

Izabela Marzec

Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. W. Korfańskiego w Katowicach

Zatrudnialność jako czynnik bezpieczeństwa zatrudnienia i sukcesu na współczesnym rynku pracy

Employability As A Factor Of Employment Safety And Success
On Contemporary Labour Market

Streszczenie

Przemiany zachodzące we współczesnych organizacjach pociągają za sobą liczne zmiany w sferze zatrudnienia. Model długoterminowego zatrudnienia staje się coraz rzadszy. Nowa specyfika zatrudnienia, opartego w dużej mierze o relacje elastyczne i tymczasowe, wysokie bezrobocie oraz mało elastyczny, wymagający rynek pracy stawiają wobec polskich pracowników nowe wyzwania. W tym kontekście wielu badaczy wskazuje na rosnące znaczenie zatrudnialności (*employability*) jako czynnika zwiększającego bezpieczeństwo zatrudnienia pracownika i możliwości rozwoju kariery zawodowej. Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji zatrudnialności (*employability*), jej podstawowych założeń i roli we wzmacnianiu bezpieczeństwa zatrudnienia oraz szans na sukces zawodowy pracowników.

Słowa kluczowe: *zatrudnialność, bezpieczeństwo zatrudnienia, rynek pracy, ZZL.*

Abstract

Changes in contemporary organizations result in many alterations in employment relationships. The long-term employment model falls into oblivion. This new specificity of employment, based to a large degree on flexible and temporary relationships, high unemployment as well as inflexible, demanding labor market, puts new challenges before Polish employees. In this context many researchers point out to the importance of employability as a factor enhancing the employee's job security and opportunities of career development. The aim of this paper is to present the idea of employability, its basic assumptions and its role in enhancement of job security and chances for career success of employees.

Keywords: *employability, job security, labor market, HRM.*

Wstęp

Polscy pracownicy stają w obliczu nowych wyzwań, jakie niesie dzisiejszy wymagający i niestabilny rynek pracy. Zmiana relacji pomiędzy pracownikiem i pracodawcą, wysokie bezrobocie, nacisk na ograniczanie kosztów zatrudnienia i rozpowszechnienia elastycznych, krótkoterminowych form zatrudnienia sprawiają, że bezpieczeństwo zatrudnienia w dotychczasowym, tradycyjnym rozumieniu wydaje się odchodzić w przeszłość. Wysoki stopień specjalizacji wiedzy powoduje, że pracodawcom i pracownikom coraz trudniej jest dopasować wzajemne potrzeby i oczekiwania. Zmianom tym często towarzyszy brak poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia i lęk przed utratą pracy wielu polskich pracowników. Zmieniają się warunki kontraktu psychologicznego pomiędzy pracownikiem a pracodawcą. Rośnie odpowiedzialność jednostki za jej bezpieczeństwo zatrudnienia. Wyraźnie zwiększa się mobilność zawodowa polskich pracowników, którzy coraz częściej i chętniej zmieniają pracę. W rezultacie ścieżki kariery pracowników są coraz bardziej skomplikowane i nieprzewidywalne. Chęć i zdolność do uczenia się oraz zdolność do elastycznego, proaktywnego przystosowania się do zmian stają się czynnikami, które istotnie określają bezpieczeństwo zatrudnienia jednostki. W tej sytuacji wielu pracowników poszukuje nowych sposobów zwiększania swoich szans na rynku pracy. Z drugiej strony w gospodarce opartej na wiedzy rozwój kapitału intelektualnego organizacji, a szczególnie jej kapitału ludzkiego staje się czynnikiem decydującym o jej pozycji konkurencyjnej, przetrwaniu i rozwoju.

