

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 430

**Sukces w zarządzaniu kadrami.  
Dylematy zarządzania kadrami  
w organizacjach krajowych  
i międzynarodowych.  
Problemy zarządczo-psychologiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Barbara Cibis  
Łamanie: Barbara Szłapka  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronach internetowych  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-585-8**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:[econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Grażyna Bartkowiak, Agnieszka Krugielka:</b> Studenci (polscy i zagraniczni) i nauczyciele akademicy wobec pracy pracowników naukowo-dydaktycznych 65+ / Students (Polish and foreign) and academic research staff to academic teachers 65+.....	13
<b>Izabela Bednarska-Wnuk:</b> Znaczenie pomiaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim / Significance of organizational measurement of labor mobility in human capital management.....	28
<b>Agata Borowska-Pietrzak:</b> Źródła satysfakcji zawodowej w środowisku pracowników wiedzy na przykładzie prawników / Sources of professional satisfaction in environment of knowledge workers on the example of lawyers.....	38
<b>Joanna Cewińska:</b> Strach w miejscu pracy i jego negatywne konsekwencje / Fear in the workplace and its negative consequences .....	49
<b>Barbara Chomętowska, Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz:</b> DNA lidera według przedstawicieli pokolenia „Z” / DNA of a leader in the view of generation „Z” .....	58
<b>Michał Dębek, Magdalena Ślęzyk-Sobol:</b> Zarządzanie doświadczeniami pracowników: fundamenty teoretyczno-metodologiczne / Employee experience management: theoretical-methodological essentials.....	69
<b>Katarzyna Durniat, Agnieszka Krupa, Beata Działo:</b> Organizacyjne mechanizmy prewencji i radzenia sobie z mobbingiem z perspektywy specjalistów HR / Organizational mechanisms of anti-mobbing prevention and intervention from HR specialists’ perspective .....	83
<b>Agnieszka Fornalczyk, Dagmara Just:</b> Narcyzm a orientacja na sprzedaż vs. orientacja na klienta w kontaktach handlowych / Narcissism and sales oriented vs. customer oriented attitude in business situations.....	96
<b>Małgorzata Gableta, Anna Cierniak-Emerych, Agata Pietroń-Pyszczyk, Andrzej Bodak:</b> Kształtowanie warunków pracy z wykorzystaniem partycypacji pracowników jako wyraz respektowania ich interesów / Shaping the working conditions based on employee participation as a manifestation of respect for employee interests .....	106

<b>Katarzyna Gajek, Gabriel Pawlak:</b> Perspektywa CSR w kontekście ekosystemu mediów społecznościowych. Wybrane przykłady dobrych praktyk w dużych, średnich i małych firmach realizujących działania CSR w obszarze sportu / CSR perspective in the frame of social media ecosystem. The examples of good practice of big, medium and small organizations in the field of sports .....	117
<b>Łukasz Haromszeki:</b> Rola przywódców organizacyjnych w kształtowaniu postaw wobec pracy / The role of organizational leaders in shaping attitudes towards labour .....	126
<b>Marek Jabłoński:</b> Istota, odniesienia i atrybuty kompetencji pracowniczych w pracy z informacjami / Essence, references and attributes of employee's competences to work with information .....	136
<b>Katarzyna Januszkiewicz:</b> Wpływ elastyczności czasowej na funkcjonowanie poznawczo-behawioralne pracowników organizacji międzynarodowych / Influence of time flexibility on the cognitive-behavioral functioning of international organizations employees .....	145
<b>Dorota Kanafa-Chmielewska, Natalia Bartosz, Irina Piróg-Nabokowa:</b> Wybrane aspekty stylu życia a utrzymanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym / The selected aspects of lifestyle and work-life balance .....	154
<b>Alicja Keplinger:</b> Organizacyjne zachowania obywatelskie i dzielenia się wiedzą w perspektywie badań / Organizational citizenship behavior and knowledge sharing from the perspective of research .....	165
<b>Jacek Kopeć:</b> Dylematy zarządzania różnorodnością pracowniczą / Personnel diversity management dilemmas .....	176
<b>Anna Krasnova:</b> Derekrutacja a budowanie marki pracodawcy / Derecruitment vs. employer branding .....	185
<b>Beata Krawczyk-Bryłka:</b> Postawy pokolenia Y wobec wirtualnej pracy zespołowej / Y generation attitudes towards virtual teamwork.....	195
<b>Paweł Kuźbik:</b> Relacje przywódcze w warunkach akademickich / Leadership relationships in academic conditions .....	205
<b>Kamila Madeja-Bień:</b> Rezultaty podejmowanych przez jednostkę autoprezentacji w kontekście rozwoju jej zasobów osobistych / The results of self-presentations as made by an individual in the context of their personal resources development.....	217
<b>Ewa Mazur-Wierzbicka:</b> Spojrzenie na pracownika z perspektywy zarządzania społecznie odpowiedzialnego / Perceiving an employee from the socially responsible perspective .....	228
<b>Dorota Molek-Winiarska:</b> Psychologiczne i ekonomiczne wskaźniki szacowania stresu zawodowego / Psychological and economic factors in work-related stress measurement .....	237

