

Część 3

Zarządzanie kapitałem ludzkim – perspektywa psycho-społeczna

Anna Pawłowska*

3.7

Pracoprzedsiebiorca w relacji z pracodawcą. Znaczenie zatrudnieniowej orientacji rynkowej

Streszczenie

Celem rozdziału jest analiza zachowań nowego typu pracowników nazywanych pracoprzedsiebiorcami w kontekście ich relacji z pracodawcą. Przeprowadzone zostały badania kwestionariuszowe na 301-osobowej próbie. Wynika z nich, że osoby o wysokiej zatrudnialności mają zatrudnieniową orientację rynkową i odczuwają niższą niepewność pracy niezależnie od rodzaju umowy o pracę. Jednocześnie mają większą skłonność do zmiany pracodawcy. Jest to reakcja na zmianę kontraktu psychologicznego z relacyjnego na transakcyjny, wywołaną m.in. postępem technologicznym. Z tego wynika, że istnieje grupa niezależnych pracowników mniej podatnych na wpływ tradycyjnych metod zarządzania ludźmi, co stanowić może wyzwanie dla pracodawcy.

Oprócz korzyści praktycznych zastosowane w procedurze badawczej wskaźniki i narzędzia diagnostyczne mogą być wykorzystane w dalszych badaniach nad nowymi zjawiskami, zachodzącymi na zmiennym rynku pracy.

Słowa kluczowe: zatrudnieniowa orientacja rynkowa, niepewność pracy, zatrudnialność, zmiana pracodawcy, kontrakt psychologiczny, zarządzanie ludźmi, zmienny rynek pracy

* Uniwersytet Warszawski, ORCID: 0000-0001-8534-3317

Work-entrepreneurs in the Relationship with the Employer. Importance of Employability Market Orientation

Abstract

The aim of the article is to analyze the behavior of a new type of employees called work-entrepreneurs in the context of their relationship with the employer. Questionnaire studies were conducted on the 301 responders. Results indicate that people with high employability have high Employability Market Orientation and feel lower job insecurity regardless of the type of employment contract. At the same time, they are more likely to change employers. It is a reaction to a change in the psychological contract from relational to transactional. It follows that there is a group of independent employees who are less susceptible to the impact of traditional people management methods, which can be a challenge for the employer. In addition to practical benefits, diagnostic indicators and tools used in the research procedure can be used in further research on new phenomena occurring on the changing labor market.

Keywords: Employment Market Orientation, job insecurity, employability, change of employer, psychological contract, human resource management, variable labor market

Wprowadzenie

Nabierający tempa postęp technologiczny wywołuje wiele nowych zjawisk w podsystemie społecznym organizacji i konsternację zarówno wśród praktyków, jak i badaczy zarządzania. Wyrazem zmian jest chociażby pojawienie się nowych form zatrudnienia, jak praca zdalna, platformowa, współdzielenie pracy w ramach tzw. gig gospodarki¹. Skoncentrowanie badań nad pojawiającymi się w związku z tym zjawiskami jest niezbędne, aby procesy zarządzania ludźmi nadążały za rozwiązaniami technologicznymi. Te ostatnie bowiem kreują nowe środowisko pracy i reguły funkcjonowania w nim, a przedsiębiorstwa muszą wprowadzić adekwatne metody zarządzania². Stąd też dość powszechne przekonanie, że mamy do czynienia z fundamentalnymi zmianami w rela-

¹ European Commission, *The New Forms of Employment. A Comparative Report*. 2019, p.2; więcej na ten temat: A. Pawłowska, *Employability Market Orientation of Employee on Gig Economy Labour Market*, "Managerial Issues" 2019, vol. 6 (w druku).

² P. Leighton, M. Syrett, R. Hecker, P. Holland, *Nowoczesne formy zatrudnienia*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 56.

cyjach i zasadach współpracy między pracownikiem a pracodawcą³. Zauważyć jednak można wiele sygnałów świadczących o tym, że tempo tych zmian, ich wielość i złożoność powodują trudności w nadążaniu za nimi⁴.

Stosowane rozwiązania często mają charakter przypadkowy i obarczone są wysokim ryzykiem personalnym, a w konsekwencji finansowym. Oparte są na regułach obowiązujących wiele lat wcześniej, a obecnie nieaktualnych, co obniża ich skuteczność. Spowodowane jest to na przykład niedoborem uporządkowanych podejść badawczych, pozwalających na prowadzenie wiarygodnych badań z ukierunkowaniem na wypracowanie rekomendacji dla praktyki. Wciąż brakuje wśród menedżerów świadomości i zrozumienia zachodzących zjawisk. Stąd konieczność coraz lepszego ich poznania, aby dostosować decyzje strategiczne w tym obszarze. W raporcie Deloitte *Trendy HR 2019. Polska*⁵ wskazuje się, że zachodzące w otoczeniu biznesowym zmiany wymagają, aby pracownik stał się centrum strategii biznesowej.

Między innymi z tego powodu badania prezentowane w niniejszym rozdziale koncentrują się na pracowniku i jego zachowaniach, będących odpowiedzią na zaniknięcie zatrudnienia przez całe życie u jednego pracodawcy na skutek zmiany kontraktu psychologicznego z relacyjnego na transakcyjny⁶. Zakłada się, że wystąpienie tych zachowań u pracowników powoduje, iż pracodawcy będą zmuszeni do zastosowania innych niż dotychczas metod zarządzania ludźmi, aby ograniczać ryzyko wysokiej retencji i związanych z tym niedoborów kluczowych biznesowo kompetencji.

