

Izabela Marzec, Piotr Jędrzejowicz, Beatrice I.J.M. Van der Heijden, Nikos Bozionelos, Peter Knauth, Dora Scholarios, Esther Van der Schoot'  
**Specjaliści ICT w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach**

Dynamiczny rozwój sektora ICT powoduje konieczność nieustannej troski o rozwój zawodowy specjalistów w tej branży. Tradycyjne, paternalistyczne relacje pomiędzy pracownikiem a pracodawcą w sektorze ICT szybciej niż w wielu innych sektorach zostają zastąpione związkami bardziej partnerskimi i elastycznymi, które cechuje jednak znacznie większa tymczasowość. Sytuacja ta wymaga zmiany podejścia do rozwoju zatrudnialności pracowników, która wpływa nie tylko na ich możliwości sukcesu zawodowego, lecz przede wszystkim określa ich szanse na „przetrvanie” na niestabilnym i wymagającym rynku pracy. Prezentowane wyniki badań empirycznych dotyczą relacji pomiędzy uwarunkowaniami indywidualnymi a poziomem zatrudnialności pracowników sektora ICT w polskich MŚP. Są one fragmentem finalnych badań przeprowadzonych w ramach wieloletniego programu „Indic@tor”<sup>2</sup>.

## Wprowadzenie

Dynamiczny rozwój sektora informatycznego powoduje konieczność nieustannej troski o rozwój zawodowy specjalistów ICT. Szybki postęp w dziedzinie technologii informatycznych implikuje potrzebę stałego uaktualniania wiedzy i umiejętności pracowników. Gwałtowny przyrost wiedzy informatycznej, jej wysoki stopień specjalizacji oraz szybka dezaktualizacja sprawiają, że pracownikom coraz trudniej jest nadążyć za rosnącym tempem zmian. W tej sytuacji zwłaszcza starszym pracownikom niejednokrotnie trudno jest sprostać wysokim wymaganiom pracodawców. Jednocześnie w sektorze ICT szybciej niż w wielu tradycyjnych sektorach wyraźnie zarysowują się zmiany w charakterze relacji pomiędzy pracownikiem a pracodawcą – związki długoterminowe coraz częściej są zastępowane relacjami krótkoterminowymi, opartymi na różnorodnych elastycznych formach zatrudnienia [Redman, Wilkinson, 2001; Marzec, Van der Heijden, 2003]. Zmieniają się warunki kontraktu psychologicznego pomiędzy pracownikiem a pracodawcą. Rośnie

1 W zespole naukowym programu Indic@tor w latach 2001-2005 pracowali, obok autorów artykułu, dr Olga Epitropaki (Athens Laboratory of Business Administration, Grecja), dr Claudia Van der Heijde (Vrije Universiteit, Holandia), prof. dr Aslaug Mikkelsen (University of Stavanger, Norwegia).

2 „A cross-cultural study on the measurement and enhancement of employability among ICT professionals working in SMEs”. Program Indic@tor był finansowany przez Komisję Europejską w ramach 5 i 6 Programu Ramowego (Project ID: IST-2000-31070).

odpowiedzialność jednostki za kierowanie własną karierą i rozwój własnego potencjału. Ścieżki kariery pracowników stają się coraz bardziej złożone i zróżnicowane [Fugate, Kinicki, Ashorth, 2004]. Ta nowa specyfika zatrudnienia wymaga zarówno od młodych, jak i starszych pracowników stałego i wszechstronnego rozwoju zawodowego, który istotnie wpływa na ich „zdolność do utrzymania zatrudnienia”. Zdolność ta określona jest w literaturze zachodniej jako *employability*.

### Istota koncepcji rozwoju zatrudnialności

Niestety pojęcie *employability* trudno bezpośrednio przetłumaczyć na język polski. W polskiej literaturze przedmiotu stosowane jest kontrowersyjne tłumaczenie *employability* jako zatrudnialność [Pocztowski, 2007]. Jego obecne znaczenie dobrze odzwierciedla również określenie „potencjał kariery” [Van der Heijden *et al.*, 2003]. W zachodniej literaturze termin *employability* także jest rozumiany i definiowany w bardzo różnorodny sposób. Problemy te wynikają bowiem nie tylko z wieloznaczności semantycznej, lecz również z samej złożonej natury tej koncepcji, która ewoluowała z czasem.

Zagadnienie *employability* pracowników zaczęło pojawiać się w literaturze przedmiotu już w latach pięćdziesiątych, stopniowo zyskując coraz większe zainteresowanie badaczy [Van der Heijde, Van der Heijden, 2006]. Pojawienie się nowych sektorów gospodarki, a zwłaszcza dynamiczny rozwój sektora informatycznego z jego specyficznymi wymogami wobec zarządzania zasobami ludzkim spowodowały jeszcze większe zainteresowanie tą tematyką. Obecnie koncepcja *employability* jest zazwyczaj ujmowana i operacjonalizowana z perspektywy planowania kariery. *Employability* określa bowiem zdolności pracownika do „radzenia sobie” na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy – jego potencjał w zakresie szeroko rozumianej kariery zawodowej. Fugate [2006, s. 20] definiuje zatrudnialność jako zbiór cech indywidualnych, które predestynują pracowników proaktywnej adaptacji do środowiska pracy i kariery. Według Tijssen [1998], jest to zdolność pracownika do przewidywania i przystosowania się do zmian na rynku pracy. Ta specyficzna zdolność pozwala pracownikom identyfikować oraz realizować szanse na zatrudnienie na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy oraz na rozwój ich kariery zawodowej [Fugate, Kinicki, 2008; Forrier, Sels, 2002]. W tym rozumieniu *employability* jest specyficznym potencjałem rozwojowym, który zapewnia pracownikowi możliwość rozwoju kariery zawodowej – stanowi jego potencjał kariery.