---

<b>Tetiana Shkoda, Alena Ivanova:</b> Zarządzanie zaangażowaniem pracowników utalentowanych w krajach Europy Wschodniej / Management of talented employees engagement in the East European countries .....	256
<b>Beata Skowron-Mielnik, Julian Dąbrowski:</b> Kompetencje wyróżniające pracowników określanych jako talenty / Distinctive competencies of employees referred as talents.....	265
<b>Agnieszka Springer, Anna Tomala:</b> Rodzaj dominującej motywacji osiągnięć a oczekiwania pracowników wobec działań prorozwojowych organizacji / Achievement motivation vs. employees' expectations about pro-development operations in the organization.....	277
<b>Jagoda Stompór-Świdarska:</b> Dylematy decyzyjne menedżerów w najważniejszych decyzjach zawodowych – perspektywa psychologiczna / Managers' decision-making dilemmas in the most crucial professional decisions – psychological perspective.....	288
<b>Małgorzata Striker:</b> Chory pracownik obecny w pracy – dylematy kierowników / Sick employee present at work – dilemmas of managers.....	296
<b>Dariusz Turek:</b> „Koncepcje człowieka” a nieetyczne zachowania pracowników w organizacji. Mediacyjna rola kompetencji moralnych / „Concepts of human nature” vs. unethical work behaviors. Mediation role of moral competencies.....	305

## Wstęp

Oddajemy w ręce Czytelnika drugą publikację stanowiącą rezultat projektu badawczego z cyklu *Sukces w zarządzaniu kadrami*. Przewodnim tematem edycji w roku 2016 – o czym już była mowa we *Wstępie* do PN 429 – są ***Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych***. Przypomnijmy też, że o ile w PN 429 dylematy były rozpatrywane w kontekście problemów zarządczo-ekonomicznych, to w tomie niniejszym akcent zostaje przesunięty na problemy zarządczo-psychologiczne. Zatem i w jednym, i w drugim tomie wspólnym punktem odniesienia jest zarządzanie, którego podmiotem oddziałującym i jednocześnie przedmiotem oddziaływania są pracownicy. Z tego też względu obydwie publikacje mają charakter komplementarny. Przy okazji warto zauważyć, że w obu publikacjach terminy „zarządzanie kadrami”, „zarządzanie zasobami ludzkimi” czy „zarządzanie kapitałem ludzkim” są często stosowane zamiennie.

W PN 429 zidentyfikowano sześć zasadniczych obszarów problemowych, do których nawiązywali poszczególni autorzy. Były to: wybrane narzędzia realizacji celów zarządzania zasobami ludzkimi, ewaluacja kompetencji i inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego, kapitał ludzki i kompetencje pracownicze w perspektywie międzynarodowej, przywództwo i rozwiązania kadrowo-zarządcze w sektorze publicznym, dylematy logiczne i analityczne w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi oraz nowa gospodarka i nowe trendy. Zatem przyjmowana przez autorów perspektywa dotycząca dylematów była stosunkowo szeroka. Podobnie rzecz się ma w niniejszym tomie. Chociaż i tutaj artykuły uporządkowano według kolejności alfabetycznej nazwisk ich autorów, to w strukturze problemowej PN 430 można wyodrębnić sześć zasadniczych obszarów tematycznych.

Jednym z nich są czynniki pozaekonomiczne warunkujące postawy i motywacje pracowników. Autorzy zainteresowani tą problematyką podjęli dyskusję m.in. nad takimi zagadnieniami, jak: kształtowanie warunków pracy z wykorzystaniem partycypacji pracowników jako wyrazu respektowania ich interesów, źródła satysfakcji zawodowej w środowisku pracowników wiedzy, organizacyjne zachowania obywatelskie i dzielenia się wiedzą, motywacja osiągnięcia celów a oczekiwania pracowników wobec działań prorozwojowych organizacji czy postawy pokolenia Y wobec wirtualnej pracy zespołowej.

W niniejszym tomie można też wyodrębnić obszar, którego problematyka dotyczy negatywnych zjawisk w organizacji i metod przeciwdziałania im. W tej grupie artykułów prezentowane są wnioski badawcze i refleksje dotyczące: strachu w miejscu pracy i jego negatywnych konsekwencji, organizacyjnych mechanizmów prewencji i przeciwdziałania mobbingowi, korelacji narcyzmu z orientacją na sprzedaż czy też orientacją na klienta w kontaktach handlowych, nieetycznych zachowań

pracowników w organizacji oraz dylematów kierowników związanych z obecnością w pracy pracowników chorych.

Zainteresowanie wśród autorów wzbudza też problematyka funkcjonowania organizacji z perspektywy jednostki i jej kompetencji. Artykuły, które można tutaj tematycznie przypisać, dotyczą utrzymania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, rezultatów podejmowanych przez jednostkę autoprezentacji jako elementu rozwoju jej zasobów osobistych, wpływu elastyczności czasowej na funkcjonowanie poznawczo-behawioralne pracowników organizacji międzynarodowych, atrybutów kompetencji pracowniczych w pracy z informacjami i kompetencji wyróżniających pracowników określanych jako talenty.

Wśród zgromadzonych referatów pojawiają się również takie, dla których wspólnym mianownikiem są marka i odpowiedzialność społeczna pracodawcy. Autorzy w swoich pracach koncepcyjnych i badawczych podejmują kwestie związane z perspektywą CSR w kontekście ekosystemu mediów społecznościowych, postrzeganiem pracownika z perspektywy zarządzania społecznie odpowiedzialnego, dylematami zarządzania różnorodnością pracowniczą oraz z relacjami, jakie pojawiają się między derekrutacją a budowaniem marki pracodawcy.