Punktem wyjścia do niniejszych badań jest problem, w jaki sposób pracownik obniża powstałą na skutek reguł kontraktu psychologicznego transakcyjnego niepewność pracy. W efekcie zaś, czy ujawniane przez niego wzorce zachowań wpływają na relacje z pracodawcą i stanowią wyzwanie dla efektywnego zarządzania ludźmi.

W zaproponowanym schemacie badawczym przyjęto, że pracownik obniża niepewność pracy, budując swoją zatrudnialność, dzięki której uzyskuje większą gwarancję pracy. Pomaga mu w tym opisana poniżej zatrudnieniowa orientacja rynkowa, na którą składają się zachowania inne niż te, które były typowe dla pracownika w dotychczas obowiązującym kontrakcie psychologicznym relacyjnym. Skutkuje to obniżeniem lojalności, przejawiającym się na przykład większą skłonnością do zmiany pracodawcy. Jest

³ M.V. Roehling, M.A. Cavanaugh, L.M. Moynihan, W.R. Boswell, *The Nature of The New Employment Relationship: A Content Analysis of The Practitioner and Academic Literatures*, "Human Resource Management" 2000, vol. 39, no. 4, s. 305–320.

⁴ *ibidem*

⁵ Deloitte, *Raport: Trendy HR 2019. Polska*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2019.html> (dostęp: 3.01.2020).

⁶ Por. A. Pawłowska, A. Postuła, *Pracownik i pracodawca – wykorzystywanie technik projekcyjnych w badaniu postrzegania wzajemnych relacji*, "Problemy Zarządzania" 2014, t. 12, z. 1, s. 30–49.

to ważna informacja dla pracodawcy, gdyż jest zmuszony konstruować adekwatny do tego system zarządzania ludźmi, aby efektywnie realizować cele biznesowe⁷.

Wnioskowanie to zostało poddane weryfikacji w przedstawionym poniżej procesie badawczym o charakterze ilościowym. Przyjęty schemat badawczy jest jednocześnie wkładem metodycznym, gdyż operacjonalizuje i dostarcza wskaźniki oraz narzędzia diagnostyczne, które mogą być wykorzystane w dalszych, bardziej pogłębionych badaniach nad nowymi zjawiskami na rynku pracy z korzyścią zarówno dla nauki, jak i praktyki zarządzania.

Zatrudnialność jako antidotum na reguły transakcyjne

Narastające procesy globalizacyjne, rozwój technologii, wysoka konkurencja i szybkie tempo zmian w otoczeniu biznesowym skłoniły pracodawców do rekonstrukcji reguł współpracy z pracownikiem. Przedsiębiorstwa, aby do nich się dostosować, są zmuszone do ciągłego aktualizowania swojego portfela kompetencji pod kątem potrzeb klientów. Tym samym stosują wobec pracowników zasadę „zatrudniać–zwalniać”⁸. Dla pracownika oznacza to koniec pracy u jednego pracodawcy przez całe życie⁹.

Analizując to zjawisko z perspektywy kontraktu psychologicznego, mamy do czynienia z sytuacją zmiany w obszarze wzajemnych zobowiązań i oczekiwań między pracownikiem a pracodawcą. Wcześniej obowiązywał kontrakt relacyjny, w ramach którego, ogólnie rzecz ujmując, pracownik zobowiązywał się do lojalności i rzetelnego wykonywania swoich obowiązków w zamian za wynagrodzenie i oferowaną przez pracodawcę gwarancję zatrudnienia w zasadzie przez całe życie¹⁰.

Obecnie w relacjach między pracownikiem a pracodawcą mamy do czynienia z kontraktem psychologicznym transakcyjnym, w którym pracownik ma wysoki poziom niepewności pracy i dąży do jego redukcji.

Oznacza to, że dostosowanie strategii personalnych przez przedsiębiorstwa do reguł zmiennego otoczenia wywołało kolejne konsekwencje. Zabierając pracownikowi poczucie bezpieczeństwa, pracodawcy utracili jego tradycyjnie rozumiane lojalność i przywiązanie¹¹.

⁷ D.G. Gardner, G. Huang, X. Niu, J.L. Pierce, C. Lee, *Organization-Based Self-Esteem, Psychological Contract Fulfillment and Perceived Employment Opportunities: A Test of Self-Regulatory Theory*, "Human Resource Management" 2015, vol. 54, no. 6, s. 933–953; W.J. Walker, *The New Work Contract: Mitigating the Negative Effects on Work Attitudes*, "Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict" 2013, vol. 17, no. 2, s. 121–137.

⁸ A. Giddens, *Socjologia*, WN PWN, Warszawa 2004, s. 883.

⁹ J. Rifkin, *Koniec pracy. Schyłek siły roboczej na świecie i początek ery postrykowej*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2003, s. 38.

¹⁰ A. Pawłowska, A. Postuła, *op.cit.*

¹¹ M.V. Roehling *et.al.*, *op.cit.*

W wykreowanej przez nich sytuacji pracownik funkcjonuje od jednego pracodawcy do kolejnego z dłuższymi lub krótszymi okresami bezrobocia. Jego dążeniem jest uzyskanie pewnej stałości zatrudnienia, pomimo wielokrotnej zmiany pracodawcy. Sposobem na to jest zbudowanie tzw. zatrudnialności, czyli takiego rodzaju portfolio kompetencyjnego, które zagwarantuje znalezienie miejsca zatrudnienia w sytuacji jego utraty. Istnieje wiele definicji zatrudnialności¹². Dla potrzeb niniejszego opracowania wykorzystano podejście, które daje możliwość dokonania operacjonalizacji tej zmiennej i przeprowadzenia badań.