W szerokim, opartym na kompetencjach ujęciu, proponowanym przez Van der Heijde i Van der Heijden [2006], zatrudnialność jest rozumiana jako zdolność stałego utrzymywania, zdobywania lub tworzenia pracy dzięki optymalnemu wykorzystaniu posiadanych przez jednostkę kompetencji zawodowych. Podejście to wyraźnie nawiązuje do proponowanych przez Kanter [1989a] modeli kariery profesjonalnej i przedsiębiorczej,

które są częste wśród specjalistów ICT. Kanter [1989b] także jako jedna z pierwszych zwróciła uwagę na wpływ, jakie zmiany zachodzące we współczesnych organizacjach wywierają na rozwój kariery pracowników. Podobnie jak w koncepcji „kariery bez granic” Arthura [1994], rozwój kariery wielu pracowników sektora informatycznego nie jest już ograniczony przez jedną organizację. Obecnie samodzielna jednostka dzięki wysiłkowi i wyborom, jakich dokonuje, tworzy warunki do rozwoju własnej zatrudnialności i kariery zawodowej. Wiele specjalistów ICT w ramach relacji zatrudnienia działa jak samodzielni przedsiębiorcy, zawierając jednocześnie różnego typu, czasowe związki z kilkoma firmami, którym oferuje swoją fachową wiedzę i dla których realizuje specyficzne zadania. Dynamiczny charakter relacji pomiędzy nimi a organizacjami, dla których pracują, oraz złożoność ścieżek kariery tych pracowników ograniczają rolę, jaką w rozwoju ich kariery zawodowej odgrywają tradycyjne, sztywne powiązania instytucjonalne.

Badania empiryczne pozwoliły na zidentyfikowanie pięciu wymiarów zatrudnialności. Są to wymiary: wiedza fachowa, przewidywanie i optymalizacja, osobista elastyczność, sens korporacyjny i równowaga [Van der Heijden *et al.*, 2005]. Wymiar wiedza fachowa obejmuje wiedzę i umiejętności specjalistyczne, ogólną wiedzę poznawczą oraz umiejętności społeczne. Optymalizacja i antycypacja określają zdolność jednostki do przystosowania się do zmian oraz umiejętność ich przewidywania i przygotowywania się na nie, a także dążenie do osiągania możliwie najlepszych rezultatów. Wymiar osobista elastyczność dotyczy zdolności do adaptacji na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy, umiejętności łatwego przechodzenia z jednego stanowiska na inne, z jednej organizacji do innej. Sens korporacyjny określa zdolność pracownika do aktywnego uczestniczenia w różnych grupach, zespołach i sieciach kontaktów zawodowych. Jest „poczuciem grupowego sensu”, zdolnością do identyfikowania się z misją i celami grupy, zespołu czy organizacji. Są to także umiejętności i chęci dzielenia się z innymi wiedzą, doświadczeniem, odpowiedzialnością i emocjami. Równowaga dotyczy zdolności do osiągania kompromisu, równowagi pomiędzy indywidualnym interesem pracownika a interesem organizacji w zachodzącym pomiędzy nimi procesie wymiany. Wymiary te wpływają na obiektywny i subiektywny sukces zawodowy pracownika [Van der Heijden *et al.*, 2005].

Według Van der Heijden *et al.* [2005], na poziom wyróżnionych wymiarów zatrudnialności istotnie wpływają trzy grupy czynników: indywidualne, bezpośrednio związane z wykonywaną pracą oraz organizacyjne. Do czynników organizacyjnych należą m.in.: cechy strukturalne organizacji, *mentoring*, klimat uczenia się w organizacji, sieć kontaktów zawodowych, stosunki pomiędzy przełożonym a podwładnym, polityka organizacji związana z wiekiem. Czynniki związane z wykonywaną pracą obejmują natomiast historię kariery i wartość uczenia się obecnie wykonywanej pracy [Van der Heijden *et al.*, 2005]. Do czynników indywidualnych, których wpływ na zatrudnialność i sukces zawodowy pracowników jest szczególnie często podkreślany, należą: zaangażowanie w karie-

