237–240.
- Mobley W.H. (1982), *Some Unanswered Questions in Turnover Research*, „Academy of Management Review”, vol. 7, no. 1, s. 111–116.
- Mobley W.H., Griffeth R.W., Hand H.H., Meglino B.M. (1979), *Review and conceptual analysis of the employee turnover process*, „Psychological Bulletin”, vol. 86, no. 3, s. 493–522.
- Moorhead G., Griffen R.W. (1992), *Organizational behavior*, 3rd ed., Houghton Mifflin Company, Boston.
- Morawski M. (2005), *Zarządzanie wiedzą w perspektywie personalnej*, [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Morawski M. (2009), *Zarządzanie profesjonalistami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Nalbantian H.R., Guzzo R.A. (2014), *Rotacja menedżerów? Tak, ale z głową*, „Harvard Business Review Polska”, październik, nr 136, s. 133–145.
- Nalepka A. (1998), *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Antykwa, Kraków.
- Nicholson N., West M. (1988), *Managerial job change: Men and women in transition*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Nielsen J., Budiu R. (2013), *Funkcjonalność aplikacji mobilnych: nowoczesne standardy UX i UI*, Wydawnictwo Helion, Warszawa.
- Niemczyk J. (2008), *Elastyczne struktury organizacyjne*, [w:] R. Krupski (red.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Niemczyk J., Trzaska R. (2014), *Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych z perspektywy ról i funkcji menedżera*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 340, s. 496–508.
- Ng T.W.H., Feldman D.C. (2010), *The impact of job embeddedness on innovation-related behaviors*, „Human Resource Management”, vol. 49, iss. 6, s. 1067–1087.

- Ng T.W.H., Lucianetti L. (2018), *Are embedded employees active or passive? The roles of learning goal orientation and preferences for wide task boundaries and job mobility in the embeddedness-voice link*, „Human Resource Management”, vol. 57, iss. 5, s. 1251–1269.
- Ng T.W.H., Eby L.T., Sorensen K.L., Feldman D.C. (2005), *Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis*, „Personnel Psychology”, vol. 58, iss. 2, s. 367–408.
- Ng T.W.H., Sorensen K.L., Eby L.T., Feldman D.C. (2007), *Determinants of job mobility: A theoretical integration and extension*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, vol. 80, iss. 3, s. 363–386.
- Noe R.A., Steffy B.D., Barber A.E. (1988), *An investigation of the factors influencing employee's willingness to accept mobility opportunity*, „Personnel Psychology”, vol. 41, iss. 3, s. 559–580.
- Nowak S. (2007), *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Ocicka B. (2017), *Technologie mobilne w logistyce i zarządzaniu łańcuchem dostaw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Ogińska-Bulik N., Juczyński Z. (2008), *Osobowość: stres a zdrowie*, Difin, Warszawa.
- Oleksyn T. (2001), *Praca i płaca w zarządzaniu*, Wydawnictwo Biblioteka Menedżera, Warszawa.
- Oleksyn T. (2017), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wydanie IV, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Osbert-Pociecha G. (2008a), *Elementy teorii elastyczności organizacji*, [w:] R. Krupski (red.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Osbert-Pociecha G. (2008b), *Proaktywne zarządzanie elastycznością organizacji*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3, s. 23–41.
- Ostroff C., Clark M.A. (2001), *Maintaining an internal market: Antecedents of willingness to change jobs*, „Journal of Vocational Behavior”, vol. 59, iss. 3, s. 425–453.
- Otola I., Raczek A. (2016), *Programy rozwoju ścieżki kariery jako kluczowy element zarządzania talentami*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej – Zarządzanie”, nr 23, t. 1, s. 137–147.
- Pacholski M., Słaboń A. (2010), *Słownik pojęć socjologicznych*, wydanie III poprawione, Wydawnictwo Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Paprocki W. (2016), *Koncepcja Przemysł 4.0 i jej zastosowanie w warunkach gospodarki cyfrowej*, [w:] J. Gajewski, W. Paprocki, J. Pieriegud (red.), *Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa. Szansa i wyzwania dla sektorów infrastrukturalnych*, Gdańska Akademia Bankowa, Gdańsk.
- Park H.D., Howard M.D., Gomulya D.M. (2018), *The Impact of Knowledge Worker Mobility through an Acquisition on Breakthrough Knowledge*, „Journal of Management Studies”, January, vol. 55, iss. 1, s. 88–107.
- Parsloe E., Wray M. (2002), *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa.
- Pauli U. (2016), *Zarządzanie talentami w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 429, s. 151–162.
- Pauli U. (2018), *Migracja jako szansa na wzbogacanie kapitału ludzkiego – doświadczenie polskich przedsiębiorców*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 512, s. 174–183.
- Pawłośzek-Korek I. (2009), *Technologie mobilne w dostarczaniu wiedzy*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Pawłowska A. (2017), *Zatrudnialność pracobiorcy w elastycznym zarządzaniu ludźmi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Pearce J. (2012), *Programowanie mobilnych stron internetowych z wykorzystaniem systemów CMS*, Wydawnictwo Helion, Warszawa.
- Peltokorpi V., Allen D.G., Froese F. (2015), *Organizational embeddedness, turnover intentions, and voluntary turnover: The moderating effects of employee demographic characteristics and value orientations*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 36, iss. 2, s. 292–312.

- Perechuda K. (2000), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
- Perek-Białas J., Rószkiewicz M., Węziak-Białowska D., Zięba-Pietrzak A. (2013), *Projektowanie badań społeczno-ekonomicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Pieter J. (1975), *Zarys metodologii pracy naukowej*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Pilch T. (1998), *Zasady badań pedagogicznych*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa.
- Pilch T., Bauman T. (2001), *Zasady badań pedagogicznych. Strategie ilościowej i jakościowej*, Wydawnictwo Akademickie Żak, wydanie 2, Warszawa.
- Pocztowski A. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Pocztowski A. (2012a), *Zarządzanie misjami zagranicznymi. Organizacyjne i indywidualne aspekty pracy expatriantów*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer, Warszawa.
- Pocztowski A. (2012b), *Zarządzanie zasobami ludzkimi wobec dotychczasowych doświadczeń i przyszłych wyzwań*, [w:] S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer, Warszawa.
- Pocztowski A. (2018), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje. Praktyki. Wyzwania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Pocztowski A. (red.) (2009), *Procesy płynności i retencji zatrudnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Pocztowski A., Miś A. (2000), *Analiza zasobów ludzkich w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Podolny J.M., Baron J.N. (1997), *Resources and relationships: Social networks and mobility in the workplace*, „American Sociological Review”, vol. 62, no. 5, s. 673–693.
- Poliquin C., Chauvin J. (2019), *Knowledge Sharing and Intra-Organizational Worker Mobility*, „Academy of Management Proceedings”, vol. 2019, no. 1, s. 18–32.
- Price J.L. (1977), *The study of turnover*, Ames, Iowa State University Press.
- Przybyła M. (red.) (2003), *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Przytuła S. (2012), *Uwarunkowania mobilności polskich menedżerów*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 153, s. 43–58.
- Przytuła S. (2013), *Mobilność międzynarodowa polskich menedżerów*, „Nauki Społeczne”, nr 7, t. 1, s. 7–27.
- Przytuła S. (2014), *Zarządzanie kadra expatriantów w filiach przedsiębiorstw międzynarodowych w Polsce*, CeDeWu, Warszawa.
- Pszczółowski T. (1978a), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa.
- Pszczółowski T. (1978b), *Organizacja od dołu i od góry*, Wydawnictwo Wiedza Powszechna, Warszawa.
- Purgał-Popiela J. (2009), *Pomiar i analiza płynności i retencji zatrudnienia*, [w:] A. Pocztowski (red.), *Procesy płynności i retencji zatrudnienia w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Purgał-Popiela J. (2015), *Delegowanie pracowników za granicę w przedsiębiorstwach międzynarodowych*, [w:] A. Pocztowski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi na rynkach międzynarodowych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Purgał-Popiela J. (2017), *Transfer wiedzy w warunkach ekspatriacji. Perspektywa filii zagranicznych przedsiębiorstw międzynarodowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Pytkowski W. (1985), *Organizacja badań i ocena prac naukowych*, wydanie II, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.

- Radford K., Shacklock K., Bradley G. (2015), *Personal care workers in Australian aged care: retention and turnover intentions*, „Journal of Nursing Management”, vol. 23, s. 557–566.
- Reber A.S., Reber E.S. (2005), *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Reitz O.E. (2014), *Job Embeddedness: A Concept Analysis*, „Nursing Forum”, vol. 49, iss. 3, s. 159–166.
- Rhoades L., Eisenberger R., Armeli S. (2001), *Affective commitment in the organization: The contribution of perceived organizational support*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 86, iss. 5, s. 825–836.
- Robbins S.P., Judge T.A. (2012), *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Rodziewicz A. (1986), *Motywy decyzji migracyjnych w badaniach ankietowych*, [w:] J. Witkowski (red.), *Spoleczno-demograficzne i ekonomiczne aspekty współczesnych migracji w Polsce*, SGPiS, Warszawa.
- Rudinger G., Donaghy K., Poppelreuter S. (2004), *Societal trends, mobility behaviour and sustainable transport in Europe and North America: the European Union network STELLA*, „European Journal of Ageing”, December, vol. 1, iss. 1, s. 95–101.
- Rutka R., Wróbel P. (red.) (2012), *Organizacja zachowań zespołowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Rzycka O. (2015), *Menedżer coachem. Jak rozmawiać, by osiągnąć rezultaty*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer business, wydanie III, Warszawa.
- Sabbagha De Sousa M., Ledimo O., Martins N. (2018), *Predicting staff retention from employee motivation and job satisfaction*, „Journal of Psychology in Africa”, vol. 28, iss. 2, s. 136–140.
- Sadowska E. (2013), *Marketing mobilny a komunikacja marketingowa*, „Studia Ekonomiczne”, nr 140, s. 122–132.
- Saks A.M. (2006), *Antecedents and consequences of employee engagement*, „Journal of Managerial Psychology”, vol. 21, no. 7, s. 600–619.
- Sapeta T. (2007), *Zatrudnianie i zwalnianie pracowników*, [w:] A. Poczowski (red.), *Funkcja personalna. Diagnoza i kierunki zmian*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Sapeta T. (2009), *Płynność pracownicza w procesach restrukturyzacji przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 801, s. 55–70.
- Sareen D. (2018), *Relationship between strategic human resource management and job satisfaction*, „International Journal of Current Research in Life Sciences”, vol. 7, no. 3, s. 1229–1233.
- Schaufeli W., Bakker A. (2004), *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 25, iss. 3, s. 293–315.
- Schaufeli W., Salanova M., Gonzalez-Romá V., Bakker A. (2002), *The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach*, „Journal of Happiness Studies”, vol. 3, s. 71–92.
- Schuler R. (1975), *Sex, organizational level and outcome importance: Where the differences are*, „Personal Psychology”, vol. 29, iss. 3, s. 365–375.
- Schultz D., Schultz S. (2002), *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Schwarzer R., Fuchs R. (1996), *Self-efficacy and Health Behaviours*, [in:] M. Conner, P. Norman (eds.), *Predicting Health Behaviour*, Open University Press, Buckingham–Philadelphia.
- Seibert S.E., Crant J.M., Kraimer M.L. (1999), *Proactive personality and career success*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 84, iss. 3, s. 416–427.
- Sekuła Z. (2008), *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

- Seong J.Y., Kristof-Brown A.L., Park W.W., Hong D.S., Yuhung S. (2015), *Person-Group Fit: Diversity Antecedents, Proximal Outcomes, and Performance at the Group Level*, „Journal of Management”, vol. 41, iss. 4, s. 1184–1213.
- Shen Y., Hall D.T. (2009), *When expatriates explore other options: Retaining talent through greater job embeddedness and repatriation adjustment*, „Human Resource Management”, vol. 48, iss. 5, s. 793–816.
- Shin Y.H., Choi J.N. (2010), *Group makes a group of good citizens? The role of perceived group-level fit and critical psychological states in organizational teams*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, vol. 83, iss. 2, s. 531–552.
- Sienkiewicz Ł. (2009), *Elastyczność zawodowa Polaków jako determinant decyzji zatrudnieniowych*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Postawy Polaków wobec pracy w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków.
- Sikorski C. (1999), *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Singh B., Shaffer M.A., Selvarajan T.T. (2018), *Antecedents of organizational and community embeddedness: The roles of support, psychological safety, and need to belong*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 39, iss. 3, s. 339–354.
- Sirko S. (2007), *Mobilność pracowników*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Cła i Logistyki, Warszawa.
- Skelton A.R., Nattress D., Dwyer R.J. (2019), *Przewidywanie zamiarów rotacji pracowników w produkcji*, „Journal of Economics, Finance and Administrative Science”, vol. 25, no. 49, s. 101–117.
- Skowron-Mielnik B. (2003), *Zarządzanie czasem pracy w przedsiębiorstwie. Podstawy elastycznego kształtowania czasu pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Skowron-Mielnik B. (2012), *Elastyczna organizacja pracy w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Sobczyk M. (1998), *Statystyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sokołowski J. (2013), *Mobilność zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 9, s. 25–37.
- Sołoma L. (1999), *Metody i techniki badań socjologicznych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej, Olsztyn.
- Sołtysik-Piorunkiewicz A. (2014), *Technologie mobilne w zarządzaniu organizacją opartą na wiedzy*, [w:] R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole.
- Sorokin P. (2009), *Ruchliwość społeczna*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa.
- Spik A., Klincewicz K. (2008), *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne*, [w:] M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Springer A. (2018), *Kompetencje i satysfakcja. Identyfikacja, ocena i znaczenie dopasowania*, Difin, Warszawa.
- Stańczyk S. (2008), *Kultura elastycznej organizacji*, [w:] R. Krupski (red.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Stańczyk S. (2013), *Triangulacja – łączenie metod badawczych i urzeczelnienie badań*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Starr J. (2005), *Coaching*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Striker M. (2016), *Absencja chorobowa pracowników. Uwarunkowania – kształtowanie – pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Stroińska E. (2014), *Elastyczne formy zatrudnienia. Telepraca. Zarządzanie pracą zdalną*, Poltext, Warszawa.

