

Maria Agnieszka Paszkowicz

Modele zdolności do zatrudnienia

Problemy Profesjologii nr 1, 93-107

2009

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Maria Agnieszka Paszkowicz¹

MODELE ZDOLNOŚCI DO ZATRUDNIENIA

Streszczenie

Badania rynku pracy, w szczególności funkcjonowania na nim poszczególnych jednostek oraz grup społecznych i zawodowych, wnoszą nowe elementy do wiedzy na temat czynników determinujących kształtowanie się zatrudnialności. Pozwalają one lepiej zrozumieć przyczyny sukcesów i niepowodzeń, a także zaprojektować adekwatne instrumenty polityki społecznej, aby wyposażać zasoby ludzkie w kompetencje umożliwiające im efektywne poruszanie się na dynamicznie zmieniającym się rynku pracy. Podobnie jak to ma miejsce w przypadku rynku pracy, również postrzeganie zdolności do zatrudnienia ulega zmianie. Zachodzące zmiany w podejściu znajdują odzwierciedlenie w definicjach i modelach zatrudnialności, omówionych w tekście.

THE EMPLOYABILITY MODELS

Abstract

Research on job market, and especially on functioning of particular individuals as well as social and vocational groups, brings new elements to the knowledge about the factors which determine the shape of employment opportunities. It allows to better understand the causes of successes and failures, and to design adequate instruments of social policy in order to equip human resources with competences which allow them to go about the dynamically changing job market. Similarly to job market, the perception of one's ability of employment is changing as well. The undergoing changes in the approach are reflected in definitions and models of employability discussed in the paper.

Wstęp

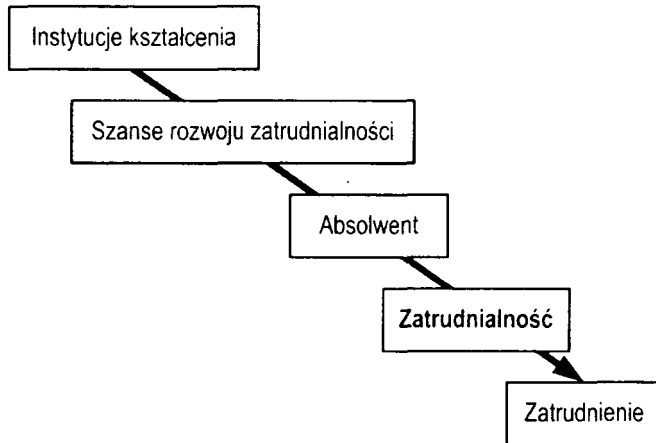
W jaki sposób (przyszli) pracownicy nabywają cech czyniących ich zdolnymi do uzyskania i utrzymania zatrudnienia? Jakie czynniki determinują kształtowanie się zatrudnialności? Na te pytania brak jest jednoznacznej odpowiedzi. Badania rynku pracy, w szczególności funkcjonowania na nim poszczególnych jednostek oraz grup społecznych i zawodowych, wnoszą nowe elementy do tej wiedzy. Pozwalają one lepiej zrozumieć przyczyny sukcesów i niepowodzeń, a także zaprojektować adekwatne instrumenty polityki społecznej, aby wyposażać zasoby ludzkie w kompetencje umożliwiające im efektywne poruszanie się na dynamicznie zmieniającym się rynku pracy. Podobnie jak to ma miejsce w przypadku rynku pracy, również postrzeganie zdolności do zatrudnienia ulega zmianie. Zachodzące zmiany w podejściu

¹ Maria Agnieszka Paszkowicz, dr, Uniwersytet Zielonogórski.

znajdują odzwierciedlenie w definicjach i modelach zatrudnialności. Poniżej omówiono wybrane modele zdolności do zatrudnienia.

1. Model „magicznego pocisku”

Bardzo proste podejście do zdolności do zatrudnienia przedstawia model „magicznego pocisku” („*magic bullet*” model). Zakłada on bezpośrednie powiązanie między instytucjonalną aktywnością i procesem rekrutacji absolwentów². Zgodnie z nim istnieje proste, liniowe przejście absolwentów ze szkół (szerzej: instytucji kształcenia) do zatrudnienia (rys. 1). Kształcenie zawodowe zapewnia wiedzę i umiejętności, które stanowią szansę rozwoju zatrudnialności osoby nim objętej. Osoba kończąca kształcenie (absolwent) nabywa w procesie kształcenia instytucjonalnego zdolność do zatrudnienia, która przekłada się wprost na zatrudnienie.



Rys. 1. Model „magicznego pocisku”

Źródło: L. Harvey, W. Locke, A. Morey, *Enhancing employability, recognising diversity. Making links between higher education and the world of work*, Universities UK and CSU, London 2002, s. 17.

W rzeczywistości sytuacja nie jest taka prosta. Instytucje kształcące są tylko jednymi z wielu czynników wpływających na zdolność do zatrudnienia absolwentów. Mogą one dostarczać wiedzy, umiejętności i doświadczenia, ale absolwenci korzystają również z życiowych doświadczeń, zdobytych np. poprzez aktywność w roli wolontariusza. Niemniej model taki jest w rzeczywistości możliwy, wymaga jednakże zaistnienia tzw. rynku pracobiorcy: z jednej strony znacznego niedoboru pracowników z określonymi kompetencjami, z drugiej – dużego popytu na nich zgłaszanego przez pracodawców. Sytuacja tego typu miała miejsce w Polsce w 2008 roku w budownictwie i była wywołana przez znaczny odpływ wykwalifikowanych pracowników tej branży na rynki brytyjski i irlandzki.

² L. Harvey, W. Locke, A. Morey, *Enhancing employability, recognising diversity. Making links between higher education and the world of work*, Universities UK and CSU, London 2002, s. 16.