rę, stan zdrowia, sytuacja rodzinna, uczestnictwo w szkoleniach (w obecnej, pokrewnej i nowej dziedzinie zawodowej) i rozwój osobisty [Van Dam, 2004; Van der Heijden *et al.*, 2005]. Przyjmuje się, że rozwój zatrudnialności w dużej mierze zależy od rodzaju działań, w jakie samodzielnie angażuje się pracownik. Szkolenie i osobisty rozwój są jednymi z najczęściej wymienianych czynników wpływających na zatrudnialność i karierę zawodową pracownika. Potrzeba ustawicznego uczenia się i rozwoju jest podstawą współczesnego myślenia o karierze. Ważnymi czynnikami indywidualnymi, które mogą istotnie oddziaływać na zatrudnialność, są także: motywacja wewnętrzna, zadowolenie z pracy i zainteresowanie pracą [Van der Heijden *et al.*, 2003]. Czynniki te sprawiają bowiem, że pracownik formułuje jasne cele dotyczące swojej pracy, koncentruje się na zadaniach, głęboko angażuje w podejmowane działania, chętniej podejmuje się nowych wyzwań [Csikszentmihalyi, LeFevre, 1989, s. 815-822]. Istotnym czynnikiem indywidualnym, wpływającym na zatrudnialność, jest również stan zdrowia, który czasami nawet ogranicza wybór ścieżki zawodowej; pewne zawody bowiem stawiają określone, formalne wymagania wobec kondycji fizycznej pracowników.

Podobne zależności można zaobserwować w odniesieniu do sytuacji rodzinnej, a szczególnie wobec coraz częściej występującego konfliktu praca-dom. Obecnie w wielu zawodach granice praca-dom stają się niewyraźne i niejednokrotnie trudno jest utrzymać równowagę pomiędzy obowiązkami zawodowymi i rodzinnymi. Dzieje się tak zwłaszcza w przypadku informatyków, którzy jak wielu innych pracowników wiedzy często pracują w domu. Kolejnym znaczącym dla zatrudnialności czynnikiem indywidualnym jest zaangażowanie w karierę, które stanowi element zaangażowania zawodowego [Morrow, 1993]. Jest ono definiowane jako „postawa w stosunku do zawodu lub profesji [Blau, 1985, s. 278] lub jako motywacja do pracy w wybranym zawodzie [Carson, Bedeian, 1994, s. 240]. Jest ono również bliskie pojęciu motywacji kariery [Fugate, Kinicki, 2008]. Jak wskazują badania, zaangażowanie w karierę jest dodatnio powiązane z wynikami pracy [Cohen, 1999]. Można zatem przypuszczać, że czynnik ten wpływa także na zatrudnialność i sukces zawodowy pracownika. Studia literatury wskazujące na występowanie istotnych powiązań pomiędzy wyróżnionymi czynnikami indywidualnymi a zatrudnialnością doprowadziły do postawienia następującej hipotezy badawczej:

H1: Istnieje dodatni związek pomiędzy wymiarami zatrudnialności a czynnikami indywidualnymi.

Analiza literatury przedmiotu wskazuje również, że wpływ wyróżnionych czynników na zatrudnialność jest moderowany przez wiek pracowników. Liczne badania świadczą, że system wartości, potrzeby, aspiracje oraz postawy, które ukierunkowują działania człowieka, zmieniają się z wiekiem. Od młodszych pracowników rozpoczynających swoją ścieżkę zawodową z reguły oczekuje się silnej motywacji, zaangażowania i chęci uczenia się, gdyż zakłada się, że z racji wieku dysponują oni dużym potencjałem rozwojowym.

Natomiast w przypadku starszych pracowników, gdy ich stanowiska stają się w organizacji zbędne, powstaje poważne zagrożenie utraty przez nich pracy. Dzieje się tak, ponieważ w przekonaniu wielu pracodawców ich motywacja, zainteresowanie wykonywaną pracą oraz chęć uczenia się, a w konsekwencji również ich zatrudnialność spadają niejako automatycznie wraz z wiekiem. W opinii niektórych, starsi pracownicy nie będą dobrze radzić sobie na innym, nowym stanowisku pracy, ponieważ nie są w stanie nadążyć za zmianami i zdobywać nowe umiejętności zawodowe. Niechętnie inwestują także w szkolenia dojrzałych pracowników; sądzą bowiem, że są to inwestycje mało opłacalne między innymi ze względu na ograniczony potencjał rozwojowy tej grupy pracowników. Ponadto, ewentualna zmiana stanowiska pracy mogłaby dla starszych pracowników oznaczać gorszą pozycję, spadek prestiżu i niższe zarobki. Praktyka wskazuje, że w takiej sytuacji, wybierając „najprostsze” rozwiązanie, niektórzy pracodawcy pozbywają się nierozwojowych pracowników. Dlatego jednym z celów przeprowadzonych badań było sprawdzenie różnicującego oddziaływania wieku pracowników na wyróżnione czynniki indywidualne. Postawiona została następująca hipoteza badawcza:

H2: Wiek istotnie różnicuje poziom indywidualnych predyktorów zatrudnialności.

