

Izabela Marzec

Rozwój zatrudnialności w organizacjach świadczących usługi społeczne na przykładzie urzędów pracy i ośrodków pomocy społecznej

Celem artykułu jest analiza czynników indywidualnych, które określają zatrudnialność pracowników w organizacjach publicznych świadczących usługi społeczne, praktyk rozwoju zatrudnialności w tych organizacjach, jak również ich podstawowych rezultatów dla pracowników i organizacji. Bazując na wglądzie uzyskanym z wywiadów przeprowadzonych z kadrą zarządzającą ośrodków pomocy społecznej i urzędów pracy, przedstawiono kluczowe wymiary stanowiące podstawę zatrudnialności i warunki jej rozwoju w badanych organizacjach. Otrzymane dane wskazują, że zatrudnialność jest zjawiskiem wielowymiarowym, które obejmuje nie tylko wiedzę i umiejętności fachowe pracowników, lecz również kompetencje ogólne. Ponadto badania sugerują, że organizacje publiczne powinny rozwijać zatrudnialność swoich pracowników, ponieważ działanie to pozwala łączyć interesy organizacji i pracowników w nowych warunkach zatrudnienia w sektorze publicznym.

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi (*Human Resource Management*), zatrudnialność (*employability*), organizacje publiczne (*public organizations*), usługi społeczne (*social services*)

Wprowadzenie

Dzisiaj kariery pracowników cechują się częstymi zmianami organizacji, ról pracowników i wymaganych umiejętności. Także w sektorze publicznym tradycyjny, długoterminowy model zatrudnienia jest stopniowo zastępowany przez bardziej elastyczne umowy czasowe. Współczesne organizacje publiczne nie gwarantują już „dożywotniego” zatrudnienia. Ponadto niektórzy badacze wskazują, że istnieje luka pomiędzy poziomem kompetencji polskich

pracowników sektora publicznego a wymogami rynku pracy i potrzebami organizacji publicznych. Ograniczenia budżetowe, którym towarzyszą zmiany w relacjach zatrudnienia w organizacjach publicznych, i wysokie bezrobocie powodują konieczność zwrócenia szczególnej uwagi na kwestie rozwoju zatrudnialności pracowników w polskich organizacjach publicznych.

Należy także zauważyć, że problem rozwoju zatrudnialności w sektorze publicznym nabiera dwojakiego znaczenia – z jednej strony dotyczy bowiem pracowników organizacji publicznych, a z drugiej – dla wielu organizacji publicznych świadczących usługi społeczne, np. urzędów pracy i pomocy społecznej, stanowi także ich ważny obszar działania (Frączkiewicz-Wronka, Marzec, 2012, s. 219). Ponadto zatrudnialność w organizacjach publicznych świadczących usługi społeczne określona jest również szeregiem szczególnych kompetencji pracowników, ponieważ praca w tych organizacjach stawia specyficzne wymagania wobec pracowników. Odmienne niż w sektorze prywatnym są również warunki rozwoju zatrudnialności.

W artykule podjęto próbę odpowiedzi na następujące pytania: jakie czynniki indywidualne określają zatrudnialność pracowników w sektorze publicznym, jakie są warunki jej rozwoju oraz jakie są jej kluczowe rezultaty w organizacjach publicznych świadczących usługi społeczne. Cel ten zostanie zrealizowany poprzez przedstawienie wyników wywiadów częściowo ustrukturyzowanych, przeprowadzonych z kadrą kierowniczą w urzędach pracy i ośrodkach pomocy społecznej. Organizacje te stanowią jednocześnie ważne instytucje publiczne realizujące cele społeczne w obszarze polityki zatrudnialności.

Artykuł powstał w wyniku prac badawczych w ramach projektu pt. „Uwarunkowania organizacyjne rozwoju zatrudnialności pracowników w sektorze publicznym”. Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji nr DEC-2013/11/B/HS4/00561.

Zatrudnialność: ramy teoretyczne

W ciągu ostatnich dwudziestu lat zatrudnialność stała się tematem nie tylko rozpatrywanym w kontekście problemu bezrobocia i polityki rynku pracy, lecz również w literaturze z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Jednakże złożoność koncepcji zatrudnialności skutkuje mnogością jej definicji. W prosty sposób może być ona rozumiana jako „zdolność do zatrudnienia”, „zdolność do bycia zatrudnionym” czy „szanse na zatrudnienie”. Ta uproszczona interpretacja zatrudnialności akcentuje jej przedmiotowy aspekt – zewnętrzny w stosunku do jednostki, który wynika głównie z sytuacji na rynku pracy.

Z drugiej strony dzisiaj wielu badaczy podkreśla jednak podmiotowy aspekt zatrudnialności i łączy ją z różnorodnymi cechami jednostki.

Sens pojęcia zatrudnialności wyjaśnia historyczny przegląd ewolucji jej koncepcji, w którym można wyróżnić cztery podstawowe okresy, tj. I okres obejmujący początek XX wieku do lat 50. ubiegłego wieku, II okres – od końca lat 50. do późnych lat 70., III okres – od końca lat 70. do lat 90. i ostatni IV okres – od końca lat 90. do czasów obecnych (Marzec i wsp., 2009a, s. 475–476).

W pierwszym okresie „zatrudnialność” rozumiano jako zdolność jednostki do pracy. Termin został wprowadzony przez Beveridge’a (1909, s. 215–216) w 1909 roku w odniesieniu do osób, które są zdolne do pracy, tj. są „*employable*” w odróżnieniu od tych, które nie są zdolne do pracy, czyli są „*unemployable*”. W tym czasie zatrudnialność była przeważnie analizowana w kontekście bezrobocia. W latach 30. ubiegłego wieku wraz z kryzysem ekonomicznym spadło zainteresowanie tą koncepcją.

Problem zatrudnialności stał się ponownie popularny pod koniec lat 50. ubiegłego wieku. Tym razem zaczęła być analizowana z dwóch różnych perspektyw – makroekonomicznej i indywidualnej. Perspektywa makroekonomiczna skupiła się na polityce rynku pracy i zatrudnialność była zazwyczaj definiowana jako prawdopodobieństwo znalezienia pracy (Thijssen, van der Heijden, 2003, s. 154–170). Jednocześnie badacze przyjmujący perspektywę jednostki starali się rozpoznać indywidualne bariery zatrudnienia u osób marginalizowanych społecznie, takie jak np. kwalifikacje, umiejętności i zdolności.

W trzecim okresie, który rozpoczął się pod koniec lat 70. ubiegłego wieku, wraz z globalizacją, recesją i rosnącą konkurencją zainteresowanie problemem zatrudnialności wzrosło. W tym czasie przedsiębiorstwa starały się ograniczać koszty zatrudnienia, w związku z czym tradycyjne, długoterminowe zatrudnienie zaczęło zastępować jego tak zwanymi elastycznymi formami (Marzec i wsp., 2009a, s. 454; van der Heijde, van der Heijden, 2006, s. 451). Trudna sytuacja na rynku pracy sprawiła, że fachowa wiedza i umiejętności przestały gwarantować długoterminowe zatrudnienie. W kontekście zatrudnialności niektórzy badacze zaczęli wskazywać na znaczenie ogólnych kompetencji i zdolności pracowników do dostosowania się do potrzeb pracodawców (Doyle, 2003, s. 275–278; Marzec, van der Heijden, 2003).

