

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 429

**Sukces w zarządzaniu kadrami.
Dylematy zarządzania kadrami
w organizacjach krajowych
i międzynarodowych.
Problemy zarządczo-ekonomiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Barbara Szłapka
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
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 978-83-7695-584-1

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Halina Czubasiewicz, Marek Kalinowski: Rola aspektu fabularnego i probabilistycznego w grach serio / Role of story and probabilistic aspects in serious games.....	13
Marzena Fryczyńska: Perspektywy i narzędzia oceny sieciowych właściwości pracowników / Perspectives and assessment instruments of networking characteristics of employees.....	21
Karolina Gonera: Szkolenia pracowników i ich wpływ na awanse i odejścia z organizacji / Employees training and its influence on promotion and leaving an organization.....	31
Piotr Górski: Kultura profesjonalizmu w zarządzaniu zasobami ludzkimi / Culture of professionalism in human resource management.....	40
Michał Igielski: Zarządzanie kapitałem intelektualnym jako nowe wyzwanie dla przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach gospodarki opartej na wiedzy / Management of intellectual capital as a new challenge for enterprises operating in the knowledge-based economy conditions.....	49
Zdzisława Janowska: Rola i kompetencje przywódcy w rozwiązywaniu konfliktów społecznych na przykładzie protestu pracowników socjalnych w gminie Łódź / The role and leadership competencies in resolving social conflicts exemplified by a protest of social workers of a municipality of Łódź area.....	60
Marta Juchnowicz: Kompleksowa elastyczność zarządzania kapitałem ludzkim w firmach polskich i litewskich / Comprehensive flexibility of human capital management in Polish and Lithuanian companies.....	70
Tomasz Kawka: Analiza zarządzania wynagrodzeniami w organizacjach nowej gospodarki w Polsce / Analysis of compensation management in new economy organizations in Poland.....	77
Marek Kunasz: Co determinuje szanse na szkolenie z wykorzystaniem intranetu bądź Internetu w organizacji? / What determines chances for training via Intranet or Internet in an organization?.....	91
Anna Lipka: Ryzyko personalne i realizacja strategii kadrowych w kontekście megatrendów / Personnel risk and the execution of personnel strategies in the context of megatrends.....	101
Gabriel Łasiński: Potencjał pracowników – istota, obszary i skale ujawniania / Potential of employees – essence, fields and scales of disclosure.....	112

Alicja Miś: Globalna kariera utalentowanych pracowników – teoretyczne ramy pojęcia / Talents’ global career – theoretical framework.....	122
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Ocena potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa wytwórczego sektora maszyn rolniczych / Assessment of competence potential of manufacturing company of the agricultural machinery sector	133
Urban Pauli: Zarządzanie talentami w małych i średnich przedsiębiorstwach / Talent management in small and medium enterprises.....	151
Sylwia Przytuła: Bariery i dysfunkcje w transferze wiedzy pomiędzy centralą korporacji a filią zagraniczną / Obstacles and dysfunctions in knowledge transfer between corporation headquarter and foreign subsidiary	163
Anna Rakowska, Agnieszka Sitko-Lutek: Kluczowe kompetencje pracowników przyszłości w opinii ekspertów międzynarodowych – wyniki badań / Key competences of future employees in the opinion of international experts – study.....	173
Izabela Różańska-Bińczyk: Przykład dobrych praktyk oceniania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego / Good practices example of performance appraisal in local government units.....	186
Katarzyna Stankiewicz: Postawy specjalistów ZZL wobec wykorzystywania potencjału pracy zespołowej / Attitudes of HR specialists towards utilizing a potential of teamwork	197
Sylwia Stańczyk: Obiekt badań organizacji w ujęciu ewolucyjno-kulturowym / Organisational concern of research: evolutionary and cultural perspective	207
Ewa Stańczyk-Hugiet: Rutynizacja i współzależność. Perspektywa efektywności zespołu / Routineness and interdependence. Team performance perspective	219
Marzena Stor, Adam Suchodolski: Wartościowanie kompetencji kierowników personalnych z perspektywy wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce / Valuing competencies of HR managers from the perspective of the performance results gained by Polish and foreign companies in Poland.....	229
Aneta Stosik: Kariery pracowników wiedzy na rynku usług medycznych / Knowledge workers careers on the medical services market	247
Janusz Strużyna, Izabela Marzec: Próba identyfikacji quasi-pełnej treści pojęcia „zatrudnialność” / The attempt of identification of the quasi-comprehensive content of employability notion	257
Łukasz Sułkowski: Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich uczelniach / Human capital management at Polish universities	269

Aneta Szymańska, Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Definiowanie pojęcia <i>employer branding</i> przez pracowników przedsiębiorstw wyzwaniem dla <i>human resources management</i> / Employer branding term defining by companies employees as a challenge human resources management	280
Katarzyna Tracz-Krupa: Rozwój pracowników w jednostkach samorządu terytorialnego w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego – wyniki wstępnych badań empirycznych / Employee development in local government units within European Social Fund in Poland – pilot research findings	290
Monika Wawer, Piotr Muryjas: Analityka biznesowa w zarządzaniu kadrą w przedsiębiorstwie / Business analytics in human resources management in the enterprise.....	307
Agnieszka Wenerska: Wyzwania stojące przed menedżerem ochrony zdrowia w świetle zmian w systemie opieki zdrowotnej / Challenges faced by healthcare manager in the light of changes in healthcare system.....	317

Wstęp

Człowiek od pierwszych dni swojego rozumnego działania musi dokonywać wyborów między różnymi racjami. Kiedy owe racje są równorzędne – bądź to w ich niedogodności, bądź to w ich atrakcyjności – stają się tym, co encyklopedycznie nazywane jest dylematem. Mając na względzie, że większość dorosłego życia ludzie czynni zawodowo spędzają w organizacjach, przewodnim tematem naszego XIII przedsięwzięcia z cyklu *Sukces w zarządzaniu kadrami* w edycji z 2016 roku (pierwsza publikacja z tego zakresu pojawiła się w 1993 roku) są ***Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych***. Dylematy są przez nas traktowane zarówno jako stały element praktyki gospodarczej organizacji, jak i nieodłączny komponent metodycznych i konceptualnych rozważań podejmowanych w pracach badawczych. Tradycyjnie przyjęliśmy zatem, że głównym celem realizowanego projektu jest zaprezentowanie wyników badań teoretycznych i empirycznych, podzielenie się doświadczeniami badawczymi oraz wywodzącymi się z praktyki gospodarczej, podjęcie dyskusji i wymiana myśli oraz wskazanie nowych obszarów badań.