- Strużyna J. (1997), *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Strużyna J., Kania K. (2018), *Elastyczność i nieelastyczność organizacji. Wstępne rozpoznanie wzorów regulujących*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIX, z. 6, cz. 2, s. 23–34.
- Strużyna J., Marzec I. (2017), *Różne cechy struktur organizacyjnych a zatrudnialność w wybranych organizacjach publicznych*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 3(45), s. 69–86.
- Suchar M. (2010), *Modele karier. Przewidywanie kolejnego kroku*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Suchodolski A. (2006), *Rozwój pracowników*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, wydanie III, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Sudoł S. (2012), *Nauki o zarządzaniu. Podstawowe problemy i kontrowersje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Sudoł S. (2016), *Delficka metoda badawcza*, „Zarządzanie. Teoria i Praktyka”, nr 3(17), s. 69–74.
- Sullivan S., Arthur M. (2006), *The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility*, „Journal of Vocational Behavior”, vol. 69, iss. 1, s. 19–29.
- Sułkowski Ł. (2005), *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne Warszawa.
- Sułkowski Ł. (2013), *Paradygmaty i teorie w naukach o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, wydanie II, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa.
- Sylva H., Mol S.T., den Hartog D.N., Dorenbosch L. (2019), *Person-job fit and proactive career behaviour: A dynamic approach*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, vol. 28, no. 5, s. 631–645.
- Szaban J. (2013), *Rynek pracy w Polsce i w Unii Europejskiej*, Difin, Warszawa.
- Szacka B. (2003), *Wprowadzenie do socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa.
- Szacki J. (2002), *Historia myśli socjologicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Szałkowski A. (2006), *Efektywność jako kryterium rozwoju potencjału pracy*, [w:] A. Stabryła (red.), *Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, t. 2, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Szałkowski A. (red.) (2002), *Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty*, Poltext, Warszawa.
- Szczepańska K., Bugdoł M. (2016), *Podstawy zarządzania procesami*, Difin, Warszawa.
- Sznajder A. (2014), *Technologie mobilne w marketingu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Szołtysek J. (2011), *Kreowanie mobilności mieszkańców miast*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Sztumski J. (1999), *Socjologia pracy*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice.
- Sztumski J. (2010), *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, „Śląsk” Sp. z o.o. Wydawnictwo Naukowe, Katowice.
- Ślęzak-Niedbalska I., Niedbalski J. (2014), *Podstawowe założenia polityki personalnej badanych organizacji*, [w:] D. Byczkowska-Owczarek, K.T. Konecki, B. Pawłowska (red.), *Narzędzia i procedury zarządzania zasobami ludzkimi. Analiza socjologiczna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Taiwo A.S., Feyisayo K.E., Olamilekan L.A. (2020), *Corporate Entrepreneurship, HRM Practices and firm Performance*, „Market Forces Research Journal”, vol. 15, no. 1, s. 41–62.
- Tanova C., Holtom B.C. (2008), *Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four European countries*, „International Journal of Human Resource Management”, vol. 19, iss. 9, s. 1553–1568.
- Tavares M.F.F. (2020), *Across establishments, within firms: worker's mobility, knowledge transfer and survival*, „Journal for Labour Market Research”, vol. 54, iss. 1, s. 149–168.

- Taylor E.Z., Curtis M.B. (2018), *Mentoring: A Path to Prosocial Behavior*, „Journal of Business Ethics”, vol. 152(4), s. 1133–1148.
- Taylor S. (2006), *Płynność zatrudnienia. Jak zatrzymać pracowników w firmie*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Kraków.
- Thulin E., Vilhelmson B., Johansson M. (2019), *New Telework, Time Pressure, and Time Use Control in Everyday Life*, „Sustainability”, vol. 11, s. 1–17.
- Tomaszewski T. (red.) (1977), *Psychologia*, wydanie 3, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Tomkins J.M., Twomey J. (2000), *Occupational mobility in England*, „Applied economics”, vol. 32, s. 193–209.
- Tomlinson J., Baird M., Berg P., Cooper R. (2018), *Flexible careers across the life course: Advancing theory, research and practice*, „Human Relations”, vol. 77, iss. 1, s. 103–125.
- Trocki M. (2001), *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Turska E., Stasiła-Sieradzka M. (2015), *Wstępna charakterystyka psychometryczna polskiej wersji skali do diagnozy postaw wobec kariery proteuszowej i kariery bez granic*, „Czasopismo Psychologiczne”, t. 21, nr 2, s. 219–227.
- Tyrańska M. (2009), *Strategie personalne we współczesnych przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, nr 2(13), t. 2, s. 351–362.
- Tyrańska M., Bińczycki B. (2003), *Analiza strategii personalnej na przykładzie przedsiębiorstwa Tabor SA*, „Zeszyty Naukowe/Akademia Ekonomiczna w Krakowie”, nr 627, s. 149–175.
- Urry J. (2009), *Socjologia mobilności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Valcour P.M., Tolbert P.S. (2003), *Gender, family and career in the era of boundarylessness: determinants and effects of intra- and inter-organizational mobility*, „International Journal of Human Resource Management”, vol. 14(5), s. 768–787.
- Vance R.J. (2006), *Employee engagement and commitment*, SHRM Foundation, Alexandria.
- Vansteenkiste S., Verbruggen M., Sels L. (2013), *Being unemployed in the boundaryless career era: Does psychological mobility pay off?*, „Journal of Vocational Behavior”, vol. 82, iss. 2, s. 135–143.
- Vianen A.E.M. van, Feij J.A., Krausz M., Taris R. (2003), *Personality factors and adult attachment affecting job mobility*, „International Journal of Selection and Assessment”, vol. 11(4), s. 253–264.
- Vardi Y. (1980), *Organizational career mobility: An integrative model*, „Academy of Management Review”, vol. 5, no. 3, s. 341–355.
- Vardi Y., Hammer T.H. (1977), *Intraorganizational mobility and career perceptions among rank and file employees in different technologies*, „Academy of Management Journal”, vol. 20, no. 1, s. 622–634.
- Verbruggen M. (2012), *Psychological mobility and career success in the 'New' career climate*, „Journal of Vocational Behavior”, vol. 81, iss. 2, s. 289–297.
- Vilhelmson B., Thulin E. (2008), *Virtual mobility, time use and the place of the home*, „Tijdschrift voor economische en sociale geografie”, vol. 99, iss. 5, s. 602–618.
- Volmer J., Spurk D. (2010), *Protean and boundaryless career attitudes: Relationships with subjective and objective career success*, „Journal for Labour Market Research”, vol. 43, iss. 3, s. 207–218.
- Vroom V.H. (1964), *Work and motivation*, Wiley, New York.
- Wachter M. (1974), *Primary and Secondary Labor Markets: A Critique of the Dual Approach*, „Brookings Papers on Economic Activity”, vol. 5, iss. 3, s. 637–693.
- Walczak-Duraj D. (2010), *Socjologia dla ekonomistów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Warwas I., Rogozińska-Pawelczyk A. (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji Aspekty organizacyjne i psychologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Wasti S.A. (2010), *Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, vol. 76, iss. 3, s. 303–321.

- Waszkowska M., Andysz A., Merecz D. (2014), *Dopasowanie pracownika do organizacji jako mediator relacji między oceną środowiska pracy a odczuwanym stresem wśród pracowników socjalnych*, „Medycyna Pracy”, vol. 65, no. 2, s. 219–228.
- Wąsowicz J. (2007), *Teorie rynku pracy*, [w:] D. Kotlorz (red.), *Ekonomia rynku pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Webber R.A. (1998), *Zasady zarządzania organizacjami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Webster J.R., Beehr T.A. (2013), *Antecedents and outcomes of employee Perceptions of intra-organizational mobility channels*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 34, iss. 7, s. 919–941.
- Werbel J.D., Johnson D.J. (2001), *The use of person-group fit for employee selection: A missing link in person-environment fit*, „Human Resource Management”, vol. 40, iss. 3, s. 227–240.
- Węgrzyn G. (2016), *Mobilność zawodowa a sytuacja na rynku pracy*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 276, s. 137–147.
- Wheeler A.R., Gallagher V.C., Brouer R.L., Sablinski C.J. (2007), *When person-organization (mis)fit and (dis)satisfaction lead to turnover the moderating role of perceived job mobility*, „Journal of Managerial Psychology”, vol. 22, no. 2, s. 203–219.
- Wiktowicz J., Grzelak M.M., Grzeszkiewicz-Radulska K. (2020), *Analiza statystyczna z IBM SPSS Statistics*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Wojtczuk-Turek A. (2012), *Zachowania innowacyjne w pracy. Wybrane zagadnienia teoretyczne i praktyczne*, Difin, Warszawa.
- Wojtczuk-Turek A. (2016), *Wspieranie produktywności pracowników wiedzy. Rola zarządzania zasobami ludzkimi i dopasowania człowieka–organizacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Wojtczuk-Turek A. (2017), *Kreowanie różnorodności w pracy poprzez transgresję jej granic – analiza efektu mediacji i moderacji*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3, s. 25–44.
- Wołoska A. (2013), *Satysfakcja z pracy i jej wyznaczniki a poczucie jakości życia urzędników*, „Rocznik Andragogiczny”, nr 20, s. 119–132.
- Woźniak J. (2013), *Rekrutacja. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Woźniakowski A. (2012), *Ewolucja funkcjonowania i zadań działów HR. Nowe wyzwania dla dyrektorów HR*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2, s. 137–152.
- Wright M., Tartaric V., Huangd K.G., Di Lorenzoc F., Bercovitz J. (2018), *Knowledge Worker Mobility in Context: Pushing the Boundaries of Theory and Methods*, „Journal of Management Studies”, January, vol. 55, iss. 1, s. 1–26.
- Wrzesniewski A., Dutton J.E. (2001), *Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work*, „Academy of Management Review”, vol. 26, no. 2, s. 179–201.
- Zaczyński W. (1995), *Praca badawcza nauczyciela*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa.
- Zalewska A. (2003), *Skala Satysfakcji z Pracy – pomiar poznawczego aspektu ogólnego zadowolenia z pracy*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Psychologica”, nr 7, s. 49–61.
- Zakrzewska L. (2015), *HR potrzebuje szybszych i głębszych zmian*, „Harvard Business Review Polska”, nr 151, s. 73–80.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2007), *Struktura organizacyjna jako czynnik implementacji strategii w procesie rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] S. Lachiewicz (red.), *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2011), *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2018), *Modele badawcze w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2, s. 11–25.
- Zhao W., Zhou X. (2008), *Intraorganizational career advancement and voluntary turnover in a multinational bank in Taiwan*, „The Career Development International”, vol. 13, iss. 5, s. 402–424.

- Zieliński M. (2014), *Restrukturyzacja zatrudnienia*, [w:] M. Król, A. Warzecha, M. Zieliński (red.), *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie. Zakres. Pomiar realizacji, uwarunkowania*, wydanie II, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.
- Ziębicki B. (2010), *Elastyczność jako kryterium efektywności organizacyjnej*, [w:] W. Błaszczyk, I. Bednarska-Wnuk, P. Kuźbik (red.), *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Zając C. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyższa Szkoła Bankowa, Poznań.
- Zając P. (2014), *Controlling rozwoju zasobów ludzkich*, [w:] R. Oczkowska, U. Bukowska (red.), *Rozwój zasobów ludzkich organizacji*, Difin, Warszawa.
- Zieleniewski J. (1982), *Organizacja Zespołów Ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, wydanie VII, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.

Akty prawne

- Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 20 września 2018 roku w sprawie dziedzin nauki i dyscyplin naukowych oraz dyscyplin artystycznych*, Dz.U. 2018, poz. 1818.
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy*, Dz.U. 1974, nr 24, poz. 141.
- Ustawa z dnia 2 marca 2020 roku o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych*, Dz.U. 2020, poz. 374.