## Metodyka badań

Prezentowane wyniki badań empirycznych dotyczą wpływu czynników indywidualnych na zatrudnialność pracowników sektora ICT w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach. Są one fragmentem finalnych badań przeprowadzonych w ramach wieloletniego programu badawczego pt. „Indic@tor – Międzykulturowe badanie dotyczące pomiaru i podnoszenia przydatności zawodowej pracowników w małych i średnich firmach ICT”. Projekt objął siedem krajów europejskich: Polskę, Wielką Brytanie, Holandię, Niemcy, Włochy, Grecję i Norwegię. Głównym celem projektu było stworzenie narzędzia pozwalającego na pomiar zatrudnialności specjalistów ICT oraz zidentyfikowanie czynników, które wpływają na jego poziom. Skonstruowane w jego wyniku narzędzie pomiaru zatrudnialności (kwestionariusz) przetestowano we wszystkich siedmiu krajach uczestniczących w projekcie. Następnie przeprowadzono główne badanie ankietowe. W Polsce było ono prowadzone od października 2004 do kwietnia 2005 roku. W badaniu wzięły udział dwie grupy respondentów – specjaliści ICT oraz ich bezpośredni przełożeni, co pozwoliło zwiększyć wiarygodność otrzymanych wyników. Próba objęła 112 firm informatycznych, w których zbadano 177 par respondentów (przełożony – podwładny). Ze względu na małe zainteresowanie ze strony respondentów w badaniu wykorzystano zarówno formę e-kwestionariusza umieszczonego na polskiej stronie internetowej projektu, jak i tradycyjną, papierową formę ankiety. W większości pytań zastosowano skalę Likerta, która polegała na ocenie natężenia występowania badanej cechy [Brewerton,

Millward, 2003]. W przypadku niektórych pytań wykorzystano wartości bezwzględne, np. liczbę dni spędzonych na szkoleniach.

## Wyniki badań

Na podstawie przeprowadzonych studiów literatury założono, że do czynników indywidualnych, które mogą istotnie wpływać na zatrudnialność pracowników, należą: zaangażowanie w karierę, poziom motywacji wewnętrznej, stan zdrowia (subiektywnie postrzegany i absencja w pracy), sytuacja rodzinna (konflikt praca-dom), szkolenie w obecnej, pokrewnej i całkowicie nowej dziedzinie zawodowej, rozwój osobisty, zadowolenie z pracy i zainteresowanie pracą. Następnie w celu weryfikacji pierwszej z postawionych hipotez przystąpiono do analizy zależności pomiędzy poziomem wymiarów zatrudnialności a badanymi czynnikami indywidualnymi. W tym celu wykorzystano analizę korelacji Pearsona, która pozwoliła odpowiedzieć na pytanie, czy istnieje istotny statystycznie związek pomiędzy badanymi czynnikami indywidualnymi a wymiarami zatrudnialności. W ocenie poziomu wymiarów zatrudnialności zastosowano opinię przełożonych, a w ocenie poziomu czynników indywidualnych samoocenę, co pozwoliło na uniknięcie tzw. błędu metody wspólnych odchyleń. Wyniki analizy korelacji Pearsona prezentuje tabela 1. Na jej przekątnej znajdują się wartości współczynników Alpha-Cronbacha (dla skali Likerta).

Otrzymane wyniki świadczą, iż niektóre z badanych czynników indywidualnych wykazują istotne statystycznie związki z wymiarami zatrudnialności. Ogólnie, najsilniejsze korelacje występują pomiędzy zadowoleniem z pracy, zainteresowaniem pracą i motywacją wewnętrzną a zatrudnialnością. Charakteryzują się one również wysokim poziomem istotności statystycznej. Do wyraźnych korelacji należą także zależności występujące pomiędzy zaangażowaniem w karierę a wszystkimi wymiarami zatrudnialności. Stwierdzono ponadto występowanie istotnej statystycznie zależności pomiędzy szkoleniem i rozwojem w obecnej dziedzinie zawodowej oraz postrzeganym stanem zdrowia (czynniki indywidualne) a osobistą elastycznością (wymiarem zatrudnialności), a także pomiędzy postrzeganym stanem zdrowia i konfliktem praca-dom a równowagą (wymiarem zatrudnialności). Uzyskane wyniki pozwalają na częściowe potwierdzenie hipotezy H1. Zaskakujący jest natomiast fakt, że w badanych firmach ICT nie zaobserwowano występowania istotnych statystycznie korelacji pomiędzy szkoleniem w pokrewnej i w nowej dziedzinie zawodowej oraz rozwojem osobistym a żadnym z wymiarów zatrudnialności.

W celu weryfikacji drugiej z postawionych hipotez (H2) analizowano różnice w poziomie badanych czynników w trzech grupach wiekowych – grupie juniorów (poniżej 35. roku życia), grupie osób w średnim wieku (od 35. do 49. roku życia) oraz grupie senio-