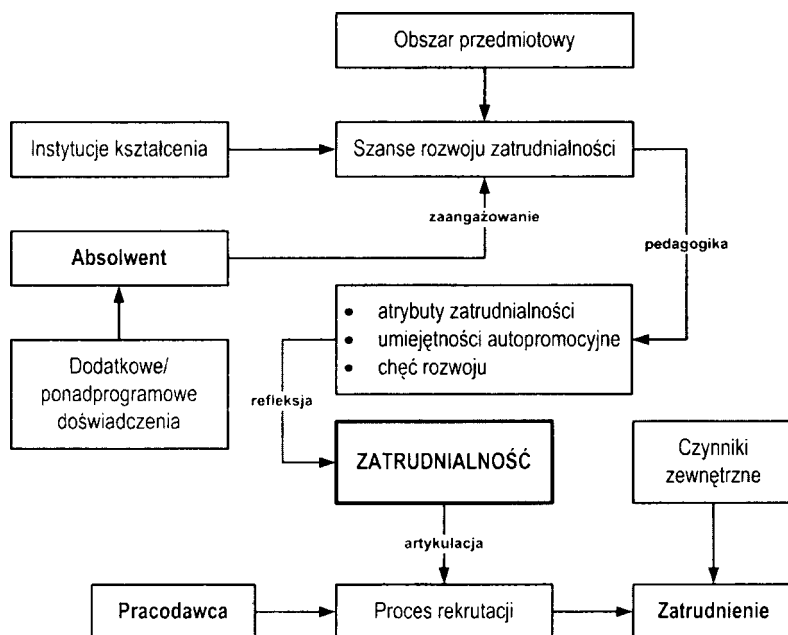
2. Model rozwoju zatrudnialności absolwentów

W kontekście przygotowania młodych ludzi do wejścia na rynek pracy można mówić o modelu rozwoju zatrudnialności absolwentów (*graduate employment development model*). Prezentuje on bardziej realistyczne podejście do kwestii zdolności do zatrudnienia. Na rys. 2 pokazano czynniki łączące rozwój cech absolwentów i uzyskanie przez nich odpowiedniego zatrudnienia. Podkreśla się tu, że uczący się muszą świadomie zaangażować się w rozwój własnej zatrudnialności i korzystać z szans dostarczanych przez instytucje. Powinni oni również angażować się w inne, dodatkowe działania wynikające z doświadczeń nabytych w procesie kształcenia, bądź pozostające poza nim.

Rozwój zatrudnialności skupia się na trzech aspektach:

- rozwoju cech (atrybutów) zdolności do zatrudnienia,
- rozwoju umiejętności w zakresie autopromocji i zarządzania karierą,
- chęci do nauki i refleksji nad procesem uczenia się.

Na zdolność do zatrudnienia wpływają zatem trzy podstawowe procesy: proces pedagogiczny, proces autorefleksji oraz proces artykulacji (demonstrowania) doświadczeń i zdolności. Ponadto szanse rozwoju zatrudnialności podlegają w pewnym zakresie oddziaływaniu danej specjalności absolwenta. Niektóre obszary programowe w większym stopniu oddziałują na promocję zatrudnialności, ponieważ łatwiej nadają się do rozwijania szczególnych jej atrybutów (np. praktyki zawodowe). Włączenie w rozwój zatrudnialności, refleksja i artykulacja są często łatwiejsze dla uczących się, gdy są oni zanurzeni w sferze zawodowej.



Rys. 2. Model rozwoju zatrudnialności absolwentów

Źródło: L. Harvey, W. Locke, A. Morey, *Enhancing employability, recognising diversity. Making links between higher education and the world of work*, Universities UK and CSU, London 2002, s. 18.

Praktyki w zakresie rekrutacji są kluczowym elementem procesu, w trakcie którego absolwenci uzyskują pracę. Chociaż firmy (zwłaszcza duże) rekrutują absolwentów używając podobnych kryteriów selekcji, proces nie zawsze jest tak oczywisty i przejrzysty, jak by się wydawało. W procesie rekrutacji może znaleźć odzwierciedlenie wiele uprzedzeń, z których większość zdecydowanie dyskryminuje osoby starsze i/lub niepełnosprawne. Na szanse zatrudnienia mogą wpłynąć m.in. status podmiotu kształcącego, kierunek kształcenia, miejsce zamieszkania, wiek, status społeczno-ekonomiczny/etniczny kandydatów. Istnieje również wzrastająca tendencja zatrudniania osób, które miały już jakieś doświadczenie pracy w organizacji; ponadto wykorzystanie Internetu poszerza potencjalne pole wyboru³.

3. Model „klucza do zatrudnialności”

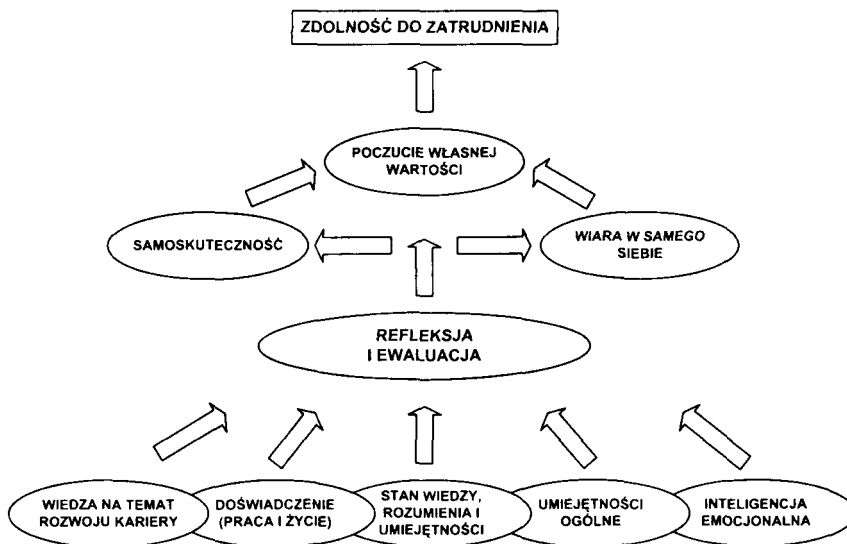
Na rysunku 3 przedstawiono podstawowe komponenty modelu „klucza do zatrudnialności” (*the key to employability*)⁴ oraz kierunki interakcji między tymi elementami. Na dolnym poziomie poszczególne obszary zachodzą na siebie, co odzwierciedla proces nakładania się na siebie tych elementów lub ich wzajemnego przenikania. W oryginale dolny poziom nosi nazwę CareerEDGE (kraweźdź/brzeg kariery) – od początkowych liter angielskich nazw komponentów (*career development learning; experience; degree subject knowledge, understanding and skills; generic skills; emotional intelligence*). Sugeruje się, że dostęp i rozwój do poszczególnych komponentów tego poziomu oraz refleksja i ewaluacja doświadczeń będą skutkować rozwojem wyższych poziomów samoskuteczności, zaufania do samego siebie oraz poczucia własnej wartości, które są zasadniczymi ogniwami zatrudnialności. Rysunek 4 przedstawia praktyczną wersję modelu, wskazującą, co jest kluczem do osiągnięcia takiej zdolności do zatrudnienia, która daje szansę na osiągnięcie satysfakcji i sukcesu w karierze zawodowej.