Rezultatem przyjętego przez nas przedsięwzięcia badawczego są dwa tomy artykułów. Pierwsza publikacja została poświęcona zagadnieniom zarządczo-ekonomicznym, a druga – zarządczo-psychologicznym. Podział ten odpowiada profilom naukowo-badawczym organizatorów projektu, tj. Katedry Zarządzania Kadrami Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz Instytutu Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego, a ukształtował się też w wyniku wieloletniej współpracy.

W tym kontekście chyba zbędne staje się szczegółowe wyjaśnienie, dlaczego przyjmowana przez nas perspektywa dotycząca dylematów jest stosunkowo szeroka. Wystarczy powiedzieć, że dylematy mogą być źródłem różnych napięć w organizacji: na tle psychologicznym, interpersonalnym, społecznym, zarządczym czy ekonomicznym. Napięcia mogą działać destrukcyjnie, ale mogą też oddziaływać stymulująco na kreatywność i przedsiębiorczość. Dylematy mogą też generować konflikty. Z jednej strony mogą to być konflikty o charakterze dysfunkcyjnym, powodujące niekiedy nieodwracalne szkody w organizacji. Jednak z drugiej strony mogą to być też konflikty funkcjonalne, które przy właściwym podejściu kadry menedżerskiej do ich rozwiązywania mogą prowadzić do usprawnień organizacyjnych, podnoszenia jakości relacji interpersonalnych, kreowania innowacyjnych rozwiązań zarządczych, a tym samym przyczyniać się do powodzenia organizacji i jej pracowników. Z kolei dylematy w pracy naukowo-badawczej mogą przesądzić o stagnacji lub progresie tworzonych rozwiązań konceptualnych i metodycznych.

Artykuły w obu tomach zostały uporządkowane według kolejności alfabetycznej nazwisk ich autorów. W pracy można jednak wyróżnić kilka głównych obszarów

problemowych, którym poświęcone są poszczególne referaty. W niniejszym tomie, którego tytuł nawiązuje do dylematów **zarządczych i ekonomicznych zarządzania kadrami**, zidentyfikowano **sześć** takich **obszarów**.

Jednym z nich są wybrane narzędzia realizacji celów zarządzania zasobami ludzkimi. Przy okazji warto zauważyć, że w obu tomach termin zarządzanie zasobami ludzkimi jest często zamiennie stosowany z takimi pojęciami, jak zarządzanie kadrami czy zarządzanie kapitałem ludzkim. Wracając jednak do zawartości merytorycznej wyodrębnionej problematyki, należy stwierdzić, że prowadzone tutaj dyskusje obejmują perspektywy i narzędzia oceny sieciowych właściwości kadr, awanse i odejścia pracowników z przedsiębiorstwa ze względu na działalność szkoleniową organizacji, fabularyzm i probabilizm w grach serio, determinanty szans na szkolenia z wykorzystaniem intranetu i Internetu oraz rutynizację i współzależność w perspektywie zespołowej.

Kolejny obszar problemowy stanowią ewaluacja kompetencji i inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego. Podejmowane zagadnienia dotyczą na przykład potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa oraz potencjału pracowników. W pierwszym uwaga jest skupiona na ocenie potencjału kompetencyjnego wybranego typu przedsiębiorstwa wytwórczego, a w drugim na istocie, obszarach oraz skalach ujawniania potencjału zatrudnionych jako talentów. Wątek zarządzania talentami jest też omawiany w kontekście małych i średnich przedsiębiorstw. Ponadto znajdują się tutaj prace poświęcone karierze pracowników wiedzy na rynku usług medycznych czy też rozwojowi pracowników w ramach środków europejskiego funduszu społecznego.

Pewne zainteresowanie wzbudza też problematyka kapitału ludzkiego i kompetencji pracowniczych w perspektywie międzynarodowej. W tym zakresie pojawiają się prace, w których autorzy starają się wyjaśnić, na czym polega globalna kariera utalentowanych pracowników we współczesnych organizacjach, jakie będą kluczowe kompetencje pracowników przyszłości w opinii ekspertów międzynarodowych czy też czego dotyczą bariery i dysfunkcje w transferze wiedzy pomiędzy centralą korporacji a filią zagraniczną. Tutaj ulokowane są też artykuły, w których dokonywane są badania porównawcze i które dotyczą korelacji pojawiających się między wartościowaniem kompetencji kierowników personalnych a wynikami uzyskiwanymi przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce, a także kompleksowej elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim w polskich i litewskich firmach.

W prezentowanym zbiorze artykułów można też wyodrębnić prace poświęcone przywództwu i rozwiązaniom kadrowo-zarządczym w sektorze publicznym. Podejmowane zagadnienia dotyczą roli i kompetencji przywódcy w rozwiązywaniu konfliktów społecznych na przykładzie protestu gminnych pracowników socjalnych, dobrych praktyk oceniania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego, wyzwań stojących przed menedżerami ochrony zdrowia ze względu na zmiany w systemie ochrony zdrowia oraz zarządzania kapitałem ludzkim w polskich uczelniach.

Przedmiotem innej, dającej się wyodrębnić grupy artykułów, są przykłady dylematów logicznych i analitycznych w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. W swoich dyskusjach autorzy podejmują próbę identyfikacji quasi-pełnej treści pojęcia zatrudnialność, wykorzystywania analityki biznesowej w zarządzaniu kadrami w przedsiębiorstwie, przetrwania organizacji w ujęciu ewolucyjno-kulturowym czy też postawy specjalistów od zarządzania zasobami ludzkimi wobec wykorzystania potencjału pracy zespołowej.

Ostatni obszar problemowy, jaki redaktorzy wyróżnili w niniejszym zbiorze artykułów, można zatytułować: nowa gospodarka i nowe trendy. Z jednej strony znajdują się tutaj bowiem prace poświęcone zarządzaniu kapitałem intelektualnym lub też analizie zarządzania wynagrodzeniami w organizacjach nowej gospodarki czy też szerzej – gospodarki opartej na wiedzy. Z drugiej są też referaty podejmujące próbę identyfikacji nowych trendów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, a w tym kultury profesjonalizmu, budowania wizerunku pracodawcy czy ryzyka personalnego i realizacji strategii kadrowych w kontekście wybranych megatrendów.

