

*Izabela Bednarska-Wnuk**

ZACHOWANIA MOBILNE PRACOWNIKA W MIEJSCU PRACY– PRÓBA IDENTYFIKACJI KLUCZOWYCH DETERMINANT

1. WPROWADZENIE

We współczesnym dynamicznym świecie, coraz większą rangę przypisuje się takim zachowaniom pracownika w organizacji, które są odpowiedzią na dokonywane symultaniczne zmiany w przestrzeni organizacyjnej. Nie bez znaczenia są nowe wyzwania związane z dalszym rozwojem gospodarki opartej na wiedzy wynikające z rozwoju technologii, konkurencji, nowych form pracy, powstawania innowacji i zwiększonej internacjonalizacji wielu organizacji.

W tej sytuacji szczególnym rodzajem zachowań wydają się zachowania mobilne, które obecnie są szeroko promowane i propagowane oraz wpisują się w architekturę sylwetki kompetencyjnej pracownika. Wynika to również z tego, że współczesny rynek pracy wymaga od pracowników zwiększonego zakresu mobilności prawie w każdym obszarze ich funkcjonowania w organizacji.

Na podejmowane zachowania mobilne przez pracownika w sytuacji pracy oddziałuje również wiele czynników. Z jednej strony stymulują one do zwiększonej mobilności w działaniu, z drugiej zaś są to elementy hamujące ową mobilność, mogące jednak nie zawsze w sposób pejoratywny wpływać na pracownika w organizacji. Biorąc pod uwagę powyższe rozważania celem artykułu uczyniono próbę identyfikację kluczowych czynników mogących determinować zachowania mobilne jednostki w miejscu pracy w oparciu o rozważania teoretyczne¹.

* Dr, Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

¹ Artykuł powstał w ramach projektu rozwoju młodych naukowców – „Indywidualne i organizacyjne determinanty mobilności pracowników” realizowanego w Katedrze Zarządzania UŁ.

2. ISTOTA ZACHOWAŃ MOBILNYCH

Aby zdefiniować zachowania mobilne w pierwszej kolejności należy zinterpretować pojęcie mobilności. Na wstępie trzeba jednak podkreślić, że mobilność w literaturze interpretowana jest najczęściej w szerszym kontekście przez pryzmat procesów związanych z ruchliwością społeczną², którą rozumie się jako *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]. Węższa natomiast analiza tego pojęcia skupia się nad mobilnością zawodową traktowaną przede wszystkim jako *proces przesuwania się jednostek pomiędzy mniej a bardziej nowoczesnymi pozycjami w strukturze zawodowej* [Mach 1989, s. 24]. Pracownik decyduje się na zmianę miejsca pracy/pracodawcę, jeśli oczekiwane korzyści netto (np. przyjazna atmosfera w pracy, wyższe wynagrodzenie, lepsze perspektywy zawodowe) wynikające z nowej pozycji przekraczają dotychczasowe [Kronenberg, Carree 2012, s. 3]. Mobilność zawodowa jest także rozpatrywana z perspektywy zasadniczych mechanizmów selekcji społecznej do poszczególnych zawodów [Walczak-Duraj 2006, s. 229].

Natomiast Ł. Sienkiewicz czyni mobilność jako jedno z najważniejszych elementów elastyczności zawodowej służącej utrzymaniu własnej atrakcyjności zatrudnieniowej na rynku pracy pod względem zdolności do przystosowania się do zmian. W ramach tego pojęcia wyróżnia mobilność zawodową i przestrzenną. Pierwsza z nich mobilność zawodowa związana jest ze skłonnością pracowników do zmiany pracodawcy lub statusu zawodowego jednostki, przy czym w jej obrębie można zidentyfikować: wewnętrzną mobilność zawodową związaną ze zmianami w ramach obecnego miejsca pracy oraz zewnętrzną mobilność zawodową związaną z przemieszczeniami pomiędzy zawodami a pracodawcami [Sienkiewicz 2009, s. 69]. Z kolei mobilność przestrzenna utożsamiana jest z ruchliwością społeczną i jej migracjami wewnątrz kraju i poza nim, obejmująca zarówno *rzeczywiste i długotrwałe zmiany miejsca zamieszkania w poszukiwaniu pracy, jak i wyjazdy sezonowe czy też długie dojazdy do pracy* [Sienkiewicz 2009, s. 70].

