

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 419

## Imperatyw przedsiębiorczości a odpowiedzialność przedsiębiorcy



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Agnieszka Flasińska, Aleksandra Śliwka

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Barbara Cibis

Lamanie: Agata Wiszniowska

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska

(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**

**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-564-3**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

tel./fax 71 36 80 602; e-mail: [econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)

[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Agnieszka Barcik:</b> Mechanizm compliance – pytanie o miejsce i zasadność w strategiach CSR współczesnych organizacji (Compliance mechanism – The question about the place and legitimacy in the CSR strategies of modern organizations) .....	9
<b>Ryszard Barcik, Piotr Dziwiński:</b> Społecznie odpowiedzialna restrukturyzacja zatrudnienia (Socially responsible restructuring of employment) .....	21
<b>Katarzyna Brendzel-Skowera:</b> Paradoksy w rozwoju przedsiębiorczości akademickiej (Paradoxes in the development of academic entrepreneurship) ...	33
<b>Karolina Gonera, Ewa Olszak-Dyk:</b> Świadome zarządzanie marką pracodawcy – studium przypadku (Employer branding management as an example of selected organization) .....	43
<b>Andrzej Kaleta, Letycja Soloduch-Pelc:</b> Integracja przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego w koncepcji strategicznej przedsiębiorczości – ocena przeszłości i sugestie na przyszłość (Integration of the entrepreneurship and strategic management in the concept of strategic entrepreneurship – assessment of the past and suggestions for the future) .....	56
<b>Rafał Kusa:</b> Wybrane problemy pomiaru poziomu przedsiębiorczości organizacji niekomercyjnych (Selected problems of measuring the level of entrepreneurship in non-profit organisations).....	68
<b>Renata Lisowska:</b> Uwarunkowania rozwoju współpracy zewnętrznej małych i średnich przedsiębiorstw w regionie (Determinants of the development of cooperation between small and medium-sized enterprises in the region)	77
<b>Izabela Marzec:</b> Konsekwencje rozwoju zatrudnialności pracowników w organizacjach publicznych: szansa czy zagrożenie? (Consequences of employees' employability enhancement in public organizations: a chance or a threat?) .....	87
<b>Marek Matejun:</b> Statyka i dynamika w cyklu życia mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw (Statics and dynamics in the life cycle of the micro, small and medium-sized enterprises).....	95
<b>Anna Michna, Roman Kmiecik:</b> Przedsiębiorczość międzynarodowa mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw – wybrane zagadnienia (International entrepreneurship of micro, small and medium-sized enterprises – selected aspects).....	107

<b>Elena Mieszajkina:</b> Przedsiębiorczość na pograniczu polsko-białorusko-ukraińskim: (Entrepreneurship on the Polish-Belarusian-Ukrainian borderland).....	117
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Paradoks doskonalenia produktu na rynku maszyn rolniczych – relacje jakość a zysk (Paradox of the product improvement on the agricultural machinery market – quality and profit relations).....	129
<b>Katarzyna Olejniczak:</b> Między zyskiem a odpowiedzialnością w zarządzaniu. Paradoks Milтона Friedmana (Between profit and responsible management. The paradox of Milton Friedman).....	150
<b>Agnieszka Puto:</b> Przedsiębiorczość pracowników stymulantą rozwoju przedsiębiorstwa (Entrepreneurship of employees as a stimulant for the development of enterprises) .....	158
<b>Marcin Ratajczak:</b> Ocena wybranych działań na rzecz środowiska naturalnego podejmowanych przez przedsiębiorstwa agrobiznesu w ramach koncepcji CSR (Evaluation of some actions taken in favour of natural environment by agribusiness companies within the concept of CSR) .....	167
<b>Włodzimierz Sitko, Elena Mieszajkina:</b> Przedsiębiorczość intelektualna w dobie globalizacji (Intellectual entrepreneurship in a globalizing world) .....	178
<b>Elżbieta Skrzypek:</b> Paradygmaty zarządzania wiedzą w warunkach zmian otoczenia (Paradigms of knowledge management in conditions of changing environment).....	189
<b>Hanna Soroka-Potrzebna:</b> Zysk przedsiębiorstwa ważny, ale nie najważniejszy – społeczna odpowiedzialność biznesu (Profit is important for the company, but not the most important – corporate social responsibility)....	207
<b>Iwona Staniec:</b> Koncepcja szansy w przedsiębiorczości technologicznej (The concept of opportunity in the technological entrepreneurship) .....	216
<b>Edward Stawasz:</b> Rola doradztwa gospodarczego w zarządzaniu mikroprzedsiębiorstwami – wybrane oddziaływania i determinanty (The role of business consulting in managing micro enterprises – selected effects and determinants) .....	228
<b>Maciej Urbaniak:</b> Rola społecznej odpowiedzialności biznesu w budowaniu relacji z dostawcami (The role of the concept of corporate social responsibility in building relationships with suppliers) .....	237
<b>Anna Wójcik-Karpacz, Joanna Rudawska:</b> Instytucjonalne formy wspierania przedsiębiorczości w Polsce (Institutional models of entrepreneurship support in Poland).....	248
<b>Przemysław Zbierowski:</b> Paradoks efektów przedsiębiorczości: satysfakcja i <i>work-life balance</i> (The paradox of entrepreneurship outcomes: satisfaction and work-life balance).....	265