Źródła internetowe

- European Commission (2012), *Europe 2020 The 2012 ageing report, Economic and budgetary projections for the 27 EU Member States (2010–2060)*, http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/european_economy/2012/pdf/ee-2012-2_en.pdf, [dostęp: 12.07.2020].
- GUS (2020), *Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce, w trzecim kwartale 2020 roku*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/popyt-na-prace/wplyw-epidemii-covid-19-na-wybrane-elementy-ryнку-pracy-w-polsce-w-trzecim-kwartale-2020-roku,4,3.html>, [dostęp: 15.01.2021].
- Holmes H. (2011), *Job and organizational predictors of mobility intentions in the federal public service of Canada*, opublikowana praca magisterska, https://curve.carleton.ca/system/files/etd/d70a5198-e207-4e44-94e3-83292538dd63/etd_pdf/cf4d681a1f0ec37e2fa7d7f95c2c193f/holmes-jobandorganizationalpredictorsofmobilityintentions.pdf, [dostęp: 4.02.2018].
- <https://ec.europa.eu/eures/public/pl/job-mobility>, [dostęp: 25.03.2020].
- <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/mobilnosc-przestrzenna;3942435.html>, [dostęp: 25.01.2019].
- https://mfiles.pl/pl/index.php/Wiek_produkcyjny, [dostęp: 25.04.2019].
- <https://wordart.com/create>, [dostęp: 13.10.2019].
- <https://www.karierawfinansach.pl/artykul/wiadomosci/wiecej-kobiet-wybiera-kariere>, [dostęp: 15.03.2019].
- <https://www.synonimy.pl/>, [dostęp: 6.08.2020].
- <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/>, [dostęp: 23.08.2021].
- Kevers M. (2012), *The Labour Force Survey, a Mixed Mode Household Survey*, <https://www.blaiseusers.org/2012/papers/04a.pdf>, [dostęp: 22.11.2020].
- Ośrodek Przetwarzania Informacji, <https://opi.org.pl/>, [dostęp: 15.08.2019].
- Raport E&Y (2016), *Delegowanie pracowników i zarządzanie mobilnością wyzwaniem dla firm*, <http://www.ey.media.pl/pr/326523/delegowanie-pracownikow-i-zarzadzanie-mobilnoscia-wyzwaniami-dla-firm>, [dostęp: 2.01.2017].

Spis rysunków

Rysunek 1.	Wymiary mobilności	23
Rysunek 2.	Poziomy analizy mobilności	24
Rysunek 3.	Zakres analizy pojęcia mobilności w ramach nauk o zarządzaniu i jakości	37
Rysunek 4.	Liczba publikacji z zakresu wewnętrznej mobilności w latach 1977–2018	54
Rysunek 5.	Chmura pojęć opisujących ruch jednostki w środowisku organizacyjnym	58
Rysunek 6.	Autorska propozycja funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników	91
Rysunek 7.	Związek pomiędzy umiejętnościami i zdolnością jednostki do wykonywania zadań a jej mobilnością	99
Rysunek 8.	Model uwarunkowań mobilności pracowników według de Luis Carnicera, Sáncheza, Péreza i Jiménezza	99
Rysunek 9.	Wielopoziomowy model uwarunkowań mobilności pracowniczej	100
Rysunek 10.	Czynniki determinujące wewnętrzną mobilność pracowników	104
Rysunek 11.	Zależność między satysfakcją z pracy i skłonnością pracowników do mobilności a ich wydajnością	114
Rysunek 12.	Model badawczy	150
Rysunek 13.	Średnia ocena przypisywana przez ekspertów poszczególnym aspektom wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w rundach I–III badania delfickiego	161
Rysunek 14.	Etapy przebiegu procesu badawczego	178
Rysunek 15.	Stosowanie rozwiązań wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników dotyczących funkcji motywacyjnej (odsetek wskazań)	182
Rysunek 16.	Stosowanie rozwiązań wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników dotyczących funkcji transferowej	184
Rysunek 17.	Stosowanie rozwiązań wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników dotyczących funkcji społecznej	185
Rysunek 18.	Stosowanie rozwiązań wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników dotyczących funkcji adaptacyjnej	186
Rysunek 19.	Porównanie poziomu zmiennych sumarycznych (wartości uśrednione) dotyczących wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników – ogółem i według funkcji	195
Rysunek 20.	Porównanie poziomu zmiennych sumarycznych (wartości uśrednione) dotyczących wewnątrzorganizacyjnych przemieszczeń pracowników według wielkości zatrudnienia	196

Rysunek 21.	Porównanie poziomu zmiennych sumarycznych dotyczących funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników według typu i wielkości organizacji	199
Rysunek 22.	Cel dokonywanych przemieszczeń wewnętrznych pracowników formułowany w organizacji	204
Rysunek 23.	Dokonywanie kontroli procesu wewnątrzorganizacyjnej mobilności	205
Rysunek 24.	Główni inicjatorzy wewnątrzorganizacyjnej mobilności	206
Rysunek 25.	Interesariusze włączani w proces zarządzania wewnątrzorganizacyjną mobilnością pracowników w organizacji	206
Rysunek 26.	Procedury w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi stosowane w organizacjach	208
Rysunek 27.	Stosowanie procedur dotyczących wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników	209
Rysunek 28.	Istnienie w organizacji procedur dotyczących wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników według cech organizacji	211
Rysunek 29.	Planowane procedury dotyczące wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników	214
Rysunek 30.	Istnienie procedur dotyczących wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników a stopień zaawansowania stosowania tych rozwiązań	215
Rysunek 31.	Rodzaj posiadanej strategii zarządzania zasobami ludzkimi w badanych organizacjach	220
Rysunek 32.	Wpisanie mobilności wewnątrzorganizacyjnej w strategię zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji	221
Rysunek 33.	Wpisanie w strategię zarządzania zasobami ludzkimi przemieszczeń pracowników wewnątrz organizacji a stopień zaawansowania stosowania tych rozwiązań	222
Rysunek 34.	Ocena strategii dotyczącej wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników (lewy panel) i jej zakres planowy (prawy panel) (odsetek wskazań)	226
Rysunek 35.	Opinia na temat potrzeby wpisania wewnętrznej mobilności pracowników w strategię zarządzania zasobami ludzkimi (lewy panel) oraz dokonywanie pomiaru mobilności (prawy panel)	227
Rysunek 36.	Ocena stopnia wykorzystania poszczególnych metod i technik w pomiarze wewnętrznej mobilności pracowników	228
Rysunek 37.	Posiadana struktura organizacyjna a możliwości realizacji wewnętrznej mobilności pracowników	229
Rysunek 38.	Posiadana deklarowana struktura organizacyjna a możliwość wewnętrznej mobilności pracowników według cech organizacji	230
Rysunek 39.	Rodzaj stanowisk w stosunku do których wewnętrzna mobilność pracowników jest częściej stosowana w organizacji	231
Rysunek 40.	Charakter decyzji podejmowanych w kwestii wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników	235
Rysunek 41.	Przemieszczenia wewnątrzorganizacyjne (ocena sumaryczna) – zaplanowane czy spontaniczne	236
Rysunek 42.	Istnienie procedur dotyczących wewnątrzorganizacyjnych przemieszczeń a charakter podejmowanych decyzji odnoszących się do mobilności pracowników	237
Rysunek 43.	Ocena siły i kierunku wpływu poszczególnych czynników oddziałujących na wewnątrzorganizacyjną mobilność pracowników w organizacji	239

Rysunek 44.	Modelowe ujęcie czynników kształtujących funkcje wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników	248
Rysunek 45.	Autorska koncepcja zarządzania procesem wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników	260
Rysunek 46.	Elementy wspierające wykorzystanie funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników	267

Spis tabel

Tabela 1.	Pojęcie mobilności na gruncie omawianych nauk	42
Tabela 2.	Podział mobilności	44
Tabela 3.	Przegląd zagranicznej literatury z zakresu mobilności, mobilności pracowników i wewnątrzorganizacyjnej mobilności	52
Tabela 4.	Przegląd krajowej literatury z zakresu mobilności, mobilności pracowników i wewnątrzorganizacyjnej mobilności	53
Tabela 5.	Analiza cytowalności prac z zakresu wewnętrznej mobilności	55
Tabela 6.	Podstawowe pojęcia opisujące mobilność pracowników w organizacji	58
Tabela 7.	Funkcje mobilności wewnątrzorganizacyjnej i ich charakterystyka	69
Tabela 8.	Kryteria analizy wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników	90
Tabela 9.	Główne korzyści i koszty związane z wewnętrzną mobilnością pracowników	92
Tabela 10.	Negatywne konsekwencje dla organizacji wynikające z określonego poziomu mobilności wewnątrzorganizacyjnej	94
Tabela 11.	Przegląd czynników determinujących mobilność pracowników w organizacji	102
Tabela 12.	Strategie zarządzania zasobami ludzkimi według Zdzisławy Janowskiej	123
Tabela 13.	Przegląd procedur polityki personalnej	132
Tabela 14.	Przegląd najważniejszych polskich i zagranicznych badań dotyczących wewnętrznej mobilności	141
Tabela 15.	Hipotezy badawcze wraz z pytaniami badawczymi	148
Tabela 16.	Teoretyczne rozwiązania organizacyjne funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników (WMP)	153
Tabela 17.	Pozycje testowe kwestionariusza funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników (WMP) – predykaty empiryczne	154
Tabela 18.	Statystyki rozkładu ocen poszczególnych itemów skal wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników – funkcja motywacyjna, transferowa, społeczna i adaptacyjna	po s. 164
Tabela 19.	Ocena zgodności ocen ekspertów w trzech rundach badania	po s. 164
Tabela 20.	Zestawienie itemów w przypadku których wystąpiły przesłanki do ich pominięcia	166
Tabela 21.	Wskaźniki włączone do narzędzia badawczego	169
Tabela 22.	Charakterystyka próby	176
Tabela 23.	Rozkład badanych podmiotów według typu organizacji i zasięgu działalności w podziale według wielkości zatrudnienia	177

Tabela 24.	Różnorodność rozwiązań dotyczących funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników	192
Tabela 25.	Wyniki oceny rzetelności wskaźników dotyczących funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników	193
Tabela 26.	Statystyki opisowe dla sumarycznych wskaźników funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników	194
Tabela 27.	Porównanie poziomu zmiennych sumarycznych dotyczących wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników według typu organizacji	197
Tabela 28.	Ocena zależności między poszczególnymi wskaźnikami sumarycznymi funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników	200
Tabela 29.	Etapy przemieszczeń wewnątrzorganizacyjnych pracowników realizowane w organizacji według jej typu i zasięgu działalności	202
Tabela 30.	Ocena stopnia wykorzystania w organizacji poszczególnych procedur dotyczących wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników	212
Tabela 31.	Istnienie procedur dotyczących wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników a stopień zaawansowania stosowania poszczególnych rozwiązań funkcji WMP	217
Tabela 32.	Wpisanie wewnętrznej mobilności w strategię zarządzania zasobami ludzkimi a wykorzystanie zróżnicowanego zbioru rozwiązań funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników	224
Tabela 33.	Ocena zależności między strukturą organizacyjną a funkcjami wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników (ocena sumaryczna)	232
Tabela 34.	Ocena zależności między strukturą organizacyjną a rozwiązaniami funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników	233
Tabela 35.	Statystyki opisowe poszczególnych czynników oddziałujących na wewnątrzorganizacyjną mobilność pracowników	240
Tabela 36.	Ocena wpływu poszczególnych czynników na wewnątrzorganizacyjną mobilność pracowników – zmienna objaśniana: poziom funkcji motywacyjnej WMP	243
Tabela 37.	Ocena wpływu poszczególnych czynników na wewnątrzorganizacyjną mobilność pracowników – zmienna objaśniana: poziom funkcji transferowej WMP	244
Tabela 38.	Ocena wpływu poszczególnych czynników na wewnętrzną mobilność pracowników – zmienna objaśniana: poziom funkcji społecznej WMP	245
Tabela 39.	Ocena wpływu poszczególnych czynników na wewnątrzorganizacyjną mobilność pracowników w organizacji – zmienna objaśniana: poziom funkcji adaptacyjnej WMP	246
Tabela 40.	Ocena wpływu poszczególnych czynników na wewnątrzorganizacyjną mobilność pracowników – zmienna objaśniana: ogólny poziom wewnętrznej mobilności pracowników	247
Tabela 41.	Możliwe problemy występujące w procesie mobilności wewnątrzorganizacyjnej	264

Załączniki

Załącznik 1. Rozwiązania Wewnątrzorganizacyjnej Mobilności Pracowników (WMP)

Proszę ocenić, czy dane rozwiązanie organizacyjne jest ważne dla opisu określonego rodzaju funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników (WMP), gdzie:

5 – Zdecydowanie tak

4 – Raczej tak

3 – Trudno powiedzieć

2 – Raczej nie

1 – Zdecydowanie nie

Funkcja motywacyjna ma na celu wzbudzenie motywacji pracowników do pracy, przy wykorzystaniu określonych rozwiązań organizacyjnych	5	4	3	2	1	Uwagi
1. Przeniesienie pracownika na inne, równorzędne stanowisko w organizacji (zmiana warunków płacy i pracy)						
2. Przeniesienie pracownika na wyższe stanowisko w hierarchii służbowej (zmiana warunków płacy i pracy)						
3. Przeniesienie pracownika na wyższe stanowisko w hierarchii służbowej (bez zmiany warunków płacy i pracy)						
4. Przeniesienie pracownika do innej niż dotychczas lokalizacji organizacji						
5. Zwiększenie autonomii na stanowisku (większa samodzielność podejmowaniu decyzji)						
6. Zmniejszenie autonomii na stanowisku (mniejsza samodzielność w podejmowaniu decyzji)						
7. Zwiększenie zakresu odpowiedzialności na stanowisku						
8. Zmniejszenie zakresu odpowiedzialności na stanowisku						
9. Okresowa zamiana wykonywanych zadań pomiędzy równorzędnymi stanowiskami mająca na celu przeciwdziałaniu znużeniu i zmęczeniu						
10. Zwiększenie liczby zadań na stanowisku						
11. Zmniejszenie liczby zadań na stanowisku						