Mobilność przestrzenna zyskała na popularności zwłaszcza po akcesji Polski do Unii Europejskiej. Wówczas wiele osób decydowało się na zmianę miejsca zamieszkania w związku z podjęciem pracy zagranicą. Zagadnienie to było obiektem zainteresowania socjologii mobilności, która analizowała go pod kątem podejmowanych motywów związanych z ruchliwością społeczną i konsekwencjami takiego zachowania. Rozważając natomiast wewnętrzną mobilność przestrzenną (wewnątrz kraju) to wydaje się, że jest ona ograniczona. Wynika to przede wszystkim z uwarunkowań kulturowych społeczeństwa

² Mobilność traktowana będzie zamiennie z ruchliwością.

polskiego, którzy pomimo nadwyżki podaży pracy nad jej popytem w większości nie decydują się na poszukiwanie pracy poza swoim obrębem terytorialnym miejscem zamieszkania.

W opisie pojęcia mobilności (ruchliwości) można również dokonać jej podziału. W literaturze spotyka się najczęściej dwa główne typy: pozioma (horyzontalna) i pionowa (wertikalna) [Sorokin 2009, s. 132]. Przy czym w obrębie ruchliwości (mobilności) pionowej można wyróżnić [Szacka 2003, s. 295]:

- ruchliwość wewnątrzpokoleniową – jest to podnoszenie przez jednostkę poziomu swojego wykształcenia, nabywanie nowych kwalifikacji i przesuwanie się z biegiem lat na wyższe (lub niższe) pozycje hierarchii społecznej w granicach jednego pokolenia,
- ruchliwość międzypokoleniową – oznacza zajęcie przez jednostkę wyższej bądź niższej pozycji, niż mieli jej rodzice wskutek zdobycia przez nią innego wykształcenia i uzyskanie innych kwalifikacji i dochodów.

Obok przedstawionego wyżej podziału B. Szacka zalicza także mobilność (ruchliwość) strukturalną wynikającą ze zmiany składu społeczno-zawodowego [Szacka 2003, s. 296].

Oprócz wskazanego podstawowego podziału wydaje się, że można jeszcze wyszczególnić inne podziały oparte na różnych kryteriach. Dla przykładu N. Nicholson i M. West wyróżnili dwanaście rodzajów mobilności zawodowej w oparciu o trzy wymiary: status (w górę, w dół, boczny), funkcja (ta sama, zmienna) i charakter pracodawcy (wewnętrzny, zewnętrzny) [Nicholson, West 1988]. Na podstawie tej typologii T. Ng, K. L. Sorensen, L. T. Eby, D. C. Feldman skupiając się wyłącznie na wymiarze statusu i rodzaju pracodawcy opracowali sześć podstawowych rodzajów mobilności [Ng i in., s. 364-366]:

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

Reasumując powyższe rozważania należy zauważyć, że pojęcie mobilności jest złożone i wielowymiarowe. Oznacza ono zdolność/umiejętność

do przemieszczania się jednostek lub grup społecznych. W zależności od rozpatrywanego zbioru (społeczeństwo, organizacja) można wyodrębnić mobilność społeczną i mobilność zawodową. Szczególnie istotna w kontekście funkcjonowania organizacji wydaje się natomiast mobilność zawodowa, gdyż ukazuje nie tylko heterogeniczne postawy, ale również podejmowane zachowania w miejscu pracy. W tej sytuacji ukazując wpływ tych zachowań w obrębie organizacji na tle mobilności zawodowej można mówić o *zachowaniach mobilnych pracownika*. Zachowania te mogą być analizowane przez pryzmat różnych czynników (osobowość pracownika, prezentowane wartości i postawy wobec pracy, środowisko pracy, polityka kadrowa, charakter organizacji) i ich wpływu na skłonność pracownika do zmiany stanowiska lub treści pracy w danej organizacji, zawodu lub pracodawcy. W tym kontekście istotna wydaje się identyfikacja kluczowych determinant zachowań mobilnych zwłaszcza, że mogą mieć one wpływ na wybory i decyzje zatrudnieniowe jednostek oraz na efektywne funkcjonowanie organizacji i pracowników w miejscu pracy.

3. DETERMINANTY ZACHOWAŃ MOBILNYCH – PRÓBA IDENTYFIKACJI

Dokonując analizy literatury na temat mobilności jednostki należy podkreślić, że istnieje wiele zmiennych, które mogą ją determinować. Katalog tych zmiennych jest zróżnicowany i zależy przede wszystkim od rodzaju mobilności. Przegląd wybranych czynników determinujących mobilność w zależności od jej typu prezentuje poniższa tabela.