Według N. De Cuyper, C. Bernhard-Oettel, E. Berntson, H. De Witte i B. Alarco¹³ w przeszłości zatrudnialność była oceniana na podstawie obiektywnych wskaźników pozycji jednostki na rynku pracy, jakimi były wykształcenie, odbyte szkolenia i popularność wykonywanego zawodu. Obecnie autorzy ci uważają, że lepsza jest definicja oparta na subiektywnych wskaźnikach. Dlatego definiują zatrudnialność jako percepcję i ocenę jednostki możliwości zdobycia zatrudnienia w sensie ilościowym. Jest to ich zdaniem lepsze podejście, gdyż uwzględnia wzajemne zależności między czynnikami kontekstualnymi a indywidualnymi, które są kluczowymi komponentami zatrudnialności.

Oprócz rozumianej ilościowo zatrudnialności uwzględnić należy także wartość rynkową (*marketability*) portfolio kompetencyjnego pracownika, która jest jakościowym wskaźnikiem pozycji jednostki na rynku pracy. Według L.T. Eby i współpracowników¹⁴ wartość rynkowa określa, jak bardzo jednostka jest przekonana, że jej kompetencje są cenione zarówno na wewnętrznym (w ramach firmy), jak i zewnętrznym rynku pracy przez aktualnego i/lub potencjalnych pracodawców. Wyznacza jej pozycję względem innych pracobiorców konkurentów, określając, na ile jej kompetencje są rzadkie i poszukiwane. Związane jest to z percepcją wartości dodanej, którą jednostka wnosi na rynek pracy, wynikającą z pozytywnych i wyjątkowych efektów, jakich dostarcza jej praca.

Wspomniani autorzy wykazali, że osoby z wysoką zatrudnialnością w porównaniu z osobami z niskim wynikiem w tym wymiarze w mniejszym stopniu odczuwały brak poczucia bezpieczeństwa pracy. Można uznać, że tym samym odzyskały utraconą wraz ze zmianą kontraktu psychologiczną pewność pracy. Co ważne, poczucie to zależy wyłącznie od samego pracownika i powoduje jego niezależność względem pracodawcy. Tym samym wiele tradycyjnych instrumentów zarządzania ludźmi może się okazać nieskuteczne, co negatywnie przekłada się na efektywność biznesową organizacji¹⁵.

¹² Por. I. Marzec, J. Strużyńska, *Słownik pojęć ZZL*, "Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2015, t. 6, z. 107.

¹³ N. De Cuyper, C. Bernhard-Oettel, E. Berntson, H. De Witte, K.U.B. Alarco, *Employability and Employees' Well-Being: Mediation by Job Insecurity*, "Applied Psychology: An International Review" 2008, vol. 57, no. 3, s. 488–509.

¹⁴ L.T. Eby, M. Butts, A. Lockwood, *Predictors of Success in the Era of the Boundaryless Career*, "Journal of Organizational Behavior" 2003, vol. 24, s. 689–708.

¹⁵ M. Wellin, *Zarządzanie kontraktem psychologicznym. Zaangażowanie pracowników w zwiększenie wydajności firmy*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 115.

Można przyjąć, że do pewnego stopnia zatrudnialność zależy od popytu ze strony rynku pracy na kompetencje posiadane przez pracownika. Okazuje się jednak, iż ważna jest także aktywna postawa pracownika, który może celowo ją kreować. Te intencjonalne zachowania ukierunkowane na budowanie zatrudnialności mogą w istotny sposób wpływać na relacje z pracodawcą, wywołując zaskoczenie i stanowiąc wyzwanie dla menedżerów.

Zatrudnieniowa orientacja rynkowa pracownika przyszłości

Aby zidentyfikować zachowania budujące zatrudnialność, należy przyjąć specyficzną perspektywę wobec pracownika, funkcjonującego w transakcyjnych relacjach z pracodawcą, odnosząc się do analogii mikroprzedsiębiorcy na rynku pracy¹⁶. Z tego powodu A. Frey i J. Grill¹⁷ uznają, że mamy do czynienia z nowym typem pracowników nazywanych pracoprzedsiębiorcami, gdyż „muszą być w stanie utrzymać się na rynku tak jak przedsiębiorcy, rozwijać swoje umiejętności i sprzedawać je z zyskiem”. Oznacza to, że pracownik, aby zbudować zatrudnialność, musi się zachowywać jak przedsiębiorca, który sprzedaje swoje usługi (umiejętności) i stosować swoisty ich marketing.

Wzorec takich zachowań został nazwany zatrudnieniową orientacją rynkową (ZOR)¹⁸. Z punktu widzenia celów niniejszego opracowania ważne jest rozważenie składających się na ZOR zachowań, gdyż mogą one być istotne dla kształtowania relacji z pracodawcą. Obejmują one pięć wymiarów. Pierwszy z nich to eksploracja otoczenia zawodowego, która wiąże się z ciągłym monitorowaniem potrzeb pracodawców, traktowanych jako potencjalnych nabywców umiejętności. Dzięki temu pracownik aktualizuje posiadane kompetencje w kierunku zgodnym z zapotrzebowaniem na rynku pracy. Jest to proces ciągły i elastyczny. Należy bardzo wyraźnie podkreślić, że eksploracja zawodowa nie jest prostym sprawdzaniem ofert pracy. Osoby z wysokim poziomem eksploracji rozszerzają swoje działania poszukiwawcze na różne typy prac i branż oraz obserwują aktywność innych pracowników¹⁹.