12. Przypisanie pracownikowi dodatkowych ról organizacyjnych na stanowisku (np. kierownik projektu)						
13. Zmiana warunków pracy mająca na celu zatrzymanie kluczowych pracowników np. zmiana stanowiska						
14. Skierowanie pracownika na szkolenie (zwiększenie/uzupełnienie profilu kompetencji)						
– Inne (jakie?).....						
Funkcja transferowa ukierunkowana jest na pozyskanie i dzielenie się indywidualnymi i zawodowymi kompetencjami pracowników oraz na oddziaływanie na nich w zakresie kształtowania ich postaw, poprzez wykorzystanie przez organizację odpowiednich rozwiązań	5	4	3	2	1	Uwagi
15. Przeniesienie pracownika posiadającego unikatową wiedzę na równorzędne stanowisko (transfer wiedzy)						
16. Przeniesienie pracownika posiadającego unikatową wiedzę na wyższe stanowisko (transfer wiedzy)						
17. Czasowe oddelegowanie pracownika do innego oddziału w celu pozyskania/uzupełnienia wiedzy						
18. Przeniesienie pracownika posiadającego unikatowe umiejętności na równorzędne stanowisko (transfer umiejętności)						
19. Przeniesienie pracownika posiadającego unikatowe umiejętności na inne stanowisko (transfer umiejętności)						
20. Oddelegowanie czasowe pracownika do innego oddziału w celu pozyskania/uzupełnienia przez niego określonych umiejętności						
21. Przeniesienie pracownika na inne stanowisko (wyższe) , w związku z uzyskaniem wyższych kwalifikacji						
22. Przeniesienie poziome pracownika na inne stanowisko , w związku z uzyskaniem wyższych kwalifikacji						
23. Oddelegowanie pracownika do innego oddziału celem uzyskania pożądanych postaw pracowniczych						
24. Przeniesienie poziome pracownika do innego zespołu w celu uzyskania pożądanych postaw pracowniczych						
25. Umożliwienie pracownikowi uzyskania wyższego stopnia kwalifikacji formalnych tzw. awans kwalifikacyjno-motywacyjny						
26. Włączenie pracownika w proces mentoringu						
27. Włączenie pracownika w proces coachingu						
28. Włączenie pracownika w proces adaptacji nowo zatrudnionego pracownika						
– Inne (jakie?).....						

Funkcja społeczna ukierunkowana jest na dopasowanie indywidualnych i zawodowych kompetencji pracowników do stanowiska, zespołu i organizacji, ma na celu przeciwdziałanie występującym dysfunkcyjnym elementom w miejscu pracy poprzez zastosowanie określonych rozwiązań organizacyjnych	5	4	3	2	1	Uwagi
29. Przeniesienie pracownika na czas określony na inne stanowisko mające na celu zwiększenie potencjału zespołu (przeciwdziałanie apatii i znużeniu zespołu)						
30. Przeniesienie pracownika na czas nieokreślony na inne stanowisko mające na celu zwiększenie potencjału zespołu (przeciwdziałanie apatii i znużeniu zespołu)						
31. Czasowe przeniesienie pracownika na inne stanowisko mające na celu zbudowanie przez niego nowego zespołu						
32. Czasowe przeniesienie pracownika (awansowanie) na kierownika zespołu						
33. Przeniesienie pracownika na czas określony na inne stanowisko w związku z pojawiającymi się konfliktami w dotychczasowym zespole						
34. Przeniesienie pracownika na czas nieokreślony na inne stanowisko w związku z pojawiającymi się konfliktami w dotychczasowym zespole						
35. Włączenie stanowiska pracy pracownika w strukturę zespołu wykazującego nastawienie na pracę zespołową						
36. Wyłączenie stanowiska pracy ze struktury zespołu, dla pracownika wykazującego nastawienie na pracę indywidualną						
37. Oddelegowanie pracownika do innego oddziału w związku z jego konfliktogenną osobowością						
38. Zmiana warunków pracy w związku z sytuacją rodzinną pracownika						
39. Przeniesienie pracownika istotnego z punktu widzenia prestiżu organizacji, ale mało efektywnego, na stanowisko o mniejszej odpowiedzialności, ale o bardziej imponującej nazwie (degradacja pozorna)						
– Inne (jakie?).....						
Funkcja adaptacyjna ma na celu dostosowanie posiadanych przez pracowników indywidualnych i zawodowych kompetencji do aktualnej sytuacji organizacji poprzez zastosowanie określonych rozwiązań organizacyjnych	5	4	3	2	1	Uwagi
40. Przeniesienie pracownika na inne, równorzędne stanowisko w organizacji (takie same warunki płacy i pracy)						
41. Przeniesienie pracownika na inne, równorzędne stanowisko w organizacji o niższym poziomie wynagrodzenia						
42. Przeniesienie pracownika do innego oddziału organizacji (inna niż dotychczas lokalizacja) na równorzędne stanowisko						
43. Przeniesienie pracownika do innego oddziału organizacji (inna niż dotychczas lokalizacja) na niższe stanowisko						

312 Załączniki

44. Czasowa zmiana formy zatrudnienia (z całego etatu na pół lub odwrotnie)							
45. Zmiana systemu rozliczania czasu pracy – przejście na system zadań							
46. Zmiana systemu rozliczania czasu pracy – rezygnacja z systemu zadaniowego							
47. Wykorzystanie elastycznych form organizacji czasu pracy (np. skompromowany tydzień pracy, system Kopovaza)							
48. Zmiana charakteru prawnego stosunku pracy – na umowę cywilnoprawną							
49. Zmiana charakteru prawnego stosunku pracy – na samozatrudnienie							
50. Zmiana charakteru prawnego stosunku pracy – na kontraktowanie pracy							
51. Zmiana charakteru prawnego stosunku pracy – na pracę zmianową							
52. Wykonywanie pracy w oparciu o <i>job sharing</i>							
53. Wykonywanie pracy w domu przy użyciu technologii mobilnych tzw. telepraca							
– Inne (jakie?).....							

Załącznik 2. Badanie Wewnątrzorganizacyjnej Mobilności Pracowników

Część 1. Związana jest ze stosowaniem rozwiązań wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników

Proszę wskazać, czy dane rozwiązanie organizacyjne jest stosowane w Pana/i organizacji? Proszę odnieść do każdej sytuacji, wybierając jeden spośród następujących wariantów: zdecydowanie tak (jeśli dane rozwiązanie wystąpiło w organizacji w ostatnim roku przynajmniej 10 razy), raczej tak (jeśli dane rozwiązanie wystąpiło w organizacji w ostatnim roku przynajmniej 5 razy, ale mniej niż 10 razy), raczej nie (jeśli dane rozwiązanie wystąpiło w organizacji w ostatnim roku mniej niż 5 razy), zdecydowanie nie (jeśli dane rozwiązanie w ogóle nie wystąpiło w organizacji).						
Lp.	Treść rozwiązania organizacyjnego	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Raczej nie	Zdecydowanie nie	Trudno powiedzieć
1.1	Przeniesienie pracownika na inne, równorzędne stanowisko w organizacji przy jednoczesnej zmianie warunków pracy i płacy					
1.2	Przeniesienie pracownika na wyższe stanowisko w hierarchii służbowej (zmiana warunków pracy i płacy)					
1.3	Przeniesienie pracownika na wyższe stanowisko w hierarchii służbowej (bez zmiany warunków pracy i płacy)					
1.4	Zwiększenie autonomii na stanowisku (większa samodzielność w podejmowaniu decyzji)					
1.5	Przypisanie pracownikowi dodatkowych ról organizacyjnych na stanowisku np. kierownik projektu					
1.6	Skierowanie pracownika na szkolenie mające na celu jego rozwój					
1.7	Umożliwienie pracownikowi uzyskania wyższego stopnia kwalifikacji formalnych tzw. awans kwalifikacyjno-motywacyjny					
1.8	Przeniesienie pracownika posiadającego unikatową wiedzę na równorzędne stanowisko (transfer wiedzy)					
1.9	Czasowe oddelegowanie pracownika do innego oddziału w celu pozyskania/uzupełnienia przez niego określonych umiejętności					

314 Załączniki

1.10	Przeniesienie poziome pracownika na równorzędne stanowisko, w związku z uzyskaniem wyższych kwalifikacji						
1.11	Włączenie pracownika w proces mentoringu						
1.12	Włączenie pracownika w proces coachingu						
1.13	Włączenie pracownika w proces adaptacji – rola opiekuna stażu						
1.14	Skierowanie pracownika na szkolenie do innego działu, komórki w celu pozyskania nowej wiedzy i umiejętności						
1.15	Przeniesienie pracownika na czas nieokreślony na inne stanowisko mające na celu zwiększenie potencjału zespołu, do którego pracownik został oddelegowany						
1.16	Przeniesienie pracownika na czas nieokreślony na inne stanowisko w związku z pojawiającymi się konfliktami w dotychczasowym zespole						
1.17	Włączenie samodzielnego stanowiska pracy pracownika wykazującego nastawienie na pracę zespołową w strukturę zespołu						
1.18	Zmiana warunków pracy w związku z sytuacją rodzinną pracownika						
1.19	Przeniesienie pracownika na inne stanowisko umożliwiające zaspokojenie jego potrzeb organizacyjnych						
1.20	Przeniesienie pracownika na inne stanowisko umożliwiające/pozwalające mu na większą swobodę w kreowaniu pracy						
1.21	Przeniesienie pracownika na inne stanowisko związane z jego dopasowaniem do wymagań i właściwości pracy						
1.22	Przeniesienie pracownika na inne, równorzędne stanowisko w organizacji (takie same warunki płacy i pracy)						
1.23	Przeniesienie pracownika do innej niż dotychczas lokalizacji organizacji – na inne stanowisko						
1.24	Wykorzystanie elastycznych form organizacji czasu pracy (np. ruchomy czas pracy)						
1.25	Wykorzystanie elastycznych form zatrudnienia (praca w niepełnym wymiarze, kontraktowanie pracy, praca w oparciu o umowy cywilnoprawne)						
1.26	Umożliwienie wykonywania pracy w domu przez pracownika przy użyciu technologii mobilnych – telepraca, praca zdalna						
1.27	Zmiana systemu rozliczania czasu pracy pracownika						

Część 2. Związana jest procesem wewnątrzorganizacyjnej mobilności (przemieszczeń) pracowników i czynnikami organizacyjnymi

- 2.1. Proszę wskazać, jakie w Pana/i organizacji istnieją procedury w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (możliwy wybór więcej niż 1 odpowiedzi):
- procedura związana z planowaniem zatrudnienia,
 - procedura związana z rekrutacją zewnętrzną pracowników,
 - procedura związana z rekrutacją wewnętrzną pracowników,
 - procedura związana z selekcją pracowników,
 - procedura związana z adaptacją pracowników,
 - procedura związana ze szkoleniami pracownika,
 - procedura związana z przemieszczeniami wewnętrznymi pracowników,
 - procedura związana z ocenami pracowniczymi,
 - procedura związana z systemem wynagrodzeń pracowników,
 - procedura związana z rozwojem pracowników,
 - procedura związana z wartościowaniem stanowisk pracy,
 - procedura związana z programem restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie,
 - procedura związana z zatrzymaniem pracowników,
 - procedura związana z odejściem pracowników,
 - procedura związana z zarządzania talentami,
 - procedura związana z audytem funkcji personalnej,
 - procedura związana z controllinglem,
 - inna, czyli jaka?
- 2.2. Proszę wskazać, czy w Pana/i organizacji istnieją procedury dotyczące wewnątrzorganizacyjnych przemieszczeń pracowników:
- tak, w formie spisanej – proszę przejść do następnego pytania,
 - tak, ale nie są one spisane – proszę przejść do pytania 2.5,
 - nie, nie istnieją, ale planuje się ich opracowanie – proszę przejść do pytania 2.5,
 - nie, nie istnieją i nie planujemy ich opracowania – proszę przejść do pytania 2.6,
 - nie wiem – proszę przejść do pytania 2.6.
- 2.3. Proszę wskazać, w które procedury zarządzania zasobami ludzkimi wpisane są elementy dotyczące przemieszczeń wewnętrznych pracowników w Pana/i organizacji? (możliwy wybór więcej niż jednej odpowiedzi):
- w procedury związane z planowaniem zatrudnienia,
 - w procedury związane z rekrutacją zewnętrzną pracowników,
 - w procedury związane z rekrutacją wewnętrzną pracowników,
 - w procedury związane z selekcją pracowników,
 - w procedury związane z adaptacją pracowników,
 - w procedury związane ze szkoleniami pracownika,
 - w procedury związane z przemieszczeniami wewnętrznymi pracowników,
 - w procedury związane z ocenami pracowniczymi,
 - w procedury związane z systemem wynagrodzeń pracowników,
 - w procedury związane z rozwojem pracowników,
 - w procedury związane z wartościowaniem stanowisk pracy,
 - w procedury związane z programem restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie,
 - w procedury związane z zatrzymaniem pracowników,
 - w procedury związane z odejściem pracowników,
 - w procedury związane z zarządzania talentami,
 - w procedury związane z audytem funkcji personalnej,