Stan specyficznych dla danej dziedziny wiedzy, zrozumienia i umiejętności (*degree subject knowledge, understanding and skills*), jest centralnym elementem koncepcji i ma duże znaczenie dla przyszłości jednostki na rynku pracy, decydując o możliwościach zdobycia zatrudnienia i odniesienia sukcesu zawodowego. Sam stan nie jest jednak warunkiem dostatecznym, by zdobyć zatrudnienie i się w nim utrzymać. Umiejętności (kompetencje) ogólne (*generic skills*) obejmują takie, które umożliwiają opanowanie dowolnej dziedziny i które mogą być potencjalnie transferowalne w zależności od kontekstu – w czasie kształcenia i pracy zawodowej. Wśród tych umiejętności (kompetencji) wymienia się m.in.: wyobraźnię/kreatywność; zdolność dostosowywania się/elastyczność; chęć do nauki; autonomię/niezależność w pracy; umiejętność pracy w zespole; zdolność do kierowania innymi; zdolność do pracy pod presją; umiejętność skutecznego porozumiewania się; biegłość w posługiwaniu się liczbami i wykresami (*numeracy*); skupienie uwagi na szczegółach; zarządza-

³ L. Harvey, W. Locke, A. Morey, *Enhancing employability. recognising diversity. Making links between higher education and the world of work*, Universities UK and CSU, London 2002, s. 17-18.

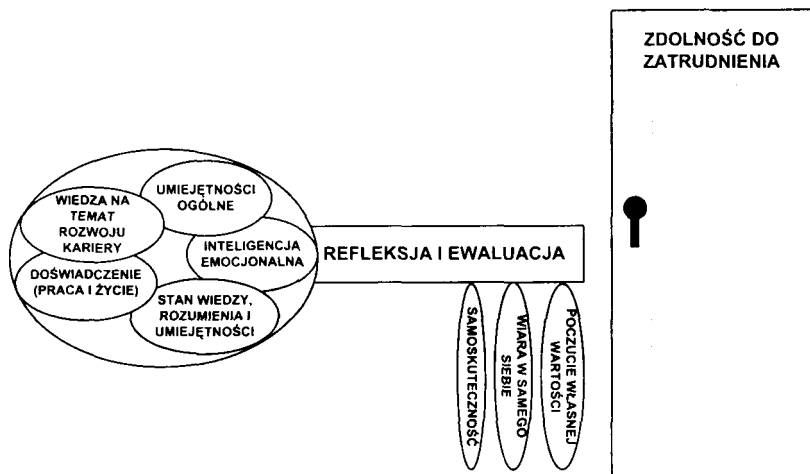
⁴ L.D. Pool, P. Sewell, *The key to employability: developing a practical model of graduate employability*, Education + Training 2007, Vol. 49, No. 2, s. 280.

nie czasem; odpowiedzialność za podejmowane decyzje; zdolności planowania, koordynowania i organizowania; umiejętność korzystania z nowych technologii⁵.



Rys. 3. Model CareerEDGE zdolności do zatrudnienia

Źródło: L.D. Pool, P. Sewell, *The key to employability: developing a practical model of graduate employability*, Education + Training 2007, Vol. 49, No. 2, s. 280.



Rys. 4. Model „klucza do zatrudnienia”

Źródło: L.D. Pool, P. Sewell, *The key to employability: developing a practical model of graduate employability*, Education + Training 2007, Vol. 49, No. 2, s. 281.

⁵ The Pedagogy for Employability Group. *Pedagogy for Employability*, Learning & Employability Series One, 2006, s. 4.

Inteligencja emocjonalna (*emotional intelligence*) obejmuje takie cechy, jak zdolność prawidłowego rozpoznawania emocji u siebie i innych, rozumienie ich i regulowanie. Ludzie z wysokim poziomem inteligencji emocjonalnej motywują siebie i innych, by osiągnąć więcej; częściej osiągają sukces, tworzą silniejsze relacje interpersonalne, cieszą się lepszym zdrowiem niż ludzie z niższym poziomem inteligencji emocjonalnej. Ten zespół cech można poprawić w trakcie kształcenia/szkolenia.

Wiedza na temat rozwoju kariery (*career development*) obejmuje działania, które pomagają stać się bardziej samoświadomym, przyswojenie najlepszych technik badania rynku pracy w celu zdiagnozowania dostępnych szans, efektywne prezentowanie siebie przyszłym pracodawcom, podejmowanie rozważnych decyzji odnośnie do własnej kariery.

Doświadczenie (*experience*) – zarówno zawodowe, jak i życiowe – zwiększa szansę na uzyskanie i/lub utrzymanie zatrudnienia. Daje ono możliwość rozwinięcia kluczowych kompetencji i zwiększenia własnej zdolności do zatrudnienia. W przypadku absolwentów cenne może być zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy lub wolontariat.

Oprócz wiedzy, umiejętności i zrozumienia, bardzo ważna jest refleksja i ocena (*reflection and evaluation*), bez których nie jest możliwe rozważenie, jak daleko się zaszło w rozwoju własnej zatrudnialności oraz co należy zrobić w przyszłości. Odpowiednim instrumentem jest tu planowanie osobistego rozwoju. Pozwala ono na:

- planowanie, rozpoznanie i zastanowienie się nad własnym doświadczeniem w sposób, który rozwija umiejętności związane z pracą oraz samoświadomość,
- zrozumienie, jak posiadane umiejętności można zastosować w nowych sytuacjach; realistyczne i odpowiednie planowanie kariery w oparciu o pogłębioną i poszerzoną wiedzę o sobie samym,
- demonstrowanie swojego potencjału i zdolności do kierowania własnym przyszłym rozwojem zawodowym wobec pracodawców.