Tabela 1. Przegląd wybranych czynników determinujących mobilność

Autor	Rodzaj mobilności	Determinanty
Ng, Sorensen, Eby, Feldman (2007, s. 367-379)	mobilność zawodowa	- czynniki strukturalne (ekonomiczna kondycja kraju, różnice społeczne, zróżnicowanie przemysłu i organizacji) - różnice indywidualne (osobowość, zainteresowania zawodowe, wartości, styl przywiązania) - czynniki decyzyjne (atrakcyjność mobilności, gotowość do zmian)
Lipset, Bendix (1964, s. 243-270)	mobilność społeczna	- proces urbanizacji, - indywidualne różnice w inteligencji i osobowości

Szacka (2003, s. 295-296)	mobilność wewnątrz- pokoleniowa i międzypokoleniowa	- cechy jednostek i ich rodziców, - możliwości przesunięć jakie stwarza dane społeczeństwo, - zmiany na rynku pracy
Feldman, Ng (2007, s. 353-363)	mobilność zawodowa	- 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 (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 (inteligencja, osobowość)
Sirko (2007, s. 11-82)	mobilność zawodowa	- 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.
Drela, Kiernożyc- ka-Sobejko (2009, s. 45-46)	mobilność społeczna wewnętrzna	- procesy zachodzące na rynku pracy, - cechy regionalnego rynku pracy, - sektorowa struktura zatrudnienia na lokalnym rynku pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury zawartej w tabeli.

Przedstawione wyżej determinanty mobilności pozwalają zauważyć, że istnieje wiele czynników mających większy lub mniejszy wpływ na mobilność pracowników. Można jednak wyodrębnić te (niezależnie od rodzaju mobilności), które najczęściej są obiektem zainteresowania. Należą do nich przede wszystkim czynniki makroekonomiczne, indywidualne i organizacyjne. Analizując natomiast podejmowane zachowania jednostki

w miejscu pracy w kontekście mobilności zawodowej wydaje się, że czynniki te można podzielić na zależne od pracownika (potencjał, aspiracje zawodowe) i niezależne (sytuacja na rynku pracy, polityka kadrowa czy elementy strukturotwórcze organizacji). Oprócz tego można wyszczególnić te, które należy uznać za najbardziej symptomatyczne w miejscu pracy a wpływające na realizację zachowań jednostki w organizacji. Są to **indywidualne i organizacyjne** czynniki determinujące zachowania mobilne w miejscu pracy.

Indywidualne (podmiotowe) czynniki odnoszą się do jednostki. Ich natężenie uzależnione jest od ukształtowania sfery emocjonalnej, poznawczej i behawioralnej jednostki. Do najbardziej wrażliwych czynników determinujących zachowania mobilne jednostki w organizacji wydaje się, że można zaliczyć: aspiracje zawodowe, zadowolenie z pracy i identyfikacja z organizacją oraz potencjał pracownika (wiedza, umiejętności, osobowość).

Aspiracje zawodowe pracownika związane są z jego percepcją rozwoju zawodowego w miejscu pracy. Mamy tutaj do czynienia z motywacją wewnętrzną pracownika do rozwoju i chęcią zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu bez względu na uwarunkowania organizacyjne.

Potencjał pracownika (employee's potential) określany jako łączne działania zarówno cech jak i kompetencji konkretnego zatrudnionego: zdrowia, zdolności, wiedzy ogólnej i zawodowej, umiejętności, poziomu rozwoju moralnego, motywacji do pracy, zdobytego doświadczenia oraz zachowań przyczyniających się do zaspokojenia wymagań otoczenia zwłaszcza w nowych sytuacjach zawodowych [<http://mfiles.pl/pl/index.php>]. Za charakterystyczne elementy determinujące zachowania mobilne można natomiast uznać cechy osobowościowe (potencjał wrodzony) oraz poziom posiadanej wiedzy i umiejętności (potencjał nabyty). W kontekście analizy tych elementów i ich wpływu na zachowania mobilne najbardziej w literaturze opisana została osobowość jednostki zwłaszcza przez pryzmat Modelu Wielkiej Piątki (Big Five). Jest to związane przede wszystkim z tym, że cechy osobowości często traktowane są jako moderator wielu zachowań w miejscu pracy [Wojtczuk-Turek 2012, s. 46]. I tak na przykład osoby charakteryzujące się neurotyzmem, wykazujące nerwowość i lęk nie są pożądanymi kandydatami w wewnętrznym i zewnętrznym awansie pionowym, tylko będą zorientowane na mobilność wewnętrzną boczną. Z kolei osoby-ekstrawertycy ukierunkowani są na zewnętrzny i wewnętrzny awans pionowy. Wynika to między innymi z ich zorientowania na szukanie nowych doświadczeń i wyzwań [Ng i in. 2007, s. 372-373].