Jeszcze inny zbiór artykułów stanowią prace poświęcone przywództwu i decyzjom menedżerskim. W tym zakresie poruszane zagadnienia dotyczą roli przywódców organizacyjnych w kształtowaniu postaw wobec pracy, sylwetki lidera według przedstawicieli pokolenia „Z”, relacji przywódczych w warunkach akademickich, jak również dylematów decyzyjnych menedżerów w najważniejszych decyzjach zawodowych.

Ostatni wyodrębniający się obszar problemowy stanowią pomiary oraz analizy ilościowe i jakościowe miękkich obszarów zarządzania. Przedmiotem zainteresowania autorów są psychologiczne i ekonomiczne wskaźniki szacowania stresu zawodowego, znaczenie pomiaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim, zarządzanie doświadczeniami pracowniczymi w handlu i usługach, zarządzanie zaangażowaniem utalentowanych pracowników w krajach Europy Wschodniej czy też studenci (polscy oraz zagraniczni) i nauczyciele akademicy wobec pracy pracowników naukowo-dydaktycznych stanowiących tzw. kategorię 65+.

Kończąc bardzo ogólne omówienie zawartości niniejszej publikacji, pragniemy przypomnieć, że głównym celem realizowanego projektu jest zaprezentowanie wyników badań teoretycznych i empirycznych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, podzielenie się doświadczeniami badawczymi i wywodzącymi się z praktyki gospodarczej, podjęcie dyskusji i wymiana myśli oraz wskazanie nowych obszarów badań. Zarządzanie zasobami ludzkimi, w wymiarze zarówno naukowym, jak i praktycznym, ma charakter interdyscyplinarny. W naszej ocenie ta interdyscyplinarność znajduje swoje odzwierciedlenie w różnorodności dylematów i ich rozstrzygnięć publikowanych w tym i w poprzednim tomie Prac Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Żywimy nadzieję, że Czytelnicy podzielą tę opinię.

Życzymy zatem miłej lektury, która być może stanie się natchnieniem do kontynuowania podjętych tutaj rozważań koncepcyjnych czy też inspiracją do nowych badań empirycznych. Pragniemy też złożyć podziękowania wszystkim Autorom, zarówno tym, którzy już od 23 lat wspierają nas w naszym przedsięwzięciu, jak i tym, którzy dołączyli do nas w ostatnim czasie.

Na zakończenie, podobnie jak to uczyniliśmy w tomie poprzednim, pragniemy Czytelnikom zadedykować pewną sentencję. Wywodzi się ona z przyjętego encyklopedycznego założenia, że dylemat to wybór między różnymi racjami, które są równorzędne bądź to w ich niedogodności, bądź to w ich atrakcyjności. Nasza sentencja odnosi się do wielości i różnorodności dylematów zaprezentowanych w obu tomach, a brzmi następująco:

*Jeżeli nie ma równowagi w ocenie racji i wyboru – dwóch encyklopedycznych komponentów dylematu – to czy im większy wybór atrakcyjnych racji, tym mniejsza atrakcyjność samego wyboru, czy też im mniejszy wybór atrakcyjnych racji, tym większa atrakcyjność samego wyboru? Oto jest dylemat.*

dr hab. Marzena Stor, prof. UE  
Katedra Zarządzania Kadrami  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

dr Agnieszka Fornalczyk  
Instytut Psychologii  
Uniwersytet Wrocławski



**Izabela Bednarska-Wnuk**

Uniwersytet Łódzki

e-mail: iw nuk@uni.lodz.pl

---

**ZNACZENIE POMIARU  
WEWNĄTRZORGANIZACYJNEJ  
MOBILNOŚCI PRACOWNIKÓW  
W ZARZĄDZANIU KAPITAŁEM LUDZKIM**

---

**SIGNIFICANCE OF ORGANIZATIONAL  
MEASUREMENT OF LABOR MOBILITY  
IN HUMAN CAPITAL MANAGEMENT**

---

DOI: 10.15611/pn.2016.430.02

JEL Classification: J24, J63, M50

**Streszczenie:** Jednym z istotnych elementów, który należy poddać pomiarowi w organizacji, jest mobilność pracownicza. Jest ona istotna zwłaszcza w kontekście zarządzania kapitałem ludzkim. Dlatego celem niniejszego artykułu jest prezentacja mierników służących do pomiaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników. Podjęto się również opracowania propozycji do badania mobilności pracowników na poziomie organizacyjnym. Dodatkowo zaprezentowano znaczenie pomiaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności w zarządzaniu kapitałem ludzkim i wskazano na działania z tego zakresu, mające na celu zatrzymanie najbardziej wartościowych pracowników.

**Słowa kluczowe:** pomiar, wskaźniki, mobilność pracowników, zarządzanie kapitałem ludzkim.

**Summary:** One of essential elements that has to be measured in organization seems to be the mobility of workers'. It is particularly crucial in the context of human capital management. Therefore, the purpose of this article is to present metrics to measure the internal mobility of workers. The paper also develops a proposal to study the mobility of workers at the organizational level. In addition, it presents the importance of measuring the internal mobility in the management of human capital and points actions in this field, aimed at stopping the most valuable employees.