Kolejny wymiar to zawodowy obraz siebie, który obejmuje podlegające zmianie i rozwojowi kompetencje, a nie jedynie zainteresowania i stałe cechy jednostki. Uwzględnia zmienność i nieprzewidywalność kontekstu zawodowego. Pozwala to na modyfikację

¹⁶ A. Pawłowska, *Zatrudnialność pracobiorcy w elastycznym zarządzaniu ludźmi*, PWE, Warszawa 2017; A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, WN PWN, Warszawa 2013.

¹⁷ A. Frey, J. Grill, *Pracoprzedsiębiorca. Model pracownika przyszłości*, Narodowe Forum Doradztwa Kariery, Kraków 2015, s. 101–103.

¹⁸ A. Pawłowska, *Zatrudnialność...*, *op.cit.*

¹⁹ J. Koen, U. CH. Klehe, E.M. Annelies, V. Vianen, J. Zikic, A. Nauta, *Job-search Strategies and Reemployment Quality. The Impact of Career Adaptability*, „Journal of Vocational Behavior” 2010, vol. 77, s. 126–139.

w zależności od tego, jak zmieniają się potrzeby zatrudnieniowe jednostki, co buduje jej elastyczność. Wynika z założenia, że istnieje możliwość oddziaływania na posiadane kompetencje i sterowania nimi.

Kolejny wymiar to wyznaczanie celów zawodowych (CZ) przez pracownika. Aktywność ta wiąże się z posiadaniem perspektywy rozwoju zawodowego i nastawieniem na angażowanie się w aktywności związane z planowaniem rozwoju zawodowego. Jest to świadome, intencjonalne ustalanie i wyznaczanie jasnych celów zatrudnieniowych. Przeciwnością takiego działania jest stosowanie strategii hazardowych, przypadkowych, bez jasnych standardów i celów rozwoju zawodowego²⁰.

Stąd też znaczenie kolejnego wymiaru, którym jest orientacja czasowa. Wiąże się ona z tym, że w nowych realiach niezbędne jest, aby pracownik rozważał swoje możliwości zatrudnieniowe w perspektywie czasowej. Według E.L. Shostroma²¹ osoby z wysokim poziomem tej kompetencji cechuje samoświadomość, autonomiczność i wewnątrzsterowność.

Wreszcie ostatni wymiar to strategia dotarcia do pracodawcy. Według Q. Wenga i J.C. McElroy²² jest to aktywność skierowana na nawiązanie kontaktu i komunikowanie się z pracodawcą. Ponieważ powinna mieć ona charakter ciągły, przebiegający przez całe życie zawodowe jednostki, można traktować ją jako kreowanie warunków do podtrzymywania tej komunikacji i budowania przestrzeni do porozumiewania się z potencjalnymi pracodawcami. Ważne jest, aby tej aktywności nie utożsamiać z prostym poszukiwaniem pracy, które jest reaktywne i nie ma nic wspólnego z proaktywnym budowaniem sieci relacji zawodowych z wyprzedzeniem czasowym.

Wyróżnia się dwa rodzaje strategii dotarcia do pracodawcy. Pracownik może poszukiwać mentora, który dostarczy mu wsparcia merytorycznego i społecznego. Drugie podejście polega zaś na budowaniu sieci relacji społecznych (*networking*).

W efekcie świadomej realizacji określonej strategii dotarcia do pracodawcy jednostka buduje kapitał społeczny wspierający jej kapitał kariery i dający jej zatrudnialność.

Należy wyraźnie podkreślić, że odbywa się to niezależnie od tego, czy pracobiorca ma zatrudnienie. Dzięki niej pracownik radzi sobie z mniej lub bardziej krótkoterminowym zatrudnieniem.

Bez wątplenia osoby wykazujące wymieniony zestaw zachowań, składający się na zatrudnieniową orientację rynkową (ZOR), należy w inny sposób motywować, aby zatrzymać je w miejscu zatrudnienia. Znajdują się one jakby nieustannie poza organizacją,

²⁰ *Ibidem*.

²¹ Za: K. Tucholska, *Kompetencje temporalne jako wyznacznik dobrego funkcjonowania*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2007.

²² Q. Wenga, J.C. McElroy, *Vocational Self-concept Crystallization as a Mediator of the Relationship between Career Self-management and Job Decision Effectiveness*, "Journal of Vocational Behavior" 2010, vol. 76, s. 234–243.

na rynku pracy, w kontakcie z konkurencyjnymi pracodawcami. Jest to sytuacja, która może być trudna do zaakceptowania zwłaszcza przez pracodawców tkwiących w przyzwyczajeniach relacyjnego kontraktu psychologicznego. Tym bardziej, że więcej danych świadczy o rozpowszechnianiu się postawy pracoprzedsiębiorcy. W raporcie globalnym Deloitte²³ 37% respondentów stwierdziło, że spodziewa się wzrostu liczby podwykonawców, 33% przewidywało wzrost liczby freelancerów, a 28% wzrost liczby tymczasowych pracowników kontraktowych.

Tymczasem dotychczasowe badania naukowe skupiają się np. na problematyce lojalności²⁴, przywiązania²⁵ czy zaangażowania pracowników²⁶. Jak widać narasta potrzeba rozszerzenia zakresu badań nad nowymi relacjami między pracownikiem i pracodawcą, aby je rozumieć i dostosować do nich rozwiązania z zakresu zarządzania.