Na zakończenie jeszcze kilka słów wyjaśnienia. Otóż w naszym przekonaniu tytułowych dylematów Czytelnik powinien poszukiwać nie tyle w treści poszczególnych artykułów, ile w wyborze dokonywanym z całej różnorodności prezentowanych koncepcji, podejść, rozwiązań, metod czy narzędzi na gruncie rozważań teoretycznych i analizowanych wyników badań empirycznych. Żywimy nadzieję, że zawarte w tym dziele treści będą stanowić inspirację zarówno dla teoretyków, jak i praktyków zarządzania. W tym miejscu pragniemy również złożyć wyrazy serdecznego podziękowania wszystkim, którzy wnieśli swój wkład w przygotowanie i wydanie niniejszej publikacji; Czytelnikom zaś dedykujemy taką oto sentencję, stanowiącą naszą własną refleksję sformułowaną po lekturze tego dzieła:

Im więcej wiem, tym więcej mam dylematów. Lepiej mieć dylematy czy nie mieć dylematów? – Oto jest dylemat.

dr hab. Marzena Stor, prof. UE
Katedra Zarządzania Kadrami
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

prof. zw. dr hab. Tadeusz Listwan
Katedra Zarządzania
Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

Janusz Strużyna

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
e-mail: janusz.struzyna@ue.katowice.pl

Izabela Marzec

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
e-mail: izabela.marzec@ue.katowice.pl

PRÓBA IDENTYFIKACJI QUASI-PÉLNEJ TREŚCI POJĘCIA „ZATRUDNIALNOŚĆ”

THE ATTEMPT OF IDENTIFICATION OF THE QUASI-COMPREHENSIVE CONTENT OF EMPLOYABILITY NOTION

DOI: 10.15611/pn.2016.429.23

Streszczenie: Analiza literatury dostarcza różnych określeń pojęcia zatrudnialność (*employability*). Na bazie idei pełnej treści nazwy Ajdukiewicza autorzy próbują uporządkować zebrane 51 określeń zatrudnialności. Celem opracowania jest identyfikacja quasi-pełnej treści pojęcia „zatrudnialność”. Osiągnięcie celu pozwoli także przetestować wartość opracowanego sposobu analizy. Pracę otwiera krótki opis metody analizy. Część zasadniczą tworzą wyniki analizy treści badanej nazwy. Jednym z zasadniczych efektów osiągniętych w badaniu jest wyróżnienie mniej rozwiniętych kierunków badań nad zatrudnialnością. Dyskusja nad otrzymanymi wnioskami kończy opracowanie.

Słowa kluczowe: zatrudnialność, systemowe myślenie, sukces organizacji.

Summary: Literature review provides many different definitions of employability. Based on the Ajdukiewicz's idea of full name's content, the authors attempt to organize 51 found definitions. The aims of this paper are: the identification of quasi-full content of the term “employability” and the verification of the proposed method of content analysis. The paper consists of the description of analysis stages, the main part which describes the quasi comprehensive content of employability notion and future research directions. The paper finishes with the discussion on the conclusions.

Keywords: employability, system thinking, organization success.

1. Wstęp

Zatrudnialność (*employability*) jest jedną z ważnych cech charakteryzujących współczesnego pracownika. Jednocześnie w literaturze przedmiotu termin ten nie jest jednoznacznie definiowany [Marzec 2015]. W pracach naukowych można znaleźć wiele autorskich określeń zatrudnialności. Nadmiar propozycji może być traktowany jako utrudnienie lub jako szansa na odkrywanie nowych wyzwań intelektualnych. Pozostając w zgodzie z tą ostatnią możliwością, autorzy postanowili w poniższym tekście osiągnąć następujące cele:

- odwzorować quasi-pełną treść pojęcia „zatrudnialność”,
- przetestować oryginalną metodę analizy różnorodnych określeń spotykanych w literaturze przedmiotu.

Zasadnicza linia argumentacji wykorzystywanej w pracy przebiega od zebrania informacji, poprzez ich analizę, do oceny, a następnie przedstawienia ich potencjalnych konsekwencji dla badań naukowych. Pracę otwiera krótki opis oryginalnej metody badania pełnej treści nazwy. Następnie zostanie opisany wynik jej zastosowania w badaniu treści pojęcia zatrudnialności. W części końcowej sformułowano ocenę poziomu osiągniętych celów oraz warunki ograniczające wnioskowanie, a także przyszłe kierunki badań (przede wszystkim nad zagadnieniem zatrudnialności). Szerszy opis szczegółów samej metody badania pełnej treści nazwy został zamieszczony w pracy: „Wyzwanie dżungli terminów. Test wstępny analizy treści pełnej nazwy”, która jest przewidziana do publikacji w materiałach konferencji pt. „Sukces organizacji. Przejawy i uwarunkowania”, Sopot 2016. W poniższym tekście zasygnalizowano jedynie wybrane kroki i kwestie metodyczne.

Tekst powstał w wyniku prac badawczych projektu pt. „Uwarunkowania organizacyjne rozwoju zatrudnialności pracowników w sektorze publicznym”¹.

2. Podstawy zaproponowanego postępowania analizy treści

Postępowanie analityczne, którego wyniki są przedstawione dalej, składa się z kilku kroków. Podstawą ich konstrukcji była idea pełnej treści nazwy Ajdukiewicza [1965, s. 50]. Za nazwę uznano słowo „zatrudnialność”.

Krok 1. Zebrano określenia zatrudnialności zaproponowane w różnych tekstach naukowych.

Krok 2. W każdym z zebranych określeń starano się zidentyfikować schemat logiczny wypowiedzi danego autora lub autorów. Wzorem postępowania była idea rozbioru logicznego zdania, z tym że analiza nie koncentrowała się na strukturze gramatycznej zdań, lecz na odszukaniu relacji pomiędzy podstawowymi fragmentami wypowiedzi, użytymi przez danego autora w celu wyjaśnienia pojęcia zatrud-

¹ Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/11/B/HS4/00561.

nialność. Starano się przy tym, aby odwzorowanie zależności pomiędzy analizowanymi fragmentami wypowiedzi opierało się, o ile to możliwe, na bardzo ogólnych kategoriach języka (np. wykorzystaniu zaimków: „coś” „czegoś” „kogoś” itp.). Ten zabieg stworzył bowiem szansę na porównanie konstrukcji logicznej określeń, które w treści oryginalnej były zbudowane z różnych słów. Krok ten przypominał proces kodowania w metodach jakościowych, ale kody nie wynikały z odkrytego sensu słów, lecz były narzucone przez wiedzę o elementach polskich zdań, tworzących badane określenie.