## Wstęp

Przedsiębiorczość to jedno z najstarszych pojęć nauk o zarządzaniu. Nierozzerwalnie łączy się ze sprawnym i skutecznym działaniem przedsiębiorców i ich zachowaniami. Współcześnie – w dobie realiów społecznej odpowiedzialności biznesu – przedsiębiorczość nabiera swoistych cech.

Autorzy niniejszego opracowania postanowili powrócić do korzeni przedsiębiorczości, spojrzeć na nią z perspektywy współczesnych paradygmatów, odnaleźć w niej szczególnie paradoks racjonalności menedżera i przedsiębiorczości menedżera-właściciela. Dodatkowo, w wielu artykułach, poruszono wątek zachowań menedżera i przedsiębiorcy we wspomnianych realiach społecznej odpowiedzialności biznesu.

Badania omówione w zamieszczonych w tym zeszycie opracowaniach wskazują na to, że u podstaw współczesnej przedsiębiorczości leży chęć pokonywania konkurencji oraz coraz lepszego zaspokajania potrzeb klientów dzięki:

- rozwojowi aktywności innowacyjnej,
- skłonności do podejmowania ryzyka i wykorzystywania okazji,
- umiejętności szybkiego dostosowywania się do zmiennych warunków otoczenia, ale i kreowaniu w otoczeniu zmian, które będą korzystne dla przedsiębiorstwa.

Nowoczesna przedsiębiorczość to różne aspekty działań przedsiębiorczych. Autorzy zwrócili szczególną uwagę na takie jej wymiary, jak:

- integracja przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego,
- przedsiębiorczość w aspekcie krajowym i międzynarodowym,
- przedsiębiorczość organizacji niekomercyjnych,
- przedsiębiorczość technologiczna,
- przedsiębiorczość intelektualna,
- przedsiębiorczość a społeczna odpowiedzialność biznesu,
- strategie przedsiębiorczego CSR.

Artykuły zebrane w niniejszym zbiorze są efektem nie tylko analiz empirycznych, ale też badań o charakterze dedukcji, bazujących na solidnej kwerendzie literatury przedmiotu. Zachęcamy do ich lektury.