**Keywords:** measurement, indicators, labor mobility, human capital management.

## 1. Wstęp

O ile pomiar „materialnych” składników organizacji nie budzi wątpliwości, to ilościowa analiza „miękkich” jest obszarem trudnym, choć nie niemożliwym do przeprowadzenia. Trudność ta jest przede wszystkim zdaniem A. Barona i M. Armstronga wynikiem oddziaływania kapitału ludzkiego i innych czynników sytuacyjnych na działalność organizacji [Baron, Armstrong 2012, s. 77]. Coraz częściej podejmuje się dyskusję naukową nad sposobem dokonania kwantyfikacji społecznych problemów zarządzania, które zajmują się różnymi poziomami i obszarami analizy funkcjonowania człowieka w organizacji, podlegając równocześnie wpływowi wielu zmiennych sytuacyjnych. Jednym z takich istotnych elementów, który należy poddać pomiarowi, jest mobilność pracownicza zwłaszcza w kontekście zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji. Jest to dość ważny problem, gdyż jak wykazały badania przeprowadzone przez Hay Group w roku 2013, tylko w 16% działy HR potrafią właściwie obliczyć koszty przemieszczeń pracowników [Hay Group 2013, s. 40]. Choć mierniki dotyczące poziomu mobilności są zaliczane do podstawowych informacji z zakresu inwestycji w kapitał ludzki [Łukasiewicz 2009, s. 122], to analiza ich wyników nie jest jednak w kręgu zainteresowań polskich przedsiębiorstw, które zwykle traktują koszty mobilności pracowników jako rutynowe wydatki towarzyszące w zarządzaniu organizacją [Chrzanowski 2014]. Poznanie mierników i uświadomienie przez organizację kosztów mobilności pracowniczej może przyczynić się do jej lepszego funkcjonowania m.in. poprzez optymalizację pewnych działań z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim.

Należy również wskazać, iż w literaturze najczęściej eksplorowana jest mobilność pracowników w kontekście przemieszczeń zewnętrznych (między organizacjami). Mało uwagi, zwłaszcza w odniesieniu do pomiaru, poświęca się przemieszczeniom pracowników w obrębie struktury danej organizacji. Biorąc to pod uwagę, jako cel niniejszego artykułu wyznaczono, na podstawie studiów literaturowych, prezentację mierników służących do pomiaru wewnętrznej mobilności pracowników organizacji<sup>1</sup>. Podjęto się również opracowania propozycji do badania mobilności pracowników na poziomie organizacyjnym. Dodatkowo zaprezentowano znaczenie pomiaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności w zarządzaniu kapitałem ludzkim i wskazano na działania z tego zakresu, mające na celu zatrzymanie najbardziej wartościowych pracowników.

## 2. Istota mobilności i kwestie jej pomiaru

Mobilność jest najczęściej definiowana w kontekście przemieszczania się i podejmowanych działań spowodowanych określonymi uwarunkowaniami środowiskowymi, organizacyjnymi i indywidualnymi. Uwzględnia ona dwa jej rodzaje: mobilność prze-

---

<sup>1</sup> Artykuł powstał w ramach projektu „Społeczno-kulturowe uwarunkowania zachowań ludzi w organizacji”, w ramach zadania badawczego „Metodyka badań społecznych aspektów zarządzania” realizowanego w Katedrze Zarządzania UŁ w 2015 r.

strzenną (migracje) i mobilność zawodową. Pierwsza z nich ma na celu zmianę miejsca zamieszkania, spowodowaną np. zmianą miejsca pracy czy zamiarem jej poszukiwania. Mobilność zawodowa oznacza natomiast skłonność pracowników do zmiany zawodu lub pracodawcy, a więc podjęcia znacznego wysiłku związanego nie tylko z przekwalifikowaniem, ale również ze zdobyciem nowego doświadczenia zawodowego w zupełnie nowym dla nich obszarze [Sienkiewicz 2014, s. 196]. Często także dla omówienia zjawiska mobilności stosuje się zamiennie takie określenia, jak: migracja, ruchliwość, rotacja czy fluktuacja. Wynika to zapewne z eksploracji danego pojęcia przez określoną dziedzinę wiedzy. I tak socjologia mobilności najczęściej analizuje zagadnienia związane z określeniem motywów i konsekwencjami w kontekście ruchliwości i migracji jednostek w społeczeństwie [Sorokin 2009]. Z kolei zarządzanie zasobami ludzkimi, opisując mobilność, wyjaśnia ją najczęściej za pomocą pojęć: ruchliwość pracownicza, rotacja lub fluktuacja. Ruchliwość pracownicza koncentruje się na procesach ilościowych i jakościowych zmian w sferze zatrudnienia w wyniku wchodzenia ludzi do organizacji, wewnętrznych zmian treści pracy na stanowiskach i samych stanowiskach przez osoby zatrudnione oraz odejściach pracowników z organizacji [Pocztowski 2008, s. 156]. Na podobną definicję wskazuje również W.F. Cascio, który stwierdza, że jest to każde odejście pracownika poza ramy organizacyjne, niezależnie od przyczyn [Cascio 2001, s. 37]. Jednakże autor ten takie przemieszczenie organizacyjne nazywa fluktuacją. Oprócz tego w ramach ruchliwości pracowniczej w literaturze wyodrębnia się relokację, która dotyczy zmiany stanowisk pracy przez poszczególnych pracowników lub pewne ich zespoły wewnątrz danych komórek organizacyjnych lub między nimi [Król 2006, s. 442]. Dodatkowo A. Pocztowski dzieli ruchliwość pracowniczą na zewnętrzną i wewnętrzną (określaną mianem przemieszczeń pracowniczych w ramach jednej organizacji i charakteryzującą się większą sterowalnością przez działy HR) [Pocztowski 2008, s. 156]. Zauważa się zatem synonimiczność w definiowaniu zjawiska, jakim jest mobilność. Wynika to głównie z jej opisu przez wiele dyscyplin naukowych: socjologię, ekonomię i zarządzanie. W konsekwencji determinuje to pomiar i opis mobilności. Dla przykładu socjologia, która głównym punktem zainteresowania czyni migracje w wymiarze przestrzennym, najczęściej pomiar tego zagadnienia dokonuje w oparciu o współczynniki ruchliwości czy migracji (współczynnik salda migracji, współczynnik efektywności migracji) [Kurkiewicz 2010]. W ekonomii natomiast mobilność wyjaśniana jest w kontekście współczesnego rynku pracy i opisujących ją teorii (teoria segmentacyjna, a w jej ramach teoria dualnego rynku pracy, czy teoria poszukiwań na rynku pracy) oraz ograniczenia bezrobocia strukturalnego [Kryńska, Kwiatkowski 2013; Kryńska (red.) 2000]. W tym obszarze wiedzy pomiar także koncentruje się na korelacji między ograniczeniami mobilności (zwłaszcza zawodowej) pracowników a nierównowagą na rynku pracy oraz jej analizie jako pochodnej struktury wynagrodzeń na danym rynku pracy [Kryńska (red.) 2000; Jarmołowicz, Knapieńska 2011].