Samoskuteczność (*self-efficacy*) to wiara we własne zdolności organizowania i wprowadzania w życie takich działań, które będą potrzebne do przezwyciężenia przyszłych, potencjalnych sytuacji; jest to specyficzna ocena własnych kompetencji, możliwości wykonania różnych zadań w danej dziedzinie, a więc jest to indywidualny osąd jednostki dotyczący własnych zdolności poradzenia sobie z określonymi zadaniami⁶. Zaufanie do samego siebie (*self-confidence*) to coś, co wynika z zachowania danej osoby. Wzrost samoskuteczności może znaleźć odzwierciedlenie we wzroście demonstrowanego zaufania do samego siebie. Ludzie z poczuciem własnej wartości (*self-esteem*) mają szacunek do samego siebie i znają swoje zalety, ale są realistyczni w ocenie samego siebie. Jest ważne posiadanie przekonania o własnej zdolności do osiągnięć i bycia zdolnym do określenia własnych przekonań na temat świata zewnętrznego, ale przez osiągnięcie wysokiego poziomu poczucia własnej wartości powinno się być zdolnym do realistycznej oceny własnych osiągnięć i ustawicznego uczenia się⁷.

⁶ Por.: A. Bańka, *Poczucie samoskuteczności. Konstrukcja i struktura czynnikowa Skali Poczucia Samoskuteczności w Karierze Międzynarodowej*, Poznań-Warszawa 2005; J. Zakrzewski, *Poczucie skuteczności a samoregulacja zachowania*. Przegląd Psychologiczny, 1987, nr 3.

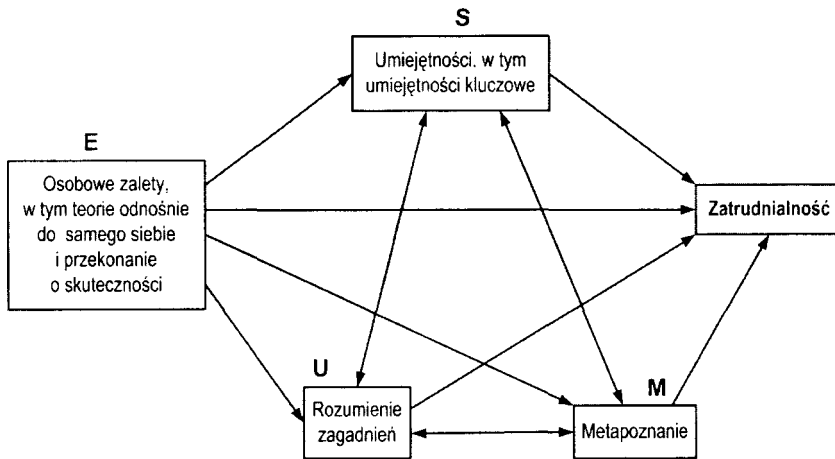
⁷ L.D. Pool, P. Sewell, *The key to employability: developing a practical model of graduate employability*, Education + Training 2007, Vol. 49, No. 2, s. 282-287.

4. Model USEM

W modelu USEM (rys. 5) postrzega się zatrudnialność jako pozostającą pod wpływem czterech szerokich i wzajemnie powiązanych komponentów:

- zrozumienia (*understanding*, U),
- umiejętności (*skills*, S),
- przekonań o własnej skuteczności, teorii samego siebie i cech osobowych (*efficacy beliefs*, E),
- metapoznania (*metacognition*, M), obejmującego samoświadomość dotyczącą własnego uczenia się i zdolności do refleksji nad nim w trakcie działania i po nim.

Zrozumienie, będące głębszym pojęciem niż wiedza, jest kluczowym rezultatem kształcenia, w szczególności na poziomie wyższym. Umiejętności oznaczają sprawne działanie (*skilful practice*), podkreślając takie aspekty, jak świadomość i chłonność, w odróżnieniu do wąskiego pojmowania umiejętności jako końcowego wyniku kształcenia zawodowego, lub odnoszą się do tzw. umiejętności kluczowych.



Rys. 5. Model USEM

Źródło: M. Yorke, P. Knight. *Embedding employability into curriculum*, Learning & Employability Series One, 2006, s. 5.

Przekonanie o skuteczności wskazuje na przewagę ludzi posiadających raczej plastyczne niż stałe przekonania o sobie samym (*self-theories*), idące w parze z dyspozycją do postrzegania zadań raczej jako szans (*opportunities*) do nauki niż szans zorientowanych na działania mające demonstrować kompetencje (lub unikać pokazywania niekompetencji). Występują korelacje między pogłębionym uczeniem się i osobistym zaangażowaniem w osiąganie celów oraz między powierzchownym uczeniem nim się i orientacją na działanie. W przypadku osób, które mają plastyczne teorie dotyczące samych siebie, istnieje większe prawdopodobieństwo

posiadania większych przekonań o własnej zdolności do bycia efektywnym, gdy stają wobec nowych wyzwań⁸.

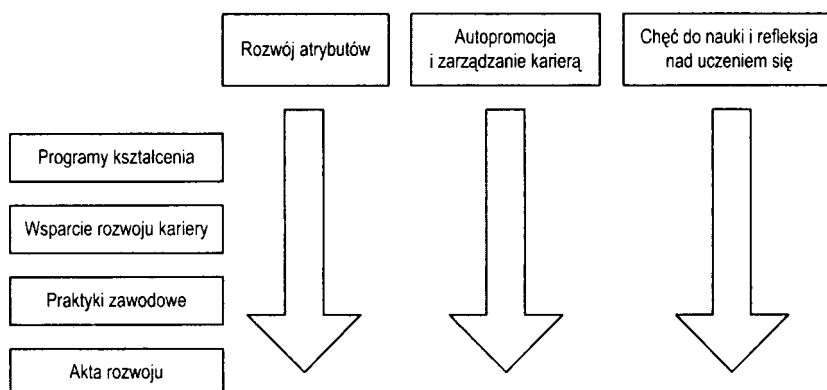
Metapoznanie (*metacognition*) odnosi się do wyższej świadomości, która towarzyszy aktywnej kontroli nad procesami poznawczymi, wchodzącymi w zakres uczenia się. Metakognitywna wiedza odnosi się do ogólnej wiedzy, jaką posiada dana osoba na temat tego, jak u ludzi przebiega proces uczenia się oraz indywidualnej wiedzy na temat przebiegu własnych procesów uczenia się; wiedzy o wymogach procesów kognitywnych (np. zdolności kreatywne lub analityczne) oraz wiedzy, kiedy i gdzie zastosować określone strategie (np. rozwiązywanie problemów)⁹.