Od końca lat 90. ubiegłego wieku rosnące bezrobocie, rozpowszechnienie elastycznych form zatrudnienia i nowe modele kariery spowodowały wzrost zainteresowania problemem zatrudnialności nie tylko teoretyków i praktyków zarządzania, lecz także samych pracowników. Ponadto wysokie bezrobocie sprawiło, że problem ten zyskał także istotne znaczenie społeczne

i polityczne. W tym samym czasie koncepcja zatrudnialności zaczęła być także rozumiana w sposób bardziej zróżnicowany.

Obecnie wielu badaczy utrzymuje, że szanse zdobycia zatrudnienia w dużej mierze zależą od czynników indywidualnych. Niektórzy przekonują, że zatrudnialność stanowi istotny czynnik wpływający na sukces zawodowy pracownika i powinna być rozumiana jako potencjał kariery jednostki. Z tej perspektywy jest ona zwykle ujmowana jako specyficzne cechy jednostki, które pozwalają jej identyfikować i realizować szanse na rozwój kariery zawodowej na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy (Marzec i wsp., 2009b, s. 91). Zatrudnialność jest kojarzona z konkurencyjnością pracownika na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy, przy czym coraz silniej akcentowane jest znaczenie specyficznych kompetencji, które określają zatrudnialność jednostki. Podejście takie proponują van der Heijde i van der Heijden (2006), przedstawiając oparty na kompetencjach model zatrudnialności. W ich opinii, zatrudnialność jest „zdolnością to stałego utrzymania, zdobycia lub tworzenia pracy poprzez optymalne wykorzystanie kompetencji zawodowych” (van der Heijde, van der Heijden, 2005, s. 143). Ich model zatrudnialności obejmuje 5 wymiarów, które stanowią kombinację wiedzy zawodowej i kompetencji ogólnych, tj. osobistej elastyczności, optymalizacji i antycypacji, sensu korporacyjnego i równowagi (van der Heijde, van der Heijden, 2006, s. 453).

Także Fugate i Kinicki (2008, s. 523) łączą zatrudnialność z cechami jednostki i utrzymują, że jest ona zjawiskiem wielowymiarowym, reprezentującym te cechy jednostki, które zwiększają jej szanse na zatrudnienie i sukces zawodowy. Wprowadzają pojęcie dyspozycyjnej zatrudnialności, którą definiują jako „konstelację indywidualnych różnic predestynujących jednostki do proaktywnej adaptacji w pracy i karierze” (Fugate, Kinicki, 2008, s. 503). Według nich, zatrudnialność obejmuje: otwartość na zmiany w pracy, elastyczność w pracy i karierze, proaktywność w pracy i karierze, motywację kariery oraz tożsamość zawodową (Fugate, Kinicki, 2008, s. 507). Należy zauważyć, że model zatrudnialności zaproponowany przez Fugate’a i Kinickiego (2008), podobnie jak model van der Heijde i van der Heijden (2006), został zweryfikowany w badaniach empirycznych. Obecnie podejście indywidualistyczne zyskuje coraz większą popularność wśród badaczy tej problematyki, choć jednocześnie koncepcje, które prezentują zatrudnialność z perspektywy makroekonomicznej i skupiają się głównie na popycie na pracę, nadal są popularne.

Rozwój zatrudnialności pozwala jednostkom uwolnić się z podporządkowania charakterystycznego dla tradycyjnych relacji zatrudnienia, ponieważ osoby o wysokiej zatrudnialności mogą samodzielnie kierować własną karierą

(Gautié, Gazier, 2003, s. 13). Badacze przyjmujący perspektywę indywidualną zakładają, że wiele różnych czynników może wpływać na zatrudnialność, np.: czynniki indywidualne (cechy demograficzne, cechy osobowości itd.), czynniki organizacyjne i czynniki makroekonomiczne, lecz główny nacisk kładą na czynniki indywidualne i organizacyjne, które mogą być świadomie kształtowane. Oznacza to, że pracownicy i organizacje mogą podejmować planowe działania ukierunkowane na rozwój zatrudnialności. Badania empiryczne przeprowadzone w sektorze biznesowym sugerują, że czynniki organizacyjne, które istotnie wpływają na zatrudnialność, obejmują: treść pracy, styl przywództwa, sieć kontaktów zawodowych, system oceny pracowniczej itd. (Marzec i wsp., 2009b, s. 92–93; Marzec, 2015). Do tej pory jednak niewiele badań empirycznych dotyczących zatrudnialności i warunków jej rozwoju prowadzonych było w sektorze publicznym.

Rozwój zatrudnialności może przynieść różnorodne pozytywne rezultaty nie tylko pracownikom, lecz także organizacjom publicznym, łącząc ich wzajemne interesy. W nowym kontrakcie psychologicznym, gdy organizacje publiczne nie gwarantują już bezpieczeństwa zatrudnienia, trudnym zadaniem staje się budowanie zaangażowania organizacyjnego pracowników. Gdy organizacja umożliwi pracownikom rozwój ich zatrudnialności, może to powodować wzrost ich zaangażowania, ponieważ postrzegają oni takie wsparcie jako troskę o ich przyszłość zawodową. Zgodnie z teorią społecznej wymiany, odpowiedzą wyższym zaangażowaniem organizacyjnym, które stanowi dźwignię behawioralną, wzmacniającą jakość pracy, produktywność i innowacyjność (Borkowska, 2009, s. 10; Marzec, 2015).

Specyfika usług społecznych świadczonych przez urzędy pracy i ośrodki pomocy społecznej

Istnieją różne definicje i sposoby interpretacji pojęcia usługi społeczne. Według Fitzpatricka (2006, s. 1300), w szerokim znaczeniu usługi społeczne dotyczą wszystkich działań, które odnoszą się do społecznych potrzeb obywateli, a w wąskim znaczeniu obejmują jedynie świadczenia w naturze oraz wyspecjalizowane usługi związane z pracą socjalną (Szarfenberg, 2010, s. 17). Odmienne ujmuje usługi społeczne Bywalec (1993), według którego usługi te stanowią społecznie użyteczne działania bezpośrednio ukierunkowane na człowieka, których efekt ma charakter niematerialny. Elfring (1989, s. 412) podkreśla z kolei specyfikę usług społecznych, które od innych rodzajów usług odróżnia ich nierynkowy charakter. Usługi społeczne są świadczone zarówno przez

organizacje sektora publicznego, organizacje komercyjne i organizacje *non profit*, uznawane obecnie za organizacje tak zwanego trzeciego sektora. Jednak, jak zauważa Elfring, w przypadku organizacji *non profit* oraz prywatnych przedsiębiorstw dostarczane przez nie usługi społeczne są zwykle subsydiowane przez państwo (Elfring, 1989, s. 412).