Natomiast pomiar mobilności w ramach nauk o zarządzaniu najczęściej analizowany jest pod kątem szeroko eksplorowanej (jak wcześniej już zauważono) ru-

chliwości, fluktuacji i rotacji pracowników w organizacji, ze względu na stosowanie zamienne tych pojęć przez wielu badaczy<sup>2</sup>. Implikuje to różnorodną warstwę badawczą w postaci wielu mierników. Bada się także motywy pracowników związane ze zmianą miejsca pracy (ich relokacją), stanowiska w organizacji, poszukuje się związku między mobilnością a cechami socjodemograficznymi oraz dokonuje się identyfikacji kosztów i strat, jakie mogą być ponoszone są z tytułu mobilności. Analiza tego zjawiska ma także najczęściej dostarczyć informacji na temat efektywności funkcji personalnej. Natomiast dobór wskaźników podyktowany jest aktualną sytuacją organizacji i jej wewnętrznym zapotrzebowaniem. Istotne jest zatem poznanie katalogu mierników związanych z mobilnością pracowników w organizacji, zwłaszcza że umiejętne ich wykorzystanie przez menedżerów może pomóc w zatrzymaniu wartościowych pracowników – talentów w organizacji oraz być decydującym czynnikiem o ich przemieszczeniu w strukturze organizacyjnej.

### 3. Mierniki pomiaru mobilności pracowników w organizacji

W niniejszym opracowaniu mobilność wewnątrzorganizacyjna jest utożsamiana z ruchem, przemieszczaniem się pracownika wewnątrz organizacji, bez względu na to, jaki ruch ten przybiera kierunek (poziomy, pionowy lub diagonalny). Ponieważ jak wcześniej zauważono, mamy do czynienia z symultanicznością pojęcia mobilność, zatem zdaniem autorki będzie ją można zmierzyć znanymi miernikami odnoszącymi się do fluktuacji czy rotacji personelu w organizacji. Praktycznie jednak wskaźniki w tym zakresie są nieograniczone, a o ich dobrze decyduje cel i zakres konkretnej analizy [Pocztowski 2008, s. 158], przy czym sposób ich pomiaru uzależniony jest od dostępności i zakresu posiadanych przez organizację danych [Urbanek 2011, s. 87]. Różnorodność ta jest wynikiem tego, iż w praktyce nie istnieje tylko jeden wskaźnik, który może zapewnić pomiar danej zmiennej [Babbie 2013, s. 164], w tym przypadku wewnątrzorganizacyjnej mobilności, tylko należy dysponować różnorodnymi miarami będącymi wynikiem operacjonalizacji określonego pojęcia.

Większość badań na temat pomiaru mobilności pracowników w XX w. opierała się na modelu J. Marcha i H. Simona, który zakładał, że wszelkie ruchy związane z przemieszczeniem pracownika w ramach organizacji i poza nią są wynikiem indywidualnych determinant jednostki oraz celowych jej decyzji [March, Simon 1958]. Dopiero J. Price dał początek badaniu mobilności (rotacji) pracowników przy uwzględnieniu wskaźników służących do jej pomiaru (m.in. wskaźnik stabilizacji, przyjęć, zwolnień czy średni staż pracy pracownika w organizacji) [Price 1975, s. 34–42]. Ponieważ współcześnie mobilność pracowników jest w centrum zainteresowania wielu organizacji, dlatego wymaga rzetelnego pomiaru [Byerly 2012, s. 40].

---

<sup>2</sup> Niektórzy autorzy dokonują rozróżnienia między mobilnością, rotacją i płynnością; szerzej: [Suchar 2010].

Do pomiaru poziomu wewnątrzorganizacyjnej mobilności można wykorzystać następujące mierniki, zaprezentowane w poniższej tabeli.