- q) w procedury związane z controllingiem,
 r) żadne z powyższych, istnieją dedykowane procedury wyłącznie odnoszące się do przemieszczeń wewnętrznych pracowników,
 s) inne, czyli jakie?
- 2.4. Proszę ocenić stopień wykorzystania poszczególnych procedur istniejących w Pana/i organizacji w odniesieniu do przemieszczeń wewnątrzorganizacyjnych pracowników, w skali 1–5, gdzie 1 oznacza bardzo niski poziom, 2 – niski, 3 – przeciętny, 4 – wysoki a 5 – bardzo wysoki – **po wypełnieniu proszę przejść do pytania 2.6.**

Procedura	Ocena poziomu				
	1	2	3	4	5
Procedura planowania zatrudnienia					
Procedura dotycząca rekrutacji zewnętrznej pracowników					
Procedura dotycząca rekrutacji wewnętrznej pracowników					
Procedura dotycząca selekcji pracowników					
Procedura dotycząca adaptacji pracowników					
Procedura dotycząca szkoleń pracowniczych					
Procedura dotycząca ocen pracowniczych					
Procedura dotycząca systemu wynagrodzeń					
Procedura dotycząca rozwoju pracowników					
Procedura dotycząca wartościowania stanowisk pracy					
Procedura dotycząca programu restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie					
Procedura dotycząca zatrzymania pracowników					
Procedura dotycząca z odejściem pracowników					
Procedura dotycząca zarządzania talentami					
Procedura dotycząca audytem funkcji personalnej					
Procedura dotycząca controllingu					

- 2.5. Proszę wskazać, w które procedury zarządzania zasobami ludzkimi **planują** Państwo wpisać rozwiązania wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników (możliwy wybór więcej niż jednej odpowiedzi):
- a) w procedurę związaną z planowaniem zatrudnienia,
 b) w procedurę związaną z rekrutacją zewnętrzną pracowników,
 c) w procedurę związaną z rekrutacją wewnętrzną pracowników,
 d) w procedurę związaną z selekcją pracowników,
 e) w procedurę związaną z adaptacją pracowników,
 f) w procedurę związaną ze szkoleniami pracownika,
 g) w procedurę związaną z przemieszczeniami wewnętrznymi pracowników,
 h) w procedurę związaną z ocenami pracowniczymi,
 i) w procedurę związaną z systemem wynagrodzeń pracowników,
 j) w procedurę związaną z rozwojem pracowników,
 k) w procedurę związaną z wartościowaniem stanowisk pracy,
 l) w procedurę związaną z programem restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie,
 m) w procedurę związaną z zatrzymaniem pracowników,
 n) w procedurę związaną z odejściem pracowników,
 o) w procedurę związaną z zarządzania talentami,
 p) w procedurę związaną z audytem funkcji personalnej,

- q) w procedurę związaną z controllingiem,
 - r) w żadne z powyższych, chcemy opracować własne procedury odnoszące się wyłącznie do przemieszczeń wewnętrznych pracowników,
 - s) nie dotyczy,
 - t) w inne procedury, czyli jakie?
- 2.6. Proszę wskazać, które z poniższych etapów przemieszczeń wewnątrzorganizacyjnych pracowników jest realizowane w Pana/i organizacji (możliwy wybór więcej niż jednej odpowiedzi):
- a) określenie celu, jaki ma spełniać proces wewnętrznego przemieszczenia pracownika,
 - b) identyfikacji stanowiska podlegającego przemieszczenia,
 - c) identyfikacji pracownika podlegającego przemieszczeniu,
 - d) ustalenie kierunku przemieszczenia pracownika,
 - e) ustalenie zakresu przemieszczenia pracownika,
 - f) określenie sposobu objęcia stanowiska,
 - g) wyboru osoby odpowiedzialnej za wdrożenie procesu przemieszczenia w organizacji,
 - h) przygotowania przemieszczeń od strony organizacyjnej,
 - i) przygotowania przemieszczeń od strony społecznej,
 - j) przystosowania przemieszczonych pracowników do nowych ról organizacyjnych,
 - g) kontrola efektów przeprowadzanych przemieszczeń,
 - h) ocena i ewaluacja przebiegu przeprowadzanych przemieszczeń.
- 2.7. Proszę wskazać, cel dokonywanych przemieszczeń wewnętrznych pracowników, jeśli jest on w Pana/i organizacji formułowany:
- a) związany z motywowaniem pracowników,
 - b) związany z transferem wiedzy i umiejętności pracowników,
 - c) związany z funkcją społeczną, czyli dopasowaniem pracownika do organizacji, zespołu i stanowiska pracy,
 - d) związany z adaptacją pracowników, czyli dostosowaniem pracownika do aktualnej sytuacji organizacji, zmianą w sferze zatrudnienia (np. restrukturyzacją zatrudnienia),
 - e) inny, czyli jaki?
- 2.8. Proszę wskazać, czy w Pana/i organizacji dokonywana jest kontrola procesu wewnątrzorganizacyjnych przemieszczeń:
- a) tak, na wszystkich etapach – proszę przejść do pytania 2.10,
 - b) tak, ale na wybranych etapach – proszę przejść do następnego pytania,
 - c) nie, nie jest realizowana ta funkcja – proszę przejść do pytania 2.10,
 - d) nie wiem – proszę przejść do pytania 2.10.
- 2.9. Proszę wskazać, na których etapach realizowana jest kontrola wewnątrzorganizacyjnych przemieszczeń pracowników (możliwy wybór więcej niż jednej odpowiedzi):
- a) w momencie określenia celu, jaki ma spełniać proces wewnętrznego przemieszczenia pracownika,
 - b) identyfikacji stanowiska podlegającego przemieszczenia,
 - c) identyfikacji pracownika podlegającego przemieszczeniom,
 - d) ustalenie kierunku przemieszczenia pracownika,
 - e) ustalenie zakresu przemieszczenia pracownika,
 - f) określenie sposobu objęcia stanowiska,
 - g) wyboru osoby odpowiedzialnej za wdrożenie procesu przemieszczenia w organizacji,
 - h) przygotowania przemieszczeń od strony organizacyjnej,
 - f) przygotowania przemieszczeń od strony społecznej,
 - g) przystosowania przemieszczonych pracowników do nowych ról organizacyjnych,
 - h) kontroli efektów przeprowadzanych przemieszczeń,
 - i) oceny i ewaluacji przebiegu przeprowadzanych przemieszczeń.

- 2.10. Proszę wskazać na czyj wniosek zwykle dokonywane są przemieszczenia wewnątrzorganizacyjne w Pana/i przedsiębiorstwie (możliwy wybór więcej niż jednej odpowiedzi):
- pracownika,
 - przełożonego,
 - działu HR.
- 2.11. Proszę wskazać, kto jest włączany w proces zarządzania przemieszczeniami wewnątrzorganizacyjnymi w Pana/i przedsiębiorstwie (możliwy wybór więcej niż jednej odpowiedzi):
- menedżer HR,
 - przedstawiciel działu HR,
 - przełożony,
 - nie ma takiej osoby,
 - inne organizacje np. związki zawodowe.
- 2.12. Proszę wskazać, czy w Pana/i organizacji decyzje podejmowane o przemieszczeniach wewnętrznych są:
- zaplanowane – oparte o istniejące procedury i proces,
 - spontaniczne – przebiegające bez regulacji w tym zakresie,
 - nie wiem.
- 2.13. Proszę zaznaczyć w odniesieniu do poszczególnej strategii, która z nich i w jakim zakresie realizowana jest w Pana/i organizacji?

Rodzaj strategii	Posiadamy taką strategię	Nie, nie posiadamy takiej strategii, ale planujemy wdrożyć	Nie, nie posiadamy	Nie wiem
Strategia zorientowana na wejście (ukierunkowana na przyciągnięcie odpowiednich ludzi do organizacji)				
Strategia zorientowana na przejście (skupiającą się na rozwoju i aktywizowaniu pracowników)				
Strategia zorientowana na wyjście (koncentrująca się na procesie odchodzenia ludzi z organizacji)				
Strategia ofensywna – ukierunkowana na rekrutację zewnętrzną				
Strategia defensywna – ukierunkowana na rekrutację wewnętrzną				
Strategia ilościowa – dostosowująca potrzeby personalne organizacji do rynku				
Strategia jakościowa – operuje dostępnymi zasobami o dobrych cechach jakościowych				
Strategia rozwoju – rekrutacja i zatrzymanie pracowników posiadających umiejętności innowacyjne – rekrutacja zewnętrzna, nacisk na szkolenia i doskonalenie pracowników w celu ich adaptacji				

Rodzaj strategii	Posiadamy taką strategię	Nie, nie posiadamy takiej strategii, ale planujemy wdrożyć	Nie, nie posiadamy	Nie wiem
Strategia utrzymania i obrony pozycji – utrzymanie pracowników o najwyższych kwalifikacjach i umiejętnościach, rekrutacja wewnętrzna, tworzenie kadry sukcesorów, stały rozwój pracowników				
Strategia redukcji kosztów – utrzymanie profesjonalistów, rekrutacja wewnętrzna, redukcja zatrudnienia, ustawiczne kształcenie				

- 2.14. Proszę wskazać czy przemieszczenia wewnątrzorganizacyjne są wpisane w strategię zarządzania zasobami ludzkimi w Pana/i organizacji:
- tak, są wpisane,
 - nie, nie są wpisane, ale zamierzamy je wpisać – proszę przejść do pytania 2.17,
 - nie, nie są wpisane i nie planujemy tego – proszę przejść do pytania 2.17,
 - nie wiem – proszę przejść do pytania 2.17.
- 2.15. Proszę wskazać jak ocenia Pan/i strategię dotyczącą przemieszczeń wewnątrzorganizacyjnych w Pana/i organizacji:
- bardzo dobrze,
 - dobrze,
 - źle,
 - bardzo źle,
 - nie mam zdania.
- 2.16. Proszę wskazać jaki zakres planowy ma strategia dotycząca przemieszczeń wewnątrzorganizacyjnych w Pana/i organizacji:
- krótkookresowy,
 - średniookresowy,
 - długookresowy.
- 2.17. Proszę wskazać jak Pan/i uważa czy przemieszczenia wewnętrzne pracowników powinny być wpisane w strategię zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji:
- zdecydowanie tak,
 - raczej tak,
 - raczej nie,
 - zdecydowanie nie,
 - trudno powiedzieć.
- 2.18. Proszę wskazać, czy w Pana/i organizacji dokonuje się pomiaru przemieszczeń pracowników w organizacji:
- zdecydowanie tak,
 - raczej tak,
 - raczej nie – proszę przejść do pytania 2.20,
 - zdecydowanie nie – proszę przejść do pytania 2.20,
 - trudno powiedzieć – proszę przejść do pytania 2.20.

Czynniki determinujące przemieszczenia wewnątrzorganizacyjne	Wpływ negatywny					Brak 0	Wpływ pozytywny					
	-5	-4	-3	-2	-1		1	2	3	4	5	
Zasięg działalności organizacji (lokalny, krajowy, międzynarodowy)												
Potrzeby i aspiracje pracowników												
Potencjał pracowników												
Gotowość pracowników do zmian												

2.22. Proszę wskazać, kogo dotyczą w Pana/i organizacji najczęściej przesunięcia wewnątrzorganizacyjne:

- a) stanowisk niekierowniczych,
- b) stanowisk kierowniczych.

Metryczka

Liczba zatrudnionych pracowników:

- a) 50–249,
- b) 250 lub więcej.

Typ organizacji:

- a) prywatna,
- b) publiczna,
- c) pozarządowa.

Zasięg działalności organizacji:

- a) lokalny,
- b) krajowy,
- c) międzynarodowy.

Aneks

Tabela A-1. Statystyki opisowe poszczególnych zmiennych dotyczących rozwiązań funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników

Wyszczególnienie		Q1	Me	Q3	M	SD
Funkcja motywacyjna	Przeniesienie pracownika na inne, równorzędne stanowisko w organizacji przy jednoczesnej zmianie warunków pracy i płacy	2,0	2,0	3,0	2,37	1,05
	Przeniesienie pracownika na wyższe stanowisko w hierarchii służbowej (zmiana warunków pracy i płacy)	4,0	4,0	4,0	3,89	1,05
	Przeniesienie pracownika na wyższe stanowisko w hierarchii służbowej (bez zmiany warunków pracy i płacy)	1,0	1,0	2,0	1,66	0,91
	Zwiększenie autonomii na stanowisku (większa samodzielność w podejmowaniu decyzji)	2,0	2,0	4,0	2,68	1,12
	Przypisanie pracownikowi dodatkowych ról organizacyjnych na stanowisku np. kierownik projektu	2,0	2,0	4,0	2,64	1,08
	Skierowanie pracownika na szkolenie mające na celu jego rozwój	2,0	2,6	4,0	3,11	1,23
	Umożliwienie pracownikowi uzyskania wyższego stopnia kwalifikacji formalnych tzw. awans kwalifikacyjno-motywacyjny	1,0	2,0	2,0	2,10	1,21
Funkcja transferowa	Przeniesienie pracownika posiadającego unikatową wiedzę na równorzędne stanowisko (transfer wiedzy)	2,0	2,0	2,0	2,25	0,97
	Czasowe oddelegowanie pracownika do innego oddziału w celu pozyskania/uzupełnienia przez niego określonych umiejętności	1,0	1,0	2,0	1,59	0,87
	Przeniesienie poziome pracownika na równorzędne stanowisko, w związku z uzyskaniem wyższych kwalifikacji	1,0	2,0	2,0	1,86	0,93
	Włączenie pracownika w proces mentoringu	1,0	2,0	3,0	2,25	1,23
	Włączenie pracownika w proces coachingu	1,0	2,0	2,0	2,23	1,19
	Włączenie pracownika w proces adaptacji – rola opiekuna stażu	2,0	2,0	4,0	2,70	1,40
	Skierowanie pracownika na szkolenie do innego działu, komórki w celu pozyskania nowej wiedzy i umiejętności	2,0	2,0	2,0	2,24	0,91

Tabela A-1 (cd.)