Proces transformacji polskiej gospodarki, niska efektywność działania organizacji sektora publicznego oraz wysoki deficyt budżetowy zaowocowały wyraźnymi zmianami w polskiej polityce społecznej pod koniec lat 90. ubiegłego wieku. Demonopolizacja i komercjalizacja polityki społecznej, powodowane między innymi dążeniem do ograniczenia środków finansowych przeznaczanych na zadania społeczne, doprowadziły do przekazania realizacji części usług społecznych (do tej pory świadczonych przez organizacje publiczne) podmiotom drugiego i trzeciego sektora (Grewiński, 2011). Idea komercjalizacji i prywatyzacji usług społecznych zyskała wielu zwolenników, przekonujących, że prowadzi to do poprawy ich jakości, zwiększy ich dostępności, a przede wszystkim poprawi efektywność wydatkowania środków publicznych. W praktyce pełna prywatyzacja wielu usług społecznych okazuje się jednak niemożliwa ze względów politycznych, społecznych i ekonomicznych (Iwankiewicz-Rak, 2012, s. 26). Organizacje komercyjne są bowiem zainteresowane tylko świadczeniem usług społecznych, o ile stwarza im to szanse na osiągnięcie zysków (Iwankiewicz-Rak, 2012, s. 26). Stąd też wprowadzenie mechanizmów rynkowych do sektora usług społecznych następuje poprzez wykorzystanie systemu kontraktacji.

Teoretycznie system kontraktacji powinien prowadzić do zwiększenia efektywności wykorzystania środków publicznych. Niestety, jak pokazuje praktyka, często skutkuje to ograniczeniem dostępności i obniżeniem jakości usług społecznych, co powoduje obawy i liczne protesty, zwłaszcza uboższej części społeczeństwa, która ma ograniczone możliwości skorzystania z alternatywnych usług świadczonych przez podmioty prywatne. Problem ten dotyczy głównie osób o niskiej zatrudnialności, często wykluczonych lub zagrożonych marginalizacją społeczną i zawodową, korzystających z usług pomocy społecznej oraz urzędów pracy. Stąd też idea komercjalizacji i prywatyzacji specyficznych usług świadczonych przez ośrodki pomocy społecznej i urzędy pracy może budzić liczne wątpliwości zarówno natury merytorycznej, jak i etycznej. Istnieje bowiem poważne zagrożenie, że działanie to doprowadzi do ograniczenia dostępności tych usług dla wielu osób, które nie spełnią założonych kryteriów „rynkowych”. Z drugiej strony jednak, wysokie bezrobocie i pogłębiająca się sfera ubóstwa niewątpliwie świadczą o konieczności zmian w obecnym systemie, które umożliwiłyby poprawę efektywności działania

ośrodków pomocy społecznej i urzędów pracy oraz skuteczniejsze wsparcie potrzebujących pomocy.

Zarówno urzędy pracy, jak i ośrodki pomocy społecznej świadczą usługi społeczne, których celem jest integracja na rynku pracy osób o niskiej zatrudnialności. Obecny system opieki społecznej i zasady funkcjonowania ośrodków pomocy społecznej reguluje ustawa z 12 marca 2004 roku o pomocy społecznej (Dz.U. z 2004 r. Nr 64, poz. 593 z późn. zm.). Istniejący system pomocy społecznej został oparty na zasadzie pomocniczości, zgodnie z którą państwo nie może zastępować działań poszczególnych osób czy rodzin, które powinny własnymi siłami i środkami zaspokajać własne potrzeby egzystencjalne. Państwo powinno pomagać tym osobom tylko wtedy, gdy nie są one w stanie samodzielnie przezwyciężyć swojej trudnej sytuacji życiowej (MPiPS, 2014, s. 3). Obecnie silnie podkreśla się to, że działania pomocy społecznej muszą być przede wszystkim ukierunkowane na mobilizowanie osób korzystających ze świadczeń pomocy społecznej do podjęcia samodzielnego wysiłku poprawy ich sytuacji życiowej i na ich aktywizację zawodową. Zwłaszcza w ostatnich latach w polskim systemie pomocy społecznej pojawiają się nowe tendencje zwiększenia zakresu działań aktywizujących i prozatrudnieniowych, co stoi w pewnej opozycji do dotychczasowego modelu działania skoncentrowanego głównie na pomocy doraźnej (MPiPS, 2014, s. 4). Do ważnych zadań ośrodków pomocy społecznej należy wspieranie osób znajdujących się w trudnej sytuacji życiowej spowodowanej ich niską zatrudnialnością, co pozwala na długoterminową poprawę ich sytuacji bytowej. Przez wiele ośrodków pomocy społecznej podejmowane są różnorodne działania mające na celu aktywizację zawodową osób korzystających z pomocy społecznej. Obejmują one np.: konsultacje z doradcami zawodowymi, udział w szkoleniach, pomoc w tworzeniu dokumentów aplikacyjnych, spotkania z potencjalnymi pracodawcami.

Urzędy pracy (powiatowe i wojewódzkie) należą do publicznych służb zatrudnienia, które w zakresie określonym ustawą z 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy realizują zadania w zakresie promocji zatrudnienia, łagodzenia skutków bezrobocia oraz aktywizacji zawodowej (Dz.U. z 2004 r. Nr 99, poz. 1001 z późn. zm.). W przypadku powiatowych urzędów pracy działania te obejmują przede wszystkim pośrednictwo pracy dla zarejestrowanych osób, a także: świadczenie usług poradnictwa zawodowego, inicjowanie, organizowanie i finansowanie szkoleń, przygotowania zawodowego dorosłych i staży, przyznawanie i wypłacanie stypendiów, inicjowanie i dofinansowanie tworzenia dodatkowych miejsc pracy, inicjowanie i dofinansowanie w zakresie określonym w ustawie innych instrumentów rynku pracy,

przyznawanie i wypłacanie zasiłków oraz innych świadczeń z tytułu bezrobocia (Ustawa..., art. 34).

Zmiany w ustawie, wprowadzone w życie 27 maja 2014 r., służą wzmocnieniu współpracy między urzędami pracy a pomocą społeczną, jak również wzrostowi efektywności działania służb zatrudnienia (Flaszyńska, 2015, s. 23). Ponadto wprowadzono szereg nowych instrumentów, które nie tylko mają na celu ułatwianie pracodawcom i przedsiębiorcom dostępu do pomocy oferowanej przez urzędy pracy, lecz również obejmują działania wspierające rozwój zatrudnialności klientów urzędów pracy, między innymi poprzez finansowanie ze środków Funduszu Pracy usług doradczych i szkoleniowych dla osób, którym przyznano pożyczkę na podjęcie działalności gospodarczej. Działania te ukierunkowane są na zwiększenie efektywności prowadzonej polityki rozwoju zatrudnialności. Z drugiej jednak strony, zmiany zachodzące w urzędach pracy i pomocy społecznej stanowią dla ich pracowników duże wyzwanie, któremu mogą sprostać jedynie, rozwijając własną zatrudnialność.

Metodyka badań empirycznych

Badania prowadzone były od czerwca do sierpnia 2015 roku i stanowiły pierwszy etap badań empirycznych w ramach dwuletniego programu badawczego¹. Obejmowały one wywiady częściowo ustrukturyzowane, przeprowadzone z wyższą kadrami zarządzającą w 16 organizacjach świadczących usługi społeczne, tj. w 7 miejskich ośrodkach pomocy społecznej (MOPS) i w 9 powiatowych urzędach pracy (PUP) (w każdej organizacji prowadzono wywiad z jednym przedstawicielem kadry zarządzającej). Aby uzyskać pełniejszy obraz sytuacji, badania prowadzono w miejskich ośrodkach pomocy społecznej i powiatowych urzędach pracy na terenie całej Polski.