**Tabela 1.** Wskaźniki wewnątrzorganizacyjnej mobilności

Wskaźnik	Interpretacja
Wskaźnik mobilności dla konkretnego pracownika	– uwzględnia sumę wszystkich (liczone w miesiącach) okresów zatrudnienia w poszczególnych organizacjach przez pracownika i jest dzielony przez liczbę organizacji ( $L_n$ ), w których dana osoba pracowała – określa, jaki stopień mobilności charakteryzuje określoną jednostkę, oraz wskazuje na dalszy przebieg jej kariery zawodowej
Wskaźnik mobilności dotyczący efektywnego czasu pracy określonego pracownika	– określa identyfikację czasu przeznaczanego na szkolenie przygotowawcze do pracy na określonym stanowisku oraz pokazuje średni czas niezbędny do uzyskania odpowiedniej efektywności przez pracownika na określonym stanowisku pracy
Wskaźnik rotacyjności pracownika w organizacji	– ukazuje stosunek liczby wszystkich pełnionych stanowisk ( $S_n$ ) do liczby organizacji, w których pracownik był zatrudniony – wykorzystywany jest najczęściej do oceny rotacyjności pracowników w organizacji; jest również powiązany z awansem pracownika
Wskaźnik wewnętrznej ruchliwości pracowniczej	– przedstawia liczbę pracowników, którzy zmienili stanowisko pracy wewnątrz organizacji w badanym okresie do stanu zatrudnienia na koniec badanego okresu lub przeciętnego zatrudnienia w analizowanym okresie
Wskaźnik stanowisk pracy objęty procesami ruchliwości	– ukazuje liczbę stanowisk pracy objętych ruchliwością pracowniczą do liczby stanowisk pracy na koniec badanego okresu lub przeciętnie w badanym okresie – wskazuje na obszary w organizacji, gdzie występuje z określonych przyczyn mniejszy stopień stabilności zatrudnienia
Wskaźnik mobilności konkretnego pracownika przy uwzględnieniu rotacji stanowisk	– ukazuje stosunek liczby wszystkich pełnionych stanowisk, uwzględniając awanse i degradacje do liczby organizacji, w których pracownik był zatrudniony.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Pocztowski 2008, s. 159–160; Suchar 2010, s. 58, 63; Price 1975, s. 34–42; Sirko 2007, s. 96] oraz opracowanie własne wskaźnika w ostatnim wierszu.

Dokonując pomiaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracownika, organizacja sama powinna sama ustalić tzw. dynamiczną równowagę tego zjawiska. Oznacza to, że wskaźniki te nie mogą osiągać zbyt dużej wartości, gdyż prowadzi to np. do zmniejszenia wydajności pracowników. Natomiast zbyt niska wartość wskaźników może wskazywać na brak dostatecznego zainteresowania ze strony organizacji utalentowanymi pracownikami [Bassett 1972, s. 22]. Poza wskazanymi wyżej oczywiście istnieją jeszcze inne wskaźniki, takie jak: wskaźnik zwolnień, stabilizacji, wskaźnik Rookie czy współczynnik przyjęć, zwany ogólnym indeksem rotacji pozytywnej. Służą one jednak do badania całej organizacji lub pewnej jej części, a nie

konkretnej jednostki. Ich zadaniem jest przede wszystkim wykrycie przyczyn mobilności (rotacji) oraz ocena skutków organizacyjnych [Pocztowski 2008, s. 158]. Zastosowanie jednak tych miar może być pomocne do kompleksowego opisu mobilności pracowniczej w organizacji. Współczynniki zaprezentowane w tabeli 1. koncentrują się na mobilności pracownika wewnątrz organizacji. Dla przykładu wskaźnik mobilności dla konkretnego pracownika określa, jaki stopień mobilności charakteryzuje określoną jednostkę oraz jaki będzie przebieg jej kariery. Do głównych zalet stosowania tego wskaźnika M. Suchar [2010, s. 57] zalicza przede wszystkim:

- przewidywanie, jak długo prawdopodobnie dana osoba pozostanie w kolejnym miejscu pracy;
- wysoki lub niski poziom mobilności pozwala wnioskować o cechach osobowości danej osoby, należy jednak uwzględniać wiek i etap kariery, na którym znajduje się dana osoba;
- wyliczenie parametru mobilności z uwzględnieniem poszczególnych branż i specjalności zawodowych;
- ujawnienie związku parametru mobilności z predyspozycjami kierowniczymi i osób o najdłuższym stażu zawodowym.

Chociaż powyższy współczynnik mobilności jest dobrym prognostykiem do zbadania mobilności wewnętrznej pracownika, to powinno się jeszcze uwzględnić rotacyjność stanowisk. W praktyce wskaźnik ten wykorzystywany jest najczęściej do oceny zawodowego potencjału rozwojowego danej osoby i może stanowić ważną podstawę dotyczącą jej przyszłych sukcesów zawodowych. Jest on powiązany z awansem pracownika. Przyjmuje się również, że im pracownik jest starszy, tym wskaźnik ten osiąga wartość powyżej 1 [Suchar 2010, s. 64–67].

Natomiast S. Sirko proponuje do poznania mobilności pracowników identyfikację czasu przeznaczanego na szkolenie przygotowawcze do pracy na określonym stanowisku oraz średni czas niezbędny do uzyskania odpowiedniej efektywności przez pracownika na określonym stanowisku pracy [Sirko 2007, s. 96].

