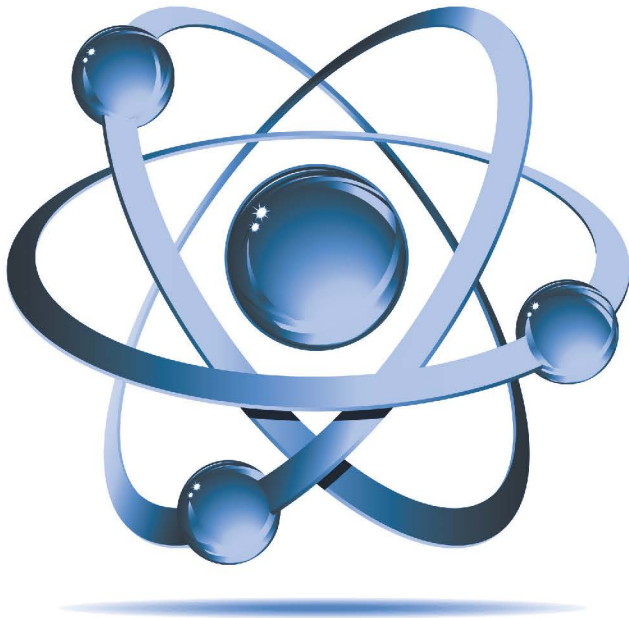


Zarządzanie

Wewnątrzorganizacyjna mobilność pracowników – perspektywa organizacji

Izabela Bednarska-Wnuk



Wewnątrzorganizacyjna mobilność pracowników – perspektywa organizacji



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

[Kup książkę](#)

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

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

© Copyright by Izabela Bednarska-Wnuk, Łódź 2021
© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2021

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

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

[Kup książkę](#)

Piotrowi i Dzieciom
– którzy są moją motywacją wewnętrzną

[Kup książkę](#)

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 Bauman (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 (Długos, 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, Knapieńska, 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 rozwiązywania 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 podstawę 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).

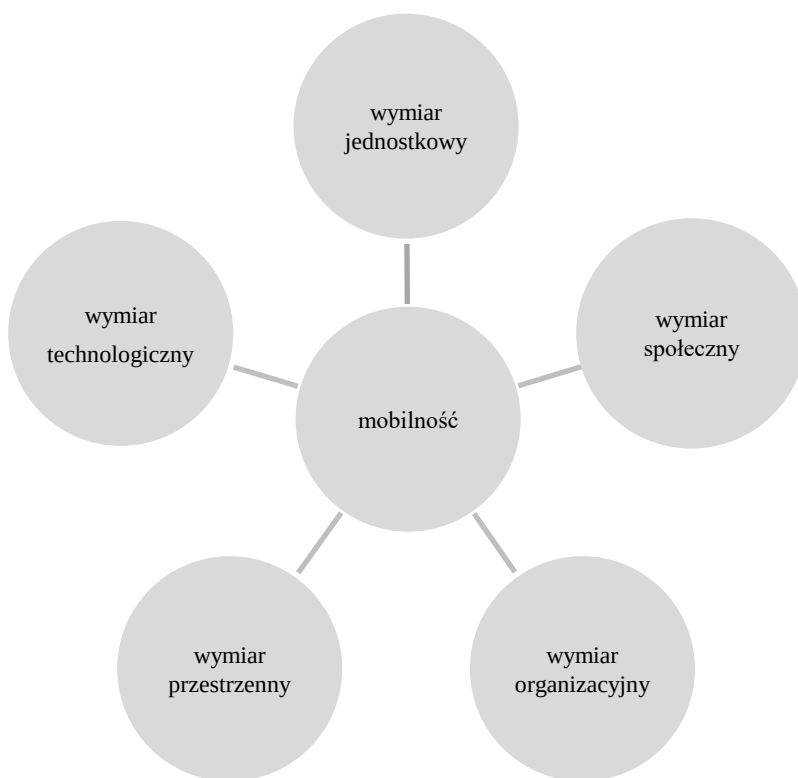
Ponadto trudność w charakterystyce omawianego zagadnienia powoduje wielość terminów bliskoznacznych. W *Słowniku synonimów i antonimów* wyodrębnia się takie określenia w opisie mobilności jak na przykład: ruchliwość, ruchomość, aktywność, obrotność, prężność, dynamiczność, elastyczność, sprawność, operatywność, przedsiębiorczość, rzutkość, witalność, dobroczynność, wzmacniający, poruszający 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’ego (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.