O ile *zadowolenie z pracy* będąc czynnikiem determinującym zachowania mobilne pracownika jest w literaturze prezentowane dość często [Fasang i in. 2012] to niestety mało jest badań odnoszących do *identyfikacji pracownika z organizacją* i jego wpływu na owe zachowania. Wynika to z tego, że zadowolenie z pracy na gruncie psychologii i zarządzania dość często łączy się z oczekiwanymi zachowaniami pracownika. Oznacza to, że pracownik zadowolony

to pracownik bardziej efektywny i zaangażowany, charakteryzujący się niższą absencją, większą lojalnością i wzrostem zachowań prospołecznych [Springer 2011, s. 164]. W tej sytuacji wydaje się, że istnieje zależność między wzrostem zadowoleniem z pracy a zachowaniami mobilnymi. Jest ona także odwrotnie proporcjonalna. Oznaczałoby to, że pracownik wykazujący duży stopień zadowolenia z pracy będzie mniej skłonny do podejmowania zachowań mobilnych. Wydaje się, że identyczną zależność można również zauważyć pomiędzy identyfikacją pracownika z organizacją a podejmowanymi przez niego zachowaniami mobilnymi. Im silniejsza będzie zatem jego identyfikacja z organizacją tym mniejsza będzie skłonność do zmiany np. miejsca pracy.

Organizacyjne czynniki związane są z organizacją i z jej możliwościami, jakie może stworzyć ona pracownikowi w miejscu pracy oraz czynnikami stymulującymi do zwiększonego przejawu zachowań mobilnych. Czynniki te można dodatkowo podzielić na **zewnętrznoorganizacyjne** i **wewnętrznoorganizacyjne**.

Czynniki zewnętrznoorganizacyjne obejmują te elementy, które związane są ze środowiskiem zewnętrznym organizacji. Takie aspekty jak: zmieniające się wartości społeczne, trendy na rynku pracy, uregulowania prawne, otwarcie nowych rynków europejskich i dostęp do nowych zawodów oraz ogólna kondycja ekonomiczna danego kraju mogą wpływać na podejmowanie decyzji zatrudnieniowych pracowników.

Natomiast do czynników wewnętrznoorganizacyjnych determinujących zachowania mobilne wydaje się, że należy zaliczyć oddziaływanie grupy społecznej i jej wpływu na jednostkę, politykę kadrową, czynniki strukturotwórcze oraz te związane ze środowiskiem pracy.

W obrębie zatem *czynników strukturotwórczych* warto rozważyć je w kontekście wymiarów struktury, które wpływają na zachowania ludzi w organizacji, a tym samym na zachowania mobilne w miejscu pracy. Kształtują one bowiem przestrzeń funkcjonowania jednostki poprzez wyznaczenie jej zakresu wolności w organizacji, stopnia samodzielnego wpływu na podejmowane decyzje oraz jej rozwoju.

W *polityce kadrowej* za najbardziej istotne elementy determinujące zachowania mobilne wydaje się, że są to systemy motywacyjne, wynagrodzeń oraz możliwości rozwoju zawodowego jednostki. Uczestnictwo pracowników w danej organizacji zależy zatem od określonych zaprojektowanych systemów kadrowych, które jeśli nie będą spełniały oczekiwań pracownika w miejscu pracy, to będzie on przejawiał postawę mobilną. Można zatem hipotetycznie przyjąć, że jeśli organizacja nie będzie zaspokajała zdefiniowanego katalogu potrzeb pracowników zorientowanym na nie, to będą oni w większym stopniu ukierunkowani na zachowania mobilne, charakteryzujące się między innymi skłonnością do zmiany stanowiska pracy, organizacji czy zawodu.

Czynniki związane ze *środowiskiem pracy* dotyczą środowiska fizycznego, społecznego oraz samej istoty i treści pracy. W sytuacji pracy wydaje

się, że mają one ogromne znaczenie zwłaszcza w kontekście wzrastających wymagań i spędzania w niej coraz więcej czasu. Dobrze zaprojektowane miejsce pracy (przestrzeń) i wykonywanie znaczącej pracy, która w konsekwencji wpływa na zadowolenie pracownika mogą stanowić istotny czynnik sprzyjający stabilności i atrakcyjności zatrudnienia. Wszystko to sprawi, że pracownik nie będzie skłonny do poszukiwania nowego miejsca pracy.