*Jerzy Niemczyk, Katarzyna Olejczyk-Kita*

**Izabela Marzec**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

e-mail: izabela.marzec@ue.katowice.pl

---

## **KONSEKWENCJE ROZWOJU ZATRUDNIALNOŚCI PRACOWNIKÓW W ORGANIZACJACH PUBLICZNYCH: SZANSA CZY ZAGROŻENIE?**

---

## **CONSEQUENCES OF EMPLOYEES' EMPLOYABILITY ENHANCEMENT IN PUBLIC ORGANIZATIONS: A CHANCE OR A THREAT?**

---

DOI: 10.15611/pn.2016.419.08

JEL Classification: J24, J45, I31, M12

**Streszczenie:** Transformacja sektora publicznego pociąga za sobą liczne zmiany w sferze zatrudnienia. W tym kontekście wielu badaczy wskazuje na znaczenie, jakie dla przyszłości zawodowej pracowników organizacji publicznych ma rozwój ich zatrudnialności. W artykule podejmuje się próbę odpowiedzi na pytanie: jakie są podstawowe rezultaty rozwoju zatrudnialności pracowników w organizacjach publicznych w warunkach zmiany kontraktu psychologicznego między pracownikiem a pracodawcą. Cel ten zostanie zrealizowany poprzez zaprezentowanie wyników studiów literatury przedmiotu i badań empirycznych zrealizowanych w administracji publicznej. Wyniki analizy wywiadów przeprowadzonych z kadrą kierowniczą urzędów miejskich wskazują, że organizacje publiczne powinny rozwijać zatrudnialność swoich pracowników, ponieważ działanie to przynosi istotne korzyści zarówno pracownikom, jak i organizacji.

**Słowa kluczowe:** zatrudnialność, zarządzanie zasobami ludzkimi, organizacje publiczne.

**Summary:** Transformation of the public sector leads to changes in the field of employment. In this context some researchers point out at the importance of employability enhancement for the professional future of public sector employees. The paper tries to answer the following question: What are the results of employees' employability enhancement in the public organizations under the conditions of change in the psychological contract between an employee and an employer? This aim will be achieved by presenting the results of literature studies and empirical research conducted in public administration organizations. The results of the interviews carried out among managers of municipal councils indicate that public organizations should enhance employability of their employees because it brings significant benefits for both employees and the organization.

**Keywords:** employability, Human Resource Management, public organizations.

## 1. Wstęp

Przemianom zachodzącym w polskim sektorze publicznym towarzyszy powolna ewolucja dotychczasowego modelu zarządzania zasobami ludzkimi. Dzisiaj zakłada się, że ZZL powinno przyczyniać się do wzmacniania zdolności adaptacji organizacji publicznych do zmiennych warunków otoczenia poprzez zwiększenie elastyczności zasobów ludzkich. Dążenie to przejawia się w zmianach w relacjach zatrudnienia, modelach kariery pracowników oraz warunkach kontraktu psychologicznego między pracownikiem a organizacją publiczną. Obecnie organizacje te nie zapewniają już pracownikom „dożywotniego” zatrudnienia. Pomimo to, nadal bezpieczeństwo zatrudnienia w organizacjach publicznych jest zazwyczaj większe niż w sektorze prywatnym, a wprowadzane zmiany często budzą lęk i opór ich pracowników, który wynika z trudnej sytuacji na rynku pracy i zwykle niskiej mobilności zawodowej pracowników.

W tym kontekście coraz większego znaczenia nabiera problem rozwoju zatrudnialności pracowników organizacji publicznych. Pojawia się jednak ważne pytanie: jakie skutki dla organizacji publicznych i pracowników niesie rozwój zatrudnialności? Jakie szanse stwarza i z jakimi wiąże się on zagrożeniami? W artykule tym podjęto próbę odpowiedzi na te pytania, wykorzystując studia literatury przedmiotu i wyniki przeprowadzonych badań empirycznych.

## 2. Zatrudnialność – pojęcie, zarys koncepcji

Chociaż termin „zatrudnialność” pojawił się w literaturze przedmiotu na początku XX wieku, nadal nie istnieje jego ogólnie przyjęta definicja, a pojęcie to jest różnie rozumiane w zależności od przyjętej perspektywy badawczej i kontekstu, w jakim występuje.

W literaturze zatrudnialność najczęściej jest rozpatrywana z dwóch różnych, lecz powiązanych perspektyw – makroekonomicznej i indywidualnej. Perspektywa makroekonomiczna skupia się głównie na sytuacji na rynku pracy – popycie na pracę oraz różnorodnych aspektach polityki społeczno-ekonomicznej, związanych z sytuacją na rynku pracy, np. problemie bezrobocia, elastyczności rynku pracy itd. Z kolei badacze rozpatrujący to zjawisko z perspektywy indywidualnej – podażowej, koncentrują się na jednostce i analizie jej różnorodnych cech, które sprawiają, że jest ona zdolna do radzenia sobie na dzisiejszym, niestabilnym i wymagającym rynku pracy. Dążą oni do określania tych atrybutów jednostki, które sprawiają, że w tych samych warunkach otoczenia jedne osoby pozostają długotrwale bezrobotne, podczas gdy inne nie tylko są w stanie znaleźć i utrzymać satysfakcjonującą ich pracę, lecz także rozwijać karierę zawodową. Z tych powodów zatrudnialność jest często analizowana w kontekście kariery zawodowej.