Wyszczególnienie		Q1	Me	Q3	M	SD
Funkcja społeczna	Przeniesienie pracownika na czas nieokreślony na inne stanowisko mające na celu zwiększenie potencjału zespołu, do którego pracownik został oddelegowany	1,0	1,0	2,0	1,63	0,84
	Przeniesienie pracownika na czas nieokreślony na inne stanowisko w związku z pojawiającymi się konfliktami w dotychczasowym zespole	1,0	1,0	2,0	1,59	0,95
	Włączenie samodzielnego stanowiska pracy pracownika wykazującego nastawienie na pracę zespołową w strukturę zespołu	1,0	2,0	2,0	1,92	0,87
	Zmiana warunków pracy w związku z sytuacją rodzinną pracownika	1,0	2,0	2,0	1,98	0,94
	Przeniesienie pracownika na inne stanowisko umożliwiające zaspokojenie jego potrzeb organizacyjnych	2,0	2,0	2,0	2,26	0,95
	Przeniesienie pracownika na inne stanowisko umożliwiające większą swobodę w kreowaniu pracy	2,0	2,0	4,0	2,84	1,16
	Przeniesienie pracownika na inne stanowisko związane z jego dopasowaniem do wymagań i właściwości pracy	2,0	2,0	4,0	2,74	1,17
Funkcja adaptacyjna	Przeniesienie pracownika na inne, równorzędne stanowisko w organizacji (takie same warunki płacy i pracy)	2,0	2,0	4,0	2,58	1,14
	Przeniesienie pracownika do innej niż dotychczas lokalizacji organizacji – na inne stanowisko	1,0	1,0	2,0	1,75	1,00
	Wykorzystanie elastycznych form organizacji czasu pracy	2,0	4,0	4,0	3,32	1,25
	Wykorzystanie elastycznych form zatrudnienia	2,0	4,0	4,0	3,52	1,25
	Umożliwienie wykonywania pracy w domu przez pracownika przy użyciu technologii mobilnych – telepraca, praca zdalna	4,0	4,0	5,0	4,31	0,88
	Zmiana systemu rozliczania czasu pracy pracownika	1,0	2,0	2,0	2,05	0,92

Q1 – kwartył pierwszy;

Q3 – kwartył 3;

Me – mediana;

M – średnia;

SD – odchylenie standardowe;

S – współczynnik skośności;

K – kurtoza.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI.

Tabela A-2. Stosowanie rozwiązań funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników według wielkości zatrudnienia

Wyszczególnienie		50–249			250 lub więcej			P
		M	Me	SD	M	Me	SD	
Funkcja motywacyjna	Przeniesienie pracownika na inne, równorzędne stanowisko w organizacji przy jednoczesnej zmianie warunków pracy i płacy	2,35	2,00	1,05	2,48	2,00	1,07	0,188
	Przeniesienie pracownika na wyższe stanowisko w hierarchii służbowej (zmiana warunków pracy i płacy)	3,86	4,00	1,06	4,05	4,00	0,93	0,086 ^t
	Przeniesienie pracownika na wyższe stanowisko w hierarchii służbowej (bez zmiany warunków pracy i płacy)	1,69	1,00	0,93	1,44	1,00	0,76	0,007*
	Zwiększenie autonomii na stanowisku (większa samodzielność w podejmowaniu decyzji)	2,69	2,00	1,12	2,62	2,00	1,14	0,524
	Przypisanie pracownikowi dodatkowych ról organizacyjnych na stanowisku np. kierownik projektu	2,64	2,00	1,08	2,65	2,00	1,14	0,950
	Skierowanie pracownika na szkolenie mające na celu jego rozwój	3,11	2,50	1,24	3,14	3,00	1,23	0,805
	Umożliwienie pracownikowi uzyskania wyższego stopnia kwalifikacji formalnych tzw. awans kwalifikacyjno-motywacyjny	2,08	2,00	1,21	2,24	2,00	1,21	0,127
Funkcja transferowa	Przeniesienie pracownika posiadającego unikatową wiedzę na równorzędne stanowisko (transfer wiedzy)	2,24	2,00	0,98	2,35	2,00	0,91	0,089 ^t
	Czasowe oddelegowanie pracownika do innego oddziału w celu pozyskania/uzupełnienia przez niego określonych umiejętności	1,59	1,00	0,87	1,61	1,00	0,86	0,704
	Przeniesienie poziome pracownika na równorzędne stanowisko, w związku z uzyskaniem wyższych kwalifikacji	1,87	2,00	0,94	1,83	2,00	0,83	0,994
	Włączenie pracownika w proces mentoringu	2,27	2,00	1,25	2,11	2,00	1,15	0,282
	Włączenie pracownika w proces coachingu	2,25	2,00	1,20	2,05	2,00	1,18	0,041*
	Włączenie pracownika w proces adaptacji – rola opiekuna stażu	2,73	2,00	1,40	2,51	2,00	1,41	0,139
	Skierowanie pracownika na szkolenie do innego działu, komórki w celu pozyskania nowej wiedzy i umiejętności	2,23	2,00	0,91	2,28	2,00	0,92	0,591
Funkcja społeczna	Przeniesienie pracownika na czas nieokreślony na inne stanowisko mające na celu zwiększenie potencjału zespołu, do którego pracownik został oddelegowany	1,64	1,00	0,83	1,59	1,00	0,88	0,329

Tabela A-2 (cd.)

Wyszczególnienie		50–249			250 lub więcej			P
		M	Me	SD	M	Me	SD	
Funkcja społeczna	Przeniesienie pracownika na czas nieokreślony na inne stanowisko w związku z pojawiającymi się konfliktami w dotychczasowym zespole	1,60	1,00	0,96	1,51	1,00	0,89	0,392
	Włączenie samodzielnego stanowiska pracy pracownika wykazującego nastawienie na pracę zespołową w strukturę zespołu	1,95	2,00	0,89	1,74	2,00	0,73	0,035*
	Zmiana warunków pracy w związku z sytuacją rodzinną pracownika	1,99	2,00	0,95	1,93	2,00	0,87	0,649
	Przeniesienie pracownika na inne stanowisko umożliwiające zaspokojenie jego potrzeb organizacyjnych	2,28	2,00	0,96	2,15	2,00	0,88	0,233
	Przeniesienie pracownika na inne stanowisko umożliwiające większą swobodę w kreowaniu pracy	2,83	2,00	1,16	2,90	2,00	1,15	0,564
	Przeniesienie pracownika na inne stanowisko związane z jego dopasowaniem do wymagań i właściwości pracy	2,75	2,00	1,17	2,68	2,00	1,19	0,525
Funkcja adaptacyjna	Przeniesienie pracownika na inne, równorzędne stanowisko w organizacji (takie same warunki płacy i pracy)	2,57	2,00	1,13	2,63	2,00	1,16	0,709
	Przeniesienie pracownika do innej niż dotychczas lokalizacji organizacji – na inne stanowisko	1,75	1,00	1,01	1,80	2,00	0,93	0,225
	Wykorzystanie elastycznych form organizacji czasu pracy	3,33	4,00	1,25	3,28	4,00	1,26	0,721
	Wykorzystanie elastycznych form zatrudnienia	3,52	4,00	1,25	3,54	4,00	1,30	0,726
	Umożliwienie wykonywania pracy w domu przez pracownika przy użyciu technologii mobilnych – telepraca, praca zdalna	4,31	4,00	0,88	4,31	4,00	0,90	0,886
	Zmiana systemu rozliczania czasu pracy pracownika	2,04	2,00	0,92	2,10	2,00	0,94	0,617

p – prawdopodobieństwo w teście Manna-Whitneya.

Różnice istotne statystycznie: * $\alpha = 0,05$; $t = 0,10$.

Grupy o wyższych wynikach wyboldowano.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI.

Tabela A-3. Stosowanie rozwiązań funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników według typu organizacji

Wyszczególnienie		Prywatne			Publiczne			Pozarządowe			P
		M	Me	SD	M	Me	SD	M	Me	SD	
Funkcja motywacyjna	Przeniesienie pracownika na inne, równorzędne stanowisko w organizacji przy jednoczesnej zmianie warunków pracy i płacy	2,42	2,00	1,04	2,22	2,00	1,09	1,92	2,00	1,05	0,020*
	Przeniesienie pracownika na wyższe stanowisko w hierarchii służbowej (zmiana warunków pracy i płacy)	3,98	4,00	0,87	3,90	4,00	1,25	1,70	1,00	1,24	< 0,001*
	Przeniesienie pracownika na wyższe stanowisko w hierarchii służbowej (bez zmiany warunków pracy i płacy)	1,58	1,00	0,85	1,89	2,00	1,01	2,17	1,52	1,34	0,010*
	Zwiększenie autonomii na stanowisku (większa samodzielność w podejmowaniu decyzji)	2,67	2,00	1,12	2,81	2,00	1,13	2,22	2,00	0,96	0,064 ^t
	Przypisanie pracownikowi dodatkowych ról organizacyjnych na stanowisku np. kierownik projektu	2,61	2,00	1,07	2,76	2,00	1,11	2,66	2,98	1,26	0,594
	Skierowanie pracownika na szkolenie mające na celu jego rozwój	3,13	2,79	1,22	3,12	2,61	1,29	2,69	2,98	1,25	0,214
	Umożliwienie pracownikowi uzyskania wyższego stopnia kwalifikacji formalnych	2,00	2,00	1,13	2,54	2,00	1,39	2,13	2,00	1,34	0,001*
	Przeniesienie pracownika posiadającego unikatową wiedzę na równorzędne stanowisko (transfer wiedzy)	2,24	2,00	0,89	2,34	2,00	1,24	1,96	2,00	1,04	0,119
Funkcja transferowa	Czasowe oddelegowanie pracownika do innego oddziału w celu pozyskania/uzupełnienia przez niego określonych umiejętności	1,61	1,00	0,83	1,56	1,00	1,01	1,43	1,00	0,85	0,093 ^t

Tabela A-3 (cd.)

Wyszczególnienie		Prywatne			Publiczne			Pozarządowe			P
		M	Me	SD	M	Me	SD	M	Me	SD	
Funkcja transferowa	Przeniesienie poziome pracownika na równorzędne stanowisko, w związku z uzyskaniem wyższych kwalifikacji	1,86	2,00	0,92	1,79	2,00	0,96	2,27	2,00	0,96	0,081 ^t
	Włączenie pracownika w proces mentoringu	2,23	2,00	1,22	2,40	2,00	1,30	1,96	2,00	1,08	0,270
	Włączenie pracownika w proces coachingu	2,23	2,00	1,18	2,26	2,00	1,28	1,95	2,00	1,09	0,342
	Włączenie pracownika w proces adaptacji – rola opiekuna stażu	2,74	2,00	1,40	2,63	2,00	1,42	2,22	2,00	1,42	0,084 ^t
	Skierowanie pracownika na szkolenie do innego działu w celu pozyskania nowej wiedzy i umiejętności	2,29	2,00	0,90	2,05	2,00	0,90	1,95	2,00	1,08	0,005 [*]
Funkcja społeczna	Przeniesienie pracownika na czas nieokreślony na inne stanowisko mające na celu zwiększenie potencjału zespołu, do którego pracownik został oddelegowany	1,61	1,00	0,78	1,78	1,11	1,04	1,40	1,00	0,85	0,178
	Przeniesienie pracownika na czas nieokreślony na inne stanowisko w związku z pojawiającymi się konfliktami w dotychczasowym zespole	1,63	1,00	0,95	1,35	1,00	0,92	1,72	1,02	0,93	0,004 [*]
	Włączenie samodzielnego stanowiska pracy pracownika wykazującego nastawienie na pracę zespołową w strukturę zespołu	1,92	2,00	0,80	1,87	2,00	1,04	2,21	2,02	1,34	0,247
	Zmiana warunków pracy w związku z sytuacją rodzinną pracownika	1,93	2,00	0,89	2,07	2,00	1,05	2,70	3,00	1,18	0,019 [*]

Wyszczególnienie		Prywatne			Publiczne			Pozarządowe			P
		M	Me	SD	M	Me	SD	M	Me	SD	
Funkcja społeczna	Przeniesienie pracownika na inne stanowisko umożliwiające zaspokojenie jego potrzeb organizacyjnych	2,26	2,00	0,94	2,28	2,00	0,95	2,11	2,00	1,31	0,199
	Przeniesienie pracownika na inne stanowisko umożliwiające większą swobodę w kreowaniu pracy	2,87	2,00	1,16	2,86	2,00	1,12	2,03	2,00	1,13	0,003*
	Przeniesienie pracownika na inne stanowisko związane z jego dopasowaniem do wymagań i właściwości pracy	2,81	2,00	1,16	2,64	2,00	1,19	1,78	2,00	0,95	< 0,001*
Funkcja adaptacyjna	Przeniesienie pracownika na równorzędne stanowisko w organizacji (takie same warunki płacy i pracy)	2,51	2,00	1,09	3,00	2,00	1,24	1,96	2,00	1,07	< 0,001*
	Przeniesienie pracownika do innej niż dotychczas lokalizacji organizacji – na inne stanowisko	1,79	1,00	1,00	1,66	1,00	1,01	1,41	1,00	0,81	0,172
	Wykorzystanie elastycznych form organizacji czasu pracy	3,43	4,00	1,17	2,91	2,00	1,34	2,99	4,00	1,83	0,003*
	Wykorzystanie elastycznych form zatrudnienia	3,61	4,00	1,16	3,28	4,00	1,53	2,71	3,00	1,28	0,008*
	Umożliwienie wykonywania pracy w domu przez pracownika przy użyciu technologii mobilnych	4,42	5,00	0,71	4,07	4,00	1,05	3,03	4,00	1,87	0,001*
	Zmiana systemu rozliczania czasu pracy pracownika	2,06	2,00	0,87	2,14	2,00	1,07	1,26	1,00	0,89	< 0,001*

p – prawdopodobieństwo w teście Kruskala-Wallisa.
Różnice istotne statystycznie: * $\alpha = 0,05$, $t = 0,10$.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI.