4. PODSUMOWANIE

Współcześnie jednostka funkcjonuje w świecie, w którym przejaw mobilności powinien stanowić stałą dyspozycję jednostki. Nierzadko jednak mamy do czynienia z różnymi czynnikami, które mogą wpływać na nią i stymulować do podejmowania zachowań mobilnych. Przedstawione determinanty w niniejszym artykule są jedynie próbą stworzenia hipotetycznego modelu zmiennych mogących w istotny sposób determinować zachowania mobilne w sytuacji pracy. W tym kontekście pożądane jest dokonanie empirycznej analizy zależności między zaprezentowanymi determinantami a podejmowanymi zachowaniami mobilnymi w miejscu pracy. Umożliwi to ich weryfikację i pozwoli na konfrontację z przedstawionymi założeniami teoretycznymi zwłaszcza, że w zaproponowanym holistycznym ujęciu są one rzadko podejmowane na gruncie nauki.

BIBLIOGRAFIA

- Drela K., Kiernożycka-Sobejko A., *Ekonomizacja rynku pracy w XXI wieku*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009
- Fasang A. E., Geerdes S., Schömann K., *Which type of job mobility makes people happy? A comparative analysis of European welfare regimes*. International Sociology, May 2012, Vol. 27, No. 3
- Feldman D. C., Ng W. H., *Careers: Mobility, Embeddedness, and Success*. Journal of Management, June 2007, Vol. 33, Issue 3
- Kronenberg K., Carree M., *On the Move: Determinants of Job and Residential Mobility in Different Sectors*, Urban Studies, June 2012
- Lipset S. M., Bendix R., *Ruchliwość społeczna w społeczeństwie przemysłowym*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1964
- Mach B. W., *Funkcja i działanie: systemowa koncepcja ruchliwości społecznej*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe Warszawa 1989
- Nicholson N., West M., *Managerial Job Change: Men and Women in Transition*, Cambridge University Press, 1988
- Ng W. H., Sorensen K. L., Eby L. T., Feldman D. C., *Determinants of job mobility: A theoretical integration and extension*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, September 2007, Vol. 80, Issue 3

- Sienkiewicz Ł., *Elastyczność zawodowa Polaków jako determinant decyzji zatrudnieniowych* [w:] Juchnowicz M., (red.), *Postawy Polaków wobec pracy w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2009
- Sirko S., *Mobilność pracowników*, Wyd. Wyższej Szkoły Cła i Logistyki, Warszawa 2007
- Sorokin P., *Ruchliwość społeczna*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa 2009
- Springer A., *Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję z pracy*, „Problemy Zarządzania”, 2011, Vol. 9, Nr 4 (34)
- Szacka B., *Wprowadzenie do socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2003
- Walczak-Duraj D., *Podstawy współczesnej socjologii*, Omega-Praxis, Pabianice 2006
- Wojtczuk-Turek A., *Zachowania innowacyjne w pracy. Wybrane zagadnienia teoretyczne i praktyczne*, Difin, Warszawa 2012
- http://mfiles.pl/pl/index.php/Analiza_potencja%C5%82u_kadrowego_organizacji

STRESZCZENIE

Obecnie coraz większą rangę przypisuje się takim zachowaniom pracownika w organizacji, które są odpowiedzią na dokonywane symultaniczne zmiany w przestrzeni organizacyjnej. Szczególnym rodzajem zachowań w miejscu pracy wydają się zachowania mobilne. Na podejmowane zachowania mobilne przez pracownika w sytuacji pracy oddziałuje przy tym wiele czynników. W tym kontekście celem artykułu uczyniono próbę zidentyfikowania kluczowych czynników mogących determinować zachowania mobilne jednostki w miejscu pracy w oparciu o rozważania teoretyczne.

BEHAVIOR OF MOBILE WORKERS IN THE WORKPLACE – ATTEMPT IDENTIFICATION KEY DETERMINANTS

ABSTRACT

Today, more importance is attributed to the behavior in the organization that are made in response to simultaneous changes in the organization. Particular type of behavior in the workplace is behaviors mobility. For mobile behaviors taken by the employee in a situation at work that affects a number of factors. In this context, the aim of this article was made an attempt to identify the key factors that determine the behavior of mobile in the workplace on the basis of theoretical considerations.