Do rozwoju koncepcji zatrudnialności ujmującej to zjawisko z perspektywy indywidualnej istotnie przyczyniły się prace van der Heijde i van der Heijden

[2006], które proponują tak zwane podejście oparte na kompetencjach oraz prace Fugate'a i Kinickiego [2008], łączących zatrudnialność z dyspozycjami jednostki. Van der Heijde i van der Heijden [2006, s. 453] przedstawiają zatrudnialność jako swoistą, złożoną kompetencje jednostki, która obejmuje nie tylko jej specjalistyczną wiedzę i umiejętności zawodowe, lecz również szereg kompetencji ogólnych. Z kolei według Fugate'a i Kinickiego [2008, s. 523], zatrudnialność związana jest z takimi cechami dyspozycyjnymi jednostki, które zwiększają jej szanse na zatrudnienie i sukces zawodowy.

### **3. Rezultaty rozwoju zatrudnialności pracowników w organizacjach publicznych: perspektywa indywidualna i organizacyjna**

Dawny kontrakt psychologiczny zakładał, że pracownicy powierzają organizacji publicznej kierowanie ich (zwykle długoterminową) karierą zawodową. W zamian za bezpieczeństwo zatrudnienia i możliwość rozwoju zawodowego oczekiwano od pracowników pełnej lojalności i zaangażowania. W efekcie ścieżki kariery pracowników organizacji publicznych cechowały się przewidywalnym, z reguły hierarchicznym rozwojem. Współczesne organizacje publiczne dążą do zwiększenia elastyczności zasobów ludzkich. Chęć wzmocnienia elastyczności ilościowej i ograniczenia kosztów personalnych sprawiają, że coraz częściej w sektorze publicznym stosowane są czasowe formy zatrudnienia. Jednocześnie w organizacjach publicznych stopniowo rozpowszechnione stają się poglądy, że to pracownik jest odpowiedzialny za rozwój własnej zatrudnialności i przyszłość zawodową [Tangian 2008]. W przekonaniu wielu rozwój zatrudnialności, który opiera się głównie na rozszerzaniu zakresu kompetencji zawodowych pracownika, nie tylko wiąże się ze zbędnymi kosztami, ale osłabia lojalność pracowników wobec organizacji i zwiększa ryzyko ich odejścia z organizacji. Ponadto rośnie obawa niektórych pracodawców publicznych, że pracownicy o wysokiej zatrudnialności mogą skuteczniej niż ci o niskiej egzekwować od organizacji realizację swoich potrzeb i oczekiwań, ponieważ są w stanie stosunkowo łatwo znaleźć alternatywne zatrudnienie w organizacjach prywatnych, niejednokrotnie oferujących im korzystniejsze warunki pracy i płacy.

Zmiana kontraktu psychologicznego między pracownikiem a organizacją publiczną obejmuje także kwestie związane z bezpieczeństwem zatrudnienia oraz odpowiedzialnością za rozwój zatrudnialności. W sytuacji, gdy organizacja publiczna nie może już gwarantować pracownikom bezpieczeństwa zatrudnienia, nowy kontrakt psychologiczny obejmuje odpowiedzialność organizacji za zapewnienie pracownikom szans rozwoju zatrudnialności [Thijssen, van der Heijden, Rocco 2008]. Zwłaszcza organizacje publiczne, z racji ich roli w społeczeństwie, powinny stanowić wzór pracodawcy i dbać o to, aby, mimo czasowości zatrudnienia, wszyscy pracownicy mieli możliwość rozwijania zatrudnialności. Dzięki temu organizacje te mogą budować



wizerunek pracodawcy, który troszczy się o przyszłość zawodową swoich pracowników. Taki wizerunek pozwala przyciągnąć i utrzymać w organizacji wartościowych pracowników. Nadaje poczucie sensu ich zatrudnieniu w organizacji, wzmacniając lojalność i zaangażowanie.