Podejście badawcze i hipotezy

W przyjętym dla potrzeb niniejszego rozdziału schemacie badawczym przyjęto wymienione poniżej założenia. Wprowadzane przez pracodawców reguły transakcyjnego kontraktu psychologicznego wywołują u pracowników wzrost niepewności pracy z uwagą na mniej lub bardziej krótkoterminowe zatrudnienie. Skłania ich to podjęcia działań adaptacyjnych, aby obniżyć związany z tym dyskomfort. Koncentrują się na rynku pracy i innych możliwościach, gdyż obecny pracodawca nie posiada już możliwości zagwarantowania zatrudnienia przez całe życie. Dlatego dążą do uzyskania jak najwyższej zatrudnialności, która gwarantuje źródło dochodów w sytuacji zakończenia współpracy z aktualnym pracodawcą. Tym samym pracodawca traci możliwość oddziaływania na pracownika poprzez obietnicę gwarancji swoistej opieki. Główny problem pracownika, jakim jest niepewność pracy, rozwiązuje on jakby poza zatrudniającym go przedsiębiorstwem. Według raportu Randstad²⁷ od kilku lat spada w rankingu pozycja stabilności zatrudnienia i jedynie 54% osób wskazuje ją na drugim miejscu jako najbardziej pożądane aspekty zatrudnienia. Zaś 25% Polaków w ogóle nie jest skłonnych do tego, aby oddać część swojego wynagrodzenia w zamian za stabilność zatrudnienia.

²³ Deloitte, *op.cit.*

²⁴ I. Świątek-Barylska, *Lojalność pracowników współczesnych organizacji. Istota i elementy składowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.

²⁵ A. Wołowska, *Przywiązanie do organizacji a kontrakt psychologiczny*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2013.

²⁶ M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa 2012.

²⁷ Randstad, *Employer Brand Research. Raport krajowy, Polska. 2019*, https://www.randstad.pl/dla-pracodawcy/rebr-2019-raport-krajowy_pl.pdf?hsCtaTracking=88e77ea4-5039-4c4e-b94a-123d13ee1b6b%7C-626c7308-f047-4a27-b1b9-b360fb726b17 (dostęp: 3.01.2020).

Wiele wskazuje na to, że nawet umowa na czas nieokreślony nie daje gwarancji realnie długoterminowego zatrudnienia. Budując zatrudnialność, pracownik tym samym uniezależnia się od pracodawcy. Co szczególnie istotne, główny motywator kreujący lojalność i przywiązanie pracownika zanika, odbierając pracodawcy możliwości oddziaływania. Ponieważ jest to ważny aspekt zarządzania ludźmi, warto zweryfikować następującą hipotezę.

H1: *Istnieje ujemna korelacja między zatrudnialnością a niepewnością pracy. Im wyższa zatrudnialność, tym niższa niepewność pracy.*

Wreszcie kluczowe dla pracodawcy jest to, w jaki sposób pracownik buduje swoją zatrudnialność. Można przyjąć, że w pewnym stopniu zatrudnialność zależy od czynników od niego niezależnych, związanych z popytem na dane zawody na rynku pracy. Stawiałoby to pracownika w pozycji bierności. Tymczasem, jak wynika z wcześniej przedstawionych rozważań, są osoby, które aktywnie się realizują jako pracopresiębiorcy i mają zatrudnieniową orientację rynkową. Stąd postawiona została kolejna hipoteza.

H2: *Istnieje dodatnia korelacja między zatrudnialnością a zatrudnieniową orientacją rynkową (ZOR). Im wyższa zatrudnialność, tym wyższy poziom zatrudnieniowej orientacji rynkowej.*

Szczególnie ważne z punktu widzenia pracodawców będzie stwierdzenie, czy wysoka zatrudnialność spowoduje wzrost skłonności pracownika do zmiany pracodawcy. Wydaje się uzasadnione poszukiwanie tej zależności. Pracownicy nie obawiają się utraty pracy, gdyż dzięki zatrudnialności szybko znajdą nową. W 2019 r. 22% osób zmieniło pracę i jest to tendencja wzrostowa²⁸. Dlatego postawiona została kolejna hipoteza.

H3: *Istnieje dodatnia korelacja między zatrudnialnością a skłonnością do zmiany pracodawcy. Im wyższa zatrudnialność, tym wyższa skłonność do zmiany pracodawcy.*

Potwierdzenie tych hipotez pozwalałoby przypuszczać, że istnieje pewna grupa pracowników, którzy pozostają jakby poza tradycyjnym wpływem pracodawców i wymagają zastosowania innych instrumentów zarządzania, adekwatnych do wzorca zachowań, wynikających z zatrudnieniowej orientacji rynkowej. Dla potwierdzenia tego założenia postawiona została jeszcze jedna hipoteza, sprawdzająca zależność między rodzajem umowy o pracę (czynnika zależnego od pracodawcy) i niepewnością pracy. Oczekuje się, że nie zostanie ona potwierdzona.

H4: *Istnieje korelacja między niepewnością pracy a rodzajem umowy o pracę.*

²⁸ Randstad *op.cit.*

Postawienie powyższych hipotez uzasadniają wcześniejsze badania A. Pawłowskiej²⁹ przeprowadzone w grupach sprzedawców i urzędników. W prezentowanych w niniejszym rozdziale jednym z celów jest weryfikacja ustalonych zależności w innej grupie badanych pracowników, której charakterystyka znajduje się poniżej.