5. Holistyczny model zdolności do zatrudnienia (holistic model)

Na przełomie XX i XXI stulecia w sposób bardziej widoczny ujawniła się zmiana w podejściu do procesu kształcenia jako istotnego, lecz – jak wspomniano – nie jedyne go czynnika kształtowania zdolności do zatrudnienia. Treści dotyczące rozwoju wymaganych cech, autopromocji i zarządzania karierą oraz oddziaływania na chęć do nauki oraz refleksji nad nią stanowiły obszar będący dziedziną oddziaływania specjalistycznych kursów lub były „ukryte” w programach kształcenia. Obecnie coraz częściej stosuje się podejście holistyczne, włączające do zakresu oddziaływania wiele różnych obszarów. Pomoc w rozwijaniu cech niezbędnych na rynku pracy oraz maksymalizacja refleksji nad szerokim wachlarzem doświadczeń zawodowych stały się częścią programów nauczania, szczególnie w szkołach wyższych. Autopromocja i zarządzanie karierą nie są oddzielną aktywnością, lecz coraz częściej są włączane w programy kształcenia/szkolenia i łączone z planowaniem kariery. Podkreśla się, że absolwenci muszą być zdolni do działania w sferze zawodowej zaraz po przejściu przez rekrutacyjne „sito”; pracodawcy nie chcą (bądź nie mogą) szkolić ich w zakresie, który powinna zapewnić szkoła. Także potencjalny dobry pracownik powinien posiadać umiejętności (poza wyuczonym zawodem), które umożliwią mu znalezienie pracy. Kładzie się nacisk na uczenie się, jak się uczyć; nastąpiła również zmiana z podejścia „wiedzieć, co” na „wiedzieć, jak się dowiedzieć”. Następuje włączanie różnych partnerów w proces rozwoju zatrudnialności; tworzą się partnerstwa z pracodawcami, organizacjami pozarządowymi i wieloma różnorodnymi podmiotami kształcącymi.

⁸ M. Yorke, P. Knight, *Embedding employability into curriculum*, Learning & Employability Series One, 2006, s. 6.

⁹ N. Moreland, *Work-related learning in higher education*, Learning & Employability, Series Two, s. 10.



Rys. 6. Holistyczny model zdolności do zatrudnienia

Źródło: L. Harvey, W. Locke, A. Morey, *Enhancing employability, recognising diversity. Making links between higher education and the world of work*, Universities UK and CSU, London 2002, s. 23.

Wprowadzane są programy pomagające studentom rozpoczęcie planowania i zarządzania swoją przyszłą karierą w czasie, gdy jeszcze się kształcą. Moduły rozwoju umiejętności zarządzania własną karierą obejmują zbieranie dowodów zdobytych umiejętności (np. certyfikaty), identyfikację preferencji odnośnie do kariery oraz planowanie efektywnej aplikacji zawodowej. Opracowywane są listy kontrolne umożliwiające samoocenę zdolności do zatrudnienia (np. uniwersytet w Birmingham). Wiele zagranicznych uczelni prowadzi audyt zawartości programów i modułów kształcenia pod kątem zatrudnialności (m.in. Swansea Institute of Higher Education, Cardiff University)¹⁰.

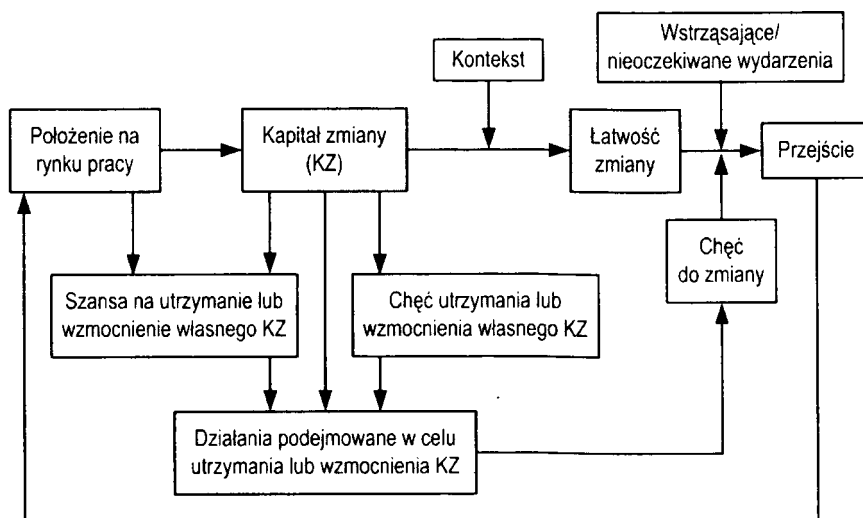
Praktyki zawodowe są postrzegane jako główne narzędzie umożliwiające studentom połączenie studiów akademickich i świata pracy i zaznajomienia się z umiejętnościami niezbędnymi dla bycia efektywnym w warunkach pracy. Doświadczenie zawodowe może przyjąć formy: zorganizowanych praktyk będących częścią programu studiów, zorganizowanych praktyk poza programem studiów oraz ad hoc praktyk poza programem studiów. Niektóre rodzaje doświadczeń zawodowych mogą być klasyfikowane w różnych grupach; np. wolontariat może być organizowany przez instytucję poza programem studiów lub być pracą ad hoc podejmowaną przez studentów.

Akta rozwoju opierają się na założeniu, że uczenie się jest aktywnością całościową. Dokumentują one osiągnięcia jednostek, ich refleksję nad własnym rozwojem zawodowym oraz odzwierciedlają planowanie i zarządzanie rozwojem kariery.

¹⁰ L. Harvey, W. Locke, A. Morey, *Enhancing employability, recognising diversity. Making links between higher education and the world of work*, Universities UK and CSU, London 2002, s. 29.