Tabela 1. Współczynniki Alpha-Cronbacha (dla skali Likerta) i korelacji Pearsona

Zmienne	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1 Szkolenia (bieżąca dziedzina)																
2 Szkolenia (pokrewna dziedzina)	0,27**															
3 Szkolenia (nowa dziedzina)	-0,031	-0,013														
4 Rozwój osobisty	0,038	-0,028	-0,023													
5 Zdrowie	0,034	0,025	0,038	0,020	0,75											
6 Absencja	0,165	-0,102	0,114	0,174	-0,301*											
7 Konflikt praca-dom	-0,038	0,187	0,052	-0,127	-0,172	-0,204	0,93									
8 Zaangażowanie w karierę	0,093	0,025	0,032	0,071	0,128	0,098	0,094	0,76								
9 Zadowolenie z pracy	0,046	0,029	0,076	0,041	-0,033	0,203	0,050	0,329**	0,85							
10 Zainteresowanie pracą	0,027	-0,035	0,074	-0,078	-0,009	0,126	0,104	0,338**	0,537**	0,87						
11 Motywacja wewnętrzna	0,042	0,007	0,052	0,018	-0,005	0,135	0,110	0,424**	0,747**	0,737**	0,81					
12 Wiedza fachowa	0,080	0,083	0,053	-0,023	0,112	-0,049	0,017	0,258**	0,318**	0,197**	0,297**	0,96				
13 Przewidywanie i optymalizacja	0,120	0,075	0,090	0,013	0,150	0,150	0,094	0,371**	0,460**	0,382**	0,476**	0,781**	0,91			
14 Osobista elastyczność	0,182*	0,080	0,058	0,074	0,178*	0,079	-0,016	0,315**	0,348**	0,290**	0,380**	0,778**	0,83**	0,90		
15 Sens korporacyjny	0,081	0,086	0,084	-0,008	0,062	0,099	0,110	0,224**	0,375**	0,331**	0,442**	0,756**	0,808**	0,724**	0,92	
16 Równowaga	0,085	0,059	0,091	-0,034	0,162*	-0,160	0,159*	0,253**	0,366**	0,310**	0,383**	0,630**	0,72**	0,646**	0,67**	0,81

\*\* p &lt; 0,01, \* p &lt; 0,05

Źródło: opracowanie własne

rów (powyżej 50. roku życia). W tym celu wykorzystano statystyki opisowe oraz analizę ANOVA (tab. 2 i tab. 3).

**Tabela 2.** Poziom czynników indywidualnych w różnych grupach wiekowych – statystyki opisowe

Czynniki indywidualne	Juniorzy (N=120)		W średnim wieku (N=46)		Seniorzy (N=11)	
	Średnia	Odchyl. stand.	Średnia	Odchyl. stand.	Średnia	Odchyl. stand.
Szkolenia w obecnej dziedzinie zawodowej (dni)	5,03	0,76	4,70	0,87	3,73	1,60
Szkolenia w pokrewnej dziedzinie zawodowej (dni)	1,76	0,41	1,68	0,36	0,27	0,27
Szkolenia w nowej dziedzinie zawodowej (dni)	2,70	1,68	0,98	0,41	0,18	0,18
Rozwój osobisty	4,73	1,48	2,45	1,28	0,82	0,55
Zdrowie	3,53	0,06	3,19	0,09	2,71	0,23
Konflikt praca-dom	2,57	0,12	2,34	0,18	2,69	0,39
Zaangażowanie w karierę	3,01	0,07	2,99	0,11	3,20	0,25
Zadowolenie z pracy	4,24	0,10	4,37	0,17	4,66	0,23
Zainteresowanie pracą	3,65	0,11	4,07	0,17	4,02	0,40
Motywacja wewnętrzna	3,70	0,09	3,94	0,15	4,45	0,33

Źródło: opracowanie własne

Zastosowano analizę ANOVA, aby zbadać, czy średnie zmiennych indywidualnych w trzech badanych grupach wiekowych są równe. Badanie ujawniło znaczące statystycznie różnice pomiędzy badanymi grupami wiekowymi w odniesieniu do poziomu dwóch badanych czynników indywidualnych, tj. postrzeganego przez respondentów stanu zdrowia i poziomu motywacji wewnętrznej (tab. 3).

W przypadku, gdy test F okazał się być znaczący, przeprowadzono dalszą analizę za pomocą testu t dla prób niezależnych, aby określić, które pary grup wiekowych różnią się od siebie istotnie pod względem średnich oraz test Levene'a, aby sprawdzić hipotezę o równości wariancji badanych populacji. Stwierdzono występowanie znaczących różnic w postrzeganym przez respondentów stanie zdrowia pomiędzy grupą juniorów i grupą w średnim wieku oraz grupą juniorów i grupą seniorów. Najmłodszy respondenci najlepiej ocenili swój stan zdrowia w stosunku do dwóch pozostałych grup wiekowych. W odniesieniu do poziomu motywacji wewnętrznej istotne statystycznie różnice wystąpiły jedynie pomiędzy grupą juniorów a grupą seniorów (tab. 4).

**Tabela 3.** Wyniki analizy ANOVA dla czynników indywidualnych – istotność różnic pomiędzy badanymi grupami wiekowymi

Czynniki indywidualne	F(2, 177)	p
Szkolenia (w obecnej dziedzinie zawodowej)	0,16	0,85
Szkolenia (w pokrewnej dziedzinie zawodowej)	0,73	0,48
Szkolenia (w nowej dziedzinie zawodowej)	0,31	0,74
Rozwój osobisty	0,72	0,49
Zdrowie	9,47	0,00**
Konflikt praca-dom	0,64	0,53
Zaangażowanie w karierę	0,40	0,67
Satysfakcja z pracy	0,89	0,41
Zainteresowanie pracą	2,27	0,11
Motywacja wewnętrzna	3,28	0,04*

\*\* p < 0.01, \* p < 0.05

Źródło: opracowanie własne

**Tabela 4.** Różnice pomiędzy postrzeganym stanem zdrowia i motywacją wewnętrzną pomiędzy wyróżnionymi grupami wiekowymi

Czynniki	Levene F	Istotność	T*	Istotność
Zdrowie				
(1-2)	0,59	0,44	2,81	0,01**
(2-3)	0,88	0,35	2,15	0,35
(1-3)	0,26	0,61	3,64	0,00**
Motywacja wewnętrzna				
(1-2)	0,02	0,89	-1,37	0,17
(2-3)	0,05	0,82	-1,52	0,82
(1-3)	0,09	0,77	-2,33	0,02**

\* wyniki testu t dla prób niezależnych (*pooled variance*)

Źródło: opracowanie własne

Analiza wyróżnionych czynników indywidualnych w przypadku większości z nich nie wykazała różnicującego oddziaływania wieku. Uzyskane wyniki potwierdzają postawioną hipotezę H2 jedynie w przypadku stanu zdrowia i motywacji wewnętrznej badanych respondentów.

## Podsumowanie i konkluzje

W wyniku przeprowadzonych badań stwierdzono istnienie wyraźnych, dodatnich związków pomiędzy poziomem badanych wymiarów zatrudnialności a zadowoleniem i zainteresowaniem pracą, motywacją wewnętrzną oraz zaangażowaniem w karierę. Ponadto,

pewne związki wykryto również pomiędzy dwoma wymiarami zatrudnialności, tj. osobistą elastycznością i równowagą a niektórymi badanymi czynnikami indywidualnymi – postrzegany stan zdrowia okazał się być istotnie skorelowany zarówno z równowagą, jak i osobistą elastycznością, natomiast konflikt praca-dom jedynie z wymiarem równowagi. Zaskakujący jest fakt, że wbrew założeniom, tylko w przypadku czynnika „szkolenia w obecnej dziedzinie zawodowej” zaobserwowano istnienie istotnego statystycznie związku z zatrudnialnością (dla wymiaru osobistej elastyczności). W badaniu wykazano także, że wiek w istotny sposób różnicuje poziom tylko dwóch czynników indywidualnych – postrzeganego stanu zdrowia i motywacji wewnętrznej, które jednocześnie wykazują istotny związek z poziomem zatrudnialności specjalistów ICT. Niepokojący jest fakt, że to właśnie najmłodszy pracownicy odznaczają się istotnie niższym poziomem motywacji wewnętrznej. Problem ten niewątpliwie wymaga dalszej, głębszej analizy, pozwalającej zidentyfikować przyczyny tego zjawiska i dzięki temu w przyszłości umożliwić dostosowanie narzędzi motywacyjnych do potrzeb tej grupy pracowników. Wbrew założeniom, nie znaleziono natomiast dowodów potwierdzających różnicujące oddziaływanie wieku na poziom pozostałych badanych indywidualnych predyktorów zatrudnialności.

Prezentowane wyniki pozwalają na sformułowanie praktycznych wskazówek, które mogą przyczynić się do efektywnego rozwijania zatrudnialności specjalistów ICT. W sektorze tym, jak w wielu innych, nowych, opartych na wiedzy sektorach wyjątkowo szybko następuje starzenie się wiedzy i umiejętności pracowników. Aby móc przeciwdziałać temu negatywnemu zjawisku, konieczne jest zintensyfikowanie działań w obszarze doskonalenia zawodowego pracowników. Jednak, jak wskazują wyniki przeprowadzonych badań, w polskich firmach ICT działania te koncentrują się zwłaszcza na szkoleniach w bieżącej działalności zawodowej, która wywiera najsilniejszy wpływ na zatrudnialność pracowników. Wszechstronny rozwój zawodowy pracowników powinien jednak stać się w przyszłości ważnym elementem polityki zarządzania zasobami ludzkimi w polskich przedsiębiorstwach. Kierunek tych działań należy jednocześnie dostosować do grupy wiekowej pracowników. Problem ten dotyczy zwłaszcza dwóch grup pracowników – pracowników młodych, rozpoczynających swoją karierę zawodową, oraz pracowników starszych, którzy mogą być szczególnie narażeni na szybkie „starzenie się” wiedzy i umiejętności. Wielu dojrzałych pracowników w późniejszych stadiach kariery często staje wobec problemu nadmiernej specjalizacji posiadanej wiedzy przy jej jednoczesnej szybkiej dezaktualizacji [Van der Heijden, 2002; Boerlijst, Van der Heijden, 1996]. Problem ten ma tym większe znaczenie, iż wielu pracodawców postrzega starszych pracowników jako grupę, w której dalszy rozwój zawodowy nie warto inwestować [Boerlijst, 1994]. W sytuacji przemian organizacyjnych, które zazwyczaj pociągają za sobą również zmiany w zakresie obowiązków i wymagają od pracowników nowych umiejętności, starsi pracownicy często jako pierwsi są zagrożeni utratą pracy. Z kolei od młodych, rozpoczynających swoją karierę zawodo-

wą pracowników żąda się niejednokrotnie doświadczenia i umiejętności specyficznych dla starszych pracowników. Ich brak w oczach wielu pracodawców ogranicza zdolność młodych pracowników do zatrudnienia. Jednocześnie, niektórzy pracodawcy niechętnie również inwestują we wdrażanie młodych pracowników do pracy, oczekując, że bez odpowiedniego przygotowania, natychmiast po zatrudnieniu będą oni w stanie w pełni sprostać nowym wyzwaniom.