Przedstawione badanie skupia się na analizie praktyk stosowanych w ramach polityki rozwoju zatrudnialności prowadzonej w wymienionych organizacjach, ponieważ odgrywają one także kluczową rolę w przeciwdziałaniu i rozwiązywaniu problemów związanych z niską zatrudnialnością na poziomie społecznym. Są one podstawowymi instytucjami publicznymi wspierającymi osoby z niską zatrudnialnością i pobudzającymi je do stania się niezależnymi poprzez wzmocnienie ich zatrudnialności oraz aktywizację zawodową. Z tych powodów można

1 Prace badawcze prowadzono w ramach projektu pt. „Uwarunkowania organizacyjne rozwoju zatrudnialności pracowników w sektorze publicznym” sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji nr DEC-2013/11/B/HS4/00561.

zatem założyć, że kadra zarządzająca tych organizacji posiada także praktyczną wiedzę na temat zatrudnialności i znaczenia jej rozwoju w organizacji.

Wstępne studia literatury przedmiotu wskazują na istnienie luki w wiedzy na temat zatrudnialności i praktyk jej rozwoju stosowanych w organizacjach publicznych. Główne cele prowadzonych wywiadów obejmowały zatem odpowiedzi na następujące pytania:

- jakie czynniki określają zatrudnialność pracowników w badanych organizacjach świadczących usługi społeczne,
- jakie są warunki jej rozwoju w badanych organizacjach,
- jakie są kluczowe rezultaty rozwoju zatrudnialności w badanych organizacjach.

Wywiady zostały przeprowadzone zgodnie z przygotowanym przez zespół badawczy scenariuszem, co pozwoliło ukierunkować poruszane kwestie i uzyskać konieczne informacje. Wywiady rozpoczynały się od aranżacji rozmowy, wyjaśnienia celów badania, poruszanych tematów i pojęcia zatrudnialności. Obejmowały 32 pytania dotyczące ogólnej sytuacji w sektorze publicznym, strategii ZZL, czynników decydujących o zatrudnialności pracowników, warunków i rezultatów jej rozwoju w organizacjach publicznych. Wywiady trwały średnio około 45 minut. Wszystkie wywiady były nagrywane po uprzednim uzyskaniu zgody respondenta. Następnie przeprowadzono ich pełną transkrypcję i analizę. W analizie wykorzystano schemat kodowania, w którym podobne stwierdzenia badanych były łączone w grupy. Tworzyły one pewne kategorie – wzorce odpowiedzi (Baarda i wsp., 1995). Kategorie te nie były jednak z góry ustalone, lecz wyłaniały się w wyniku procesu analizy treści wypowiedzi respondentów. Powstałe kategorie pozwoliły na sporządzenie schematu kodowania, który posłużył do analizy treści wywiadów. Należy także zaznaczyć, że w artykule przedstawiono jedynie wyniki analizy opinii badanych dotyczących (1) czynników określających zatrudnialność, (2) działań podejmowanych w badanych organizacjach publicznych ukierunkowanych na rozwój zatrudnialności pracowników, oraz (3) ich podstawowych rezultatów.

Wyniki badań

Wszyscy respondenci utrzymywali, że w ich organizacjach kadra zarządzająca zwraca uwagę na kwestie utrzymania i rozwoju zatrudnialności pracowników (16 osób). Jednocześnie jednak niektórzy stwierdzali, że starają się wspierać rozwój zatrudnialności, lecz nie zawsze mają taką możliwość ze względu na ograniczenia budżetowe i wysokie koszty takich działań (4 osoby). W opiniach

niektórych, w organizacjach publicznych rozwój zatrudnialności jest gwarantowany przez prawo ze względu na specyficzną rolę tych organizacji w społeczeństwie (2 osoby). Respondenci podkreślali, że ich organizacje zapewniają pracownikom różnorodne możliwości uczenia się i rozwoju kompetencji, które wzmacniają ich zatrudnialność na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy (4 osoby). Szkolenia były przy tym najczęściej wymienianym rodzajem działań mających na celu utrzymanie i rozwój zatrudnialności pracowników (16 osób), lecz w dwóch organizacjach oferowane były jedynie szkolenia wewnętrzne ze względu na ograniczone zasoby finansowe. Ponadto silnie podkreślano znaczenie samokształcenia (4 osoby) i wymiany wiedzy między pracownikami (2 osoby). W dwóch organizacjach kierownicy deklarowali, że organizacja wspiera pracowników w studiowaniu. Respondenci twierdzili również, że system oceny pracowniczej wspiera rozwój zatrudnialności (2 osoby). Inne wymieniane działania ukierunkowane na rozwój zatrudnialności obejmowały np.: urlopy szkolne (2 osoby), planowanie szkoleń (1 osoba), udział w konferencjach (1 osoba). Warto zauważyć, że niektórzy z badanych jedynie ogólnie stwierdzali, że pracownicy mają możliwość rozwoju zawodowego w ich organizacji. Jeden z kierowników utrzymywał również, że pracownicy chcą pracować w urzędach pracy z powodu dużego bezpieczeństwa zatrudnienia i stabilności zapewnianej przez tę organizację.

Ograniczone zasoby finansowe organizacji publicznych powodują konieczność poszukiwania nowych metod i narzędzi rozwoju pracowników i wzmacniania ich zatrudnialności. W tym kontekście badacze wskazują na znaczenie właściwego zaprojektowania treści pracy, ponieważ zakres, w jakim wiedza i umiejętności zawodowe mogą być rozwijane na stanowisku pracy, uznaje się za istotny czynnik wpływający na zatrudnialność (van der Heijden, Bakker, 2011, s. 234). Właściwe zaprojektowanie treści pracy daje pracownikom możliwość wzbogacania doświadczenia zawodowego, uczenia się i doskonalenia umiejętności. Kompleksowa treść pracy, różnorodne i będące wyzwaniem zadania rozwijają ich zatrudnialność. Jednak na pytanie dotyczące częstości zmian w treści pracy i wykonywanych zadaniach zdecydowana większość kierowników odpowiedziała, że w ich organizacjach treść pracy na stanowiskach jest (raczej) stała (11 osób). Niektórzy wyjaśniali, że zmiany takie są niemożliwe ze względu na istniejące ograniczenia prawne w sektorze publicznym (2 osoby) lub sztywną strukturę organizacyjną (1 osoba). W kilku organizacjach kierownicy twierdzili, że pomimo stałego opisu stanowiska pracy zakres zadań i odpowiedzialności pracowników zwiększa się ze względu na nowe wyzwania (2 osoby) i udział pracowników w nowych, dodatkowych projektach (1 osoba). Tylko w dwóch organizacjach (1 MOPS i 1 PUP) zadania na stanowisku

pracy czasem są zmieniane. Jednocześnie większość badanych wyrażała opinię, że właściwy projekt pracy pozytywnie wpływa na zatrudnialność pracowników (10 osób), ponieważ stwarza możliwość uczenia się, rozwoju, wzbogacania doświadczenia zawodowego (3 osoby). Jeden z kierowników stwierdził, że taka praktyka „rozwija organizacyjny kapitał ludzki”.

W literaturze przedmiotu często podkreśla się, że obecnie przełożeni i podwładni powinni być partnerami w nieustannym procesie wymiany wiedzy (Waterman i wsp., 1994, s. 90). Partycypacyjni kierownicy zachęcają pracowników do uczenia się i rozwoju zawodowego. Dzielą się z podwładnymi wiedzą i doświadczeniem, często stając się ich mentorem i coachem. Wiele badań empirycznych prowadzonych w organizacjach biznesowych wskazuje, że wysoka jakość relacji interpersonalnych między przełożonymi a podwładnymi dodatkowo wpływa na zatrudnialność, sprzyja sukcesowi zawodowemu pracowników, jak również poprawia ich wyniki działania oraz zwiększa ich satysfakcję z pracy (Chiaburu, 2005; Kinicki, Vecchio, 1994; Epitropaki, Martin, 1999). Również w badanych organizacjach jakość relacji między przełożonym a podwładnymi zdecydowana większość kierowników uznała za ważny czynnik rozwoju zatrudnialności (14 osób). W opinii niektórych, przełożony powinien być mentorem i nauczycielem, który wspiera rozwój podwładnych radami, wiedzą i wyborem właściwych szkoleń (3 osoby). Jeden z respondentów wskazał, że „związek między przełożonym a pracownikami rozwija umiejętności i przyczynia się do pozostania pracownika w organizacji”.

Udział pracowników w podejmowaniu decyzji umożliwia im wzbogacanie doświadczenia zawodowego i rozwój kompetencji. Upelnomocnia pracowników i pobudza procesy „uczenia się w działaniu”. W większości badanych organizacji pracownicy uczestniczą w procesach podejmowania decyzji (13 osób), lecz często udział ten był ograniczony i zależny od pozycji pracownika lub rodzaju decyzji (9 osób). Większość kierowników twierdziła, że delegują pracownikom zadania w taki sposób, aby mogli oni rozwijać swoje kompetencje i wzmacniać zatrudnialność (10 osób). Tylko jeden z respondentów stwierdził, że jest to niemożliwe z powodu istniejących w sektorze publicznym regulacji prawnych.

Także sieć kontaktów zawodowych jest postrzegana jako ważny czynnik rozwoju zatrudnialności. Rozwinięta sieć kontaktów zawodowych zapewnia pracownikowi dostęp do wiedzy jej uczestników. Ponadto obecnie ze względu na rozpowszechnienie nowych modeli kariery zawodowej, jej wpływ na zatrudnialność i sukces zawodowy pracownika rośnie. Badania empiryczne wykazały, że sieć kontaktów zawodowych jest powiązana z obiektywnym i subiektywnym sukcesem zawodowym pracowników (Bozionelos, 2003,

s. 41–66). W badanych ośrodkach pomocy społecznej i urzędach pracy kadra kierownicza akcentowała fakt, że ich organizacje intensywnie współpracują z innymi organizacjami w otoczeniu i dlatego pracownicy mają wiele sposobności, aby rozwijać swoją sieć kontaktów zawodowych (13 osób). Tylko w dwóch organizacjach, w opinii respondentów, kontakty te są ograniczone. Według badanych, potrzeba intensywnej współpracy wynika ze specyficznej roli ośrodków pomocy społecznej i urzędów pracy w społeczeństwie. Wyrażali oni także przekonanie, że wpływa ona korzystnie na zatrudnialność (15 osób), ponieważ pozwala rozwijać wiedzę i kompetencje pracowników (13 osób). Co więcej, jak twierdzili, organizacja „rozwija sieć kontaktów społecznych jednostki, które może ona wykorzystać, szukając pracy”, zwiększając jej „poczucie bezpieczeństwa”.

W opinii badanych, możliwość rozwoju zatrudnialności pozytywnie wpływa nie tylko na satysfakcję zawodową pracowników, lecz także na ich sukces zawodowy (odpowiednio: 13 osób i 11 osób). Niektórzy wyjaśniali, że zwiększa szanse pracownika na awans (4 osoby) oraz że pracownik może wykorzystać zdobyte kompetencje w innych organizacjach (2 osoby). Jednocześnie jednak badani wyrażali opinię, że „to zależy od pracownika”. Kierownik urzędu pracy wyjaśnił: „Nie każdy jest nastawiony na rozwój. Osoby, które są nastawione na rozwój, to tak (...), dla nich będzie to wartością dodaną”. Kierownicy skarżyli się także, że sukces subiektywny w sektorze publicznym nie jest powiązany z sukcesem finansowym (2 osoby), przy czym jeden z respondentów przekonywał, że satysfakcja finansowa jest najważniejsza dla pracowników. Kilku badanych wskazywało również, że szanse na awans są bardzo ograniczone w ich organizacjach, co powoduje frustrację i rozczarowanie pracowników (2 osoby).

Dzisiaj niektórzy badacze twierdzą, że organizacja także osiąga korzyści z rozwoju zatrudnialności, ponieważ wpływa ona na wyniki działania pracowników. W większości badanych organizacji respondenci potwierdzali, że rozwój zatrudnialności dodatnio wpływa na wyniki działania pracowników (14 osób). Ich zdaniem, lepsze wyniki wiążą się z rozwojem kompetencji pracowników (6 osób). Ponadto niektórzy twierdzili, że pracownicy są wdzięczni za możliwość rozwoju i rewanżują się, lepiej wykonując swoją pracę (2 osoby).

System oceny pracowniczej stał się powszechnie stosowanym instrumentem ZZL w ośrodkach pomocy społecznej i urzędach pracy z powodu istniejących regulacji prawnych i silnej presji na efektywność. Większość badanych kierowników twierdziła, że w ich organizacji kryteria stosowane w ocenie pracowniczej przekładają się na rozwój zatrudnialności (15 osób). Utrzymywali, że ocena pracy określa kierunki rozwoju kompetencji, szkolenia, premie itd.

(6 osób). Niektórzy jednak wspominali, że jej wpływ jest ograniczony z powodu istniejących uregulowań prawnych, sztywnej struktury organizacyjnej, subiektywizmu stosowanych kryteriów i stabilności zatrudnienia (5 osób).

Zmiany w relacjach zatrudnienia powodują zacieranie się granic tradycyjnego ZZL w organizacjach, dlatego rozwój zatrudnialności może być także rozpatrywany jako element zarządzania karierą pracowników, która przekracza ramy współczesnych organizacji. Odnośnie do pytania dotyczącego elementów zarządzania karierą, wspierających rozwój kariery pracowników poza organizacją, respondenci wymieniali różne elementy, które były bezpośrednio lub czasami bardzo pośrednio powiązane z zarządzaniem karierą, np.: możliwość szkolenia, studiów i awansu (7 osób), sposobność współpracy z innymi ludźmi i organizacjami (2 osoby). Jednakże relatywnie liczna grupa badanych stwierdziła, że zarządzanie karierą nie istnieje w ich organizacji (6 osób). Jeden z kierowników przekonywał, że spłaszczenie struktur organizacyjnych ogranicza szanse na awans w jego organizacji, lecz jednocześnie zwiększa poza nią.

Odnośnie do cech, które ogólnie określają zdolność pracownika do radzenia sobie na współczesnym rynku pracy, najczęściej akcentowano znaczenie edukacji i wiedzy fachowej (10 osób). Następnie często wymieniano adaptacyjność, elastyczność i otwartość pracowników na zmiany (9 osób), jak również kompetencje społeczne, obejmujące np.: umiejętności interpersonalne i komunikacji, pracy zespołowej, czy autoprezentacji (8 osób). Z powodu szybkiego tempa dezaktualizacji wiedzy niektórzy kierownicy silnie akcentowali wartość zdolności i chęci pracownika do uczenia się (5 osób). Inne wymieniane czynniki obejmowały np.: proaktywność i kreatywność (4 osoby), doświadczenie zawodowe (2 osoby), pewność siebie (1 osoba), umiejętności komputerowe (1 osoba), wiarygodność (1 osoba).

Większość badanych wyrażała silne przekonanie, że specyficzna wiedza, umiejętności, zdolności i kompetencje pracowników decydują o ich zatrudnialności w sektorze publicznym (13 osób). Wskazywali oni, że pracownicy nie tylko muszą spełniać wymogi formalne, szczególnie odnośnie do profilu wykształcenia (4 osoby), ale także powinni posiadać specjalne kompetencje społeczne (np. asertywność). W opiniach niektórych, praca w organizacjach publicznych wymaga chęci służenia innym ludziom i wysokiego poziomu empatii (5 osób). Jeden z kierowników wyjaśnił: „Praca w sektorze publicznym jest postrzegana jako służba, misja, a nie tylko wykonywanie pracy”. Do najbardziej pożądanych cech pracowników organizacji należały: wiedza fachowa i kwalifikacje (13 osób) oraz kompetencje społeczne (np.: umiejętności komunikacyjne, empatia, umiejętności interpersonalne, radzenie sobie ze stresem). Pozostałe wy-

mieniane cechy obejmowały: zaangażowanie i motywację (2 osoby), chęć pracy w tego typu organizacji (2 osoby), jak również elastyczność i pewność siebie (2 osoby), efektywność działania (2 osoby), kompetencje etyczne (1 osoba), umiejętności miękkie (1 osoba), chęć uczenia się i rozwoju (1 osoba) itd.

Następnie badano znaczenie kilku specyficznych kompetencji jako czynników, które mogą określać zatrudnialność pracowników w sektorze publicznym. Należały do nich: kompetencje etyczne i obywatelskie, kompetencje społeczne, adaptacyjność, wiedza i umiejętności zawodowe, chęć uczenia się i rozwoju, jak również zdolność utrzymania równowagi między pracą a życiem prywatnym. Odnośnie do kompetencji etycznych i obywatelskich, adaptacyjności oraz chęci uczenia się i rozwoju wszyscy respondenci uznali, że stanowią one ważne elementy zatrudnialności. Silnie akcentowano znaczenie kompetencji etycznych i obywatelskich jako specyficznego czynnika, który determinuje zatrudnialność w organizacjach publicznych z powodu ich misji i specjalnej roli w społeczeństwie. Kierownik w urzędzie pracy wyjaśnił: „Jesteśmy bardzo przewrażliwieni na punkcie tego, żeby ktoś nas nie posądził o jakąś stronniczość i co nam wolno jako urzędnikom (...)”. Inny zaś stwierdził: „My tu jesteśmy pod specjalnym nadzorem (...) władz dzielnicy, miasta, mieszkańców. Instytucja publiczna sprawia to, że jesteśmy recenzowani na każdym kroku”. Z kolei adaptacyjność i proaktywność uznano za kluczowe czynniki determinujące zatrudnialność niezależnie od sektora, ponieważ jak stwierdził jeden z badanych „(...) na współczesnym rynku pracy od wszystkich pracowników oczekuje się zdolności do adaptacji”. Kierownik ośrodka pomocy społecznej wskazał natomiast: „Trzeba wyjść z własną inicjatywą i umieć się znaleźć w różnych sytuacjach. Taki pracownik ma większe szanse utrzymania zatrudnienia”. Ponadto inny kierownik ośrodka pomocy społecznej wyjaśnił: „Zmienia się postrzeganie pomocy społecznej i sami powinniśmy wychodzić do mieszkańców”. Respondenci podkreślali także, że szybkie tempo zmian i dezaktualizacji wiedzy prowadzi do konieczności nieustannego uczenia się, aby pozostać „zatrudnialnym” na współczesnym rynku pracy, dlatego chęci uczenia się i rozwoju oczekuje się od wszystkich pracowników. Jednocześnie kierownik ośrodka pomocy społecznej przekonywał, że: „(...) to jest bardzo ważne, ale ludzie mają świadomość tego, że powinni się rozwijać”.

Należy zauważyć, że w opinii respondentów profesjonalna wiedza i umiejętności są czynnikami, które głównie decydują o otrzymaniu pracy w procesie rekrutacji i selekcji. Kilku respondentów podkreślało, że w przypadku pracowników sektora publicznego właściwy poziom wiedzy i umiejętności zawodowych jest wymagany przez przepisy prawne (3 osoby) oraz specy-

fikę pracy (3 osoby). Ponadto utrzymywali oni, że wysoki poziom wiedzy fachowej jest konieczny, ponieważ, jak wyjaśnił kierownik ośrodka pomocy społecznej: „(...) ze względu na cechy tej pracy – bez tego można łatwo kogoś skrzywdzić”. Odpowiedni profil wykształcenia i doświadczenie zawodowe były często traktowane jako wskaźnik wiedzy i umiejętności zawodowych. W kontekście specyfiki pracy w ośrodkach pomocy społecznej i urzędach pracy silnie akcentowano znaczenie umiejętności zachowania równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym, ponieważ „ta praca jest bardzo obciążająca” i „jest to konieczne dla zachowania zdrowia psychicznego”, chociaż, jak twierdzili badani, „jest trudno utrzymać równowagę w pracy tego rodzaju” (6 osób). Warto zauważyć, że to zagrożenie było szczególnie uwypuklane w wypowiedziach kierowników ośrodków pomocy społecznej.

Przeprowadzone wywiady pokazały, że kompetencje społeczne stanowią ważny czynnik, który decyduje o zdobyciu i utrzymaniu pracy w organizacjach publicznych świadczących usługi społeczne (15 osób). Kompetencje społeczne należą obecnie do jednych z najbardziej pożądanych i oczekiwanych przez pracodawców cech pracowników. Zdaniem niektórych, stanowią nawet kluczowe kompetencje pracowników ośrodków pomocy społecznej i urzędów pracy, w których praca przeważnie polega na bezpośrednim kontakcie z klientami w trudnej sytuacji życiowej i zawodowej (5 osób), dlatego też, jak ironicznie stwierdził jeden z respondentów, jeśli „ktoś nie ma tych umiejętności, to musi szukać branży, w której nie ma kontaktu z innymi”. W tym kontekście często wskazywano na szczególną wartość umiejętności komunikacyjnych i empatii.

W części końcowej wywiadu poruszono temat percepcji przez pracowników braku bezpieczeństwa zatrudnienia i ich sytuacji na rynku pracy. Ogólnie w badanych organizacjach kadra kierownicza utrzymywała, że pracownicy obawiają się utraty pracy (10 osób). Przeważnie przyczyną była sytuacja na rynku pracy (4 osoby). Dodatkowo jako motyw lęku przed utratą pracy wymieniano „ciąćcia” budżetowe. Z drugiej strony, niektórzy respondenci nadal są przekonani, że sektor publiczny zapewnia stabilność pracy, i nie obawiają się jej utraty (6 osób). Co więcej, sądzą, że w razie utraty pracy, łatwo znajdą nowe zatrudnienie w innych organizacjach (7 osób). Z kolei niektórzy badani wręcz przeciwnie podkreślali, że w ich organizacjach pracownicy są świadomi sytuacji na rynku pracy i wiedzą, że nie byłoby im łatwo znaleźć nową pracę (6 osób). W tym kontekście jeden z kierowników zwrócił także uwagę na dyskryminację starszych pracowników na polskim rynku pracy, na którym, jego zadaniem, im jest znacznie trudniej zdobyć pracę niż młodszymi pracownikami.

Dyskusja i wnioski końcowe

Przeprowadzone wywiady pozwoliły na pełniejsze zrozumienie istoty zatrudnialności i tworzących ją elementów, kontekstu jej rozwoju w organizacjach publicznych świadczących usługi społeczne. Wywiady ukazały również różnorodne emocje, postawy i opinie wyrażane przez respondentów w odniesieniu do tego problemu. Zaobserwowano, że problem zatrudnialności jest przedmiotem troski kadry zarządzającej w badanych organizacjach publicznych. Ta tendencja, charakterystyczna dla współczesnej polityki ZZL w sektorze publicznym, może być wyjaśniona przez zmiany w relacjach zatrudnienia i niełatwą sytuację na polskim rynku pracy. Jednakże podejmowane działania koncentrują się głównie na szkoleniach ukierunkowanych na rozwój wewnętrznej zatrudnialności. Warto zauważyć, że organizacje publiczne planujące rozwijać zatrudnialność swoich pracowników mogą częściowo zastąpić kosztowne szkolenia innymi działaniami rozwojowymi, np. projektowaniem treści pracy, mentoringiem, zachęcaniem pracowników do samokształcenia, (Marzec, 2015). Ponadto przełożeni powinni wspierać te działania, tworząc relacje z podwładnymi oparte na wzajemnym zaufaniu i szacunku. Powinni także zachęcać pracowników do rozwoju zawodowego, umożliwiając im udział w procesie podejmowania decyzji i delegując zadania, które pozwalają doskonalić ich kompetencje i rozwijać zatrudnialność. Mogą oni wspierać pracowników w rozwijaniu sieci kontaktów zawodowych w organizacji i poza nią, co przyczyniać się będzie do wymiany wiedzy i informacji, przynosząc korzyści zarówno pracownikom, jak i organizacji. Także na poziomie organizacyjnym system oceny okresowej pracowników może przyczyniać się do rozwoju zatrudnialności, uwzględniając w większym stopniu długoterminowe doskonalenie ogólnych kompetencji pracowników. Ocena pracownicza na ogół skupia się na bieżących potrzebach kompetencyjnych wynikających z pełnionej przez pracownika roli organizacyjnej. Jeśli chodzi o ocenę zorientowaną na wzmacnianie zatrudnialności, jej charakter powinien być bardziej ogólny oraz w większym stopniu uwzględniać szeroki rozwój kompetencji i ich przydatność dla organizacji w dłuższym horyzoncie czasu.

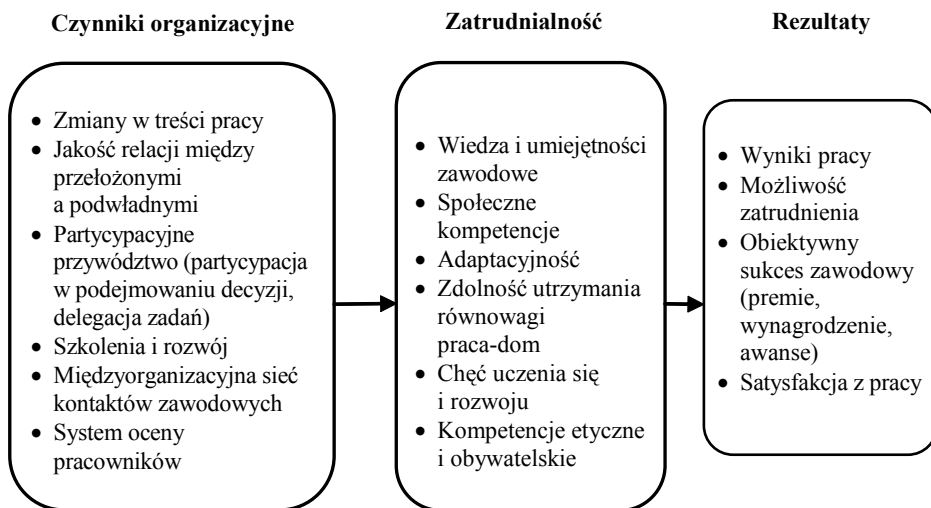
Badania wskazują, że zatrudnialność jest zjawiskiem złożonym, obejmującym kilka kluczowych wymiarów, m.in.: wiedzę i umiejętności fachowe, kompetencje społeczne, adaptacyjność, zdolność utrzymania równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym, chęć uczenia się i rozwoju. Ponadto niektóre kompetencje określające zatrudnialność pracowników mogą być różne w sektorze publicznym i prywatnym. Różnice te wynikają z roli, struktur

i procesów charakterystycznych dla organizacji publicznych, które jednocześnie narzucają specyficzne wymogi dotyczące kompetencji pracowników. Należy podkreślić szczególną rolę kompetencji etycznych i obywatelskich jako czynnika determinującego zatrudnialność pracowników sektora publicznego ze względu na wysokie oczekiwania odnośnie do tych cech pracowników w organizacjach publicznych.

Warto także wspomnieć, że nie zaobserwowano wyraźnych różnic w oczekiwaniach odnośnie do zatrudnialności pracowników oraz w podejmowanych działaniach w ośrodkach pomocy społecznej i urzędach pracy. Jedynie w przypadku zdolności utrzymania równowagi jej znaczenie było nieco silniej akcentowane przez kierowników ośrodków pomocy społecznej ze względu na specyfikę wykonywanej pracy, która w opinii badanych wiąże się z dużym obciążeniem psychicznym.

Podsumowując, na podstawie przeprowadzonych wywiadów można przypuszczać, że występują istotne związki pomiędzy zatrudnialnością a niektórymi jej predyktorami i rezultatami (rys. 1).

Rysunek 1. Koncepcja niektórych relacji pomiędzy zatrudnialnością, jej predyktorami i rezultatami w organizacjach publicznych



Źródło: opracowanie własne

Zasadność proponowanych powyżej związków powinna zostać sprawdzona w dalszych studiach literatury i ewentualnie w przyszłych, ilościowych badaniach empirycznych. Ponadto, należy skonstruować, a następnie w badaniach

zwalidować instrument pomiaru zatrudnialności dostosowany do specyficznych potrzeb pracowników w organizacjach publicznych. Dalsze badania empiryczne w tym obszarze powinny pozwolić wypełnić istniejącą lukę wiedzy w teorii ZZL odnośnie do problemów dotyczących rozwoju zawodowego pracowników w nowych relacjach zatrudnienia wyłaniających się w sektorze publicznym i przyczynić się do budowania praktycznych podstaw efektywnego rozwoju zatrudnialności pracowników organizacji publicznych.