W tym kontekście wielu badaczy wskazuje na rosnące znaczenie zatrudnialności (*employability*) jako czynnika jednocześnie zwiększającego bezpieczeństwo zatrudnienia i elastyczność zasobów ludzkich organizacji. W sytuacji, gdy organizacja nie jest w stanie zagwarantować pracownikom nie tylko długoterminowego rozwoju kariery, lecz nawet pewności zatrudnienia, troska o rozwój zatrudnialności (*employability*) pracowników powinna stać się ważnym elementem nowego kontraktu psychologicznego pomiędzy pracownikiem a pracodawcą. Przynosi ona bowiem liczne korzyści zarówno pracownikom, jak i organizacji. Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji zatrudnialności (*employability*), jej podstawowych założeń i roli we wzmacnianiu bezpieczeństwa zatrudnienia oraz szans na sukces zawodowy pracowników.

Zatrudnialność – istota koncepcji

W ostatnich latach problematyka rozwoju zatrudnialności (*employability*) pracowników stała się zagadnieniem często poruszonym w zachodniej literaturze z zakresu zarządzania. Pojęcie *employability* niestety trudno przetłumaczyć na język polski. W polskiej literaturze przedmiotu stosowane jest najczęściej bezpośrednie tłumaczenie *employability* jako „zatrudnialności” [20]. Brak jest również jednej, ogólnie przyjętej definicji zatrudnialności (*employability*), ponieważ rozumienie tego pojęcia zmieniało się z czasem.

Termin zatrudnialność (*employability*) zaczął się pojawiać w zachodniej literaturze przedmiotu już w latach pięćdziesiątych, stopniowo zyskując coraz większą uwagę badaczy [17]. Do końca lat siedemdziesiątych pojęcie to było kojarzone jedynie z zatrudnieniem i „utrzymaniem zatrudnienia” [3]. Wczesne badania nad zatrudnialnością (*employability*) koncentrowały się na zagadnieniu bezrobocia i problemów bezrobotnych ze znalezieniem pracy. Zagadnienie to było analizowane raczej z punktu widzenia makroekonomicznego, według którego przede wszystkim państwo było odpowiedzialne za walkę z bezrobociem i utrzymanie wysokiego poziomu zatrudnienia [24]. Nie zajmowano się problematyką mobilności pracowników na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy [16].

W latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych wraz ze zmianami zachodzącymi na rynku – wzrostem konkurencji i niestabilności otoczenia, organizacje zaczęły poszukiwać nowych metod zarządzania zasobami ludzkimi, pozwalających na zwiększenie elastyczności funkcjonowania organizacji [25]. Pojęcie zatrudnialności (*employability*) zaczęto łączyć z „dopasowaniem” pracownika do wymagań danej pracy, co najpełniej odpowiada terminowi „przydatności zawodowej”, rozpatrywanej zwykle w kontekście procesów rekrutacji i selekcji oraz dopasowania predyspozycji kandydatów do potrzeb określonych stanowisk pracy [6].

Od połowy lat osiemdziesiątych w wielu krajach zmniejszył się średni okres zatrudnienia pracownika w organizacji oraz bezpieczeństwo zatrudniania [27]. Jednocześnie zaobserwowano wzrost zainteresowania problematyką mobilności pracowników i elastyczności zasobów ludzkich organizacji. Temat ten stał się szczególnie popularny od końca lat dziewięćdziesiątych w związku z rozpowszechnieniem elastycznych form zatrudnienia i wzrostem zagrożenia

utrata pracy wśród wielu pracowników. W tym kontekście badacze zaczęli coraz mocniej podkreślać znaczenie, jakie dla bezpieczeństwa zatrudnienia ma wszechstronny rozwój zawodowy i podnoszenie zatrudnialności (*employability*) pracowników.

Obecnie często podkreślany jest aspekt odpowiedzialności pracownika za rozwój własnej kariery zawodowej, realizowanej zarówno na wewnętrznym, jak i zewnętrznym rynku pracy. Zatrudnialność (*employability*) zaczęto kojarzyć z umiejętnością przewidywania i zdolnością do przystosowania się do zmian, „elastycznością pracowników” oraz ich konkurencyjnością na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy [16]. Z tej perspektywy ujmują zatrudnialność (*employability*) A. Forrier i L. Sels, zdaniem których jest ona specyficzną zdolnością pozwalającą pracownikom identyfikować i realizować szanse na zatrudnienie na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy oraz inne szanse na rozwój ich kariery zawodowej [7].

M. Fugate i A. J. Kinicki, wprowadzają pojęcie tak zwanej dyspozycyjnej zatrudnialności (*dispositional employability*), która stanowi alternatywną konceptualizację zatrudnialności w stosunku do innych prezentowanych w literaturze przedmiotu [8]. Dyspozycyjna zatrudnialność (*employability*) definiowana jest w tym ujęciu jako zbiór indywidualnych cech predestynujących jednostki do specyficznego proaktywnej adaptacji w pracy lub karierze [8]. Ta proaktywna orientacja pozwala jednostce nie tylko radzić sobie na rynku pracy, lecz przede wszystkim tworzyć, identyfikować i realizować szanse na rozwój jej kariery zawodowej. W opinii M. Fugate, zatrudnialność (*employability*) jest pewną dyspozycją, która odzwierciedla indywidualne cechy jednostki sprzyjające jej zachowaniom adaptacyjnym i pozytywnym wynikom zatrudnienia [10].

W podejściu opartym na kompetencjach, proponowanym przez C. M. Van der Heijde i B. I. J. M. Van der Heijden, zatrudnialność (*employability*) jest ujęta jako zdolność stałego utrzymywania, zdobywania lub tworzenia pracy, dzięki optymalnemu wykorzystaniu posiadanych przez jednostkę kompetencji zawodowych [11]. Koncepcja ta silnie opiera się na podejściu zasobowym. C. M. Van der Heijde i B. I. J. M. Van der Heijden zidentyfikowały pięć wymiarów zatrudnialności (*employability*), które obejmują [26]:

- osobistą elastyczność (*personal flexibility*), która jest umiejętnością łatwego przechodzenia z jednego stanowiska na inne, z jednej organizacji do innej; zdolnością do łatwego adaptowania się pracownika do zmian na

wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy; wymiar ten jest również określany jako zdolność do adaptacji,

- wiedzę zawodową (*occupational expertise*) obejmującą: wiedzę i umiejętności specjalistyczne, ogólną wiedzę poznawczą i rozpoznanie społeczne,
- optymalizację i antycypację (*optimization and anticipation*), które dotyczą umiejętności przewidywania przyszłych zmian i umiejętności indywidualnego przygotowanie się do nich oraz dążenie do osiągnięcia możliwie najlepszych rezultatów,
- sens korporacyjny (*corporate sense*), będący swoistym „poczuciem grupowego sensu”, pewnym „zmysłem grupowym”, posiadaniem wyczucia społecznego i poczucia wspólnoty,
- równowagę (*balance*), która jest umiejętnością osiągania kompromisu pomiędzy interesem pracownika, a interesem organizacji w zachodzącym pomiędzy nimi procesie wymiany.

Dalsze badania empiryczne potwierdziły przedstawiony model [17]. Należy zauważyć, że wyróżnione w tym modelu wymiary zatrudnialności (*employability*) odnoszą się zarówno do określonej pracy, jak i szerszego kontekstu kariery zawodowej realizowanej przez jednostkę [26]. Obejmują one kompetencje specjalistyczne i kompetencje ogólne. Badania wskazują bowiem na rosnące znaczenie, jakie dla zdobycia i utrzymania pracy oraz rozwoju kariery zawodowej pracownika zyskują obecnie tak zwane kompetencje ogólne, określane tak w odróżnieniu od charakterystycznych dla wykonywanej pracy, specjalistycznych kompetencji zawodowych [22]. W modelu przedstawionym przez C. M. Van der Heijde i B. I. J. M. Van der Heijden zatrudnialność (*employability*) stanowi specyficzny, wielowymiarowy zbiór kompetencji, który nie tylko zwiększa bezpieczeństwo zatrudnienia, lecz także szanse pracownika na sukces zawodowy. Rozwój zatrudnialności (*employability*) nie jest już jedynie „spóźnionym działaniem po fakcie” – pomocą bezrobotnym w powrocie do pracy czy zdolnością pracownika do sprostanania wymaganiom określonego pracodawcy. Efektem tak rozumianej zatrudnialności (*employability*) jest nie tylko utrzymanie czy nawet zdobycie pracy, lecz przede wszystkim sukces zawodowy, który pracownik może odnieść zarówno w organizacji, w której jest obecnie zatrudniony, jak i poza nią.

Zatrudnialność a bezpieczeństwo zatrudnienia

Narastające pod koniec lat dziewięćdziesiątych w krajach Unii Europejskiej bezrobocie spowodowało, że problem zatrudnialności (*employability*) zyskał istotne znaczenie społeczne i polityczne. W 1997 roku w trakcie Szczytu Luksemburskiego przyjęto Traktat Amsterdamski, który stał się podstawą do sformułowania Europejskiej Strategii Zatrudnienia (ESZ). Europejska Strategia Zatrudnienia określa działania państw Unii na rzecz walki z bezrobociem, ubóstwem i marginalizacją społeczną [23]. Opiera się ona na tzw. czterech filarach, tj.: zatrudnialności (*employability*), przedsiębiorczości, zdolności adaptacyjnej pracowników i pracodawców oraz równości szans. Ze względu na jeden z podstawowych celów ESZ – walkę z bezrobociem w określeniu zatrudnialności (*employability*) zaakcentowano znaczenie pomocy bezrobotnym w powrocie do pracy, a także wspieranie otwartego rynku pracy. W Polsce termin ten stał się szczególnie popularny po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej i rozpoczęciu realizacji wytycznych dotyczących polityki zatrudnienia w krajach członkowskiej UE. W przyjętym w 2003 roku „Narodowym Planie Rozwoju 2004–2006”, określono działania, jakie planowano zrealizować po przystąpieniu Polski do UE. W ramach programu operacyjnego opracowanego przez Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, jako jedno z największych wyzwań stojących przed Polską wymieniono „dbałość o poprawę zatrudnialności społeczeństwa” oraz „aktywną walkę z bezrobociem poprzez podwyższenie potencjału kwalifikacyjnego” [18]. W ten sposób pojęcie *employability* i jego kontrowersyjne tłumaczenie jako zatrudnialności znacznie zyskało na popularności, a jednocześnie zaczęto je utożsamiać głównie z problemem bezrobocia i umożliwieniem bezrobotnym powrotu do pracy.

Przemiany zachodzące obecnie w gospodarce narodowej, silne dążenie do ograniczenia kosztów zatrudnienia i restrukturyzacja wielu przedsiębiorstw, sprawiają, że wielu polskich pracowników zmaga się z problemem bezrobocia. Obecnie polski rynek pracy jest rynkiem wymagającym i jednocześnie mało elastycznym. Badania dotyczące oceny Polaków zmian zachodzących w Polsce w latach 1989–2009 przeprowadzone przez CBOS wykazały, że za najbardziej dotkliwą zmianę na gorsze w stosunku do roku 1989, o której mówiło najwięcej badanych (33%), uznano bezrobocie i trudności ze znalezieniem pracy [1]. Dane statystyczne niestety potwierdzają te opinie. W końcu IV kwartału 2009

roku wolnymi miejscami pracy dysponowało jedynie 4,0% podmiotów gospodarki narodowej [11]. W porównaniu z poprzednim kwartałem w IV kwartale 2009 roku nastąpił spadek liczby wolnych miejsc pracy aż o 19,4%, przy czym jednocześnie znacznie więcej miejsc pracy zlikwidowano niż utworzono (131,4 tys. miejsc pracy zlikwidowano, a utworzono jedynie 115,7 tys.) [16]. Liczba zarejestrowanych bezrobotnych wynosiła w grudniu 2009 roku 1892,7 tys. (stopa bezrobocia – 11,9%) i wzrosła w stosunku do analogicznego okresu poprzedniego roku aż 28,4% [12]. W roku 2009 następuje również systematyczny wzrost stopy bezrobocia. Niestety statystyki z marca bieżącego roku nie pozwalają na optymizm (stopa bezrobocia w marcu 2010 roku wynosiła 12,9%) [13]. Dane te wskazują jednoznacznie na słabe dopasowanie popytu i podaży pracy.

Niewątpliwie polski rynek pracy potrzebuje pracowników elastycznych, proaktywnych, kompetentnych, zdolnych do szybkiego dostosowywania się do zmian – pracowników o wysokiej zatrudnialności (*employability*). Jednak z drugiej strony również rynek pracy powinien elastycznie dostosowywać się do potrzeb pracowników, zapewniać możliwość pełnego wykorzystania i rozwoju kapitału ludzkiego, a przede wszystkim zapewniać możliwość uczciwej i godnej pracy. Koncepcją, która próbuje łączyć bezpieczeństwo zatrudnienia z elastycznością rynku pracy jest koncepcja *flexicurity*. Celem *flexicurity* jest zagwarantowanie pracownikom wysokiego poziomu bezpieczeństwa zatrudnienia, możliwości rozwoju zawodowego w warunkach szybko zmieniającej się gospodarki oraz czerpanie korzyści zarówno przez pracodawców, jak i pracowników z szans, jakie daje globalizacja [15]. Bezpieczeństwo zatrudnienia w tej koncepcji nie polega na „pewności etatu”, lecz jest rozumiane jako możliwość szybkiego znalezienia pracy. Model *flexicurity* zakłada płynne zmiany zachodzące w życiu zawodowym człowieka – od zakończenia nauki i rozpoczęcia życia zawodowego, poprzez zmiany pracy, do przejścia na emeryturę [19]. Model ten obejmuje cztery kluczowe elementy [19]:

- elastyczne i przewidywalne warunki umów zatrudnienia,
- kompleksowe strategie uczenia się przez całe życie,
- skuteczną i aktywną politykę rynku pracy,
- nowoczesne systemy zabezpieczenia społecznego.

Zapewnienie bezpieczeństwa zatrudnienia w modelu *flexicurity* opiera się głównie na możliwości rozwoju zawodowego pracowników, rzetelnej pomocy

w przypadku utraty pracy oraz wyposażeniu ludzi w takie umiejętności i kompetencje, które umożliwiają rozwój kariery i ułatwiają znalezienie nowej pracy [15]. Za taką podstawową kompetencje niewątpliwie można uznać zatrudnialność (*employability*).

M. Clarke twierdzi, że obecnie brak pewności długoterminowego zatrudnienia w jednej organizacji prowadzi do wzrostu znaczenia zatrudnialności (*employability*), która staje się „podstawą współczesnych relacji zatrudnienia” [3]. Wskazuje ona, że zmiana ta jest szczególnie zauważalna w przypadku nowych modeli kariery takich jak kariera proteańska, kariera inteligentna i kariera „bez granic”, w których bezpieczeństwo zatrudniania uwarunkowane jest uniwersalnością posiadanych przez pracownika umiejętności i jego zatrudnialnością (*employability*) [2]. W opinii A. Rajana, zachodzące zmiany powodują konieczność zastąpienia tradycyjnego rozumienia bezpieczeństwa zatrudnienia, opartego na paternalistycznej kulturze organizacyjnej, jego nowym znaczeniem bazującym na rozwoju zatrudnialności (*employability*) pracowników, które znaczenie bardziej odpowiada potrzebom proefektywnościowej kultury organizacyjnej [21]. Zdaniem R. M. Kanter, zatrudnialność (*employability*) jest „nowym zabezpieczeniem” dla pracowników – jeżeli pracownik rozwija swoją zatrudnialność (*employability*), to nawet w przypadku utraty dotychczasowej pracy bez trudu będzie w stanie znaleźć nowe zatrudnienie w innej organizacji [14]. Jak bowiem wskazują M. Fugate i A. J. Kinicki, osoby o wysokiej zatrudnialności (*employability*) dążą do realizacji swoich celów zawodowych w proaktywny sposób; aktywnie angażują się w działania i starają się wpływać na sytuację w taki sposób, aby sprzyjała ona realizacji ich interesów zawodowych [8].

Zatrudnialność (*employability*) stanowi ważny czynnik określający to, jak jednostka radzi sobie w trudnych sytuacjach zawodowych [8]. Niewątpliwie taką sytuacją jest utrata i zmiana pracy. Zatrudnialność (*employability*) wpływa na zdolność jednostki do przystosowania się do zmian zachodzących na rynku pracy. Osoby o wysokiej zatrudnialności (*employability*) świadomie kształtują swoje postawy i zachowania tak, aby optymalizować sytuację i zwiększać swoje szanse zatrudnienia i sukcesu zawodowego. W opinii M. Fugate, A. J. Kinickiego i B. E. Ashforth, zatrudnialność (*employability*) sprawia, że w sytuacji utraty pracy pracownicy o wysokim poziomie zatrudnialności (*employability*) postrzegają tę sytuację nie jak zawodowe niepowodzenie, lecz raczej jako szansę na zmiany i dalszy rozwój zawodowy – stąd też utrata pracy zwykle jest dla nich

doświadczeniem mniej bolesnym, z którym radzą sobie znacznie lepiej niż osoby o niskim poziomie zatrudnialności (*employability*) [9].

Należy podkreślić, że zatrudnialność (*employability*) opiera się na proaktywnej orientacji jednostki. Jak wskazują natomiast badania empiryczne, proaktywność wpływa dodatnio nie tylko na szanse zatrudnienia czy nawet sukcesu zawodowego, lecz także na osiągnięte wyniki pracy, zdolności do adaptacji zawodowej, satysfakcję z pracy oraz poczucie kontroli [5]. Zachowania proaktywne wiążą się raczej z dążeniem do zmiany istniejącego stanu rzeczy niż z biernym dostosowywaniem się do panującej sytuacji [4]. Osoby proaktywne nie czekają biernie na zmianę sytuacji, lecz samodzielnie podejmują inicjatywę i aktywnie poszukują możliwości poprawy swojej sytuacji zawodowej. M. Fugate, i A. J. Kinicki w badaniach empirycznych odkryli również, że zatrudnialność (*employability*) jest dodatnio powiązana z pozytywnymi emocjami pracowników wobec zmian organizacyjnych i poziomem ich zaangażowania w zmiany, co ma istotne znaczenie dla efektywności wprowadzania programów zmian w organizacji [8].

Podsumowanie i uwagi końcowe

Model długoterminowego zatrudnienia staje się coraz rzadszy we współczesnych organizacjach, a zmiany miejsca pracy coraz częstsze. Powszechnym zjawiskiem są również zmiany stanowiska i rodzaju wykonywanej pracy. W trakcie rozwoju kariery coraz więcej dotychczasowych barier i ograniczeń jest przekraczanych, a w rezultacie ścieżki kariery pracowników stają się coraz mniej przewidywalne i znacznie bardziej złożone [26]. Bez wątpienia w dzisiejszych czasach każdy pracownik powinien brać pod uwagę zagrożenie utraty pracy i konieczność poszukiwania nowej pracy, ponieważ nawet wysoki poziom kompetencji zawodowych nie gwarantuje „pewności etatu”. Również zachodzące zmiany demograficzne i rosnąca liczba starszych pracowników powodują konieczność zwrócenia szczególnej uwagi na długookresowy rozwój zatrudnialności (*employability*) i utrzymanie wartości dojrzałych pracowników na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy. Już dziś wielu młodych pracowników, będących w szczytowym okresie swoich możliwości zawodowych, obawia się, że za kilka lub kilkanaście lat stanie się dla swoich organizacji „niepotrzebnym balastem”, a z biegiem czasu ich szanse zatrudnienia znacznie spadną. Brak

pewności długoterminowego zatrudnienia w organizacji powoduje, że obecnie każdy pracownik powinien umieć przystosować się nie tylko do potrzeb jednego, określonego pracodawcy, ale do wymagań wielu różnych, potencjalnych pracodawców. Coraz większego znaczenia nabiera także rozszerzanie zakresu kompetencji i rozwój kompetencji ogólnych, stanowiących istotny czynnik określający zatrudnialność (*employability*) pracownika.

Wysoka zatrudnialność (*employability*) nie tylko istotnie wpływa na bezpieczeństwo zatrudnienia na zewnętrznym rynku pracy, lecz także wewnętrznym rynku organizacji. Rozwój zatrudnialności (*employability*) pracowników łączy interes organizacji z interesem jej pracowników. Dynamiczne i niepewne otoczenie sprawia bowiem, że współczesne organizacje potrzebują pracowników o wysokiej zatrudnialności (*employability*), którzy posiadają szeroki zakres kompetencji, zdolność do pełnienia różnorodnych ról zawodowych w zależności od bieżących potrzeb organizacji, umiejętność elastycznego działania i zdolność proaktywnej adaptacji do zmiennych warunków otoczenia. Ponadto warto zauważyć, że tymczasowość obecnych relacji zatrudnienia i lęk przed bezrobociem nie budują zaangażowania pracowników i ich lojalności wobec organizacji. Troska o zatrudnialność (*employability*) pracowników i inwestowanie w jej rozwój może być skutecznym narzędziem wzmocnienia lojalności pracowników wobec organizacji. Należy także zaznaczyć, że w warunkach zmiany kontraktu psychologicznego pomiędzy pracownikiem i pracodawcą, a zwłaszcza braku pewności długoterminowego zatrudnienia, troska o zatrudnialność (*employability*) pracowników powinna być również rozpatrywana w szerszym kontekście społecznej odpowiedzialności organizacji. Dbalność o ludzi, o ich przyszłość zawodową i szanse na rynku pracy zyskują podstawowe znaczenie wobec przyjętego założenia, że to właśnie ludzie i ich kompetencje są najcenniejszym kapitałem organizacji. Wysokie bezrobocie i trudna sytuacja zawodowa wielu polskich pracowników sprawiają, że poruszana problematyka wydaje się dzisiaj szczególnie aktualna i godna dalszych badań.

LITERATURA

- [1] Centrum Badań Opinii Społecznej, *Bilans zmian w Polsce w latach 1989–2009. Komunikat z badań nr BS/32/2009*, Warszawa luty 2009, s. 7, <http://humanizm.free.ngo.pl/relnowe.pdf> [10.04.2010].

- [2] Clarke M.: *Plodders, pragmatists, visionaries and opportunists: career patterns and employability*, „Career Development International” 2009, nr 14 (1), s. 9.
- [3] Clarke M.: *Understanding and managing employability in changing career contexts*, „Journal of European Industrial Training” 2008, nr 32 (4), s. 258.
- [4] Crant J. M.: *Proactive behaviour in organisations*, „Journal of Management” 2000, nr 26, s. 436.
- [5] Crant J. M.: *The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents*, „Journal of Applied Psychology” 1995, nr 80, s. 532-537.
- [6] Doyle M.: *Discourse of Employability and Empowerment: Foundation Degrees and ‘Third Way’ discursive repertoires*, „Discourse: Studies in Cultural Politics of Education” 2003, nr 3, s. 275-278.
- [7] Forrier A., Sels L.: *The concept employability: a complex mosaic*, „International Journal of Human Resources Development and Management” 2003, nr 3 (2), s. 102-124.
- [8] Fugate M., Kinicki A. J.: *A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology” 2008, nr 81 (3), s. 503-527.
- [9] Fugate M., Kinicki A. J., Ashforth B. E.: *Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications*, „Journal of Vocational Behaviour” 2004, nr 65, s. 31.
- [10] Fugate M.: *New perspectives on employability*, [w:] J. Greenhaus i G. Callanan (red.), *Encyclopedia of Career Development*, Sage, Thousand Oaks 2006, s. 20.
- [11] GUS, Departament Pracy, *Popyt na pracę w IV kwartale 2009 roku*, Materiał na konferencję prasową w dniu 24 marca 2010 r., Warszawa 2010, s. 1-2, http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_pw_popyt_na_prace_4kw_2009.pdf [10.04.2010].
- [12] GUS, Departament Pracy, *Bezrobocie rejestrowane I-IV kwartał 2009 r. Informacje i opracowania statystyczne*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2010, s. 30.
- [13] GUS, Departament Pracy, *Miesięczna informacja o bezrobociu w Polsce w marcu 2010 roku*, Materiał na konferencję prasową w dniu 23 kwietnia 2010, Warszawa 2010, s. 1, http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_pw_miesie_inf_o_bezrob_w_polsce_03m_2010.pdf [23.04.2010].
- [14] Kanter R. M.: *Employability security*, [w:] R. B. Reich i M. Moskowitz (red.), *Is the good corporation dead*, „Business and Society Review” 1993, nr 87, s. 9-17.
- [15] Komisja Wspólnot Europejskich, *Wspólne zasady wdrażania modelu flexicurity*, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, nr SEK(2007) 861, SEK (2007) 862, Bruksela, dnia 27.6.2007, s. 4, http://www.mpips.gov.pl/userfiles/File/flexi_komunikat_ue.pdf
- [16] Marzec I., Van der Heijden B. I. J. M., Scholarios D., Van der Schoot E., Bozionelos N., Epitropaki O., Jedrzejowicz P., Knauth P., Mikkelsen A., Van der Heijde C. M.: *Employability management practices in the Polish ICT sector*, „Human Resource Development International” 2009, nr 12 (5), s. 475.

- [17] Marzec I., Van der Heijden B. I. J. M., Scholarios D., Van der Schoot E., Bozionelos N., Jedrzejowicz P., Knauth P.: *Specjaliści ICT w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 3-4 (68-69), s. 91.
- [18] Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, *Polska. Narodowy Plan Rozwoju 2004-2006*, Dokument przyjęty przez Radę Ministrów 14 stycznia 2003 r., Warszawa 2003, s. 97, <http://www.pkp.b.uz.zgora.pl/pl/strukturalne/npr.pdf> [10.01.2009].
- [19] Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, *Flexicurity. bezpieczny i elastyczny rynek pracy*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2009, s. 3.
- [20] Pocztowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s. 322.
- [21] Rajan A.: *Employability in the finance sector: Rhetoric vs reality*, „Human Resource Management Journal” 1997, nr 7 (1), s. 72.
- [22] Rodriguez D. A., Patel R., Bright A., Gregory D., Gowing M. K.: *Developing competency models to promote integrated human resource practices*, „Human Resource Management” 2002, nr 41, s. 309–324.
- [23] Szanferberg R.: *Marginalizacja i wykluczenie społeczne*, Wykłady, Instytut Polityki Społecznej, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2006, s. 94, http://www.ekonomiaspoleczna.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/biblioteka_eS_pliki/wyklad_wykluczenie_spoleczne.pdf [12.01.2009].
- [24] Thijssen J., Van der Heijden B.I.J.M.: *Evaporated talent? Problems with talent development during the career*, „International Journal of Human Resources Development and Management” 2003, nr 3 (2), s. 154-170.
- [25] Van Dam K.: *Antecedents and consequences of employability orientation*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 2004, nr 13 (1), s. 29.
- [26] Van der Heijde C. M., Van der Heijden B. I. J. M.: *A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability*, „Human Resource Management” 2006, nr 45 (3), s. 449-76.
- [27] Van der Heijde C. M., Van der Heijden B. I. J. M.: *The development and psychometric evaluation of a multidimensional measurement instrument of employability*, [w:] *Proceedings of the 3rd International Conference organized by the Dutch HRM Network 'Innovating HRM?'*, University of Twente, Enschede 2003, s. 3-4.