Tabela A-4. Stosowanie rozwiązań funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników według zasięgu działalności organizacji

Wyszczególnienie		Lokalny			Krajowy			Międzynarodowy			P
		M	Me	SD	M	Me	SD	M	Me	SD	
Funkcja motywacyjna	Przeniesienie pracownika na inne, równorzędne stanowisko w organizacji przy jednoczesnej zmianie warunków pracy i płacy	1,91	2,00	1,11	2,41	2,00	0,99	2,57	2,00	1,06	< 0,001*
	Przeniesienie pracownika na wyższe stanowisko w hierarchii służbowej (zmiana warunków pracy i płacy)	3,43	4,00	1,55	3,98	4,00	0,86	3,98	4,00	0,92	0,284*
	Przeniesienie pracownika na wyższe stanowisko w hierarchii służbowej (bez zmiany warunków pracy i płacy)	2,07	2,00	1,24	1,59	1,00	0,79	1,53	1,00	0,81	0,011*
	Zwiększenie autonomii na stanowisku (większa samodzielność w podejmowaniu decyzji)	2,84	2,00	1,23	2,56	2,00	1,01	2,82	2,00	1,23	0,058 ^t
	Przypisanie pracownikowi dodatkowych ról organizacyjnych na stanowisku np. kierownik projektu	2,89	2,00	1,29	2,53	2,00	0,89	2,71	2,00	1,23	0,116
	Skierowanie pracownika na szkolenie mające na celu jego rozwój	3,21	4,00	1,26	3,20	4,00	1,23	2,87	2,00	1,20	0,012*
	Umożliwienie pracownikowi uzyskania wyższego stopnia kwalifikacji formalnych	2,65	2,00	1,46	1,93	2,00	1,02	2,11	2,00	1,29	0,001*
	Funkcja transferowa	Przeniesienie pracownika posiadającego unikatową wiedzę na równorzędne stanowisko (transfer wiedzy)	2,55	2,00	1,40	2,16	2,00	0,80	2,25	2,00	0,93

Wyszczególnienie		Lokalny			Krajowy			Międzynarodowy			P
		M	Me	SD	M	Me	SD	M	Me	SD	
Funkcja transferowa	Czasowe oddelegowanie pracownika do innego oddziału w celu pozyskania/uzupełnienia przez niego określonych umiejętności	1,78	1,00	1,22	1,56	1,00	0,73	1,54	1,00	0,84	0,578
	Przeniesienie poziome pracownika na równorzędne stanowisko, w związku z uzyskaniem wyższych kwalifikacji	2,04	2,00	1,26	1,71	2,00	0,71	2,04	2,00	1,01	0,011*
	Włączenie pracownika w proces mentoringu	2,74	2,00	1,54	2,08	2,00	1,05	2,26	2,00	1,28	0,013*
	Włączenie pracownika w proces coachingu	2,61	2,00	1,47	2,17	2,00	1,16	2,11	2,00	1,03	0,042*
	Włączenie pracownika w proces adaptacji – rola opiekuna stażu	2,93	3,66	1,44	2,61	2,00	1,39	2,74	2,00	1,39	0,272
	Skierowanie pracownika na szkolenie do innego działu w celu pozyskania nowej wiedzy i umiejętności	2,38	2,00	1,10	2,24	2,00	0,86	2,14	2,00	0,87	0,120
Funkcja społeczna	Przeniesienie pracownika na czas nieokreślony na inne stanowisko mające na celu zwiększenie potencjału zespołu, do którego pracownik został oddelegowany	1,70	1,00	1,05	1,60	1,00	0,75	1,65	1,00	0,87	0,958
	Przeniesienie pracownika na czas nieokreślony na inne stanowisko w związku z pojawiającymi się konfliktami w dotychczasowym zespole	1,82	1,00	1,28	1,41	1,00	0,77	1,78	1,00	0,96	< 0,001*
	Włączenie samodzielnego stanowiska pracy pracownika wykazującego nastawienie na pracę zespołową w strukturę zespołu	2,06	2,00	1,20	1,91	2,00	0,78	1,86	2,00	0,79	0,752

Tabela A-4 (cd.)

Wyszczególnienie		Lokalny			Krajowy			Międzynarodowy			P
		M	Me	SD	M	Me	SD	M	Me	SD	
Funkcja społeczna	Zmiana warunków pracy w związku z sytuacją rodzinną pracownika	2,47	2,00	1,22	1,86	2,00	0,81	1,92	2,00	0,88	< 0,001*
	Przeniesienie pracownika na inne stanowisko umożliwiające zaspokojenie jego potrzeb organizacyjnych	2,42	2,00	1,21	2,30	2,00	0,89	2,09	2,00	0,86	0,034*
	Przeniesienie pracownika na inne stanowisko umożliwiające większą swobodę w kreowaniu pracy	2,67	2,00	1,24	2,93	2,00	1,15	2,76	2,00	1,11	0,142
	Przeniesienie pracownika na inne stanowisko związane z jego dopasowaniem do wymagań i właściwości pracy	2,56	2,00	1,15	2,86	2,00	1,20	2,64	2,00	1,11	0,128
Funkcja adaptacyjna	Przeniesienie pracownika na równorzędne stanowisko w organizacji (takie same warunki płacy i pracy)	2,91	2,00	1,38	2,43	2,00	1,06	2,67	2,00	1,07	0,008*
	Przeniesienie pracownika do innej niż dotychczas lokalizacji organizacji – na inne stanowisko	1,78	1,00	1,22	1,71	1,00	0,91	1,82	2,00	1,00	0,582
	Wykorzystanie elastycznych form organizacji czasu pracy	2,97	3,00	1,51	3,40	4,00	1,18	3,38	4,00	1,18	0,115
	Wykorzystanie elastycznych form zatrudnienia	3,12	3,00	1,54	3,60	4,00	1,22	3,61	4,00	1,07	0,139
	Umożliwienie wykonywania pracy w domu przez pracownika przy użyciu technologii mobilnych	3,83	4,00	1,30	4,43	5,00	0,73	4,38	4,00	0,73	0,006*

Wyszczególnienie		Lokalny			Krajowy			Międzynarodowy			P
		M	Me	SD	M	Me	SD	M	Me	SD	
Funkcja adaptacyjna	Zmiana systemu rozliczania czasu pracy pracownika	2,12	2,00	1,22	2,02	2,00	0,81	2,07	2,00	0,93	0,806

p – prawdopodobieństwo w teście Kruskala-Wallisa.
Różnice istotne statystycznie: * $\alpha = 0,05$, $t = 0,10$.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI.

Tabela A-5. Przemieszczenia wewnątrzorganizacyjne (średnia ocena poszczególnych rozwiązań)
– zaplanowane czy spontaniczne

Wyszczególnienie		Zaplanowane	Spontaniczne	P
Funkcja motywacyjna	Przeniesienie pracownika na inne, równorzędne stanowisko w organizacji przy jednoczesnej zmianie warunków pracy i płacy	2,65	2,20	< 0,001*
	Przeniesienie pracownika na wyższe stanowisko w hierarchii służbowej (zmiana warunków pracy i płacy)	4,13	3,77	0,002*
	Przeniesienie pracownika na wyższe stanowisko w hierarchii służbowej (bez zmiany warunków pracy i płacy)	1,52	1,78	0,006*
	Zwiększenie autonomii na stanowisku (większa samodzielność w podejmowaniu decyzji)	2,77	2,60	0,239
	Przypisanie pracownikowi dodatkowych ról organizacyjnych na stanowisku np. kierownik projektu	2,65	2,61	0,745
	Skierowanie pracownika na szkolenie mające na celu jego rozwój	3,00	3,15	0,091 ^t
	Umożliwienie pracownikowi uzyskania wyższego stopnia kwalifikacji formalnych tzw. awans kwalifikacyjno-motywacyjny	2,02	2,13	0,227
Funkcja transferowa	Przeniesienie pracownika posiadającego unikatową wiedzę na równorzędne stanowisko (transfer wiedzy)	2,32	2,21	0,014*
	Czasowe oddelegowanie pracownika do innego oddziału w celu pozyskania/uzupełnienia przez niego określonych umiejętności	1,60	1,56	0,103
	Przeniesienie poziome pracownika na równorzędne stanowisko, w związku z uzyskaniem wyższych kwalifikacji	1,92	1,78	0,104
	Włączenie pracownika w proces mentoringu	2,49	2,03	< 0,001*
	Włączenie pracownika w proces coachingu	2,17	2,26	0,670
	Włączenie pracownika w proces adaptacji – rola opiekuna stażu	2,83	2,53	0,013*
	Skierowanie pracownika na szkolenie do innego działu, komórki w celu pozyskania nowej wiedzy i umiejętności	2,36	2,11	0,002*

Tabela A-5 (cd.)

Wyszczególnienie		Zaplanowane	Spontaniczne	p
Funkcja społeczna	Przeniesienie pracownika na czas nieokreślony na inne stanowisko mające na celu zwiększenie potencjału zespołu, do którego pracownik został oddelegowany	1,45	1,77	< 0,001*
	Przeniesienie pracownika na czas nieokreślony na inne stanowisko w związku z pojawiającymi się konfliktami w dotychczasowym zespole	1,55	1,60	0,574
	Włączenie samodzielnego stanowiska pracy pracownika wykazującego nastawienie na pracę zespołową w strukturę zespołu	1,86	1,94	0,297
	Zmiana warunków pracy w związku z sytuacją rodzinną pracownika	1,93	1,98	0,615
	Przeniesienie pracownika na inne stanowisko umożliwiające zaspokojenie jego potrzeb organizacyjnych	2,33	2,22	0,061 ^t
	Przeniesienie pracownika na inne stanowisko umożliwiające/pozwalające mu na większą swobodę w kreowaniu pracy	2,96	2,78	0,163
	Przeniesienie pracownika na inne stanowisko związane z jego dopasowaniem do wymagań i właściwości pracy	3,00	2,56	< 0,001*
Funkcja adaptacyjna	Przeniesienie pracownika na inne, równorzędne stanowisko w organizacji (takie same warunki płacy i pracy)	2,42	2,74	0,002*
	Przeniesienie pracownika do innej niż dotychczas lokalizacji organizacji – na inne stanowisko	1,65	1,84	0,151
	Wykorzystanie elastycznych form organizacji czasu pracy (np. ruchomy czas pracy)	3,44	3,25	0,684
	Wykorzystanie elastycznych form zatrudnienia	3,94	3,20	< 0,001*
	Umożliwienie wykonywania pracy w domu przez pracownika przy użyciu technologii mobilnych	4,47	4,27	0,024*
	Zmiana systemu rozliczania czasu pracy pracownika	2,00	2,13	0,101

p – prawdopodobieństwo w teście Manna-Whitneya;

* – różnice istotne statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Pominięto odpowiedzi „nie wiem”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI.

