

e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJI KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2023, nr 1 (98)



Wiśniewska, S. i Wiśniewski, K. (2023). Zrównoważona zatrudnialność wewnętrznych interesariuszy organizacji pozarządowych. *e-mentor*, 1(98), 31–41. <https://doi.org/10.15219/em98.1594>



Sylwia
Wiśniewska

Zrównoważona zatrudnialność wewnętrznych interesariuszy organizacji pozarządowych

Sustainable employability of internal stakeholders of non-governmental organisations

Abstract

Nowadays, the growing importance of non-governmental organisations and sustainable employment in the modern labour market is emphasised in the literature on the subject and in economic practice. A systematic review of the literature confirms the lack of research on the sustainable employability of internal NGO stakeholders. Because the issue of sustainable employability in non-governmental organisations is an area that requires exploration, this study attempts to fill this identified research gap. In the context of the stated premises, the analysis and assessment of sustainable employability of internal stakeholders of non-governmental organisations were adopted as the main objective of the article. For this study, a systematic review of literature, and also empirical research, was carried out. The data collection technique in the study was a diagnostic survey method and a Computer-Assisted Web Interview (CAWI). The sustainable employability of internal stakeholders of non-governmental organisations in Poland has been assessed thanks to empirical research. The research results showed that the respondents demonstrated a high level of sustainable employability. In addition, the respondents were assessed using various organizational solutions aimed at developing sustainable employability in the modern labour market. The obtained research results complement the diagnosed gap in knowledge, indicating that the respondents considered health prevention programs a priority solution to ensure ergonomic and safe working conditions for people of different ages.

Keywords: sustainable employability, sustainable human resources management, labour market, non-governmental organisations, internal stakeholders



Kamil
Wiśniewski

Wprowadzenie

Organizacje pozarządowe stanowią istotny filar demokratycznego państwa, realizując odrębne cele i funkcje w stosunku do sektora publicznego i prywatnego (Andrzejczak, 2020, s. 99; Mikołajczak, 2020, s. 90; Nitescu i Mihai, 2019, s. 89; Savaş i Karakaş, 2019, s. 1143). Zaspokajają one ważne potrzeby społeczne oraz pozytywnie wpływają na funkcjonowanie organizacji rządowych i biznesowych (Hausner, 2006, s. 10). Powszechnie uznawane są za podmioty oddolne realizujące zadania publiczne. Wzrost znaczenia tych organizacji we współczesnych społeczeństwach i rozwoju gospodarczym skutkuje coraz większym zainteresowaniem nimi wśród badaczy (De Oliveira i Callado, 2019, s. 229; Marciszewska, 2019, s. 88; Reichel, 2018, s. 52; Savaş i Karakaş, 2019, s. 1143–1144; Trzciniński, 2017, s. 9).

Powstanie i funkcjonowanie organizacji pozarządowych nie byłoby możliwe bez grupy ludzi chętnych do zaangażowania się w ich działalność. Specyfika kapitału ludzkiego tych organizacji wynika m.in. ze zróżnicowania ich interesariuszy. Do interesariuszy wewnętrznych zalicza się władze organizacji, członków stowarzyszeń, pracowników, współpracowników i wolontariuszy. Wśród interesariuszy zewnętrznych wskazać

można m.in.: beneficjentów, darczyńców, partnerów, społeczności lokalne, administrację publiczną czy inne organizacje pozarządowe (Andrzejczak, 2020, s. 100; Brown i Moore, 2001, s. 579–580; Mevlja i Kavčič 2019, s. 240–241; Mirońska, 2016, s. 83).

Kapitał ludzki organizacji pozarządowych często określa cele tych organizacji, podczas gdy w organizacjach biznesowych kapitał ludzki pozyskuje się i rozwija, by realizować założone cele. Można zatem stwierdzić, że w organizacjach pozarządowych kapitał ludzki stanowi nie tylko źródło przyszłych dochodów dla pracownika i organizacji, ale także stwarza możliwość zaspokojenia potrzeb społecznych poprzez wykorzystanie wiedzy, umiejętności, motywacji, zdolności, zdrowia i wyznawanych wartości (Pauli i Poczowski, 2008, s. 65). Co warte podkreślenia, rozwój profesjonalizacji tych organizacji w obszarze zarządzania ludźmi (m.in. pracownikami, członkami, wolontariuszami) należy do kluczowych obszarów warunkujących rozwój sektora pozarządowego w Polsce (Kafel, 2014, s. 257).