Zgodnie z teorią społecznej wymiany pracownicy bowiem dokonują swoistego „rachunku zysków i strat”, jakie odnoszą oni w wyniku zatrudnienia w określonej organizacji. Możliwość rozwoju jest obecnie ważnym czynnikiem decydującym o atrakcyjności pracodawcy. Dla wielu pracowników jest nawet ważniejsza niż wysokość wynagrodzenia, które w sektorze publicznym jest zazwyczaj niższe niż w prywatnym. W warunkach braku stabilności zatrudnienia możliwość rozwoju zatrudnialności staje się dla pracowników nowym zabezpieczeniem (*employability security*), w sytuacji bowiem utraty pracy osoby o wysokiej zatrudnialności mogą szybko znaleźć nową pracę [Tangian 2008, s. 100]. Ponadto niektórzy badacze wskazują, że rozwój zatrudnialności nie wpływa tylko dodatnio na zaangażowanie pracowników i ich satysfakcję z pracy, lecz także na wyniki działania, ponieważ wiąże się on z rozwojem kompetencji (zob. [van der Heijde, van der Heijden 2006]). Szeroki zakres kompetencji pracowników, charakterystyczny dla pracowników o wysokiej zatrudnialności, zwiększa ich zdolności adaptacyjne, umiejętność przystosowania się do zmian w zakresie pełnionych obowiązków w zależności od bieżących potrzeb organizacji, tym samym przyczyniając się do wzmocnienia elastyczności funkcjonalnej zasobów ludzkich organizacji.

#### 4. Metodyka i wyniki badań

Badania prowadzone były od czerwca do sierpnia 2015 roku w ramach dwuletniego programu badawczego dotyczącego rozwoju zatrudnialności pracowników w organizacjach publicznych<sup>1</sup>. Obejmowały one wywiady częściowo ustrukturyzowane przeprowadzone z wyższą kadrą zarządzającą w 11 urzędach miejskich na terenie północnej, południowej, wschodniej, zachodniej i centralnej Polski. Stwierdzono bowiem, że, z jednej strony, urzędy miejskie są ważnymi instytucjami administracji publicznej realizującymi lokalną politykę społeczną i problem rozwoju zatrudnialności powinien być znany ich kadrze kierowniczej, a z drugiej strony, poziom zatrudnialności samych pracowników urzędów może istotnie wpływać na funkcjonowanie urzędów.

Celem prowadzonych wywiadów była m.in. odpowiedź na pytanie: jakie są podstawowe rezultaty rozwoju zatrudnialności w badanych organizacjach. W analizie treści wywiadów wykorzystano schemat kodowania, w którym podobne stwierdzenia badanych były łączone w kategorie wyłaniające się w wyniku procesu analizy

---

<sup>1</sup> 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 numer DEC-2013/11/B/HS4/00561.

treści wypowiedzi respondentów [Baarda, de Goede, Teunissen 1995]. Kategorie wykorzystano do sporządzenia schematu kodowania, który służył do analizy treści wywiadów. Należy także zaznaczyć, że w artykule przedstawiono jedynie wyniki analizy wywiadów w zakresie podstawowych rezultatów rozwoju zatrudnialności pracowników w badanych urządach.

Opinie wyrażane przez przedstawicieli kadry kierowniczej, z którymi prowadzono wywiady, świadczą o tym, że w większości badanych urzędów miasta zwraca się uwagę na kwestie utrzymania i rozwoju zatrudnialności pracowników (9 osób). Troska ta wynika między innymi z pragnienia utrzymania pracowników w organizacji i przekonania respondentów, że możliwość rozwoju zatrudnialności wpływa na efektywność działania pracownika, jak bowiem zauważył jeden z kierowników: „chcemy, żeby [*pracownik*] związał się z nami na dłużej niż parę miesięcy, bo to powoduje, że pracownik jest lepszy, bardziej wydajny, bardziej związany ze swoją organizacją, po prostu bardziej efektywny”. Niektórzy respondenci równocześnie zwracali jednak uwagę na istniejące w administracji publicznej ograniczenia finansowe oraz możliwość odejścia pracowników o wysokiej zatrudnialności z organizacji.

Analiza treści wywiadów wykazała, że zdecydowana większość kierowników uważała, że możliwość rozwoju zatrudnialności zwiększa satysfakcję zawodową pracowników (9 osób). Chociaż według niektórych wpływa ona dodatkowo na satysfakcję zawodową pracowników tylko wtedy, gdy wiąże się z możliwością awansu i rozwoju kariery. Wyrażano także opinię, że wpływ ten jest istotny w przypadku młodych pracowników – stażystów, jak wyjaśnił respondent: „opiekuję się tymi stażystami i wiem, że ich nabyte tutaj umiejętności i kompetencje rzeczywiście mają potem wpływ na utrzymanie zatrudnienia czy szukanie innego zatrudnienia”. Z kolei według innego kierownika, nie każdy pracownik pragnie rozwoju, pomimo wsparcia organizacji. Jak stwierdził: „To wszystko też zależy od pracownika, czy chce się szkolić, czy nie [...]. Miasto daje duże takie możliwości...”.

Zdaniem większości kadry kierowniczej rozwój zatrudnialności wpływa dodatkowo na sukces zawodowy pracowników administracji publicznej (9 osób). Najczęściej respondenci wyrażali przekonanie, że stwarza on możliwości awansu zawodowego (3 osoby). Jedna z badanych z zaangażowaniem przekonywała: „Przykładem jestem ja. Ja zaczęłam od młodszego referenta. Przyszłam tu jako młoda dziewczyna, także przeszłam wszystkie szczeble i praca sprawia mi satysfakcję”. Wskazywano także, że rozwój zatrudnialności zwiększa szanse sukcesu zawodowego poza organizacją, daje pracownikowi możliwość realizacji swoich planów i ambicji zawodowych: „osoby, które pracowały w urzędzie, zostały radnymi, niektórzy mają ambicję zostać radnymi, znają zagadnienia samorządowe i chcieliby robić coś więcej [...], mieć wpływ na te wszystkie uregulowania, które będą potem decydowały o rozwoju naszego społeczeństwa, naszej wspólnoty”. Inny badany zwrócił uwagę na powiązania między rozwojem zatrudnialności, elastycznością i mobilnością pracownika a sukcesem zawodowym, stwierdzając, że: „ewentualnie mogę zmienić [*pracę*], mogę szukać w różnych miejscach i mam takie kompetencje, których się tu wyuczyłem, które

pozwalają mi być mobilnym na rynku pracy...”. Niektórzy respondenci skarżyli się jednak, że w administracji publicznej możliwości awansu są ograniczone, sukces subiektywny nie jest powiązany z obiektywnym, a wpływ rozwoju zatrudnialności na wysokość wynagrodzenia jest niewielki – jak wyjaśniła jedna z badanych: „Niestety z sukcesem obiektywnym jest już gorzej, bo ten sukces nie jest związany z finansami. W urzędzie możliwość awansu też jest ograniczona. Jestem jedną z nielicznych osób, które mogą powiedzieć o tak zwanym awansie pionowym”.

Badano również efekty rozwoju zatrudnialności dla organizacji – jej wpływ na wyniki działania pracowników. Wszyscy kierownicy twierdzili, że rozwój zatrudnialności pracowników dodatnio oddziałuje na wyniki ich pracy (11 osób). Akcentowano fakt, że wiąże się on z rozwojem kompetencji, co przekłada się na efektywność działania, chociaż zwracano także uwagę na wpływ innych czynników, jak bowiem zauważył respondent: „Wszystko zależy od różnych czynników, głównie od ludzi, ale myślę, że tak, zawsze rozwój kompetencji wpływa potem na wynik”. Wskazywano, że sama świadomość możliwości rozwoju zawodowego sprawia, że pracownik bardziej angażuje się w pracę i osiąga lepsze wyniki. Ponadto w przekonaniu respondentów wysoka zatrudnialność wiąże się z proaktywnością pracownika i jak wyjaśnił jeden z kierowników: „jeżeli człowiek jest bardziej aktywny i *więcej ma w głowie*, to i lepsze efekty pracy i chęci muszą być...”.

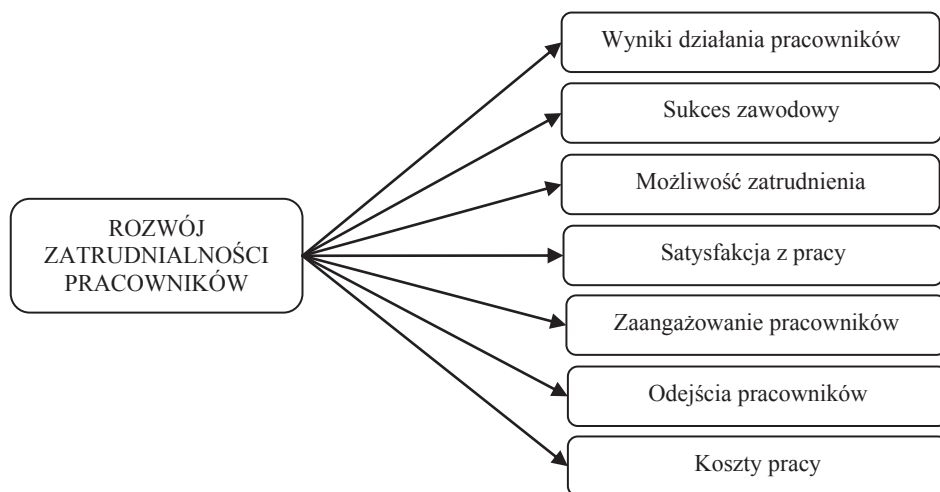
Warto zauważyć, że pomimo świadomości znaczenia problemu rozwoju zatrudnialności w organizacjach publicznych, wielu ich pracowników ma wciąż stosunkowo duże poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia. Na pytanie, czy pracownicy obawiają się utraty pracy, jedynie trzy osoby odpowiedziały pozytywnie, lecz nawet jeżeli respondenci przyznawali, że odczuwają pewne obawy, to i tak przekonywali, że w organizacjach publicznych nadal jest większe bezpieczeństwo zatrudnienia niż w organizacjach prywatnych. Podkreślano fakt, że w urzędach miasta panuje duża stabilność zatrudnienia, ograniczona ewentualnie pewną kadencyjnością. Jednocześnie najczęściej kierownicy utrzymywali, że możliwość znalezienia alternatywnej pracy zależy przede wszystkim od pracownika. Tylko jedna osoba wyraziła opinię, że jest to uzależnione od sytuacji na rynku pracy. Niektórzy jednocześnie twierdzili, że w sytuacji utraty zatrudnienia w tej organizacji pracownicy łatwo znajdują alternatywne zatrudnienie na rynku pracy (3 osoby). Inni zaś wyrażali przeciwny pogląd i jak otwarcie wyznał jeden z badanych: „Nie widzą możliwości znalezienia zatrudnienia gdzie indziej”. Zwracano również uwagę na sytuację na lokalnym rynku pracy i wysoki poziom bezrobocia w określonych regionach kraju, który powoduje, że pracownicy administracji publicznej, mimo często niskich zarobków, niechętnie zmieniają zatrudnienie.

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że rozwój zatrudnialności pracowników zwiększa elastyczność funkcjonalną zasobów ludzkich, dzięki czemu organizacja może lepiej radzić sobie ze zmianami w otoczeniu. W części końcowej wywiadu poruszono temat kierunków przemian zachodzących w administracji publicznej i wyzwń stojących przed urzędami miasta oraz znaczenia, jakie w przygotowaniu

się do zmian ma rozwój kompetencji pracowników. Do wymienianych przyszłych wyzwań należały: informatyzacja (3 osoby), decentralizacja i przemiany strukturalne (3 osoby), profesjonalizacja działania (2 osoby), odpolitycznienie (1 osoba), zwiększenie samodzielności finansowej gminy i możliwości decydowania o finansach (1 osoba), uspołecznienie (1 osoba), poprawa efektywności działania (1 osoba). Jednak nie wszyscy sądzą, że przeszłość rysuje się zachęcająco, jak stwierdził jeden z kierowników urzędu miasta: „przyszłość jest negatywna ze względu na niskie zarobki i rosnące oczekiwania wobec pracowników”. Jednocześnie stosunkowo niewielka liczba badanych uważała, że rozwój kompetencji pracowników ma istotne znaczenie w przygotowaniu się organizacji do zmian (4 osoby). Podkreślano także negatywny stosunek pracowników do zmian (8 osób), którzy się ich obawiają. Warto zauważyć, że akceptacja zmian i umiejętność dostosowania się do nich uznawane są za ważny czynnik decydujący obecnie o zatrudnialności pracowników.