Zmienne i narzędzia diagnostyczne

Badanie przeprowadzono metodą kwestionariuszową. Do pomiaru **zatrudnialności** wykorzystano wskaźnik zatrudnialności (**MAE**) w opracowaniu A. Pawłowskiej³⁰. Zawiera on dwa komponenty: zatrudnialność (*employability*) i wartość rynkową (*marketability*) pracownika. Przy doborze pytań inspirowano się narzędziami już istniejącymi w zagranicznych opracowaniach, ale zostały one zmodyfikowane i dostosowane do specyfiki warunków polskich. Pytania odnoszące się do zatrudnialności zbudowano, wykorzystując Employment Opportunity Index R.W. Griffeth, R.P. Steel, D.G. Allen i N. Bryan³¹. Wartość rynkową natomiast diagnozowano, posługując się skalą R.C. Wanberga, L.M. Hough i Z. Song³². Tłumaczenie i modyfikacja pod kątem realiów polskiego rynku pracy spowodowały, że ostateczny kształt wskaźnika jest daleki od oryginalnej wersji źródłowych narzędzi diagnostycznych. Tym bardziej, że ocena rzetelności wskazywała na konieczność modyfikacji ich pierwotnej formy. Ostatecznym efektem analiz statystycznych było połączenie zatrudnialności i wartości rynkowej w jeden wskaźnik zatrudnialności (MAE), składający się z siedmiu itemów z alfa Cronbacha na poziomie 0.77, co potwierdza jego użyteczność diagnostyczną.

Zmienną **zatrudnień orientacja rynkowa (ZOR)** diagnozowano autorskim kwestionariuszem opracowanym przez A. Pawłowską³³ (2017 r.). Składa się on z 28 itemów, a wysokie alfa Cronbacha na poziomie 0,89 pozwala uznać to narzędzie za wiarygodny instrument diagnostyczny.

Niepewność pracy (NP) traktowano jako dwuwymiarowy konstrukt, zawierający element poznawczy (postrzegane prawdopodobieństwo utraty pracy) oraz emocjonalny (obawa przed potencjalną utratą pracy). Do diagnozy wykorzystano wskaźnik niepewności pracy (WN) opracowany przez A. Pawłowską na podstawie pytania stosowanego

²⁹ A. Pawłowska *Zatrudnialność...*, *op.cit.*

³⁰ *Ibidem.*

³¹ R.W. Griffeth, R.P. Steel, D.G. Allen, N. Bryan, *The Development of a Multidimensional Measure of Job Market Cognitions: The Employment Opportunity Index (EOI)*, "Journal of Applied Psychology" 2005, vol. 90, s. 335–349.

³² R.C. Wanberg, L.M. Hough, Z. Song, *Predictive Validity of a Multidisciplinary Model of Reemployment Success*, "Journal of Applied Psychology" 2002, vol. 87, s. 1100–1120.

³³ A. Pawłowska, *Zatrudnialność...*, *op.cit.*

przez Randstad (analizowanego pod kątem trudności w znalezieniu pracy) oraz zmodyfikowanych wersji pytań stosowanych w ramach „Polskiego generalnego sondażu społecznego” (PGSS) realizowanego przez Instytut Studiów Społecznych w projekcie badawczym International Social Survey Programme 1997: „Work Orientations II”. Przy przyjętej konstrukcji wskaźnika alfa Cronbacha nie ma zastosowania³⁴.

Zmienną **skłonność do zmiany pracodawcy (ZP)** mierzono odpowiedzią „tak” lub „nie” na pytanie: Czy planujesz w ciągu najbliższego roku zmienić pracę?

Osoby badane udzielały także informacji o **rodzaju umowy o pracę (UP)**, na której są zatrudnione (na czas nieokreślony vs na czas określony, umowa o dzieło/zlecenia, własna działalność gospodarcza). Kontrolowano także takie zmienne, jak wiek, płeć i dochody.

Charakterystyka badanej grupy

Badanie zostało przeprowadzone na grupie 301 uczestników studiów stacjonarnych, zaocznych i podyplomowych Wydziału Zarządzania UW³⁵. Badanie miało charakter kwestionariuszowy typu papier-ołówek. Blisko połowa badanych to osoby do 25. roku życia. Zdecydowana zaś ich większość (76%) to kobiety. Połowa badanych osób zatrudniona jest na umowie na czas nieokreślony, pozostałe na umowę na czas określony (24%) i zlecenia/o dzieło (18%). Własną działalność gospodarczą prowadzi ok. 7,7%, w tym osoby, które łączą ją z umową o dzieło/zlecenia. W badanej grupie 41% osób ma dochód powyżej średniej krajowej.

Wyniki

W wyniku przeprowadzonej analizy korelacji na podstawie współczynnika r-Pearsona potwierdzone zostały trzy spośród czterech postawionych hipotez. Zestawienie hipotez i efektów ich weryfikacji znajduje się w tabeli 3.7.1.

³⁴ G. Wieczorkowska-Wierzbińska, J. Wierzbiński, G. Król, *Metody ilościowe*, w: *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*, M. Kostera (red.), Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2015.

³⁵ Dobór próby nie był statystycznie reprezentatywny, więc wnioskowanie nie może być bezpośrednio przenoszone na całą populację. Należy wyraźnie podkreślić, że zastosowana analiza statystyczna wykorzystująca korelacje nie upoważnia do przeprowadzania wnioskowania o wpływie, ale jedynie współwystępowaniu diagnozowanych zmiennych. Więcej informacji na temat kierunku przyszłych badań znajduje się w końcowej części rozdziału.