6. Model procesu prowadzącego do zatrudnialności

Model procesu prowadzącego do zatrudnialności (*employability process model*)¹¹ został przedstawiony na rys. 7. Model pokazuje, które czynniki oddziałują na szanse jednostki na pracę na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy i jak te czynniki mogą ze sobą współdziałać. Cechą wyróżniającą ten model jest fakt, iż zdolność do zatrudnienia nie występuje w nim bezpośrednio, lecz niejako pozostaje w tle, przenikając wszystkie jego składniki, a relacje między nimi oddziałują na kształtowanie się zatrudnialności.



Rys. 7. Model procesu prowadzącego do zatrudnialności

Źródło: A. Forrier, L. Sels, *The concept employability: a complex mosaic*, Int. J. Human Resources Development and Management, 2003, Vol. 3, No. 2, s. 108.

Pozycja na rynku pracy jest punktem startowym modelu. Może ona obejmować wiele różnych stanów, jak np. bycie zatrudnionym/bezrobotnym, uczącym się, nieaktywnym. Jest ważne znać własną obecną pozycję na rynku pracy, gdyż:

- daje ona pogląd/wyobrażenie o szansach jednostki na rynku pracy,
- może być ona punktem odniesienia dla oceny przyszłych przejść na rynku pracy (czy poprawią/pogorszą tę sytuację, bądź pozwolą utrzymać status quo),
- może ona wpływać na przyszłe szanse na rynku pracy.

Przykładowo osoba, która była długotrwale bezrobotna, mogła utracić pewną wiedzę i umiejętności, co może zmniejszać jej szanse na zatrudnienie; podobnie może się zdarzyć w przypadku osoby, która przez długie lata wykonywała tę samą pracę (tzw. efekt koncentracji doświadczenia). Podjęcie kształcenia zwiększa szanse na zatrudnienie. Zatem obecna pozycja jednostki na rynku pracy może wpływać na jej kapitał zmiany (*movement capital*).

¹¹ A. Forrier, L. Sels, *The concept employability: a complex mosaic*, Int. J. Human Resources Development and Management, 2003, Vol. 3, No. 2, s. 108.

Kapitał zmiany jest definiowany jako zbiór indywidualnych cech i kompetencji, które wpływają na szanse mobilności na rynku pracy. Występuje w dwóch postaciach:

- zdolności lub „wiedzy, jak” – tzn. indywidualnych umiejętności, wiedzy i doświadczenia; obejmuje m.in. wiedzę dotyczącą możliwości przejścia, dostępnych miejsc pracy i ścieżek prowadzących do pracy, mechanizmów, które sprzyjają przejściom; jednostkowy kapitał społeczny odgrywa tu kluczową rolę,
- indywidualnych preferencji lub oczekiwań odnośnie do kariery – cech motywacyjnych, wpływających na indywidualne szanse na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy; motywacja determinuje kierunek rozwoju kariery.

Kompetencje determinujące kapitał zmiany osoby są trudne do identyfikacji i precyzyjnego mierzenia. Wskaźnikami tych zdolności są sygnały (*signals*), zdolności związane z zachowaniem (*behavioural capabilities*), samoskuteczność (*self-efficacy*) i zachowanie na rynku pracy (*labour market behaviour*)

Sygnały mogą występować w postaci:

- losów zawodowych (*career history*) – determinują stopień specjalizacji i różnorodności (np. przeciętny czas spędzony w różnych miejscach pracy, liczba lat spędzonych w danej firmie, liczba lat spędzonych w obecnym zawodzie),
- losów szkoleniowych (*training history*) – dostarczają informacji, jakie działania podejmowała dana osoba w przeszłości, by utrzymać lub zwiększyć swój kapitał zmiany (np. poziom wykształcenia, uczestnictwo w szkoleniach zakładowych, długość szkolenia i jego treść, szkolenie ogólne i zawodowe),
- innych cech związanych z biografią (*biographical characteristics*) – stereotypy związane z osobami lub grupami osób (wiek, płeć, sytuacja rodzinna; grupy upośledzone: samotne matki, absolwenci, niepełnosprawni, starsi, kobiety, mniejszości etniczne, byli więźniowie).

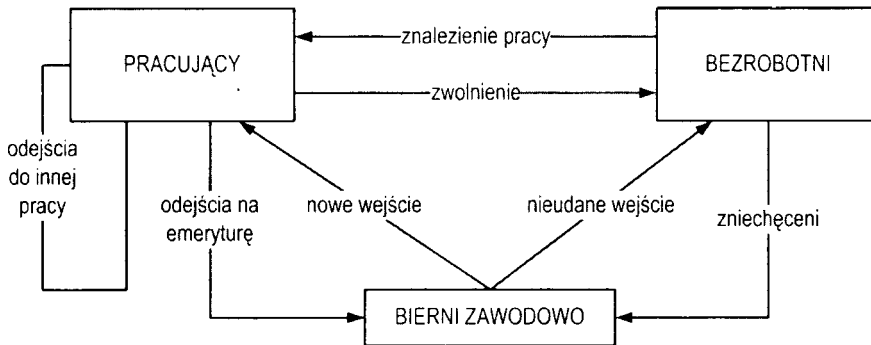
Zdolności związane z zachowaniem są głównie wskaźnikami zdolności technicznych i związanych z pracą. Należą do nich m.in. niezależność, potrzeba wzrostu, otwartość na nowe doświadczenia, elastyczność oraz umiejętności transferowalne.

Samoskuteczność oznacza przekonanie jednostki o jej możliwościach skutecznego radzenia sobie z zadaniami lub demonstrowania odpowiednich zachowań. Niekiedy włącza się również percepcję tej skuteczności ze strony bezpośredniego przełożonego.

Zachowanie na rynku pracy odnosi się do sieci społecznych lub kapitału społecznego oraz tego, czy dana osoba wie, jakie wakaty są dostępne na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy, a które mogą być brane pod uwagę u obecnego lub potencjalnych przyszłych pracodawców.

Kapitał zmiany może wpływać na alternatywy dostępne na wewnętrznym i/lub zewnętrznym rynku pracy oraz na łatwość przejścia (*ease to movement*), tzn. indywidualną percepcję dostępnych alternatyw zawodowych. Łatwość ta mierzona jest jako indywidualna percepcja szansy przejścia na wyższe lub równe stanowisko w ciągu pięciu lat. Łatwość przejścia jest ograniczona kontekstem (*context*), czyli czynnikami zewnętrznymi i wewnętrznymi. Wśród nich wymienić można dostępność pracy, wymagania pracodawców, mechanizmy selekcji kandydatów, preferencje pracodawców odnośnie do określonych cech osób lub grup społecznych, kontekst czasowy i przestrzenny oraz różne formy dyskryminacji.

Obecna pozycja osoby na rynku pracy wpływa na przyszłe szanse zawodowe. Ścieżki, po których mogą się dokonywać przejścia, przedstawiono na rys. 8. Przede wszystkim rozpatruje się status danej osoby na rynku pracy (np. pracujący, bezrobotny, bierny zawodowo, uczący się). W odniesieniu do osób pracujących istotnymi cechami mogą być: wynagrodzenie, poziom zajmowanego stanowiska w hierarchii organizacyjnej, rodzaj kontraktu/umowy o pracę, możliwości awansu.



Rys. 8. Przepływy na rynku pracy

Źródło: R.J. Barro, *Makroekonomia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997.

Chęć/skłonność do zmiany (*willingness to move*) pozostaje pod wpływem dostępnych alternatyw odnośnie do miejsc pracy, a także zakresu, w jakim obecnie zajmowane stanowisko odpowiada oczekiwaniom co do kariery. Chęć zmiany rozpatrywana jest we wszystkich kontekstach, np. chęć podjęcia innej pracy u nowego pracodawcy, zmiany stanowiska w ramach tej samej organizacji, rozpoczęcia studiów, przejścia do pracy tymczasowej czy zaprzestania pracy.

Kolejnym czynnikiem są wstrząsające lub nieoczekiwane wydarzenia (*shock events*), które prowadzą do przemyślanej oceny sytuacji odnośnie do pozostania lub odejścia z pracy. Wydarzenia te mogą być postrzegane jako pozytywne, neutralne lub negatywne. Wśród nich można przykładowo wymienić:

- wydarzenia mające miejsce poza pracą – np. otrzymanie przez małżonka pracy w innym mieście,
- wydarzenia związane z pracą – np. zwolnienie, pominięcie przy awansie, konflikt w pracy,
- wydarzenia oddziałujące na firmę – np. fuzja, bankructwo przedsiębiorstwa.

Wydarzenia te pozwalają wyjaśnić, dlaczego ludzie dokonują niektórych przejść; przykładowo ktoś może wybrać opcję zaprzestania pracy, ponieważ członek rodziny potrzebuje opieki, inna – gdyż zgromadziła dostatecznie duży kapitał, aby utrzymywać się z odsetek.

Poprzez podejmowanie pewnych działań (*activities*) kapitał zmiany może zostać utrzymany (*maintained*). Pracownik może utrzymać swoje umiejętności dzięki uczestnictwu w szkoleniach, poprzez rozszerzenie lub wzbogacenie zadań (np. pilot ćwiczy manewry na symulatorze lotu). Możliwe jest również poszerzenie (*enhancing*) kapitału zmiany poprzez

dostarczenie pracownikowi nowej wiedzy i umiejętności. Wśród działań mogących utrzymać lub poszerzyć kapitał zmiany można wymienić:

- szkolenia (*training*) – dotyczące umiejętności/kompetencji ogólnych (*general skills*), możliwych do wykorzystania w dowolnej firmie i poza nią (m.in. języki obce, komunikowanie się, umiejętności społeczne), umiejętności związanych z daną pracą/zawodem (*job-related skills*), użyteczne w danej pracy lub pracach podobnych w innych firmach (m.in. obsługa maszyn, projektowanie w programie Auto-CAD) oraz umiejętności związanych z daną firmą (*company-related skills*), które mogą być wykorzystane tylko w tej firmie (np. szkolenie związane z konkretnym produktem),

- rozszerzenie pracy (*job enlargement*) – przydzielenie pracownikowi nowych, bardziej złożonych zadań, poszerzenie zakresu czynności wykonywanych na stanowisku pracy; praca powinna być zaprojektowana tak, aby stanowiła zamkniętą całość, mającą początek, czas trwania i zakończenie, w której przynajmniej jedno lub zespół zadań był samodzielnie wykonywany przez jednego pracownika, oraz aby istniała możliwość sprawdzenia jakości wykonanego zadania¹²,

- wzbogacenie zadań (*job enrichment*) – scalenie czynności o różnym stopniu trudności w ramach jednego zadania, zwiększenie stopnia swobody podejmowania decyzji przez pracownika w zakresie wykonywanych czynności, umożliwienie mu samodzielnego planowania i organizowania pracy; polega na zwiększeniu liczby zadań w sensie ilościowym i jakościowym¹³,

- rotację/wymiennosc pracy (*job rotation*) – polega na zmianie rodzaju pracy lub rodzaju czynności¹⁴; poprzez okresowe zmiany wykonywanej przez daną osobę pracy przeciwdziała efektom gromadzenia doświadczenia i monotonii pracy, umożliwiając utrzymanie szerszych kompetencji,

- wymiennosc stanowisk pracy (*job switching*) – zmiana miejsca pracy w ciągu dnia, tygodnia i dłuższych okresów¹⁵,

- doradztwo zawodowe – pomaga wyjaśnić oczekiwania odnośnie do kariery zawodowej, poszerzyć wiedzę o rynku pracy i dostarcza właściwych sieci kontaktów.

Uczestnictwo w działaniach mających na celu utrzymanie i poszerzenie własnego kapitału zmiany zależą silnie od szans, które stają przed ludźmi. Same chęci wyrażane przez pracowników nie są wystarczające; potrzebna jest również aktywnosc po stronie pracodawcy, np. w postaci organizowania szkoleń pracowniczych. Podobnie aktywnosc pracodawcy (oferowane przez niego szkolenia) nie wystarczają, jeśli pracownicy nie mają skłonności do inwestowania we własny rozwój. Jeśli pracodawcy oferują szkolenia, istotne jest również, na jakich zasadach są one dostępne (dla wszystkich czy tylko dla wybranych). Znaczącą rolę do odegrania ma tu także państwo i samorząd, które poprzez własne agendy organizują szkolenia, przekwalifikowanie i doskonalenie zawodowe, ale również poprzez odpowiednie kształtowanie polityki rynku pracy; działania te mogą obejmować wszystkich (potencjalnych) pra-

¹² E. Tytyk. *Projektowanie ergonomiczne*, WN PWN, Warszawa – Poznań 2001, s. 250.