Literatura

- Baarda D. B., Goede M. P. M. de, Teunissen J. (1995), *Kwalitatief onderzoek [Badania ilościowe]*, Houten, Stenfert Kroese.
- Beveridge W. H. (1909), *Unemployment: A problem of industry*, London, Longmans, Green and Co.
- Borkowska S. (2009), ZZL a innowacyjność organizacji biznesowych, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 2 (67).
- Bozionelos N. (2003), Intra-organizational network resources: relation to career success and personality, *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 11 (1).
- Bywalec C. (1993), *Ekonomiczne i kulturotwórcze aspekty konsumpcji usług społecznych, Problemy teorii wymiany*, Kraków, Wyd. AE w Krakowie.
- Chiaburu D. S. (2005), The Effects of Instrumentality on the Relationship between Goal Orientation and Leader-Member Exchange, *Journal of Social Psychology*, vol. 145 (3).
- Doyle M. (2003), Discourse of Employability and Empowerment: Foundation Degrees and 'Third Way' Discursive Repertoires, Discourse, *Studies in Cultural Politics of Education*, nr 3.
- Elfring T. (1989), New Evidence on the Expansion of Service Employment in Advanced Economies, *Review of Income and Wealth Series*, vol. 35 (4).
- Epitropaki O., Martin R. (1999), The Impact of Relational Demography on The Quality of Leader-Member Exchanges (LMX) and Employees' Work Attitudes and Well Being, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 72 (2).
- Fitzpatrick T. (2006), *International Encyclopaedia of Social Policy*, Londyn, Nowy Jork, Routledge.
- Flaszyńska E. (2015), Polityka rynku pracy w Polsce – instytucje, usługi i sposób finansowania, w Grewiński M. (red.), *Polityka rynku pracy – w poszukiwaniu polskiego modelu kontraktacji usług*, Warszawa–Opole, WSP im. Janusza Korczaka w Warszawie.
- Frączkiewicz-Wronka A., Marzec I. (2012), Rozwój zatrudnialności pracowników w organizacjach publicznych, w Stabryła A., Woźniak K. (red.), *Determinanty potencjału rozwoju organizacji*, Kraków, Encyklopedia Zarządzania Mfiles.pl

- Fugate M., Kinicki A. J. (2008), 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*, vol. 81 (3).
- Gautié J., Gazier B. (2003), *Equipping markets for people: Transitional Labour Markets as a central part of a new social model*, Conference of the SASE, dostęp 12 stycznia 2012, < www.sase.org >.
- Grewiński M. (2011), Transformacja polityki społecznej w Europie – główne kierunki reorganizacji, w Grewiński M., Więckowska B. (red.), *Przeobrażenia sfery usług w systemie zabezpieczenia społecznego w Polsce*, Warszawa.
- Heijde C. M. van der, Heijden B. I. J. M. van der (2005), The development and psychometric evaluation of a multi-dimensional measurement instrument of employability - and the impact of ageing, w Costa G., Goedhard W. J. A., Ilmarinen J. (red.), *Assessment and promotion of work ability, health and well-being of ageing workers, Proceedings of the 2nd International Symposium on Work Ability*, Werona, Włochy, 18-20 października 2004, San Diego, International Congress Series (ICS) 1280, Elsevier.
- Heijde C. M. van der, Heijden B.I.J.M. van der (2006), A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability, *Human Resource Management*, vol. 45.
- Heijden B. I. J. M. van der, Bakker A. B. (2011), Toward a Mediation Model of Employability Enhancement: A Study of Employee-Supervisor Pairs in the Building Sector, *Career Development Quarterly*, vol. 59 (3).
- Iwankiewicz-Rak B. (2012), Usługi społeczne – kryteria wyboru miejsca i formy konsumpcji, Uniwersytet Szczeciński, Zeszyty Naukowe, nr 722, *Ekonomiczne Problemy Usług*, nr 95.
- Kinicki A. J., Vecchio R. P. (1994), Influences on the Quality of Supervisor-Subordinate Relations: The Role of Time-Pressure, Organizational Commitment, and Locus of Control, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15 (1).
- Marzec I. (2015), *Uwarunkowania rozwoju zatrudnialności pracowników w organizacji*, Katowice, Wyd. UE w Katowice, (w druku).
- Marzec I., Heijden B. I. J. M. van der, Scholarios D., Schoot E. van der, Bozionelos N., Epitropaki O., Jędrzejowicz P., Knauth P., Mikkelsen A., Heijde C. M. van der (2009a) Employability Management Practices in the Polish ICT Sector, *Human Resource Development International*, vol. 12 (5).
- Marzec I., Jędrzejowicz P., Heijden B. I. J. M. van der, Scholarios D., Bozionelos N., Schoot E. van der, Knauth P. (2009b), Specjaliści ICT w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, vol. 3–4 (68–69).
- Marzec I., Heijden B. I. J. M. van der (2003), Podtrzymywanie przydatności zawodowej pracowników małych i średnich firm ICT, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, vol. 5 (29).
- Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej [MPiPS] (2014), *Projekt założeń projektu ustawy o zmianie ustawy o pomocy społecznej oraz niektórych innych ustaw*,

dostęp 14 maja 2014, <http://www.mpips.gov.pl/bip/projekty-aktow-prawnych/projekty-ustaw/pomoc-spoeczna/zalozenia-do-zmiany-ustawy-o-pomocy-spoecznej> > .

Szarfenberg R. (2010), *Polityka społeczna i usługi społeczne*, Uniwersytet Warszawski, Instytut Polityki Społecznej, dostęp 18 Maja 2015, < www.ips.uw.edu.pl/rszarfr >

Thijssen J. G., Heijden B. I. J. M. van der (2003), Evaporated talent? Problems with talent development during the career, *International Journal of Human Resources Development and Management*, vol. 3 (2).

Ustawa z dnia 12 marca 2004 roku o pomocy społecznej, Dz.U. z 2009 r., poz. 175 z późn. zm.

Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku, Dz.U. z 2004 r. Nr 99, poz. 1001 z późn. zm.

Waterman Jr. R. H., Waterman J. A., Collard B. A. (1994), Toward a Career-Resilient Workforce, *Harvard Business Review*, vol. 72 (4).

Employability Enhancement in Public Organizations Providing Social Services: Evidence from Labor Offices and Social Welfare Centers

Summary

This paper strives to analyze individual factors that determine the employability of employees in public organizations providing social services, practices of employability enhancement in such organizations, and the fundamental results of such actions on the employees and organizations. Building on insights from interviews carried out with managers of labor offices and social welfare centers, key dimensions underpinning employability and the conditions of its enhancement in public organizations are discussed. The obtained data indicate that employability is a multidimensional phenomenon that encompasses not only professional knowledge and skills, but also generic competences. Moreover, the research suggests that public organizations should enhance the employability of their employees because this makes it possible to align employee and organization benefits subject to the new conditions of employment relations in the public sector.

I z a b e l a M a r z e c – doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Katedrze Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Specjalizuje się w zarządzaniu zasobami ludzkimi, zachowaniach organizacyjnych oraz wykorzystaniu praktyk i metod ZZL w sektorze publicznym.