Dotychczas sektor ICT w Polsce to przede wszystkim sektor ludzi młodych [Marzec, Van der Heijden, 2003]. Należy jednak pamiętać, że dzisiejsze pokolenie dwudziesto- i trzydziestolatków za dziesięć lat wejdzie w okres pełnej dojrzałości zawodowej, która w tej branży dla wielu z nich może stać się raczej zagrożeniem przedwczesnym schyłkiem kariery niż szansą na dalszy rozwój. Problem ze znalezieniem pracy już teraz dotyka wielu czterdziestolatków. Dlatego pracownicy powinni stale i samodzielnie podejmować się nowych wyzwań, wchodzić w nowe pola aktywności zawodowej, rozwijając swoją zatrudnialność. Ważne są nie tylko działania ze strony bezpośrednich przełożonych czy też menedżerów zasobów ludzkich, lecz przede wszystkim samoświadomość pracowników, ich inicjatywa i zaangażowanie w rozwój własnej kariery zawodowej. Zdolność do poszukiwania nowych doświadczeń zawodowych, nadążanie za tempem zmian i nieustanne rozwijanie posiadanej wiedzy stają się warunkiem koniecznym do utrzymania zatrudnienia. Bierność w tej dziedzinie może się skończyć przedwczesną „śmiercią zawodową”. Tylko aktywni i samodzielni pracownicy są bowiem w stanie sprostać potrzebom współczesnych firm ICT, w których szybkość i elastyczność działania są kluczowymi czynnikami determinującymi możliwość utrzymania się na wysoce konkurencyjnym rynku. Należy podkreślić, że zmiana relacji pomiędzy pracownikiem a pracodawcą, dynamiczne i niestabilne otoczenie, szybki przyrost wiedzy oraz wymagający rynek pracy sprawiają, że stała troska o utrzymanie przydatności zawodowej i rozwój zatrudnialności stają się dla pracowników sektora ICT problemami o bardzo istotnym znaczeniu w planowaniu własnej kariery zawodowej.

## Literatura

Arthur M.B. (1994), *The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry*, „Journal of Organizational Behavior”, No. 15, p. 295-306.

Blau G. (1985), *The measurement and prediction of career commitment*, „Journal of Occupational Psychology”, No. 58, p. 277-288.

Boerlijst J.G. (1994), *The neglect of growth and development of employees over 40 in organizations: a managerial and training problem* [w:] Snel J., Cremer R. (eds.), *Work and aging*, Taylor & Francis Ltd, London.

Boerlijst J.G., Van der Heijden B.I.J.M. (1996), *Human Resources Management in Distress: Pitfalls for Gifted Workers in Organizations* [w:] Munandar U., Semiawan C. (eds.), *Optimizing Excellence in Human Resource Development*, University of Indonesia Press, Jakarta.

- Brewerton P., Millward L. (2003), *Organizational Research Methods. A Guide for Students and Researchers*, Sage Publications, London.
- Carson K., Bedeian A. (1994), *Career commitment: Construction of a measure and examination of its psychometric properties*, „Journal of Vocational Behavior”, No. 44, p. 237-262.
- Cohen A. (1999), *Relationships among five forms of commitment: An empirical assessment*, „Journal of Organizational Behavior”, No. 20, p. 285-308.
- Csikszentmihalyi M., LeFevre J. (1989), *Optimal experience in work and leisure*, „Journal of Personality and Social Psychology”, No. 56, p. 815-822.
- Forrier A., Sels L. (2003), *The concept employability: a complex mosaic*, „International Journal of Human Resources Development and Management”, No. 3 (2), p. 102-124.
- Fugate M., (2006), *New perspectives on employability* [w:] Greenhaus J., Callanan G. (eds.), *Encyclopedia of Career Development*, Sage Public., 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 & Organizational Psychology”, No. 81 (3), p. 503-527.
- Fugate M., Kinicki A.J., Ashforth B.E. (2004), *Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications*, „Journal of Vocational Behavior”, No. 65, p. 14-38.
- Kanter R.M. (1989a), *Career and the wealth of nations: a macro-perspective on the structure and implications of career form* [w:] Arthur M.B., Hall D.T, Lawrence B.S. (eds.), *Handbook of Career Theory*, Cambridge University Press, New York.
- Kanter R.M. (1989b), *When giants learn to dance*, Unwin, London.
- Marzec I., Van der Heijden B.I.J.M. (2003), *Podtrzymywanie przydatności zawodowej pracowników małych i średnich firm ICT*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3, s. 65-75.
- Morrow P. (1993), *The theory and measurement of work commitment*, Greenwich, CT: JAI.
- Pocztowski A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Redman T., Wilkinson A., ed. (2001), *Contemporary Human Resource Management*, Pearson Hall, Harlow.
- Thijssen J.G.L. (1998), *Employability: Conceptual variants and components*, Universiteit Utrecht FSW, Utrecht.
- Van Dam K. (2004), *Antecedents and consequences of employability orientation*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, No. 13 (1), p. 29-51.
- 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”, No. 45 (3), p. 449-476.
- Van der Heijden B.I.J.M. (2002), *Prerequisites to guarantee life-long employability*, „Personnel Review”, No. 31 (1), p. 44-61.
- Van der Heijden B.I.J.M., Scholarios D., Jedrzejowicz P., Marzec I., Van der Schoot E., Bozionelos N., Epitropaki O., Knauth P., Mikkelsen A., Van der Heijde C.M., and the Indicator Study Group (2003), *Report on Theoretical Background and Research Model*, niepublikowane materiały badawcze programu Indic@tor, Enschede.
- Van der Heijden B.I.J.M., Scholarios D., Jedrzejowicz P., Marzec I., Van der Schoot E., Bozionelos N., Epitropaki O., Knauth P., Mikkelsen A., Van der Heijde C.M., and the Indic@tor Study Group (2005), *Report on Final Results*, niepublikowane materiały badawcze programu Indic@tor, Enschede.