¹³ Tamże.

¹⁴ Tamże, s. 251.

¹⁵ Tamże.

owników lub pewne grupy docelowe (np. długotrwale bezrobotnych, niepełnosprawnych, zagrożonych zwolnieniami grupowymi).

Powyższy model jest modelem uniwersalnym, możliwym do zastosowania dla całej populacji ludzkiej w kontekście pracy. Pozwala on wyjaśnić, jakie czynniki oddziałują na zdolność do zatrudnienia i jak są ze sobą powiązane. Można go również zastosować do różnych interpretacji pojęcia zatrudnialności. Model pokazuje również, jak różne czynniki mogą prowadzić do takiego samego rezultatu (przejście na bezrobocie jako efekt kombinacji różnych czynników) oraz jak jedna przyczyna prowadzi do różnych konsekwencji (dwie osoby z takim samym kapitałem zmiany mogą mieć całkowicie odmienne ścieżki kariery)¹⁶.

Podsumowanie

Przedstawione modele różnią się stopniem złożoności i perspektywą, z której ujmują zagadnienie zdolności do zatrudnienia. Model magicznego pocisku odzwierciedla myślenie o zdolności do zatrudnienia jako jednozmiennowej funkcji zdobytego wykształcenia (szerzej: zdobytych kwalifikacji). Model rozwoju zatrudnialności absolwentów skupia się również w znacznym stopniu na procesie kształcenia zawodowego, podkreśla jednak konieczność podjęcia inicjatywy przez kształcących się i zaangażowania w ten proces, oraz refleksji nad własnym uczeniem się i nabywaniem kompetencji. Zaletą modelu jest uwzględnienie popytu zgłaszanego przez pracodawców na pracowników posiadających i potrafiących „sprzedać” kwalifikacje, oraz innych czynników niezależnych od aplikantów, tzw. czynników kontekstowych, które mogą w istotny sposób wpływać pozytywnie lub negatywnie na możliwość zdobycia zatrudnienia.

Jeszcze szerzej do zatrudnialności podchodzi się w modelu klucza do zatrudnialności. Oprócz wiedzy i umiejętności ogólnych i specjalistycznych, nabywanych w procesie edukacyjnym, podstawowymi dla zdolności do zatrudnienia jest doświadczenie – zarówno zawodowe, jak i życiowe – a także kompetencje „miękkie” – inteligencja emocjonalna, szczególnie ważna na stanowiskach wymagających kontaktów i współpracy z innymi ludźmi. Jednakże same te komponenty nie są wystarczające – muszą być uzupełnione właściwościami osobowymi: wiarą w siebie, poczuciem własnej wartości oraz przekonaniem o własnej skuteczności.

W modelu USEM ograniczono liczbę komponentów zdolności do zatrudnienia do czterech, ale za to bardzo szerokich: zrozumienia, umiejętności, samoskuteczności oraz meta poznania. Zakłada się, że są one ze sobą wzajemnie powiązane, przy czym między umiejętnościami, zrozumieniem i metapoznaniem charakter tych powiązań jest dwukierunkowy, a w pozostałych przypadkach – jednokierunkowy.

Jeszcze inne podejście prezentuje model holistyczny, odzwierciedlający perspektywę systemową. Stanowi on macierz opartą o trzy szerokie komponenty: rozwój atrybutów istotnych dla zdobycia i utrzymania zatrudnienia, autopromocję i zarządzanie karierą, chęć do nauki i refleksję nad uczeniem się, oraz zestaw instrumentów prowadzących do zdolności do za-

¹⁶ A. Forrier, L. Sels, *The concept employability: a complex mosaic*, Int. J. Human Resources Development and Management, 2003, Vol. 3, No. 2, s. 108-120.

trudnienia: programów kształcenia, wsparcia rozwoju kariery, doświadczenia (praktyk) zawodowych oraz akt rozwoju. Podkreśla się w nim konieczność osadzenia nabytych kompetencji w rzeczywistości rynkowej oraz zwraca uwagę na dokumentowanie osiągnięć, np. w postaci portfolio.

Model procesu prowadzącego do uzyskania zatrudnialności skupia się wokół zmian zachodzących w sytuacji człowieka w trakcie biegu jego życia. Kluczowy jest tu tzw. kapitał zmiany – pojęcie bliskie kapitałowi ludzkiemu. Zakres pojęciowy kapitału zmiany obejmuje te elementy, które w sposób jawny występowały w innych modelach, m.in. wiedzę, umiejętności, postawy, poczucie samo skuteczności i motywację. Realne możliwości zmiany obecnego położenia na rynku pracy – podobnie jak w modelu rozwoju zatrudnialności absolwentów – ograniczają czynniki kontekstowe, tu dopełniane zaistnieniem wydarzeń o charakterze nagłym, wstrząsającym, które potencjalnie wywołują przejścia jednostki w ramach różnych obszarów rynku pracy.

Bibliografia

- Bańka A., *Poczucie samoskuteczności. Konstrukcja i struktura czynnikowa Skali Poczucia Samoskuteczności w Karierze Międzynarodowej*, Poznań – Warszawa 2005.
- Barro R. J., *Makroekonomia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997.
- Forrier A., Sels L., *The concept employability: a complex mosaic*, Int. J. Human Resources Development and Management. 2003, Vol. 3, No. 2, s. 102-124.
- Harvey L., Locke W., Morey A., *Enhancing employability, recognising diversity. Making links between higher education and the world of work*. Universities UK and CSU, London 2002.
- Moreland N., *Work-related learning in higher education*, Learning & Employability Series Two, 2006.
- Pool L.D., Sewell P., *The key to employability: developing a practical model of graduate employability*, Education + Training 2007, Vol. 49, No. 2, s. 282-287.
- Tytyk E., *Projektowanie ergonomiczne*, WN PWN. Warszawa – Poznań 2001.
- Yorke M., Knight P., *Embedding employability into curriculum*, Learning & Employability Series One, 2006.
- Zakrzewski J., *Poczucie skuteczności a samoregulacja zachowania*, Przegląd Psychologiczny, 1987, nr 3.

Recenzent: Włodzimierz Deluga