Tabela 3.7.1.
Zestawienie hipotez i efektów ich weryfikacji

	Zmienne	Poziom korelacji	Potwierdzenie vs niepotwierdzenie hipotezy	Interpretacja
Hipoteza 1	MAE X NP.	-0.42*	potwierdzona	Osoby z wysoką zatrudnialnością odczuwają niższy poziom niepewności pracy
Hipoteza 2	MAE X ZOR	0.39*	potwierdzona	Osoby z wysoką zatrudnialnością wykazują wysoki poziom zatrudnieniowej orientacji rynkowej
Hipoteza 3	MAE X ZP	0.24*	potwierdzona	Osoby z wysoką zatrudnialnością są bardziej skłonne do zmiany pracodawcy
Hipoteza 4	NP X UP	-0.12	niepotwierdzona	Poczucie niepewności pracy nie zależy od rodzaju umowy o pracę

MAE – zatrudnialność; NP – niepewność pracy; ZOR – zatrudnieniowa orientacja rynkowa; ZP – skłonność do zmiany pracodawcy; UP – umowa o pracę

* $p < 0.01$

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Potwierdzona została hipoteza 1 o istnieniu ujemnej korelacji między zatrudnialnością a niepewnością pracy. Potwierdziło się też założenie (hipoteza 2), że wysoka zatrudnieniowa orientacja rynkowa wiąże się z wysoką zatrudnialnością. Hipoteza 3 okazała się także prawdziwa, co oznacza, że osoby z wysoką zatrudnialnością wykazują większą skłonność do zmiany pracodawcy. W tej sytuacji nie ma znaczenia rodzaj umowy, na której są zatrudnione, co wynika z niepotwierdzenia się zgodnie z oczekiwaniem hipotezy 4.

Żadna ze zmiennych nie korelowała z płcią. Jedynie skłonność do zmiany pracodawcy (ZP) korelowała z wiekiem i rodzajem umowy o pracę. Oznacza to, że osoby starsze są mniej skłonne do zmiany pracodawcy, a osoby młodsze częściej są zatrudnione na inną umowę niż na czas nieokreślony.

Podsumowując, bez względu na płeć, osoby o wysokiej zatrudnialności wykazują wyższy poziom zatrudnieniowej orientacji rynkowej i odczuwają niższą niepewność pracy niezależnie od rodzaju umowy o pracę, wykazując jednocześnie większą skłonność do zmiany pracodawcy. Tym samym zidentyfikowano grupę pracowników, którzy funkcjonują niezależnie na rynku pracy i są mniej podatni na wpływ metod zarządzania ludźmi stosowanych przez pracodawcę.

Ograniczenia wnioskowania i rekomendacje

Z przedstawionych badań wynika, że pracodawca, odbierając pracownikowi gwarancję zatrudnienia przez całe życie, zaktywizował szczególnie wzorzec zachowań adaptacyjnych nazywany zatrudnieniową orientacją rynkową. Oznacza to m.in., że pracownik ma określony obraz siebie w kontekście zawodowym, monitoruje zapotrzebowanie pracodawców na posiadane przez niego kompetencje i stawia sobie cele zawodowe do realizacji w perspektywie czasowej. Strategicznie komunikuje się z potencjalnymi pracodawcami. Aktywność taką pracownik prowadzi nieustannie, bez względu na to, czy w danym momencie ma pracę, wykazując gotowość do jej zmiany w każdej chwili. Do takiej postawy pracodawca musi dostosować procesy motywacyjne, aby poziom retencji i zaangażowanie pracowników były zgodne z jego celami biznesowymi. Można uznać to za szczególne wyzwanie dla pracodawców na dzień dzisiejszy.

Uzyskane rezultaty badań wspierają rekomendację zawartą we wspomnianym wcześniej raporcie Deloitte³⁶, który sugeruje, że pracodawcy muszą dostarczać pracownikom możliwości realizacji nowego modelu rozwoju kariery, opartego na ciągłym zdobywaniu nowych umiejętności i rozwijaniu doświadczenia. To może być jeden ze sposobów na zatrzymywanie pracowników. Tymczasem istnieją dane świadczące o tym, że jest wiele do zrobienia w tym obszarze. Jedynie 16% pracowników personalnych twierdzi, że ich firma wprowadziła zasady i praktyki dostosowane do różnych form zatrudnienia pracowników (etat, kontrakt, wolny strzelec, pracownik tymczasowy)³⁷. Jest to szczególnie istotne zwłaszcza w odniesieniu do tzw. kluczowych pracowników według typologii Ch. Handy'ego³⁸. Wymaga to wdrożenia proaktywnego zarządzania nowym typem relacji między pracownikiem a pracodawcą, opartego na regułach transakcyjnych. Zwłaszcza że, jak sugerują M.V. Roehling, M.A. Cavanaugh, L.M. Moynihan i W.R. Boswell³⁹, wiele organizacji wydaje się wykazywać postawę pasywną i reaktywnie reaguje na bieżące problemy. Poznanie i zrozumienie istoty nowych zjawisk pozwoli zmaksymalizować prawdopodobieństwo, że nowe relacje zostaną dostosowane do strategicznych celów. Tym bardziej że nie ma już możliwości powrotu do wcześniejszego świata organizacji. Jak akcentują A. Frey, J. Grill⁴⁰, „należy powitać pracopresiębiorcę jako wyraz nowej kultury samozatrudnienia”, mierząc się ze wszystkimi wyzwaniami z tym związanymi, zwłaszcza w obszarze badań. Warto w przyszłości prowadzić je na reprezentatywnej

³⁶ Deloitte, *op.cit.*

³⁷ *Ibidem.*

³⁸ Ch. Handy, *Wiek przezwyciężonego rozumu*, Business Press, Warszawa 1998.