---

Izabela Marzec – doktor, jest adiunktem w Katedrze Zarządzania i Marketingu Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej w Katowicach. Jej zainteresowania badawcze obej-

mują szczególnie takie zagadnienia ZZZ, jak: *employability*, *mentoring* oraz motywowanie pracowników. Brała udział w wielu, różnorodnych projektach badawczych (w tym UE oraz KBN). Autorka i współautorka licznych referatów i publikacji naukowych w kraju i za granicą (np. w USA, Wielkiej Brytanii, Francji, Niemczech, itd.).

Piotr Jędrzejowicz – profesor doktor habilitowany, jest profesorem informatyki i kierownikiem Kadry Systemów Informacyjnych Akademii Morskiej w Gdyni. Jego zainteresowania naukowe obejmują sztuczną inteligencję i systemy wspomaganie decyzji. Jest autorem czterech książek i ponad 200 artykułów. Został wybrany członkiem Komitetu Informatyki PAN. Jako profesor gościł na wykładach Niemczech, Wielkiej Brytanii, Chinach, Szwecji oraz przebywał na stypendium badawczym w School of Computer Science Uniwersytetu McGill w Montrealu.

Beatrice I.J.M. van der Heijden – profesor doktor, jest profesorem Strategicznego ZZZ na Uniwersytecie Otwartym w Holandii, dyrektorem programów badawczych i doktoranckich, kierownikiem Katedry Zachowań Organizacyjnych i ZZZ w Maastricht School of Management oraz kierownikiem Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi Uniwersytetu Twente w Holandii. Jej główne zainteresowania badawcze to: starzenie się pracowników, rozwój kariery i *employability*. Do jej głównych osiągnięć należą: Program Aspasia Holenderskiej Organizacji Badań Naukowych oraz Program UE Indic@tor. W 2008 roku otrzymała trzecią nagrodę Elwood F. Holton Research Excellence Award za publikację: Thijssen, J.G.L., Van der Heijden, B.I.J.M., & Rocco, T. (2008). „Toward the Employability-link model: Current employment transition to future employment perspectives”, „Human Resource Development Review”, 7(2), 165-183.

Nikos Bozionelos – doktor, jest profesorem Zachowań Organizacyjnych i Międzynarodowego Zarządzania Zasobami Ludzkimi Durham Business School w Wielkiej Brytanii. Pełni również funkcję zastępcy redaktora czasopisma „Career Development International” i jest członkiem Komisji Nadzorującej Wydział Kariery Akademii Zarządzania. Jego zainteresowania naukowe obejmują: zagadnienie roli kapitału społecznego i osobowości w karierze zawodowej, internacjonalizację i emocje w pracy. Jest jednym z niewielu badaczy na świecie z zakresu zarządzania, których indywidualny współczynnik HR przekroczył 10 [<http://www.harzing.com/pop.htm>].

Peter Knauth – profesor doktor, od 1985 roku jest kierownikiem Katedry Ergonomii w Instytucie Produkcji Przemysłowej na Uniwersytecie Karlsruhe w Niemczech. Wcześniej kierował Centralną Jednostką „Night and Shiftwork” w Instytucie Fizjologii Pracy na Uniwersytecie w Dortmundzie. Do jego głównych zainteresowań badawczych należą:

starzenie się siły roboczej, organizacja i czas pracy, ZZL. Autor wielu publikacji w kraju i za granicą.

Dora Scholarios – doktor, jest starszym wykładowcą w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi Uniwersytetu Strathclyde w Szkocji. Jej zainteresowania badawcze obejmują takie problemy, jak: rekrutacja i selekcja oraz dobro pracowników. Uczestniczyła w wielu dużych projektach badawczych, łącznie z obecnym projektem „Przyszłość pracy” Rady Badań Społecznych i Ekonomicznych w Wielkiej Brytanii, dotyczącym wpływu nowych form pracy na takie problemy, jak np. równowaga praca-dom. Wyniki swoich prac publikuje w wielu czasopismach naukowych zarówno z zakresu zarządzania, jak i psychologii.

Esther van der Schoot – doktor, jest wykładowcą w Katedrze Ekonomii na Uniwersytecie Nauk Stosowanych w Hogeschool Zeeland w Holandii. Do jej głównych zainteresowań należą: *employability*, szkolenie i rozwój, starzenie się pracowników oraz zarządzanie kompetencjami. Autorka licznych artykułów w kraju i za granicą.