Jednocześnie warto dodać, że na współczesnym rynku pracy zachodzą liczne zmiany, wśród których wskazać można m.in. rosnący problem demograficznego starzenia się społeczeństwa, powstawanie nowych zawodów, coraz rzadsze występowanie modelu długoterminowego zatrudnienia, wzrost złożoności i dynamiki kariery zawodowej oraz elastyczności i niepewności zatrudnienia czy upowszechnianie się nowych form zatrudnienia (Brülle i in., 2019, s. 115–117; Henseke, 2019, s. 809–812; Jagannathan i in., 2019, s. 1–3). Wyzwania te implikują konieczność nieustannego rozwijania własnej zatrudnialności (*employability*) na obecnym rynku pracy.

W literaturze przedmiotu istnieją różne definicje i interpretacje pojęcia zatrudnialności. Termin *employability* po raz pierwszy został użyty przez Beveridge'a (1909, s. 215–216) w kontekście aktywności zawodowej ludności. Postrzegał on ludzi jako mniej lub bardziej zatrudnialnych (*employable*). Wprowadzone do polskiej literatury przedmiotu przez Poczowskiego (2003) określenie *employability* jako „zatrudnialność” tłumaczone jest również jako „zdolność do bycia zatrudnionym”, „zdolność do znalezienia zatrudnienia”, „szanse na zatrudnienie”, „atrakcyjność zatrudnieniowa”, „potencjał zatrudnienia” czy „potencjał kariery” (Buchelt i Jończyk, 2018, s. 51; Marzec, 2015, s. 17; Sienkiewicz, 2010, s. 27; Świgoń, 2014, s. 79; Urbaniak, 2010, s. 22; Wiśniewska, 2015, s. 132; Wiśniewska, 2016, s. 221, 228).

Termin zatrudnialność definiowany jest jako chęć i zdolność danej osoby do podjęcia, utrzymania i zmieniania zatrudnienia oraz rozwoju kariery zawodowej na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy, wynikająca zarówno z czynników indywidualnych, jak i kontekstualnych (Forrier i Sels, 2003, s. 106; Harry i in., 2018, s. 5; McQuaid i Lindsay, 2005, s. 207; Paszkowicz, 2018, s. 179; Wiśniewska, 2017, s. 108). Zatrudnialność warunkowana jest bowiem różnymi czynnikami o charakterze popytowym, podażowym i mieszanym (popytowo-podażowym). W badaniach

analizowane są przede wszystkim czynniki indywidualne i organizacyjne, a także zewnętrzne (związane z otoczeniem bliższym i dalszym) (Berntson, 2008; Brown i in., 2003; Evans i in., 1999; Forrier i Sels, 2003; Froehlich i in., 2019; Fugate i in., 2004; Gabor i in., 2019; Hillage i Pollard, 1998; McQuaid i Lindsay, 2005; Saha i in., 2013; Tentama i in., 2019; Wiśniewska, 2015). Warto zaznaczyć, że rozwój zatrudnialności może przynieść korzyści zarówno danemu pracownikowi, jak i organizacji, w której jest zatrudniony (Marzec, 2016, s. 93–94; Raemdonck i in., 2015, s. 167–173; van der Heijden i in., 2015, s. 20–24; Wiśniewska, 2017, s. 107–109).

W kontekście starzejącego się społeczeństwa i nieustannie zmieniających się wymagań w zakresie kompetencji pracowniczych wzrasta znaczenie zrównoważonej zatrudnialności (Fleuren i in., 2020, s. 1), która jest definiowana jako postrzegana zdolność i motywacja do utrzymania zdrowego życia zawodowego aż do wieku emerytalnego (Brokerhof i in., 2020, s. 2; van der Klink i in., 2016, s. 74). W literaturze przedmiotu zrównoważona zatrudnialność została skonceptualizowana jako wieloaspektowy konstrukt (Fleuren i in., 2018, s. 477) odnoszący się do długoterminowego zatrudnienia i subiektywnego przekonania, że pozostanie się zdolnym i zmotywowanym do pracy aż do wieku emerytalnego (Brokerhof i in., 2020, s. 2; Le Blanc i in., 2017, s. 1; van der Klink i in., 2016, s. 74). Co istotne, pracownicy o wysokiej zrównoważonej zatrudnialności są zmotywowani do aktywnego zarządzania swoją karierą zawodową i równoważenia jej z osobistymi obowiązkami i wartościami (Brokerhof i in., 2020, s. 2; van der Klink i in., 2016, s. 74). Wskazane rozumienie zrównoważonej zatrudnialności przyjęto w realizowanych badaniach empirycznych.