Krok 3. Na bazie rozpoznanych konstrukcji pojedynczych określeń starano się następnie pogrupować zidentyfikowane schematy. Stworzono w ten sposób podzbiory określeń i wskazano na zasadnicze stanowiska badawcze.

Krok 4. Opracowano mapę odwzorowującą zależności pomiędzy zidentyfikowanymi konstrukcjami określeń. Mapa dostarczała sugestii nie tylko o rozłożeniu akcentów i drogach dochodzenia do istoty danego określenia, lecz także o „białych lub słabo zapisanych polach” [Hay, Kinchin 2006].

Krok 5. Nałożono zidentyfikowane treści na „siatkę” ogólnych możliwości porządkowania terminów – jeżeli wyniki dotychczasowych kroków dostarczają wskazówki na temat bardziej lub mniej rozpowszechnionych schematów myślenia na dany temat, to jest możliwe zestawienie efektów powyższej analizy z typologiami rodzajów myślenia. Do tego opracowania wykorzystano propozycje przedstawioną przez Maaniego i Maharaja [2004], która nawiązuje do podziału sposobów myślenia zaproponowanego przez Richmonda [1993].

Ostatnie dwa kroki (mapowanie i odniesienie do typów myślenia) dostarczają podstaw do dyskusji nad sugerowaną w literaturze treścią pojęcia. Poniżej zaprezentowano podstawowe efekty kroków od 2 do 5. Ze względu na ograniczone możliwości wydawnicze opis skrócono do kluczowych wyników i pominięto zapis oryginalnych określeń.

3. Podstawowe wyniki i wnioski z analizy

Wyniki kroku 2 i 3 prezentuje tab. 1. W kolumnie 3 przedstawiono schematy konstrukcji określeń zatrudnialności zidentyfikowane w źródłach zapisanych symbolicznie w kolumnie 2. Zaimek „coś” najczęściej zastępuje słowo zatrudnialność, a jeżeli dotyczył innego sformułowania, odpowiedni zapis podano w nawiasach. W nawiasach podano także wszystkie inne ważne informacje pozwalające ukonkretnić wnioski. W ostatniej kolumnie tabeli odwzorowano syntetyczny zapis, który wyłania się z porównania danych schematów konstrukcji określeń zidentyfikowanych w literaturze.

Analiza schematów konstrukcji dostarcza argumentów za wyodrębnieniem czterech istotnych grup określeń. Trzy z nich logicznie się z sobą wiążą. Ostatnia odnosi się w zasadzie do innego pojęcia (polityka zatrudnialności) i jest wyrazem niedoskonałości sposobu przeszukiwania bazy danych. Równocześnie jest ona symptomem rozbudowywania przez badaczy samej koncepcji bazowej.

Tabela 1. Przykładowe wyniki trzeciego kroku analizy

Lp.	Źródło	Przykładowe zidentyfikowane schematy konstrukcji określenia (coś = zatrudnialność)	Pełniejsza próba odwzorowania treści danej grupy określeń
1	2	3	4
1	2, 27, 51 25, 26	Coś (zatrudnialność) czyni cechy kogoś Coś opisuje zakres, w jakim ktoś posiada atrybuty, wykorzystywane po coś Coś jest koniunkcją dwóch atrybutów przynależnych osobie	Zatrudnialność jest atrybutem (kogoś), który: – przejawia się w określonej sytuacji pod warunkiem jakichś okoliczności (np. utraty pracy) – jest po coś (dla znalezienia zatrudnienia) – zależy od czegoś (aktywności i rynku) – pozostaje w koniunkcji z inną cechą tego kogoś (np. otwartość), – implikuje rozwój innych cech i zmiany pod warunkiem posiadania określonej cechy
2	19, 37, 40, 42, 43 28 6, 33, 22, 49 7 21 3, 35	Coś (zatrudnialność) jest zdolnością do czegoś, po coś (zatrudnienia) Coś jest zdolnością adaptacji do czegoś (zmieniających się warunków) Coś jest zdolnością do bycia zatrudnionym na zewnętrznym rynku pracy Coś jest (specyficzną, aktywną) zdolnością do czegoś (adaptacji), która umożliwia karierę Coś jest czymś (zdolnością) kogoś (jednostki) do czegoś (poruszania się na rynku pracy), co wystarcza do czegoś (realizacji potencjału) poprzez coś (stałe zatrudnienie), zależną od czegoś (wiedzy, postawy, sposoby prezentacji, kontekstu itd.) Coś jest czymś (zdolnością) do czegoś (poruszania się na ryku pracy) po coś (realizować potencjał) poprzez coś (stałe zatrudnienie)	Zatrudnialność jest zdolnością (czymś złożonym, niedookreślonym konkretnymi atrybutami, ale nazwanym zdolnością), co: – pozwala na coś, zapewnia komuś coś (pracę), – pomaga poprawić, – jest warunkowane relacjami osoby z rynkiem – zapewnia rozwój – jest zależne od czegoś i wystarcza na coś – posiadaną przez całe życie zawodowe (pracę)

3	14	Coś (zatrudnialność) jest czymś (konstruktem) wielowymiarowym	Zatrudnialność jest:
	39, 44	Coś jest zbudowane z czegoś (zestawu umiejętności), zbiór umiejętności	– konstruktem wielowymiarowym
	38	Coś jest czymś (percepcją szans)	– zbudowana z zestawu umiejętności
	8, 24, 50	Coś jest szansą, możliwością zdobycia i utrzymania	– percepcją szansy, odniesioną lub nie do konkretnej sytuacji
	1, 5	Coś jest prawdopodobieństwem (znalezienia pracy, zatrudnienia)	– prawdopodobieństwem, które wynika z zaistnienia dwóch alternatywnych przyczyn
	32	Orientacja na coś (zatrudnialność) dotyczy posiadania postaw odnośnie do czegoś (interwencji i zmian), pomocnych czemuś (elastyczności organizacji)	– nadzieją, że coś się spełni pod warunkiem, że ktoś będzie charakteryzował się czymś i będzie w sytuacji
	29	Podstawą czegoś (zatrudnialności) jest idea rozwoju po coś	– szansą
	12, 48	Coś (zatrudnialność) odnoszona jest do czegoś (percepcji możliwości)	– orientacją odnośnie do czegoś (możliwości interwencji i gotowości zmian)
	13	Coś jest czymś (dyspozycją), co odzwierciedla cechy kogoś i jest po coś	– ideą rozwoju
	16	Coś jest nadzieją kogoś, która się spełni, jeśli będzie on charakteryzował się czymś i będzie w sytuacji	– dyspozycją, która odzwierciedla cechy pozwalające na coś
4	Coś jest czymś (atrakcyjnością) kogoś mierzonym skalami dwóch zmiennych (rzetelność zawodowa)	– atrakcyjnością osoby dla pracodawcy, która może być mierzona skalami zachowań i umiejętności przynależnych rzetelności zawodowej	
34	Coś (zatrudnialność) oznacza rozwój czegoś (umiejętności i siły roboczej), co owocuje tym, że osoby są zachęcane do czegoś, co daje im coś (zatrudnienie) w całym okresie życia zawodowego	– rozwojem umiejętności i siły roboczej (posiadającej określoną cechę adaptacyjności) dla zatrudnienia w trakcie życia zawodowego	
			– ukierunkowaną tendencją behawioralną
			– liczbą zadań, do których można kogoś przydzielić lub wielkością niezbędnej mu pomocy
			– stałym wypełnianiem, osiąganiem, tworzeniem, optymalizacją