Z kolei wskaźnik stanowisk pracy objętych procesami ruchliwości można jeszcze według A. Pocztowskiego dezagregować na wskaźniki cząstkowe ze względu na rodzaj ruchliwości (mobilności), przyczyny lub jej częstotliwość. Efektem tego staje się macierz ruchliwości pracowniczej, będąca podstawą do prognozy zmian w stanie zatrudnienia na podstawie danych historycznych oraz antycypowania tego stanu w przyszłości [Pocztowski 2008, s. 160]. Prognozy takie opierają się na analizie Markova [Pocztowski 2008, s. 107]. Wydaje się, że można zaproponować inną wersję tego wskaźnika, uwzględniającego awans i degradację pracownika, czyli liczbę wszystkich pełnionych stanowisk w organizacjach, w których dany pracownik był zatrudniony. Jest to wskaźnik mobilności konkretnego pracownika przy uwzględnieniu rotacji stanowisk. Został on zaprezentowany w tabeli 1. jako autorska propozycja. W odróżnieniu od innych wskaźników bierze on pod uwagę każdą częstotliwość zmiany miejsca (awans, degradacja, przesunięcie poziome) jednostki w obecnej strukturze organizacyjnej oraz we wszystkich organizacjach, w której była ona za-



trudniona. W tej sytuacji każdy awans będzie podwyższał wartość tego wskaźnika, a każda degradacja wpłynie na jego obniżenie. Dla oceny tego wskaźnika wartość powinna być jak najwyższa.

Oprócz tego budując instrumentarium służące pomiarowi mobilności wewnątrz-organizacyjnej, należy uwzględnić takie kluczowe elementy, jak:

- długość zatrudnienia ogółem i w konkretnej organizacji,
- rodzaj i charakter pełnionych stanowisk ogółem i w konkretnej organizacji (kierowniczych i niekierowniczych),
- ilość przesunięć pionowych (awansów i degradacji),
- ilość przesunięć poziomych i diagonalnych (poprzecznych) w obrębie danej organizacji,
- przerwy w zatrudnieniu,
- częstotliwość zmian pracodawcy (uwzględnienie, czy jest to zmiana z inicjatywy pracownika, czy organizacji).

Elementy te wraz z zaprezentowanymi powyżej wskaźnikami mogą stanowić propozycję do badania mobilności pracowników na poziomie organizacyjnym.

Czasami jednak same dane mogą stanowić o wyniku pomiaru. Oznacza to, że pozyskując dane dotyczące konkretnego zjawiska, należy zidentyfikować rzeczywiste jej formy [Baron, Armstrong 2012, s. 78]. Dokonać tego można poprzez udzielenie odpowiedzi na następujące pytania: czy jest to mobilność inicjowana przez pracownika, czy przez organizację, jakie są motywy podejmowania działań mobilnych przez pracownika, czy w organizacji funkcjonują programy mobilnościowe, ułatwiające tym samym przemieszczenie w jej obrębie, czy w organizacji jest wdrożony program zarządzania talentami? Uzyskane odpowiedzi mogą stanowić warstwę uzupełniającą do proponowanych wyżej wskaźników dotyczących wewnątrzorganizacyjnej mobilności. Taki pomiar może być szczególnie pomocny zarówno działom HR, jak i konkretnej jednostce przy analizie przebiegu jej kariery zawodowej oraz w perspektywie jej przyszłych przesunięć w strukturze organizacji.

#### **4. Pomiar mobilności pracowników a zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacjach – w kierunku optymalizacji**

Identyfikacja kapitału ludzkiego jest różnie dokonywana. Najczęściej jest on traktowany w kontekście inwestycji ludzi lub zwrotu z tych inwestycji, jakości zasobów pracy, rozwoju pracowników, wydajności pracy czy wzrostu gospodarczego [Łukasiewicz 2009, s. 18–19]. Różni badacze zwracają uwagę w definiowaniu kapitału ludzkiego na jego odmienne atrybuty. Są to np. cechy osobowościowe, postawa, umiejętności, zdrowie, zaangażowanie, posiadana wiedza, uzdolnienia. Podstawą koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim jest docenienie wartości i znaczenia kapitału ludzkiego. Jest to podejście oparte na przekonaniu, że proces pomiaru kluczowych aspektów kapitału ludzkiego, jego sposobów zarządzania i oceny jego wpływu na efekty organizacji pozwoli dostarczyć kierownictwu firmy wskazówek dotyczą-

cych działań, które powinno podjąć, by uzyskać wartość dodaną dzięki swoim pracownikom i poprawić wyniki funkcjonowania [Baron, Armstrong 2012, s. 203].

Organizacja, dokonując pomiaru mobilności pracowników w jej wnętrzu, może zminimalizować przyszłe koszty, związane np. z rekrutacją. Pomiar ten ma również wartość prognostyczną, dotyczącą ewentualnych strat ilościowych i jakościowych w sferze zatrudnienia. Chcąc pozyskać i utrzymać najlepszych pracowników, których odejście z organizacji byłoby wyjątkowo odczuwalne, organizacja powinna systematycznie przeprowadzać pomiar mobilności na wszystkich etapach kariery danej osoby, począwszy od jej zatrudnienia do momentu opuszczenia przez nią organizacji [Sienkiewicz 2009, s. 89]. Może także podjąć pewne działania w takich elementach systemu zarządzania kapitałem ludzkim, jak [Sienkiewicz 2009, s. 88]:

- dobór pracowników (opracowanie pożądaných profili kompetencyjnych, zgodnych z jej zapotrzebowaniem; procedury selekcyjne pozwalające na ocenę stopnia mobilności pracowników),
- rozwój pracowników (szkolenia stymulujące mobilność pracowników, ścieżki karier uwzględniające mobilność poziomą i pionową, mobilność jako czynnik w zarządzaniu talentami),
- ocena pracownicza (mobilność jako kryterium oceny pracowniczej, redukcja barier związanych z mobilnością),
- system wynagrodzeń (promowanie i nagradzanie wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników).