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że organizacje powinny czynić wysiłki na rzecz zwiększenia zrównoważonej zatrudnialności pracowników (Ybema i in., 2020, s. 888–890) przez wdrażanie różnych rozwiązań z zakresu zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi takich jak elastyczne warunki pracy, szkolenia i rozwój kompetencji, kształtowanie karier zawodowych, indywidualny mentoring i coaching dla pracowników czy intermentoring (Moore i Khan, 2020, s. 29–31; Sharma i in., 2022, s. 470–478; Ybema i in., 2020, s. 888–890). Ponadto zalecane jest podejmowanie przez organizacje działań mających na celu obniżenie stresu wśród pracowników oraz poprawienie umiejętności poznawczych, co z kolei może wzmocnić ich zdrowie, kompetencje i produktywność (Ybema i in., 2020, s. 888–890).

W celu identyfikacji stanu wiedzy oraz syntezy dotychczasowego dorobku literaturowego w zakresie zrównoważonej zatrudnialności wewnętrznych interesariuszy organizacji pozarządowych wykorzystano systematyczny przegląd literatury. Zgodnie z jego metodyką procedura obejmuje trzy etapy (Czakon, 2011, s. 57–59): (1) wyodrębnienie baz danych i zbioru publikacji, (2) selekcję publikacji, opracowanie bazy danych, (3) analizę bibliometryczną, analizę treści

oraz weryfikację przydatności uzyskanych wyników do dalszych badań. Zgodnie z przyjętą procedurą w pierwszym etapie dokonano wyboru baz danych, które następnie w listopadzie 2020 r. zostały podane analizie. Ze względu na przyjęte kryterium pełnotekstowości wybrano sześć międzynarodowych baz danych: EBSCOhost, Emerald, ScienceDirect, Scopus, Web of Science, Wiley Online Library oraz dwie bazy polskojęzyczne: BazEkon i CeON. W rezultacie przeszukiwania wskazanych baz nie znaleziono żadnych artykułów, w których frazy „zrównoważona zatrudnialność wewnętrznych interesariuszy organizacji pozarządowych” (*sustainable employability of internal stakeholders of non-governmental organisations*), „zrównoważona zatrudnialność” (*sustainable employability*) i „organizacje pozarządowe” (*non-governmental organisations*) znajdowałyby się w tytule, słowach kluczowych lub abstrakcie.

W związku ze wzrastającym znaczeniem organizacji pozarządowych i zrównoważonej zatrudnialności na współczesnym rynku pracy oraz brakiem badań empirycznych w omawianym obszarze jako główny cel niniejszego artykułu przyjęto analizę i ocenę zrównoważonej zatrudnialności wewnętrznych interesariuszy organizacji pozarządowych.

Założenia metodyczne badań i próba badawcza

Celem badań była identyfikacja i ocena zrównoważonej zatrudnialności wewnętrznych interesariuszy organizacji pozarządowych. Realizacja przyjętego celu wymagała sformułowania następujących pytań badawczych:

1. Jaki poziom zrównoważonej zatrudnialności wykazują respondenci?
2. Jak respondenci oceniają różne rozwiązania organizacyjne mające na celu rozwijanie zrównoważonej zatrudnialności na współczesnym rynku pracy?

Podmiotami badań byli wewnętrzni interesariusze organizacji pozarządowych: kadra kierownicza, pracownicy i wolontariusze, a przedmiot stanowiła ich zrównoważona zatrudnialność. Zakres geograficzny badań obejmował całą Polskę. Wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego oraz wspomagany komputerowo wywiad internetowy (*Computer-Assisted Web Interview, CAWI*) jako technikę zbierania danych. Pilotaż przeprowadzono w styczniu 2021 roku, a właściwe badania między marcem a kwietniem 2021 roku. W doborze respondentów zastosowano metodę nielosowego doboru – metodę kuli śnieżnej. Ze względu na nielosowy dobór respondentów otrzymanych wyników nie można uogólniać na całą populację, mogą one jednak stanowić egzemplifikację podjętego problemu badawczego.