Źródła: numery podane w drugiej kolumnie odpowiadają w kolejności pracom podanych za nimi autorów, 1. Ledrut 1966, s. 68; 2. Gottfredson 1983, s. 10; 3. Hillage, Pollard 1998, s. 2; 4. Gazier 1990, s. 579; 5. Lefresne 1999, s. 465–466; 6. Harvey 2001, s. 100; 7. Fugate, Konicki, Ashforth 2004, s. 16; 8. Forrier, Sels 2003, s. 106; 12. Berntson 2008, s. 15; 13. Fugate 2006, s. 20; 14. Fugate, Kinicki 2008, s. 509; 16. Benson 2006, s. 175; 21. Hillage, Pollard 1998, s. 12 cyt. za: McQuaid, Lindsay 2005, s. 200; 22. Brown, Hesketh, Williams 2003, s. 110; 24. Brown, Hesketh, Williams 2003, s. 111; 25. Sanders, de Grip 2004, s. 75; 26. Sanders, de Grip, 2004, s. 76 cyt. za: Clarke 2007, s. 199; 27. Rothwell, Arnold 2007, s. 23; 28. Schyns, Torka, Gössling 2007, s. 660; 29. Hallier 2009, s. 846; 32. Van Dam 2004, s. s. 31; 33. McQuaid, Green, Danson 2005, s. 191; 34. Ministerstwo Finansów Wielkiej Brytanii 1997, s. 1 cyt. za McQuaid, C. Lindsay 2005, s. 199; 35. Northern Ireland Executive [DHFETE] 2002, s. 7, cyt. za: McQuaid, Lindsay, 2005, s. 200; 37. McQuaid, Lindsay 2005, s. 200; 38. Berntson, Marklund 2007, s. 281; 39. Parker 2008, s. 3–4; 40. Tangian 2008, s. 101; 42. Van Buren 2003, s. 132; 43. Sánchez, Trabajo 2003, s. 274 cyt. za: Talavera, Pérez-González 2007, s. 91; 44. Parker 2008, s. 3; 48. Berntson, Marklund 2007, s. 281; 49. Camps, Majocchi 2010 s 131; 50. Brown, Hesketh, Williams 2003, s. 111; 51. De Vries, Gründemann, van Vuuren 2001, s. 1193.

Pierwszą z zasadniczych grup określeń tworzą te, w treści których autorzy odwołują się do atrybutów (cech) danej osoby (pracownika). Druga grupa sprowadza te atrybuty do agregatu (syntetycznego pojęcia) zdolności. Można przy tym przyjąć, że zatrudnialność jest podtypem zdolności. Trzecia grupa określeń odwołuje się do idei konstruktów, zbiorów zmiennych i ich struktury. Nie jest ona jednorodna i można w niej wyróżnić również podtypy (odwołujące się do różnych, różnorodnych, szerszych zbiorów, na przykład zbioru szans, percepcji, wskazujące na proces i jego cechy, np. orientację, prawdopodobieństwo itd.). To ostatnie spostrzeżenie jest ważne dla budowania mapy treści pojęcia. Zapisy podane w ostatniej kolumnie tabeli pozwalają pełniej zilustrować istotę różnic w ramach danego podtypu określeń.

W kroku 4, opierając się na zidentyfikowanych schematach konstrukcji i pogłębianej analizie treści poszczególnych określeń, możliwe było zaproponowanie mapy zależności odwzorowującej ogólny schemat konstrukcji pojęcia „zatrudnialność”. Zasadniczy zarys tej mapy przedstawia rys. 1. Centralne miejsce zajmuje słowo zatrudnialność, które w wyniku wcześniej ukazanego schematu analitycznego można ująć trojako. Przedstawiony rysunek wskazuje także na liniowy i złożony charakter zależności pomiędzy tym, co poprzedza, i tym, czym owocuje „istnienie” zatrudnialności. Obszar zaznaczony linią przerywaną wskazuje na ewentualne podobieństwa semantyczne. Z kolei innym krojem czcionki starano się zaznaczyć ważne informacje o warunkach koniecznych do zrozumienia danego określenia. Punkty mapy wskazują na duże zróżnicowanie zagadnień przedstawianych przez poszczególnych autorów, a także ich rozproszenie tematyczne. Rozbudowane linie łączące poszczególne zagadnienia wskazują również na niejednorodność stanowisk badawczych. Jej źródłem nie jest jednak uzgodniony zbiór kluczowych (dla wyjaśnienia zjawiska) problemów, a raczej twórczość autorów i potencjał problemów, ukrytych za obiecującym terminem zatrudnialność. Ścieżki i punkty zagadnień mogą jednak ulegać dalszemu rozwojowi. Całość mapy wskazuje, że:

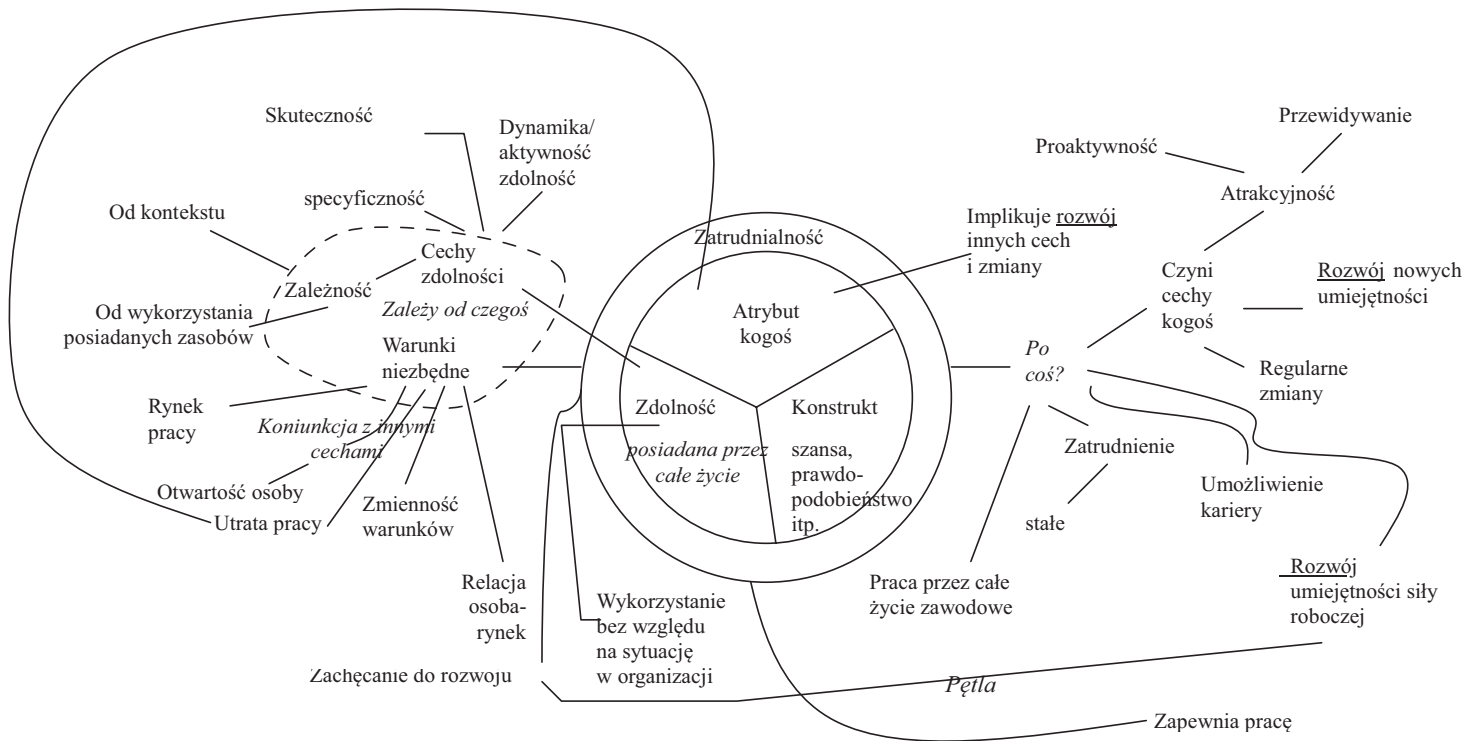
a) pełna treść nazwy, w ujęciu Ajdukiewicza [1965], jest złożona, a kryteria konstrukcji niejasne;

b) ścieżki postępowania identyfikującego lub projektującego punkty opisane przez zagadnienia mogą być dodawane, ponieważ niektóre problemy są rozpracowane mniej niż inne;

c) liniowy, przyczynowo-skutkowy charakter zależności jest komplikowany poprzez zapętlenia, których możliwość sygnalizują niektóre z propozycji badanych określeń.

Do mniej zaznaczonych obszarów mapy należą te, które odwzorowują dynamikę zależności pomiędzy np. środkowymi trzema elementami tworzącymi punkt centralny (zdolność, atrybuty, konstrukt).

W kroku 5 prezentowanego sposobu analizy treści dokonano konfrontacji otrzymanych wyników z wybranymi typami myślenia. W tabeli 2 zapisano podstawowe wyniki takiego zestawienia. Trzecia kolumna wskazuje, że nie wszystkie typy my-



Rys. 1. Zasadniczy fragment mapy quasi-pełnej treści nazwy „zatrudnialność”

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Wybrane wyniki analizy w kroku 5

Nazwa sposobu myślenia	Krótką charakterystyka sposobu myślenia	Przykłady wzorów określonych z tablicy
1	2	3
1. Dynamiczne myślenie (<i>dynamic thinking</i>)	Ważna oś czasu; w wypowiedzi występuje przeszłość, teraźniejszość i przyszłość; czas jest ważny	23. Coś (zatrudnialność) odnosi się do aktualnej zdolności kogoś (osoby, jednostki) do zrealizowania czegoś pod warunkiem zaistnienia określonej sytuacji w przeszłości i w przyszłości „Zatrudnialność odnosi się do zdolności jednostki do znalezienia, utrzymania pracy, zmiany stanowiska i/lub branży, jeżeli pojawi się taka potrzeba” [Clarke, Patrickson 2008, s. 122]
2. Systemowej przyczynowości (<i>system-as-cause thinking</i>)	Relacje, które nie są pod kontrolą badacza, należy wyeliminować z rozważań	9. Coś (zatrudnialność) jest czymś (zdolnością i chęcią) do czegoś (pozostawania atrakcyjnym na rynku pracy) dzięki czemuś (przewidywanie i proaktywność) „Zdolność i chęć, aby pozostać atrakcyjnym na rynku pracy poprzez przewidywanie zmian w zadaniach i środowisku pracy oraz reagowanie na te zmiany w proaktywny sposób” [Sanders, de Grip 2004, s. 76]
3. Myślenie metaforyczne (<i>forest thinking</i>)	Odwołanie się do ogólnego obrazu, unikanie funkcjonalnych silosów, wzniesienie się ponad detale i koncentrowanie się na zasadniczych relacjach łączących komponenty	2. Coś (zatrudnialność) czyni cechy kogoś „Zatrudnialność czyni osobą zdolną do zatrudnienia – zależy od rozpatrywanego zawodu, ponieważ różne zawody wymagają różnych umiejętności” [Gottfredson 1983, s. 10]
4. Operacyjne myślenie (<i>operational thinking</i>)	Opisuje związek przyczynowy, który generuje zachowania lub myśli; ważna jest struktura relacji, poszukiwanie współzależności	4. Coś (zatrudnialność) jest czymś (atrakcyjnością) kogoś mierzonym skalami dwóch zmiennych (rzetelność zawodowa) „Atrakcyjność jednostki dla pracodawcy mierzona skalami obejmującymi punkty dotyczące zachowań i umiejętności przynależnych rzetelności zawodowej” [Gazier 1990, s. 579]
5. Zapętłone myślenie (<i>closed-loop thinking</i>)	Poszukiwanie sprzężenia zwrotnego pomiędzy skutkiem i przyczyną, przyczyny na siebie wzajemnie wpływają, nieprzypisywanie priorytetowego znaczenia jednej przyczynie	34. Coś (zatrudnialność) oznacza rozwój czegoś (umiejętności i siły roboczej), co owocuje tym, że osoby są zachęcane do czegoś, co daje im coś (zatrudnienie) w całym okresie życia zawodowego „Zatrudnialność oznacza rozwój umiejętności i zdolnej do adaptacji siły roboczej, w której wszystkie osoby zdolne do pracy są zachęcane do rozwoju umiejętności, wiedzy, technologii i zdolności adaptacyjnej, aby umożliwić im zdobycie i utrzymanie zatrudnienia w trakcie życia zawodowego” [McQuaid, Lindsay 2005, s. 199]