Tabela A-6. Ocena siły i kierunku wpływu poszczególnych czynników oddziałujących na wewnątrzorganizacyjną mobilność pracowników według wielkości zatrudnienia

Wyszczególnienie	50–249			250 lub więcej			p
	M	Me	SD	M	Me	SD	
Procedury	-0,37	1,00	3,36	0,46	2,00	3,414	0,015*
Struktura organizacji	2,32	4,00	3,02	3,41	4,00	2,274	< 0,001*
Strategia organizacji	2,28	3,00	2,03	2,64	3,00	1,562	0,194
Kultura organizacyjna	2,12	2,00	1,60	2,58	3,00	1,141	0,003*
Stosowana technologia w organizacji	1,01	1,00	1,98	1,22	2,00	2,085	0,083 ^t
Charakter organizacji	1,86	2,00	2,37	2,37	3,00	2,089	0,026*
Wielkość organizacji	3,12	4,00	2,10	3,80	4,00	1,315	< 0,001*
Konkurencyjność otoczenia	1,41	2,00	1,78	1,81	2,00	1,682	0,004*
Aktualna sytuacja na rynku pracy	0,03	1,00	3,14	0,59	2,00	2,887	0,183
Aktualna sytuacja organizacji	0,31	2,00	3,31	1,00	2,00	2,993	0,068 ^t
Zasięg działalności organizacji	1,97	3,00	2,57	2,35	3,00	2,545	0,031*
Potrzeby i aspiracje pracowników	2,48	3,00	1,70	2,62	3,00	1,582	0,405
Potencjał pracowników	2,83	3,00	1,84	2,75	3,00	2,085	0,924
Gotowość pracowników do zmian	2,24	3,00	1,89	2,14	3,00	2,168	0,746

p – prawdopodobieństwo w teście Manna-Whitneya;

* – różnice istotne statystycznie ($\alpha = 0,05$).**Źródło:** opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI.**Tabela A-7.** Ocena siły i kierunku wpływu poszczególnych czynników oddziałujących na wewnątrzorganizacyjną mobilność pracowników według charakteru organizacji

Wyszczególnienie	Prywatna (pr)			Publiczna (pb)			Pozarządowa (NGO)			p	Uwagi
	M	Me	SD	M	Me	SD	M	Me	SD		
Procedury	-0,01	2,00	3,29	-0,96	-2,00	3,65	-2,02	-2,39	2,69	0,004*	NGO < pr

Tabela A-7 (cd.)

Wyszczególnienie	Prywatna (pr)			Publiczna (pb)			Pozarządowa (NGO)			p	Uwagi
	M	Me	SD	M	Me	SD	M	Me	SD		
Struktura organizacji	2,92	4,00	2,57	1,00	2,50	3,55	-0,01	1,00	3,94	< 0,001*	NGO < pr pb < pr
Strategia organizacji	2,58	3,00	1,60	1,69	2,00	2,44	-0,12	1,00	3,86	< 0,001*	NGO < pr pb < pr
Kultura organizacyjna	2,28	2,00	1,31	2,14	2,00	1,67	0,27	1,98	3,71	0,198	x
Stosowana technologia w organizacji	1,25	1,00	1,76	0,27	1,00	2,29	0,27	0,79	3,66	0,001*	pb < pr
Charakter organizacji	2,38	3,00	1,65	0,16	2,00	3,49	1,09	1,79	3,30	< 0,001*	pb < pr
Wielkość organizacji	3,39	4,00	1,71	2,79	4,00	2,74	1,55	2,00	2,96	0,034*	NGO < pb

Wyszczególnienie	Prywatna (pr)			Publiczna (pb)			Pozarządowa (NGO)			p	Uwagi
	M	Me	SD	M	Me	SD	M	Me	SD		
Konkurencyjność otoczenia	1,55	2,00	1,78	0,95	1,00	1,60	2,35	2,00	1,83	0,001*	pb < pr pb < NGO
Aktualna sytuacja na rynku pracy	0,08	2,00	3,11	0,16	1,00	2,96	0,42	1,60	3,78	0,965	x
Aktualna sytuacja organizacji	0,35	2,00	3,38	0,60	1,00	2,72	0,49	1,60	3,71	0,988	x
Zasięg działalności organizacji	2,62	3,00	2,01	-0,32	0,00	3,10	0,96	1,79	3,32	< 0,001*	pb < pr
Potrzeby i aspiracje pracowników	2,72	3,00	1,35	1,83	2,00	2,44	0,95	1,98	1,78	< 0,001*	NGO < pr NGO < pb pb < pr

Tabela A-7 (cd.)

Wyszczególnienie	Prywatna (pr)			Publiczna (pb)			Pozarządowa (NGO)			p	Uwagi
	M	Me	SD	M	Me	SD	M	Me	SD		
Potencjał pracowników	2,94	3,00	1,75	2,65	3,00	2,03	0,98	2,00	2,79	0,011*	NGO < pr NGO < pb
Gotowość pracowników	2,35	3,00	1,79	2,15	3,00	2,13	-0,18	-0,02	2,26	< 0,001*	NGO < pr NGO < pb

p – prawdopodobieństwo w teście Kruskala-Wallis;

* – różnice istotne statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI.

Tabela A-8. Ocena siły i kierunku wpływu poszczególnych czynników oddziałujących na wewnątrzorganizacyjną mobilność pracowników według charakteru organizacji

Wyszczególnienie	Lokalny (l)			Krajowy (k)			Międzynarodowy (m)			p	Uwagi
	M	Me	SD	M	Me	SD	M	Me	SD		
Procedury	-1,12	-4,00	3,77	0,01	2,00	3,40	-0,24	0,00	2,99	0,002*	l < k
Struktura organizacji	0,49	2,00	3,90	3,22	4,00	2,23	2,24	4,00	2,91	< 0,001*	l < k m < k
Strategia organizacji	1,11	2,00	2,90	2,72	3,00	1,34	2,33	3,00	2,00	< 0,001*	l < k l < m
Kultura organizacyjna	1,43	2,00	2,24	2,39	2,00	0,99	2,24	2,00	1,79	0,024*	l < k
Stosowana technologia w organizacji	-0,01	0,00	2,65	1,29	1,00	1,58	1,19	1,00	2,04	< 0,001*	l < k l < m

Wyszczególnienie	Lokalny (l)			Krajowy (k)			Międzynarodowy (m)			p	Uwagi
	M	Me	SD	M	Me	SD	M	Me	SD		
Charakter organizacji	-0,17	1,00	3,28	2,21	2,00	1,83	2,66	3,00	1,75	< 0,001*	l < k l < m
Wielkość organizacji	2,27	3,53	2,97	3,70	4,00	1,39	2,87	4,00	2,06	< 0,001*	l < k m < k
Konkurencyjność otoczenia	0,90	1,00	2,04	1,44	2,00	1,66	1,84	2,00	1,72	< 0,001*	l < k m < k
Aktualna sytuacja na rynku pracy	-0,80	0,00	3,50	0,08	2,00	3,06	0,70	2,00	2,79	0,033*	l < m
Aktualna sytuacja organizacji	-0,34	1,00	3,23	0,31	2,00	3,32	1,02	2,00	3,13	0,009*	l < m
Zasięg działalności organizacji	-0,26	0,00	3,26	2,19	3,00	2,27	3,07	3,00	1,64	< 0,001*	l < k l < m k < m
Potrzeby i aspiracje pracowników	1,78	2,00	2,04	2,74	3,00	1,45	2,46	3,00	1,74	< 0,001*	l < k l < m
Potencjał pracowników	2,41	3,00	2,28	2,99	4,00	1,81	2,73	3,00	1,69	0,003*	m < k
Gotowość pracowników do zmian	2,14	3,00	2,20	2,22	3,00	1,89	2,29	2,00	1,82	0,530	x

p – prawdopodobieństwo w teście Kruskala-Wallisa;

* – różnice istotne statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI.

Od Redakcji

Doktor Izabela Bednarska-Wnuk ukończyła w 2003 roku studia magisterskie na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, na kierunku Zarządzanie i Marketing. Od 2008 roku jest zatrudniona w Katedrze Zarządzania UŁ (najpierw jako asystent, a od 2009 roku jako adiunkt).

Zainteresowania naukowe Izabeli Bednarskiej-Wnuk koncentrowały się w pierwszym okresie pracy naukowej na zagadnieniach związanych z zarządzaniem oświatą i rolą kadry kierowniczej w organizacji. Ich rezultatem była rozprawa doktorska pt. „Rola dyrektora w zarządzaniu szkołą publiczną”, napisana pod kierunkiem dr hab. Wandy Błaszczyk, prof. UŁ i obroniona w 2009 roku. W trakcie kolejnych lat pracy zainteresowania autorki zaczęły koncentrować się wokół społecznych aspektów zarządzania w tym: zachowań organizacyjnych – ich uwarunkowań i przejawów. W obszarze tym autorka poszukiwała również możliwości wykorzystania potencjału ludzkiego w organizacji, czego efektem było ukierunkowanie jej zainteresowań badawczych, w ostatnich latach w pracy naukowej, na wewnętrzną mobilność.

W ramach aktywności naukowej po uzyskaniu stopnia doktora Izabela Bednarska-Wnuk brała czynny udział w pięciu międzynarodowych projektach badawczych, w tym jednym z nich (*HELPCare and Social Care Workers: Employability Learning and Professionalisation*) w latach 2015–2016 pełniła funkcję kierownika merytorycznego. W wymiarze krajowym realizowała pięć tematów badawczych w ramach działalności statutowej Katedry Zarządzania UŁ. Była także kierownikiem dwóch projektów w ramach dotacji celowej na działalność związaną z prowadzeniem badań naukowych lub prac rozwojowych oraz zadań z nimi związanych, służących rozwojowi młodych naukowców oraz uczestników studiów doktoranckich – w 2012 roku „Indywidualne i organizacyjne determinanty mobilności pracowników” oraz w 2013 roku „Wzory zachowań mobilnych w miejscu pracy – uwarunkowania kulturowe”. Natomiast w latach 2014–2016 była głównym wykonawcą projektu finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki, Konkurs Opus 5 „Wielowymiarowa Analiza Zachowań Organizacyjnych (WAZO). Metodyka i narzędzie pomiaru” (nr umowy 2013/09/B/HS4/02722).

Swoje zainteresowania naukowo-badawcze autorka rozwijała również w trakcie dwóch staży naukowych, które odbyła w Katedrze Zachowań Organizacyjnych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie oraz w Uniwersytecie Państwowym w Nowosybirsku.

Efektom prowadzonych prac badawczych autorki jest działalność publikacyjna. Doktor Izabela Bednarska-Wnuk jest autorką bądź współautorką ponad 70 publikacji z dziedziny zarządzania. Wyniki swoich prac autorka prezentowała również na wielu konferencjach krajowych i zagranicznych (Portugalia (2012), Czechy (2013), Włochy (2013), Hiszpania (2014 i 2016) oraz Wielka Brytania (2016).

Działalność naukowa autorki pozostaje w ścisłym związku z jej pracą dydaktyczną. Prowadzi ona zajęcia między innymi z takich przedmiotów jak: Podstawy zarządzania, Zachowania organizacyjne, Relacje organizacyjne i Doskonalenie kompetencji menedżerskich. Jako *visiting lecture (Lifelong Learning Programme ERASMUS – Teaching assignments UE)* prowadziła też zajęcia z przedmiotu *Psychosocial aspects in change management* w trzech ośrodkach zagranicznych: Universidade de Coimbra (2012), University of Economics in Bratislava (2013) oraz Università degli studi di Torino (2014).

W trakcie swojej pracy naukowej (po uzyskaniu stopnia doktora) była promotorem 138 prac, w tym 81 magisterskich i 57 licencjackich oraz recenzentem 126.

Od 2011 roku autorka jest koordynatorem kierunku Zarządzanie na Uniwersytecie Łódzkim (studia stacjonarne I stopnia), a od 2019 pełni na tym kierunku funkcję kierownika specjalności Zarządzanie projektami oraz Wydziałowego Koordynatora ds. IPMA-Student. W 2021 roku natomiast dr Izabela Bednarska-Wnuk została powołana na stanowisko redaktora tematycznego czasopisma „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica” (kadencja 2021–2024).

Doktor Izabela Bednarska-Wnuk w trakcie zatrudnienia w Uniwersytecie Łódzkim otrzymała liczne nagrody Rektora Uniwersytetu Łódzkiego i Dziekana Wydziału Zarządzania UŁ, w tym za działalność naukowo-badawczą (2015, 2016), dydaktyczną (2016, 2020) i organizacyjną (2020). W 2019 roku został jej przyznany Medal Brązowy za Długoletnią Służbę od Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej.

Współczesne zmiany w relacji pracownik–organizacja sprawiają, że obecnie kwestie mobilności znajdują się w centrum zainteresowań teoretyków i praktyków gospodarczych. Podjęta w monografii problematyka ma istotne znaczenie dla tych organizacji, które są zorientowane na kreację pożądanego środowiska pracy i chcą wykorzystać posiadany potencjał pracowników w oparciu o świadome i celowe działania w ramach wewnętrznej mobilności. Działania te są przede wszystkim wynikiem aktywności organizacji ukierunkowanej na wdrożenie rozwiązań z tego obszaru.

Niniejsza książka zawiera autorską propozycję koncepcji funkcji i kluczowych rozwiązań organizacyjnych wewnętrznej mobilności. Dokonano w niej nie tylko ich opisu, ale również zaprezentowano możliwości ich kształtowania się na tle instrumentów zarządzania: struktury, strategii i procedur. Dodatkowo wskazano na sposób zarządzania procesem wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników.


Monografia posiada, oprócz walorów poznawczych, także wartość aplikacyjną. Opracowane narzędzie badawcze może służyć do diagnozy rzeczywistych funkcji wewnętrznej mobilności oraz stanowić katalog wytycznych dla organizacji, zorientowanej na efektywne wykorzystanie posiadanych kompetencji pracowników i na uniknięcie ich potencjalnego odejścia, w zakresie proponowanych im odpowiednich działań mobilnościowych.

Książka dostępna również
jako e-book

 **WYDAWNICTWO
UNIwersYTETU
ŁÓDZKIEGO**

 wydawnictwo.uni.lodz.pl

 ksiegarnia@uni.lodz.pl

 (42) 665 58 63

ISBN 978-83-8220-740-8