³⁹ M.V. Roehling, *op.cit.*

⁴⁰ A. Frey, *op.cit.*, s. 110.

próbie⁴¹ i dopracowywać podstawy teoretyczne oraz metodyczne, aby uchwycić specyfikę nowych zjawisk na zmiennym rynku pracy w szerszym zakresie, niż to zostało przedstawione w niniejszym opracowaniu.

Bibliografia

- De Cuyper N., Bernhard-Oettel C., Berntson Hans De Witte E., Alarco K.U.B., *Employability and Employees' Well-Being: Mediation by Job Insecurity*, "Applied Psychology: An International Review" 2008, vol. 57, no. 3, s. 488–509.
- Deloitte, *Raport: Trendy HR 2019. Polska*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2019.html> (dostęp: 3.01.2020).
- Eby L.T., Butts M., Lockwood A., *Predictors of Success in the Era of the Boundaryless Career*, "Journal of Organizational Behavior" 2003, vol. 24, s. 689–708.
- European Commission, *The New Forms of Employment. A Comparative Report*, 2019.
- Frey A., Grill J., *Pracoprzedsiębiorca. Model pracownika przyszłości*, Narodowe Forum Doradztwa Kariery, Kraków 2015.
- Gardner D.G., Huang G., Niu X., Pierce J.L., Lee C., *Organization-Based Self-Esteem, Psychological Contract Fulfillment and Perceived Employment Opportunities: A Test of Self-Regulatory Theory*, "Human Resource Management" 2015, vol. 54, No. 6, s. 933–953.
- Giddens, A., *Socjologia*, WN PWN, Warszawa 2004.
- Griffith R.W., Steel R.P., Allen D.G., Bryan N., *The Development of a Multidimensional Measure of Job Market Cognitions: The Employment Opportunity Index (EOI)*, "Journal of Applied Psychology" 2005, vol. 90, s. 335–349.
- Handy Ch., *Wiek przewyciężonego rozumu*, Business Press, Warszawa 1998.
- Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa 2012.
- Koen J., Klehe U. CH., Annelies E.M., Vianen V., Zikic J., Nauta A., *Job-search Strategies and Reemployment Quality the Impact of Career Adaptability*, "Journal of Vocational Behavior" 2010, vol. 77, s. 126–139.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, WN PWN, Warszawa 2013.
- Leighton P., Syrett M., Hecker R., Holland P., *Nowoczesne formy zatrudnienia*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Marzec I., Strużyna J., *Słownik pojęć ZZL*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2015, t. 6, z. 107.
- Pawłowska A., *Employability Market Orientation of Employee on Gig Economy Labour Market*, "Managerial Issues" 2019, vol. 6.
- Pawłowska A., Postuła A., *Pracownik i pracodawca – wykorzystywanie technik projekcyjnych w badaniu postrzegania wzajemnych relacji*, "Problemy Zarządzania" 2014, t. 12, z. 1.
- Pawłowska A., *Zatrudnialność pracobiorcy w elastycznym zarządzaniu ludźmi*, PWE, Warszawa 2017.
- Randstad, *Employer Brand Research. Raport krajowy, Polska. 2019*, https://www.randstad.pl/dla-pracodawcy/rebr-2019-raport-krajowy_pl.pdf?hsCtaTracking=88e77ea4-5039-4c4e-b94a-123d13ee1b6b%7C626c7308-f047-4a27-b1b9-b360fb726b17 (dostęp: 3.01.2020).

⁴¹ W przygotowaniu publikacja, w której prezentowane będą badania nad ZOR przeprowadzone na reprezentatywnej próbie.

- Rifkin J., *Koniec pracy. Schyłek siły roboczej na świecie i początek ery postrykowej*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2003.
- Roehling M.V., Cavanaugh M.A., Moynihan L.M., Boswell W.R., *The Nature of The New Employment Relationship: A Content Analysis of the Practitioner and Academic Literatures*, "Human Resource Management" 2000, vol. 39, no. 4, s. 305–320.
- Świątek-Barylska, I., *Lojalność pracowników współczesnych organizacji. Istota i elementy składowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
- Tucholska, K., *Kompetencje temporalne jako wyznacznik dobrego funkcjonowania*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2007.
- Walker W.J., *The New Work Contract: Mitigating the Negative Effects on Work Attitudes*, "Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict" 2013, vol. 17, no. 2.
- Wanberg R.C., Hough L.M., Song Z., *Predictive Validity of a Multidisciplinary Model of Reemployment Success*, "Journal of Applied Psychology" 2002, vol. 87, s. 1100–1120.
- Wellin M., *Zarządzanie kontraktem psychologicznym. Zaangażowanie pracowników w zwiększenie wydajności firmy*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
- Wenga Q., McElroy J.C., *Vocational Self-concept Crystallization as a Mediator of the Relationship between Career Self-management and Job Decision Effectiveness*, "Journal of Vocational Behavior" 2010, vol. 76, s. 234–243.
- Wieczorkowska-Wierzbińska G., Wierzbiński J., Król G., *Metody ilościowe*, w: *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*, M. Kostera (red.), Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2015.
- Wołowska A., *Przywiązanie do organizacji a kontrakt psychologiczny*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2013.