1	2	3
6. Ilościowe myślenie (<i>quantitative thinking</i>)	Ilość jest ważnym składnikiem uzasadnienia. Struktura danych może mieć charakter skokowy, ciągły itd.	<i>Nie odnaleziono w zbiorze badanych definicji. Możliwe ujęcie: zatrudnialność jako liczba realnych ofert dedykowanych pracownikowi w określonym czasie</i>
7. Naukowe myślenie (<i>scientific thinking</i>)	Metodyczne postępowanie dla testowania hipotez	<i>Nie odnaleziono w zbiorze badanych definicji. Możliwe ujęcie: zatrudnialność jako metodyczne testowanie hipotez</i>

Źródło: opracowano na podstawie propozycji opisu sposobów myślenia Richmonda [1993] przedstawionego przez Maanigo i Mahraja [2004].

ślenia wyróżnione przez Richmonda były możliwe do odnalezienia w zbiorze zebranych określeń zatrudnialności. Kursywą zaznaczono ewentualne braki, a dalej sformułowano możliwe zapisy odpowiednich określeń. Wypełniając pola tab. 2, można było sformułować kolejne spostrzeżenie na temat zebranych określeń – ich autorzy tworzą swoje propozycje, stosując (prawdopodobnie) nieświadomie, mieszany sposób myślenia, którego podstawami są typy systemowej przyczynowości i operacyjny sposób myślenia, a rzadziej pozostałe.

Z kolei zestawienie zidentyfikowanej treści z koncepcją sukcesu organizacji pozwala zastanowić się nad wzajemnymi zależnościami pomiędzy znaczeniem sukcesu i zatrudnialności oraz sposobami ich określania. Porównanie pozwala stwierdzić, że określenie zatrudnialności w mniejszym stopniu kojarzone jest z aspektem kognitywnym i dynamicznym procesem tworzenia społecznego obrazu sukcesu organizacji [Rogers, Wright 1998]. Traktowanie zatrudnialności jako ciągłego procesu weryfikowania własnych zamierzeń, procesu wielopoziomowego i wielokrotnie zapętlonego, a także o charakterze np. ewolucyjnej nieciągłości (*punctuated equilibrium*), można uznać za obiecujące nowe obszary badań nad zatrudnialnością.

Obecnie spotykane w literaturze określenia zatrudnialności bardziej odpowiadają ujęciu statycznemu, zdominowanemu przez funkcjonalne podejście normatywne. Otrzymany obraz wyników analizy wskazuje, że wartościowe może być relatywistyczne, odwołujące się do ciągłego procesu poznawania, ujęcie zatrudnialności. Wiąże się ono także z takim sposobem myślenia o sukcesie organizacji.

4. Dyskusja nad otrzymanymi wynikami, ograniczenia i dalsze możliwości badań

Naukowcy z zakresu zarządzania dość często spotykają się z różnorodnością znaczeń przypisywanych jednobrzmiącym nazwom. Podobnie jest z zatrudnialnością. Zaproponowany powyżej sposób postępowania analitycznego pozwala uporządkować zgromadzone ujęcia autorskie. Zasadnicze grupy określeń są trudne do jedno-

znacznego uporządkowania (hierarchicznego lub zależnego od stopnia uogólnienia). Pełna treść nazwy powinna jednocześnie: a) ujmować cechy osób/osoby, b) stanowić holistyczną propozycję terminu o szerszym zakresie, c) być specyfikacją elementów konstruktów. Odpowiednie określenie można skonstruować, lecz występuje istotna różnica pomiędzy propozycją a jej uznaniem przez innych badaczy. Wydaje się, że obecnie należy przyjąć, iż trzy grupy określeń wspólnie kształtują sposób myślenia o znaczeniu pojęcia zatrudnialności. Przeprowadzona analiza uwidacznia tę słabość badań nad zatrudnialnością. Jej dodatkowym efektem jest potrzeba uznania tego, że:

a) trudno jest przeprowadzić jednoznacznie krytyczną analizę zebranych określeń zatrudnialności – wszystkie można uznać za w pełni wartościowe lub dokonywać przewartościowania niektórych z nich;

b) przy obecnym stanie wiedzy doprecyzowanie terminu zatrudnialność powinno uwzględniać wyniki przeprowadzonej powyżej analizy treści określeń spotykanych w literaturze;

c) przekładalność wyników badań nad zatrudnialnością (realizowanych w sytuacji różnorodności ujęć) wymaga od badacza przeprowadzenia dodatkowych zabiegów interpretacyjnych i translacyjnych (np. przekładających zmienne konstruktów na ujęcie holistyczne, związania cech ze składowymi konstruktów itp.).

Analiza wykazała także, że obiecującą poznawczo kwestią jest badanie dynamicznej natury zatrudnialności oraz jej związku z dynamicznie ujmowanym sukcesem indywidualnym lub/i organizacyjnym. Zastanawia fakt kojarzenia przez wielu badaczy zatrudnialności ze stanem formalnego zatrudnienia. Współcześnie jest to jedynie fragment aktywności, które są podejmowane przez członków społeczeństw zachodnich w celu bogacenia się i rozwijania.

Ważnymi ograniczeniami stosowania proponowanego sposobu analiz jest jakość tłumaczenia tekstów obcojęzycznych, kulturowe zróżnicowanie autorów, rzetelność postępowania badawczego, która powoduje konieczność wielokrotnej weryfikacji zebranych materiałów oraz ich interpretacji. Osobne uwarunkowania tworzy sposób wyciągania wniosków z uzyskanych uporządkowań (map, tabel, macierzy). Dalszego sprawdzenia wymaga schemat konstrukcji i kolejność prac analitycznych oraz wprowadzenie wielu oceniających do procesu ich porządkowania. Zdarza się także, że niektóre z określeń już na etapie wstępnej analizy można łatwo oddzielić od innych (np. polityka zatrudnialności). Wówczas dalsze postępowanie analityczne wydaje się zbędne.