Do pomiaru zrównoważonej zatrudnialności wykorzystano adaptację 6-itemowej *Sustainable Employability Scale* autorstwa Brokerhof i in. (2020). Przykładowe itemy to: „oczekuję, że do wieku emerytalnego będę fizycznie zdolny(a) do pracy”, „oczekuję, że do wieku emerytalnego będę psychicznie zdolny(a) do pracy”. Zastosowano system udzielania odpowiedzi oparty na pięciostopniowej skali Likerta, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie się nie zgadzam”, a 5 – „zdecydowanie się zgadzam”. Wskaźnik Alfa Cronbacha – współczynnik rzetelności kwestionariusza rozumianej jako spójność wewnętrzna narzędzia – dla całego arkusza wynosi 0,891. Oznacza to, że wszystkie pozycje (*itemy*) skali ogólnej zostały uznane za rzetelne i włączone do kwestionariusza.

Uzyskane dane empiryczne poddano analizie statystycznej, w ramach której wykorzystano analizę częstości i tabele krzyżowe. Do badania istotności związku między zmiennymi wykorzystano współczynnik korelacji tau-b Kendalla (τ)¹. W prowadzonych analizach jako poziom istotności statystycznej przyjęto $p < 0,05$. Analizy statystyczne zrealizowano z zastosowaniem pakietów obliczeniowych SPSS, Jamovi oraz arkusza kalkulacyjnego Microsoft Excel.

W badaniu zasadniczym uczestniczyło 112 respondentów, w tym 83 kobiety (74,11%) i 29 mężczyzn (25,89%). Badaniem objęto przedstawicieli następujących grup wiekowych: do 25 lat (21,43%), od 25 do 34 lat (30,35%), od 35 do 44 lat (27,68%), od 45 do 54 lat (11,61%) oraz od 55 do 64 lat (8,93%). Respondenci reprezentowali następujące poziomy wykształcenia: zasadnicze zawodowe (0,89%), średnie ogólnokształcące (16,07%), średnie techniczne (2,68%), policealne (12,5%), wyższe licencjackie (17,86%), wyższe inżynierskie (1,79%) i wyższe magisterskie (48,21%). Uczestnicy zajmowali różne stanowiska w organizacjach pozarządowych: dyrektorskie (8,04%), kierownicze (11,61%), specjalistyczne (31,25%), wykonawcze (29,46%) i wolontariusza (18,75%).

Respondentami byli przedstawiciele organizacji pozarządowych o różnej formie prawnej (fundacje – 49,11%, stowarzyszenia – 48,21%) oraz wielkości (mikro – 44,64%, małe – 41,96%, średnie – 11,61% i duże – 1,79%). Ankietowani reprezentowali organizacje pozarządowe o zasięgu lokalnym (33,93%), regionalnym (38,39%), krajowym (23,22%) i międzynarodowym (4,46%). Szczegółowe zestawienie danych na temat próby badawczej zawiera tabela 1.

Wyniki badań

W ramach badania analizowano stopień zgodności respondentów ze stwierdzeniami składającymi się na zrównoważoną zatrudnialność (czynnikami). Analiza częstości udzielonych odpowiedzi wskazuje, że ponad połowa badanych (55,36%) zdecydowanie

¹ Wybór współczynnika tau-b Kendalla (τ) jest podyktowany tym, że dostarcza on więcej informacji niż powszechnie stosowany współczynnik korelacji rang Spearmana. Współczynnik ten przyjmuje wartości z przedziału $<-1;1>$. Wartość 1 oznacza pełną zgodność uporządkowań zbioru danych zmiennych mierzonych na skali porządkowej. Wartość 0 oznacza brak zgodności, a wartość -1 pełną ich przeciwstawność (Stanisz, 2006, s. 337).

Tabela 1

Charakterystyka próby badawczej

Wyszczególnienie	Procenty
Płeć	
Kobieta	74,11
Mężczyzna	25,89
Wiek	
do 25 lat	21,43
od 25 do 34 lat	30,35
od 35 do 44 lat	27,68
od 45 do 54 lat	11,61
od 55 do 64 lat	8,93
Wykształcenie	
Zasadnicze zawodowe	0,89
Średnie ogólnokształcące	16,07
Średnie techniczne	2,68
Policealne	12,50
Wyższe licencyjne	17,86
Wyższe inżynierskie	1,79
Wyższe magisterskie	48,21
Stanowisko zajmowane w organizacji pozarządowej	
Dyrektorskie	8,04
Kierownicze	11,61
Specjalistyczne	31,25
Wykonawcze	29,46
Wolontariusz	18,75
Inne	0,89