## 5. Podsumowanie i wnioski końcowe

Przeprowadzone wywiady umożliwiły poznanie opinii respondentów na temat znaczenia rozwoju zatrudnialności w badanych organizacjach, jak również efektów tych działań. Wskazują one, że w przekonaniu badanych przedstawiciele kadry kierowniczej rozwój zatrudnialności przynosi korzyści nie tylko pracownikom, lecz także organizacji (rys. 1).



Rys. 1. Potencjalne rezultaty rozwoju zatrudnialności w organizacjach publicznych

Źródło: opracowanie własne.

Stwierdzono, że w opinii respondentów możliwość rozwoju oddziałuje pozytywnie na wyniki działania pracowników, a jednocześnie wpływa dodatnio na satysfakcję

zawodową pracowników i zwiększa ich szanse na sukces zawodowy. Jednak jednocześnie sztywne kryteria awansu, ograniczone zasoby finansowe oraz mało elastyczne systemy wynagrodzeń sprawiają, że możliwości osiągnięcia obiektywnego sukcesu zawodowego w administracji publicznej są ograniczone. Rodzi to zagrożenie, że pracownicy o wysokiej zatrudnialności mogą odchodzić z organizacji publicznych do organizacji prywatnych, oferujących im większe szanse rozwoju kariery zawodowej. Z drugiej strony, wysokie bezrobocie sprawia, że większa „stabilność pracy” oferowana przez organizacje publiczne nadal dla wielu pracowników stanowi, jak wskazują przeprowadzone wywiady, istotny walor „publicznego pracodawcy” i czynnik wpływający na decyzję pracowników o pozostaniu w organizacji. W praktyce rozwój zatrudnialności może stać się ważnym elementem systemu zarządzania karierą pracowników we współczesnej administracji publicznej, umożliwiającym zwiększenie mobilności pracowników i elastyczności funkcjonalnej zasobów ludzkich oraz dopasowanie popytu i podaży pracy w organizacji, co ma tym większe znaczenie, że rosną oczekiwania społeczne co do jakości usług świadczonych przez administracje publiczną.

W przyszłych badaniach ilościowych należy sprawdzić, czy między badanymi zmiennymi występują sugerowane zależności (rys. 1). Ważnym zadaniem jest również zidentyfikowanie, jakie czynniki organizacyjne i indywidualne oddziałują na zatrudnialność pracowników w organizacjach publicznych, ponieważ pozwoli to na podjęcie efektywnych działań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, ukierunkowanych na rozwój zatrudnialności pracowników. Jednak aby zadanie to było możliwe do realizacji, w pierwszej kolejności konieczne jest zbudowanie narzędzia pomiaru zatrudnialności dostosowanego do specyficznych potrzeb pracowników organizacji publicznych.

Podsumowując, można stwierdzić, że niewątpliwie pracownicy o wysokiej zatrudnialności, elastycznie przystosowujący się do nowych wyzwań i zmiennych potrzeb organizacji, mogą stać się kluczową „siłą zmian” w polskich organizacjach publicznych.

## Literatura

- Baarda D.B., de Goede M.P.M., Teunissen J., 1995, *Kwalitatief onderzoek* [Badania ilościowe], Stenfert Kroese, Houten.
- 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, no. 3, s. 503-527.
- Tangian A., 2008, *Is Europe ready for flexicurity? Empirical evidence, critical remarks and a reform proposal*, *Intereconomics – Review of European Economic Policy*, vol. 43, no. 2, s. 99-111.
- Thijssen J.G.L., van der Heijden B.I.J.M., Rocco T.S., 2008, *Toward the employability-link model: current employment transition to future employment perspectives*, *Human Resource Development Review*, vol. 7, no. 2, s. 165-183.
- van der Heijde C.M., van der Heijden B.I.J.M., 2006, *A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability*, *Human Resource Management*, vol. 45, no. 3, s. 449-446.