Należy także zaznaczyć, że w przeprowadzonych badaniach nie testowano logicznych połączeń pomiędzy wynikami analiz wyraźnie odmiennych propozycji tematycznych (trzech grup określeń). Jest możliwe, iż poddając bardzo wnikliwej i pogłębionej analizie treść poszczególnych artykułów, byłoby można postawić przypuszczenie, że różne teksty źródłowe logicznie się łączą. Wykonanie takich pogłębionych analiz przyczyniłoby się do jeszcze pełniejszego zrozumienia treści pełnej nazwy.

Literatura

- Ajdukiewicz K., 1965, *Logika pragmatyczna*, PWN, Warszawa.
- Benson G.S., 2006, *Employee development, commitment and intention to turnover: A test of 'employability' policies in action*, *Human Resource Management Journal*, vol. 16, no. 2, s. 173–192.
- Berntson E., 2008, *Employability Perceptions. Nature, determinants, and implications for health and well-being*, Stockholm University, Stockholm.
- Berntson E., Marklund S., 2007, *The relationship between perceived employability and subsequent health*, *Work & Stress*, vol. 21, no. 3, s. 279–292.
- Brown P., Hesketh A. Williams S., 2003, *Employability in a knowledge-driven economy*, *Journal of Education and Work*, vol. 16, no. 2, s. 107–126.
- Camps J., Majocchi A., 2010, *Learning atmosphere and ethical behavior, does it make sense?*, *Journal of Business Ethics*, no. 94, s. 129–147.
- Clarke M., 2007, *Where to from here? Evaluating employability during career transition*, *Journal of Management & Organization*, vol. 13, iss. 3, s. 196–211.
- Clarke M., Patrickson M., 2008, *New covenant of employability*, *Employee Relations*, vol. 30, no. 2, s. 121–141.
- De Vries S., Gründemann R., Van Vuuren T., 2001, *Employability policy in Dutch organizations*, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 12, no. 7, s. 1193–1202.
- DHFETE (Department of Higher and Further Education, Training and Employment), 2002, *Report of the Taskforce on Employability and Long-term Unemployment*, DHFETE, Belfast.
- Forrier A., Sels L., 2003, *The concept employability: A complex mosaic*, *International Journal of Human Resources Development and Management*, vol. 3, no. 2, s. 102–124.
- Fugate M., 2006, *New perspectives on employability*, [w:] Greenhaus J., Callanan G. (eds), *Encyclopedia of Career Development*, Sage, Thousand Oaks.
- 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, iss. 3, s. 503–527.
- Fugate M., Kinicki A.J., Ashforth B.E., 2004, *Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications*, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 65, no. 1, s. 14–38.
- Gazier B., 1990, *L'employabilité: Breve radiographie d'un concept en mutation*, *Sociologie du Travail*, no. 4, s. 575–584.
- Gottfredson L.S., 1983, *The Validity of an Occupational Classification Based on Job Competencies for Assessing Employability*, Research Report, Center for Social Organization of Schools, Johns Hopkins University, Baltimore.
- Hallier J., 2009, *Rhetoric but whose reality? The influence of employability messages on employee mobility tactics and work group identification*, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 20, no. 4, s. 846–868.
- Harvey L., 2001, *Defining and measuring employability*, *Quality in Higher Education*, vol. 7, no. 2, s. 97–109.
- Hay D.B., Kinchin I.M., 2006, *Using concept maps to reveal conceptual typologies*, *Education & Training*, vol. 48, no. 2/3, s. 127–142.
- Hillage J., Pollard E., 1998, *Employability: Developing a Framework for Policy Analysis*, Research Report No. 85, Department for Education and Employment, London.
- HM Treasury 1997, *Treasury Press Release 122/97, 13th October; Gordon Brown unveils UK Employment Action Plan*, HM Treasury, London.
- Ledrut R., 1966, *La sociologie du chômage*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Lefresne F., 1999, *Employability at the heart of the European employment strategy*, *Transfer*, vol. 5, no. 4, s. 460–480.

- Maani K.E., Maharaj V., 2004, *Links between systems thinking and complex decision making*, System Dynamics Review, vol. 20, no. 1, s. 21–48.
- Marzec I., 2015, *Uwarunkowania rozwoju zatrudnialności pracowników w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice.
- McQuaid R.W., Green A., Danson M., 2005, *Introducing employability*, Urban Studies, vol. 42, no. 2, s. 191–195.
- McQuaid R.W., Lindsay C., 2005, *The concept of employability*, Urban Studies, vol. 42, no. 2, s. 197–219.
- Parker P., 2008, *Promoting employability in a „flat” world*, Journal of Employment Counseling, vol. 45, no. 1, s. 2–13.
- Richmond B., 1993, *Systems thinking: Critical thinking skills for the 1990s and beyond*, System Dynamics Review, vol. 9, no. 2, s. 113–133.
- Rogers E.W., Wright P.M., 1998, *Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects, and performance information markets*, Human Resource Management Review, vol. 8, no. 3, s. 311–331.
- Rothwell A., Arnold J., 2007, *Self-perceived employability: Development and validation of a scale*, Personnel Review, vol. 36, no. 1, s. 23–41.
- Sánchez M., Trabajo F., 2003, *Profesiones y competencias profesionales*, [w:] Sebastián A., Rodríguez M.L., Sánchez M.F. (eds.), *Orientación Profesional: Un proceso a lo largo de la vida*, Dykinson, Madrid.
- Sanders J., de Grip A., 2004, *Training, task flexibility and the employability of low-skilled workers*, International Journal of Manpower, vol. 25, no. 1, s. 73–89.
- Schyns B., Torka N., Gössling T., 2007, *Turnover intention and preparedness for change. Exploring leader-member exchange and occupational self-efficacy as antecedents of two employability predictors*, Career Development International, vol. 12, no. 7, s. 660–679.
- Talavera E.R., Pérez-González J.C., 2007, *Training in socio-emotional skills through on-site training*, European Journal of Vocational Training, vol. 1, no. 40, s. 83–102.
- 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.
- Van Buren H.J., 2003, *Boundaryless careers and employability obligations*, Business Ethics Quarterly, no. 13, s. 131–149.
- Van Dam K., 2004, *Antecedents and consequences of employability orientation*, European Journal of Work and Organizational Psychology, vol. 13, no. 1, s. 29–51.