Omówione wyżej działania optymalizujące w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim są istotne, gdyż mogą skutecznie przeciwdziałać dużym kosztom związanych ze stratą pracownika w wymiarze społecznym (wzrost bezrobocia), indywidualnym (stres) i organizacyjnym (wydatki związane z pozyskaniem nowego pracownika i jego wdrożeniem) [Cascio 1976, s. 576–580]. Z drugiej jednak strony traktowanie wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników jako ich atutu pozwoli organizacji w pożądaný sposób wykorzystywać tkwiący w nich potencjał. Można tego dokonać po uwzględnieniu wymaganych kompetencji, poprzez właściwe zharmonizowanie pracownika do danego stanowiska pracy. W przypadku wykazywanej wewnętrznej mobilności przez pracowników organizacja będzie zatem mogła przemieszczać pracownika w strukturze organizacji bez obawy o jego wewnętrzne niedopasowanie.

## 5. Zakończenie

Współcześnie w badaniach aplikacyjnych dużą rolę przypisuje się metodom ilościowym, dążąc do kwantyfikacji danych służących do opisu postawionego problemu. Jednym z takich problemów jest wewnątrzorganizacyjna mobilność pracowników. Jest to dość ważne zagadnienie, gdyż jej analiza i pomiar może pozwolić organizacji skupić uwagę na takich elementach z zakresu zarządzania ludźmi, jak odpowiednie



pozyskanie i utrzymanie pracowników. Przeprowadzając natomiast pomiar mobilności pracowników, organizacja może zweryfikować ich poziom i na tej podstawie dokonać ich odpowiedniego przesunięcia (w zakresie zadań, stanowisk czy wykonywanych czynności). Uzyskane dane z pomiaru mogą także stanowić podstawowy element w zakresie polityki awansowania i zarządzania talentami w organizacji. Mogą być również wskazaniem, jakie należy podjąć działania z obszaru zarządzania kapitałem ludzkim, by stymulować pracowników w zakresie nabywania zachowań i postaw mobilnych. Dlatego do kierunku dalszych badań w tym obszarze powinna należeć propozycja metodologiczna w kontekście zarządzania mobilnymi pracownikami w strukturze organizacyjnej.

## Literatura

- Babbie E., 2013, *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Baron A., Armstrong M., 2012, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Bassett G.A., 1972, *Employee Turnover measurement and human resources accounting*, Human Resource Management, vol. 11, issue 3, s. 21–30.
- Byerly B., 2012, *Measuring the impact of employee loss*, Performance Improvement, vol. 51, issue 5, 40–47.
- Cascio W.F., 1976, *Turnover; biographical data, and fair employment practice*, Journal of Applied Psychology, vol. 61, s. 576–580.
- Cascio W.F., 2001, *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Chrzanowski D., 2014, *Polskie firmy nie dostrzegają problemu rotacji pracowników*, <http://strategieibiznes.pl/artykuly/kadry/polskie-firmy-nie-dostrzegaja-problemu-rotacji-pracownikow/> (25.01.2016).
- Hay Group, 2013, *Resourcing and talent planning*, [www.cipd.co.uk/binaries/6226%20RTP%20SR%20WEB.PDF](http://www.cipd.co.uk/binaries/6226%20RTP%20SR%20WEB.PDF) (20.01.2016).
- Łukasiewicz G., 2009, *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Jarmołowicz W., Knapieńska M., 2011, *Współczesne teorie rynku pracy a mobilność i przepływy pracowników w dobie globalizacji*, Zeszyty Naukowe, nr 9, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Kraków, s. 123–144.
- Król H., 2006, *Istota rozwoju kapitału ludzkiego w organizacji*, [w:] Król H., Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 423–451.
- Kryńska E. (red.), 2000, *Mobilność zasobów pracy. Analiza i metody stymulacji*, IPiSS, Warszawa.
- Kryńska E., Kwiatkowski E., 2013, *Podstawy wiedzy o rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kurkiewicz J., 2010, *Procesy demograficzne i metody ich analizy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- March J., Simon H., 1958, *Organizations*, New York, Wiley.
- Pocztowski A., 2008, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Price J., 1975, *The measurement of turnover*, Industrial Relations & Labor, t. 6, issue 4, 1975, s. 33–46.
- Sienkiewicz Ł., 2009, *Elastyczność zawodowa Polaków jako determinanta decyzji zatrudnieniowych*, [w:] Juchnowicz M. (red.), *Postawy Polaków wobec pracy w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków, s. 67–92.

- Sienkiewicz Ł., 2014, *Warunki współczesnego rynku pracy* [w:] Juchnowicz M. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 184–200.
- Sirko S., 2007, *Mobilność pracowników*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Cła i Logistyki, Warszawa.
- Sorokin P., 2009, *Ruchliwość społeczna*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa.
- Suchar M., 2010, *Modele karier. Przewidywanie kolejnego kroku*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Urbanek G., 2011, *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa. Zasoby niematerialne w nowej gospodarce*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa.