

Zatrudnialność

– pojęcie, wymiary, determinanty

Sylwia Wiśniewska

Katedra Zarządzania Zasobami Pracy, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Celem niniejszego opracowania jest wskazanie wymiarów zatrudnialności oraz identyfikacja jej kluczowych determinant, ze szczególnym uwzględnieniem czynników indywidualnych i organizacyjnych. W artykule omówiono ewolucję koncepcji zatrudnialności, od wariantu dychotomicznego do interaktywnego. Zaprezentowano problemy definicyjne związane z pojęciem zatrudnialności oraz scharakteryzowano różne wymiary zatrudnialności. Ponadto, dokonano identyfikacji kluczowych determinant zatrudnialności, ze szczególnym uwzględnieniem czynników indywidualnych i organizacyjnych. W artykule, wykorzystując metodę opisową, dokonano przeglądu literatury przedmiotu.

Słowa kluczowe: zatrudnialność, kompetencje, determinanty, czynniki indywidualne, czynniki organizacyjne.

Wprowadzenie

Postępujące zmiany w charakterze relacji pomiędzy pracownikiem a pracodawcą, coraz większa elastyczność zatrudnienia, brak pewności długoterminowego zatrudnienia w jednej organizacji, nieprzewidywalność ścieżek karier zawodowych oraz pogłębiająca się luka kompetencyjna implikują wzrost znaczenia koncepcji zatrudnialności, określanej również jako potencjał kariery (*employability*). Obecnie można bowiem zaobserwować dynamiczny wzrost zainteresowania tą problematyką, przejawiający się m.in. w liczbie publikacji w tym zakresie, mający na celu głębsze poznanie oraz szersze popularyzowanie i rozwijanie tej koncepcji, zarówno w ujęciu teoretycznym, jak i praktycznym. Warto również podkreślić, że studia nad tą koncepcją mogą przynieść korzyści zarówno podażowej, jak i popytowej stronie rynku pracy. Celem niniejszego opracowania jest wskazanie wymiarów zatrudnialności oraz identyfikacja jej kluczowych determinant, ze szczególnym uwzględnieniem czynników indywidualnych i organizacyjnych.

Pojęcie i wymiary zatrudnialności

Analiza literatury przedmiotu wskazuje na różnorodność definicji zatrudnialności, co potwierdza wieloaspektowość omawianej problematyki. Prezentowane definicje odmiennie ujmują podmiot, przedmiot, charakter czy wymiary zatrudnialności. Pojęcie zatrudnialności rozpatrywane jest zarówno na poziomie makroekonomicznym, jak i mikroekonomicznym. Perspektywa mikroekonomiczna odnosi się do organizacji lub jednostki. Ponadto, różnorodność ujęć pojęcia zatrudnialności odzwierciedla ewolucję tej koncepcji (tabela 1).

Tabela 1. Ewolucja koncepcji zatrudnialności

Generacja zatrudnialności	Główne warianty zatrudnialności	Charakterystyka
I Lata 1900–1940	dychotomiczny	obejmuje tylko dwie kategorie: zatrudnialnych (zdolnych do pracy i gotowych do jej podjęcia) i niezatrudnialnych (niezdolnych do pracy i niegotowych do jej podjęcia); koncentruje się na analizie, czy dana osoba jest zdolna do pracy i gotowa do jej podjęcia w zależności od wieku, uzdolnień lub ograniczeń rodzinnych (takich jak np. wychowywanie dzieci)
II Lata 1950–1980	socjomedyczny	stosowany głównie przez pracowników socjalnych, którzy w celu reintegracji społeczno-zawodowej osób niepełnosprawnych opracowywali dla nich plany zwiększenia zatrudnialności; możliwość podjęcia pracy przez daną osobę rozpatrywana jest bowiem z medycznego punktu widzenia (np. siła fizyczna, jakość widzenia) oraz jej predyspozycji społecznych i edukacyjnych (np. poziom kwalifikacji, posiadanie prawa jazdy, aparycja)
	siły roboczej	koncentruje się na elementach dotyczących poszczególnych kategorii bezrobotnych; opiera się na połączeniu aspektów medycznych z kompetencjami (wiedza, ukończone szkolenia, doświadczenie zawodowe), a także na czynnikach wpływających na poziom społecznej akceptacji (wygląd, niekaralność)
	przepływowy	dotyczy skrócenia czasu pozostawania bez pracy przez bezrobotnych z poszczególnych kategorii; związana jest zatem z popytem na pracę, który zmienia się wraz z kolejnymi fazami cyklu koniunkturalnego; zakłada wsparcie dla bezrobotnych ukierunkowane na pomoc w podjęciu pracy, politykę społeczną i walkę z dyskryminacją

Generacja zatrudnialności	Główne warianty zatrudnialności	Charakterystyka
III Od połowy lat 80.	związany z wynikami na rynku pracy	wykorzystywany do oceny i porównywania efektów realizowanej polityki rynku pracy oraz programów szkolenia; wiąże się z szacowaniem wyników, jakie mają być osiągnięte na rynku pracy i budową na ich podstawie modeli statystycznych, przykładowo, w przeliczeniu na jedną osobę i w odniesieniu do przyjętego przedziału czasowego prognozuje się przewidywany okres zatrudnienia w danym roku, średnią dzienną liczbę godzin pracy, przeciętne wynagrodzenie za godzinę pracy; iloczyn tych zmiennych tworzy wskaźnik, który może być porównywany w poszczególnych okresach
	inicjatywny	wskazuje, że pozycja na rynku pracy i kariera zawodowa w dużej mierze zależą od skumulowanych indywidualnych umiejętności; zakłada zachęcanie do indywidualnych inicjatyw na rynku pracy i rozwoju kariery poprzez: kształcenie ustawiczne, poprawę dostępności informacji o rynku pracy i uelastycznienie tego rynku; opiera się również na idei rozwoju kapitału ludzkiego i społecznego
	interaktywny	podkreśla, że zatrudnialność jednostki zależy od interakcji pomiędzy jej umiejętnościami a dynamiką rynku pracy w obrębie danego sektora; zakłada rozwój przedsiębiorczości oraz reorientację polityki rynku pracy w kierunku aktywizacji zawodowej i różnorodnych programów profilaktycznych obejmujących rozwiązania wypracowane z partnerami społecznymi

Źródło: opracowanie własne na podstawie Gazier (2006).

Wyróżnione przez B. Gaziera (2006) generacje i warianty zatrudnialności syntetyzują ewolucję tej koncepcji. Eksponują zmiany, jakie zachodziły w stosunku do podmiotów czy przedmiotu zatrudnialności. Początkowo pojęcie zatrudnialności analizowane było głównie na poziomie makroekonomicznym – rozpatrywane było bowiem w kontekście zjawiska bezrobocia i polityki rynku pracy. Współcześnie akcentowana jest przede wszystkim perspektywa mikroekonomiczna. Pojęcie zatrudnialności rozważane jest w aspekcie rozwoju kariery zawodowej na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy. Ponadto, podkreślana jest problematyka działań ukierunkowanych na zwiększenie zatrudnialności, podejmowanych zarówno przez popytową, jak i podażową stronę rynku pracy.

W literaturze przedmiotu prezentowane są definicje, które wskazują na różne aspekty zatrudnialności. J. Hillage i E. Pollard (1998) zatrudnialność definiują

jako zestaw cech i umiejętności tworzących zdolność do otrzymania i utrzymania satysfakcjonującej pracy. Autorzy podkreślają również, że zatrudnialność oznacza zdolność do samodzielnego poruszania się po rynku pracy w celu właściwego wykorzystania swojego potencjału i uzyskania trwałego zatrudnienia.

Definicję zatrudnialności nawiązującą do komponentów kompetencji formułują M. Yorke i P.T. Knight (2006). Według ich interpretacji zatrudnialność oznacza zestaw wiedzy, umiejętności i cech osobowych, które przyczyniają się do zwiększenia bezpieczeństwa zatrudnienia i sukcesu na rynku pracy. Autorzy zaznaczają ponadto, że zatrudnialność przynosi korzyści nie tylko danej osobie, lecz także społeczeństwu i gospodarce.

Podobnie zatrudnialność pojmują C.M. Van der Heijde i B.I.J.M. Van der Heijden (2006), którzy również przedstawiają definicję zatrudnialności opartą na pojęciu kompetencji. W ich ujęciu zatrudnialność stanowi zdolność stałego utrzymywania, zdobywania lub kreowania pracy poprzez optymalne wykorzystanie przez daną osobę posiadanych kompetencji zawodowych. Współczesne podejście do problematyki zatrudnialności odzwierciedla definicja zaproponowana przez N. Sałę, B.I.J.M. Van der Heijden i A. Gregara (2013). Zdaniem tych autorów zatrudnialność to potencjał indywidualnej kariery zawodowej, który determinowany jest przez poziom zawodowej (profesjonalnej) wiedzy i umiejętności, adaptacyjność do nowych obowiązków i wyzwań zawodowych oraz umiejętność zarządzania przyszłą karierą zawodową. Interpretacja ta wskazuje nie tylko na znaczenie ciągłego podnoszenia poziomu kompetencji zawodowych, ale również na odpowiedzialność danej osoby za rozwój własnej kariery zawodowej.

W literaturze przedmiotu pojęcie zatrudnialności ujmowane jest w dwóch znaczeniach: wąskim (*sensu stricto*) i szerokim (*sensu largo*). Zgodnie z wąskim rozumieniem zatrudnialność odnosi się do umiejętności, które w określonym czasie czynią daną osobę bardziej atrakcyjną dla pracodawców. To ujęcie dotyczy jedynie krótkiego horyzontu czasu i nie podejmuje problematyki stopniowego zanikania tradycyjnego modelu kariery zawodowej opartego na długookresowej pracy w pełnym wymiarze godzin w jednej organizacji (niekiedy przez całe życie zawodowe). Natomiast w szerszym kontekście zatrudnialność wykracza poza krótkoterminową zdolność do podjęcia zatrudnienia. Obecnie jednostka musi być bowiem elastyczna na coraz bardziej globalnym rynku pracy (por. Oria, 2012). Według szerokiego podejścia zatrudnialność powinna podejmować aspekty związane nie tylko ze zdobyciem, lecz również utrzymaniem zatrudnienia w długookresowej perspektywie. Powinna zatem odnosić się do zjawisk zachodzących na współczesnym rynku pracy – postępującej elastyczności i niepewności zatrudnienia, ograniczania stałego zatrudnienia, złożoności ścieżek karier zawodowych czy pogłębiającej się luki kompetencyjnej.

Obecnie zatrudnialność, postrzegana jako dynamiczne umiejętności ściśle powiązane z zatrudnieniem, obejmuje trzy zasadnicze typy:

- zatrudnialność inicjacyjną oznaczającą zdolność do podjęcia pierwszej pracy po zakończeniu procesu formalnej edukacji lub szkolenia,
- zatrudnialność wewnętrzną stanowiącą zdolność do awansu w ramach struktury hierarchicznej jednej organizacji, co wiąże się ze zwiększeniem zakresu uprawnień i odpowiedzialności,
- zatrudnialność zewnętrzną dotyczącą możliwości zmieniania pracodawców, przy uwzględnieniu coraz większych różnic pomiędzy poszczególnymi miejscami pracy (Hofaidhllaoui, 2013).

Wielu badaczy rozważa zatrudnialność jako zjawisko wielowymiarowe. Na trójwymiarowość zatrudnialności wskazują A. Rothwell, S. Jewell i M. Hardie (2009), którzy rozpatrują ją w następujących wymiarach:

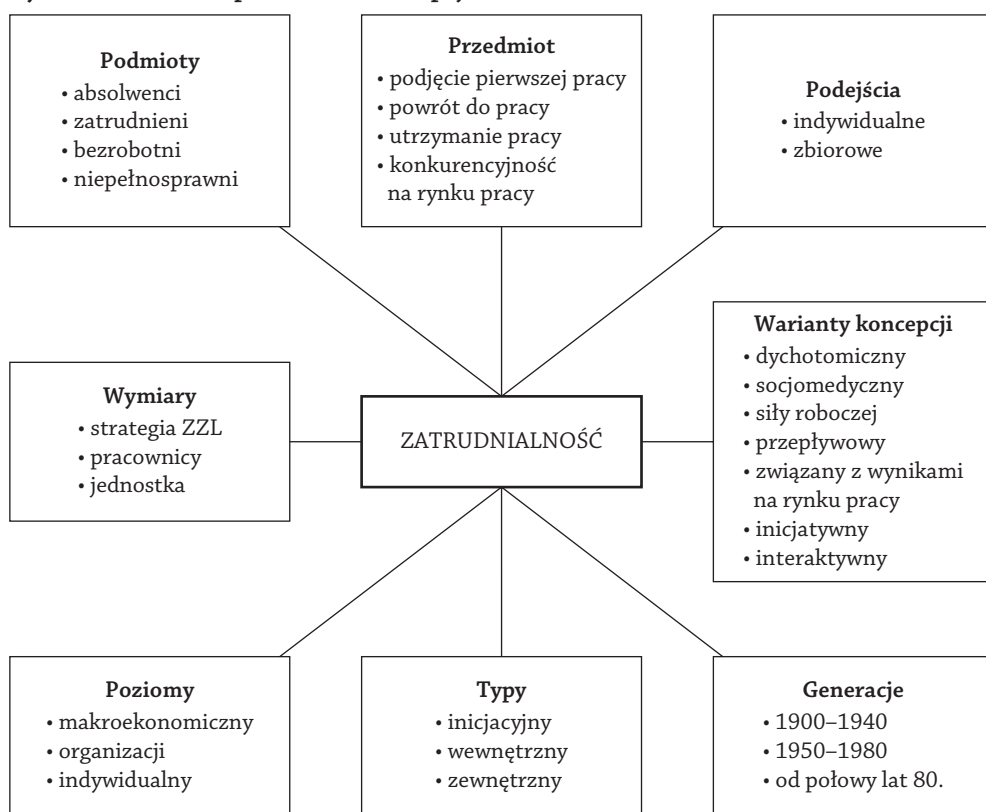
- zatrudnialność pracowników – wymiar ten obejmuje perspektywę zatrudnienia na poziomie krajowego rynku pracy, związaną m.in. z polityką rynku pracy, ogólnokrajowymi programami rozwoju umiejętności i tymi realizowanymi przez różne agendy na potrzeby gospodarki. Perspektywa ta wywodzi się z obaw o zmieniający się charakter pracy i zatrudnienia, które zrodziły się pod koniec XX w. W tym ujęciu zatrudnialność może mieć wymiar wewnętrzny (indywidualne umiejętności, wewnętrzny rynek pracy) i zewnętrzny (zapotrzebowanie na określone zawody, zewnętrzny rynek pracy),
- zatrudnialność jako strategia zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) – w tym wymiarze problematyka zatrudnialności (rozumianej jako zdolność do utrzymania lub znalezienia pracy dzięki elastyczności oraz umiejętnościom nabytym w toku dotychczasowego zatrudnienia) rozpatrywana jest w ramach zarządzania zasobami ludzkimi (np. zaangażowanie pracowników w pracę i zwiększanie ich zatrudnialności we współpracy z organizacją, w której aktualnie pracują) oraz w psychologii pracy i kariery (np. sposób postrzegania przez poszczególne osoby ich możliwości znalezienia i utrzymania pracy),
- zatrudnialność jednostki – w tym wymiarze zatrudnialność rozumiana jest jako umiejętność odnajdywania się absolwentów (głównie studentów) na rynku pracy, czyli głównie jako zdolność do podjęcia zatrudnienia. W tym kontekście ważne są m.in. rządowe programy ukierunkowane na pomoc osobom kończącym formalną edukację w podjęciu zatrudnienia, dobre praktyki w zakresie programów nauczania czy praktyki i staże zawodowe.

Z kolei M. Fugate, A.J. Kinicki i B.E. Ashforth (2004) podkreślają trzy wymiary zatrudnialności indywidualnej, wyróżniając: tożsamość zawodową (odnoszącą się do sposobu postrzegania i określania siebie w konkretnym środowisku pracy), zdolności adaptacyjne do wyzwań i zmian zachodzących w środowisku

zawodowym oraz posiadane przez daną jednostkę zasoby kapitału ludzkiego (utożsamianego z kompetencjami zawodowymi) i społecznego (stanowiącego sieć kontaktów osobistych oraz formalnych i nieformalnych powiązań z innymi).

Studia literatury przedmiotu potwierdzają wieloaspektowość koncepcji zatrudnialności. Zasadnicze aspekty problematyki zatrudnialności prezentowane w literaturze przedmiotu, uwzględniające przedmiot, podmioty, podejścia, poziomy, typy, generacje, warianty i wymiary omawianej koncepcji zobrazowano na rysunku 1.

Rysunek 1. Wieloaspektowość koncepcji zatrudnialności



Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione, w ujęciu różnych autorów, definicje i wymiary zatrudnialności podkreślają wieloaspektowość omawianej problematyki. Wskazują na znaczenie działań podejmowanych na rzecz kształtowania kariery zawodowej zarówno na wewnętrznym, jak i zewnętrznym rynku pracy. Obecnie ścieżki karier zawodowych stają się coraz bardziej zróżnicowane i złożone, a ich rozwój w coraz

większym stopniu determinowany jest nie tylko poziomem kompetencji specjalistycznych czy transferowalnych, lecz szerokim spektrum czynników, m.in. natury socjologicznej, psychologicznej, społecznej, ekonomicznej czy organizacyjnej.

Wybrane determinanty zatrudnialności

Wieloaspektowość zatrudnialności odzwierciedla m.in. duże zróżnicowanie czynników, które ją warunkują. Duży wpływ na zatrudnialność ma bowiem wiele determinant sytuacyjnych oraz indywidualnych (Berntson, 2008). Czynniki sytuacyjne decydują o percepcji danej sytuacji. Kluczowe spośród nich to: struktura i szanse rynku pracy oraz czynniki organizacyjne (Brown, Hesketh, Williams, 2003). Struktura rynku pracy odzwierciedla zapotrzebowanie na pracę w poszczególnych zawodach, a tym samym pokazuje poziom trudności znalezienia pracy w określonym zawodzie. Strukturę rynku pracy można analizować, biorąc pod uwagę takie wielkości, jak: całkowita liczba dostępnych miejsc pracy, odsetek miejsc pracy w pełnym i niepełnym wymiarze godzin, a także odsetek tymczasowych i stałych miejsc pracy (McQuaid, Lindsay, 2005). Z kolei sytuacja na rynku pracy determinowana jest przez cykliczność koniunktury gospodarczej. W fazie ożywienia gospodarczego zatrudnialność jest bowiem wyższa aniżeli w fazie recesji (Brown, Hesketh, Williams, 2003).

Szanse na rynku pracy wynikają z tego, w którym segmencie rynku pracy dany człowiek się znajduje. W jednym bowiem pracownicy mają duże szanse na wysokie zarobki, stabilne zatrudnienie na podstawie umowy na czas nieokreślony, dobre warunki pracy oraz możliwość awansu, w drugim z kolei przeciwnie. Ten podział wynika głównie z tego, że w określonych prestiżowych profesjach, które wymagają wysokich kompetencji, popyt na pracę przewyższa podaż. Ponadto odmienne są szanse na poszczególnych lokalnych, regionalnych i krajowych rynkach pracy, które charakteryzują się różnym poziomem rozwoju społeczno-gospodarczego. Dlatego w kontekście zatrudnialności tak ważna jest mobilność zasobów ludzkich (Berntson, 2008).

Czynniki organizacyjne obejmują wszystkie rozwiązania, które mogą zostać zastosowane w organizacji w celu zwiększenia zatrudnialności jej pracowników. Dotyczy to zarówno zatrudnionych w danej organizacji, jak i tych, którzy z różnych względów muszą z niej odejść. Rozwiązania organizacyjne mogą bowiem nie tylko ułatwiać, ale także utrudniać pracownikom ich starania ukierunkowane na zwiększenie własnej zatrudnialności. Wśród takich rozwiązań można wskazać rekrutację i selekcję (określające m.in. oczekiwania organizacji względem aplikujących o pracę) czy rozwój i planowanie kariery (wykorzystujące indywidualne

ścieżki rozwoju kariery zawodowej w organizacji oraz systematyczny rozwój kompetencji) (Berntson, 2008). Czynniki organizacyjne obejmują również: strukturę hierarchiczną, kulturę organizacyjną, klimat do uczenia się, relacje przełożonych z podwładnymi, zasady zarządzania zasobami ludzkimi (Saha, Van der Heijden, Gregar, 2013).

Z kolei czynniki indywidualne oparte na zasobach jednostki sprawiają, że różne osoby odmiennie interpretują swoje szanse na uzyskanie nowej pracy w ramach tego samego procesu rekrutacji i selekcji. W tym kontekście zatrudnialność danej osoby determinowana jest przez poziom jej wiedzy i umiejętności, kapitał społeczny, postawy, cechy demograficzne (dotyczące jednostki – wiek, płeć) i specyfikę danej osoby (Berntson, 2008). Czynniki indywidualne, związane z kapitałem ludzkim, obejmują nie tylko wiedzę, ale również stan zdrowia, udział w szkoleniach oraz innych formach rozwoju kompetencji, zaangażowanie w karierę. Odnoszą się również do konfliktu pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym (Saha, Van der Heijden, Gregar, 2013).

W kontekście celu niniejszego artykułu warto scharakteryzować poszczególne czynniki indywidualne:

- wiedza i umiejętności – to najpowszechniej wskazywany spośród czynników indywidualnych wpływających na zatrudnialność człowieka. Osoby mające wyższe wykształcenie, wiedzę (w tym tę specjalistyczną związaną z danym zakresem obowiązków), szerokie spektrum umiejętności zawodowych (np. umiejętność rozwiązywania problemów czy efektywnej komunikacji) oraz pozazawodowych, a także doświadczenie zawodowe, mają wyższą zatrudnialność od osób pozbawionych tych walorów. Łatwiej jest im uzyskać zatrudnienie, awansować i zarabiać coraz więcej (Berntson, 2008). W literaturze przedmiotu podkreśla się, że zatrudnialność determinowana jest przez trzy poziomy umiejętności. Pierwszy obejmuje podstawowe umiejętności. Drugi (pośredni) dotyczy umiejętności ściśle związanych z danym zawodem oraz umiejętności o charakterze bardziej ogólnym. Trzeci poziom związany jest z umiejętnościami wysokiego szczebla, które decydują o sytuacji całej organizacji, np. umiejętność zarządzania organizacją czy pracy zespołowej (Hillage, Pollard, 1998),
- kapitał społeczny – rozumiany jako sieć osobistych kontaktów danego człowieka z innymi. W ramach ogólnej sieci kontaktów można wyróżnić zarówno sieć formalnych, jak i nieformalnych powiązań. Wielkość sieci kontaktów ma znaczenie w kontekście zatrudnialności, np. poszukiwania zatrudnienia (Fugate, Kinicki, Ashforth, 2004). Sieć ta pomaga bowiem w wymianie informacji pomiędzy popytową a podaźową stroną rynku pracy. Z jednej strony bowiem osoba informowana jest przez członków sieci o pojawiających się szansach na

zatrudnienie, z drugiej strony natomiast ci sami członkowie przekazują na rynek pracy informację o poszukiwaniu przez znaną im osobę pracy,

- postawy – w kontekście zatrudnialności ważne są takie postawy człowieka, jak: nastawienie względem innych ludzi, aspiracje zawodowe, podejście do pracy, a także samego procesu poszukiwania zatrudnienia, proaktywność, ukierunkowanie na permanentne uczenie się, elastyczność i adaptacyjność (gotowość dostosowywania się do nowych sytuacji poprzez np. mobilność) czy otwartość (Berntson, 2008),
- cechy demograficzne – w odniesieniu do jednostki szczególnie ważnymi czynnikami demograficznymi mającymi związek z poziomem zatrudnialności są wiek i płeć. Niektóre badania wykazują bowiem, że mężczyźni mają większe szanse na rynku pracy (McQuaid, Lindsay, 2005). Ponadprzeciętne problemy ze znalezieniem zatrudnienia mają osoby młode, a co z tym związane nieposiadające doświadczenia zawodowego oraz te po 50. roku życia. Stąd różnorodne inicjatywy podejmowane w celu wyeliminowania dyskryminacji na rynku pracy ze względu na płeć i wiek, co ma zwiększyć zatrudnialność kobiet, ludzi młodych i po 50. roku życia,
- specyfika danej osoby – jest wieloaspektowa i przejawia się m.in. w poziomie: poczucia własnej wartości, równowagi emocjonalnej, samokontroli, świadomości własnych możliwości, przywiązania do danej pracy (Berntson, 2008).

W odniesieniu do czynników indywidualnych określanych jako kompetencje zwiększające zatrudnialność (*employability skills*), obejmujące wiedzę, umiejętności i atrybuty, w literaturze przedmiotu wskazywane są następujące kategorie:

- podstawowe atrybuty – umiejętności społeczne, uczciwość i integralność, osobiste postawy, rzetelność, chęć do pracy i pozytywne nastawienie do niej, odpowiedzialność, samodyscyplina, zrozumienie konsekwencji określonych działań,
- indywidualne kompetencje – proaktywność, pracowitość, automotywacja, inicjatywa, asertywność, pewność siebie, samodzielność,
- podstawowe umiejętności transferowalne – pisanie, liczenie, umiejętność czytania ze zrozumieniem, umiejętność prowadzenia słownych prezentacji,
- kluczowe umiejętności transferowalne – wnioskowanie, rozwiązywanie problemów, adaptacyjność, zarządzanie procesami pracy, wyznaczanie celów osobistych, zarządzanie czasem, mobilność funkcjonalna, korzystanie z technologii informacyjnych i komunikacyjnych, umiejętności interpersonalne i komunikacyjne, umiejętności niezbędne do profesjonalnej obsługi klienta,
- umiejętności transferowalne o wysokim poziomie – praca zespołowa, myślenie biznesowe, znajomość rynku zbytu, ciągłe uczenie się, wizja, umiejętności korporacyjne i związane ze specyfiką danej pracy,

- kwalifikacje – wykształcenie i inne formalnie potwierdzone kwalifikacje związane z danym zawodem,
- podstawowa wiedza zawodowa – doświadczenie zawodowe, umiejętność wykonania określonej pracy, powszechnie cenione transferowalne umiejętności (np. znajomość języków obcych), szczególne umiejętności (McQuaid, Lindsay, 2005).

W literaturze przedmiotu wskazuje się również na popytowe i podażowe czynniki oddziałujące na zatrudnialność, które określane są jako komponenty zatrudnialności oraz zewnętrzne aspekty zatrudnialności. Wśród komponentów zatrudnialności wyodrębnia się:

- zakres indywidualnych umiejętności, które są transferowalne,
- poziom osobistej motywacji do poszukiwania pracy,
- zakres mobilności niezbędnej do podjęcia zatrudnienia,
- dostęp do sieci informacyjnych i wsparcia w zakresie poszukiwania pracy,
- zakres i charakter barier ograniczających możliwości zawodowe.

Z kolei w ramach czynników zewnętrznych wyróżniane są:

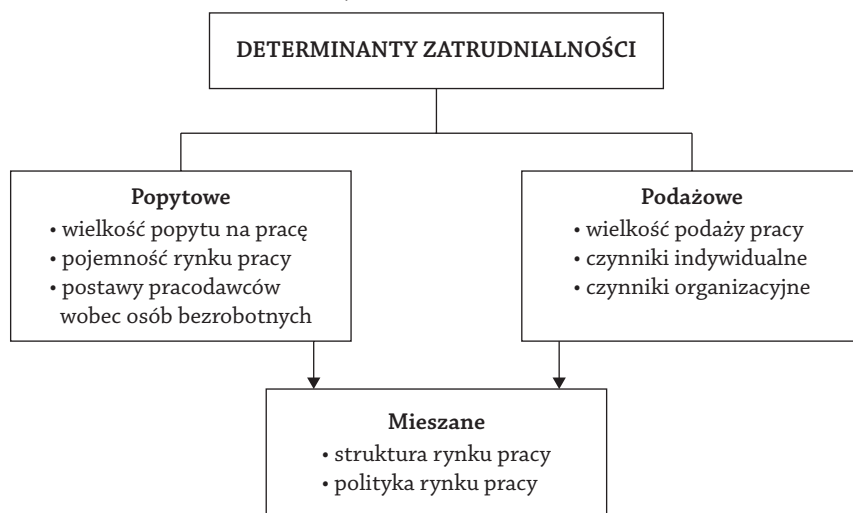
- dostępność odpowiednich miejsc pracy,
- postawy pracodawców wobec osób bezrobotnych,
- dostępność i jakość kształcenia, szkoleń i innych form wsparcia dla osób poszukujących pracy,
- poziom świadczeń dla bezrobotnych, który nie demotywuje ich do znalezienia pracy (Evans, Nathan, Simmonds, 1999).

Zaprezentowane ujęcia determinant zatrudnialności odzwierciedlają ich zróżnicowany charakter. Na podstawie analizy wielu typologii determinant zatrudnialności, zawartych w literaturze przedmiotu, opracowano autorską propozycję klasyfikacji czynników warunkujących zatrudnialność. Obejmuje ona trzy ich kluczowe kategorie: popytowe, podażowe oraz mieszane, odnoszące się zarówno do determinant popytowych, jak i podażowych. Czynniki popytowe uwzględniają m.in. pojemność rynku pracy, wielkość popytu na pracę i postawy pracodawców wobec osób bezrobotnych. Do determinant podażowych należą m.in. wielkość podaży pracy oraz czynniki indywidualne i organizacyjne. Z kolei determinanty mieszane obejmują strukturę i politykę rynku pracy (rysunek 2).

Zgodnie z celem artykułu, rozważania w nim prowadzone koncentrują się na determinantach indywidualnych i organizacyjnych. Wśród przykładów czynników indywidualnych można wskazać m.in.: kompetencje pracownicze (obejmujące wiedzę, umiejętności i postawy), zarówno te specjalistyczne, jak i transferowalne, stan zdrowia, doświadczenie zawodowe, uzdolnienia, cechy psychofizyczne, predyspozycje, demografię, poziom motywacji do pracy, poziom zaangażowania w rozwój potencjału kariery, stopień mobilności zasobów ludzkich (zawodowej,

organizacyjnej, przestrzennej) oraz zasoby kapitału społecznego posiadane przez daną osobę. Z kolei za determinanty organizacyjne można uznać m.in. systemy: motywacyjny, zarządzania wiedzą, zarządzania zasobami ludzkimi, program rozwoju kompetencji pracowników, program „praca – życie prywatne” (pozwalający na zachowanie równowagi pomiędzy pracą zawodową a życiem osobistym), a także strukturę i kulturę organizacyjną, klimat organizacyjny, rozwiązania w zakresie komunikacji, ukierunkowanie organizacji na uczenie się czy relacje pomiędzy pracownikami oraz pomiędzy pracownikami a przełożonymi.

Rysunek 2. Kluczowe determinanty zatrudnialności



Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Rozważania zawarte w niniejszym artykule wskazują, że koncepcja zatrudnialności nie jest jeszcze w wystarczającym stopniu rozpoznana, w związku z czym stanowi ona interesujące pole badań naukowych. Świadczą o tym problemy definicyjne związane z pojęciem zatrudnialności, a także brak powszechnie akceptowanej definicji oraz klasyfikacji jego wymiarów i determinant. Wieloaspektowość problematyki zatrudnialności jest konsekwencją zarówno odmiennych koncepcji teoretycznych, jak i doświadczeń praktycznych. W literaturze przedmiotu zatrudnialność rozpatrywana jest w różnych wymiarach. W ujęciu jednowymiarowym zatrudnialność pojmowana jest jako zdolność danej osoby do

zdobycia, utrzymywania i zmieniania zatrudnienia zarówno na wewnętrznym, jak i zewnętrznym rynku pracy. Podstawą tej zdolności są kompetencje obejmujące zróżnicowany zestaw wiedzy, umiejętności, postaw i atrybutów kształtujących zatrudnialność jednostki. Z kolei zgodnie z podejściem wielowymiarowym zatrudnialność odnosi się nie tylko do jednostki czy ogółu pracowników, lecz stanowi również strategię zarządzania zasobami ludzkimi. Dodatkowo, zatrudnialność indywidualna interpretowana jest w układzie trójwymiarowym jako tożsamość zawodowa, zdolności adaptacyjne oraz zasoby kapitału ludzkiego i społecznego posiadane przez daną jednostkę.

Ponadto, wieloaspektowość analizowanego zagadnienia wynika z niejednorodności determinant zatrudnialności, które mogą mieć naturę socjologiczną, psychologiczną, społeczną, ekonomiczną czy organizacyjną. Zatrudnialność jest bowiem efektem oddziaływania wielu czynników o dynamicznym charakterze, które kształtują ją w pozytywny lub negatywny sposób. W ramach niniejszego opracowania rozpoznano różne klasyfikacje czynników warunkujących zatrudnialność. Na tej podstawie zaproponowano podział determinant na popytowe, podażowe i mieszane. Poszczególnym kategoriom determinant przyporządkowano ich przykłady. Warto nadmienić, że na podstawie studiów literatury przedmiotu można wskazać kierunek dalszych badań dotyczących opracowania metodyki zwiększania zatrudnialności w wymiarze indywidualnym, organizacyjnym i krajowym. Uzasadniona wydaje się również potrzeba badań nad zatrudnialnością ukierunkowanych na wypracowanie rozwiązań mających na celu wspieranie zatrudnialności pracowników w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu.

Bibliografia

- Berntson, E. (2008). *Employability perceptions: Nature, determinants, and implications for health and well-being*. Stockholm: Stockholm University.
- Brown, P., Hesketh, A., Williams, S. (2003). Employability in a knowledge-driven economy. *Journal of Education and Work*, 16(2), 107–126.
- Evans, C., Nathan, M., Simmonds, D. (1999). *Employability through work*. Manchester: Centre for Local Economic Strategies.
- Fugate, M., Kinicki, A.J., Ashforth, B.E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14–38.
- Gazier, B. (2006). *An analysis of employability in the context of globalisation in the European Union: Background Paper*. Brussels: European Commission, Japanese Ministry of Health, Labour and Welfare, The Japan Institute for Labour Policy and Training.

- Hillage, J., Pollard, E. (1998). *Employability: developing a framework for policy analysis*. London: Institute for Employment Studies.
- Hofaidhllaoui, M. (2013). Employability: individual initiative or company decision. *Recherches en Sciences de Gestion – Management Sciences-Ciencias de Gestión*, 99, 23–42.
- McQuaid, R.W., Lindsay, C. (2005). The concept of employability, *Urban Studies*, 42(2), 197–219.
- Oria, B. (2012). Enhancing higher education students' employability: A Spanish case study. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 11(3), 217–230.
- Rothwell, A., Jewell S., Hardie M. (2009). Self-perceived employability: Investigating the responses of post-graduate students. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 152–161.
- Saha, N., Van der Heijden, B.I.J.M., Gregar, A. (2013). Strategy and policy in mobilizing resources for employability enhancement (West Bengal, India). *International Journal of Education and Information Technologies*, 1(7), 18–26.
- Van der Heijde, C.M., Van der Heijden, B.I.J.M. (2006). A competence-based and multi-dimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449–476.
- Yorke, M., Knight, P.T. (2006). *Embedding employability into the curriculum: Learning & Employability Series I*. York: The Higher Education Academy.

Summary

Employability – Concept, Dimensions, Determinants

The purpose of this article is to identify the dimensions and key determinants of employability, with particular emphasis on individual factors. The article discusses the evolution of the concept of employability, from dichotomic to interactive employability. The paper presents definitional problems associated with the concept of employability and characterizes various dimensions of employability. Additionally, this article analyzes the key determinants of employability, with particular emphasis on individual factors. The article is a literature review. The author applied the descriptive method.

Keywords: employability, employability skills, determinants, individual factors.

Резюме

Трудоустройство – понятие, размер, детерминанты

Целью этой разработки является представление масштаба трудоустройства и идентификация её основных детерминантов, с особым учётом индивидуальных факторов. В статье обсуждены вопросы эволюции трудоустройства, от дихотомического до интерактивного варианта. Кроме того, представлены проблемы, связанные с определением понятия трудоустройства и представлены разные вопросы, касающиеся трудоустройства. Кроме того, проведена идентификация основных детерминантов с особым учётом индивидуальных факторов. В статье применён описательный метод, а также проведён обзор литературы на эту тему.

Слова-ключи: трудоустройство, умения, детерминанты, индивидуальные факторы.

Dr Sylwia Wiśniewska

Doktor nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu, adiunkt w Katedrze Zarządzania Zasobami Pracy na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Autorka oraz współautorka kilkadziesiątu publikacji z zakresu innowacyjności przedsiębiorstw, ośrodków innowacji oraz zarządzania zasobami ludzkimi. Opiekun Koła Naukowego Rozwoju Osobistego funkcjonującego przy Katedrze Zarządzania Zasobami Pracy Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.