Wyszczególnienie	Procenty
Forma prawna organizacji pozarządowej	
Fundacja	49,11
Stowarzyszenie	48,21
Inna	2,68
Wielkość organizacji pozarządowej	
Mikro (0–9 pracowników)	44,64
Mała (10–49 pracowników)	41,96
Średnia (50–249 pracowników)	11,61
Duża (od 250 pracowników)	1,79
Zasięg działalności organizacji pozarządowej	
Lokalny	33,93
Regionalny	38,39
Krajowy	23,22
Międzynarodowy	4,46

Źródło: opracowanie własne.

zgadza się ze stwierdzeniem: do wieku emerytalnego będę fizycznie zdolny/a do pracy. Co ważne, połowa ankietowanych (50%) uważa, że raczej będzie posiadała odpowiednią wiedzę i umiejętności do pracy. Podobnie respondenci ocenili, że raczej będą w stanie dobrze wykonywać swoją dotychczasową pracę (44,64%) oraz raczej będą psychicznie zdolni do pracy (43,75%) a także raczej będą zmotywowani do pracy. Szczegółowe wyniki dotyczące zgodności z poszczególnymi stwierdzeniami składającymi się na zrównoważoną zatrudnialność przedstawiono na rysunku 1.

Postrzegana zrównoważona zatrudnialność wśród respondentów jest na wysokim poziomie. Na pięciostopniowej skali średnia wartość poszczególnych stwierdzeń składających się na zrównoważoną zatrudnialność zdecydowanie przekroczyła wartość środkową i wyniosła od 3,85 do 4,41. Respondenci bardzo wysoko oceniają swoją fizyczną zdolność do pracy (4,41) oraz to, że będą w stanie do wieku emerytal-

nego dobrze wykonywać dotychczasową pracę (4,29). Wysokie oceny otrzymała także psychiczna zdolność do pracy (4,16) oraz posiadanie odpowiedniej wiedzy i umiejętności do pracy (4,12). Z kolei chęć kontynuowania pracy (3,98) oraz bycie zmotywowanym do pracy (3,85) uzyskały najniższe oceny. Szczegółowe wyniki oceny dokonanej przez ankietowanych przedstawiono w tabeli 2.

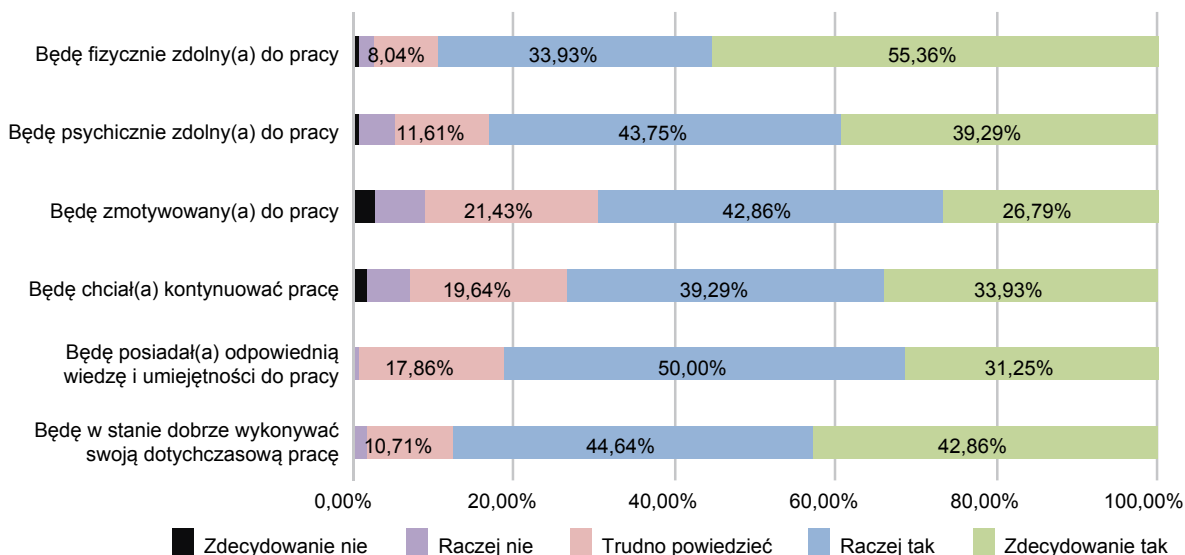
W celu sprawdzenia czy istnieje, a jeżeli tak, to jak silny związek między czynnikami określającymi zrównoważoną zatrudnialność (stwierdzeniami składającymi się na zrównoważoną zatrudnialność) zastosowano test tau-b Kendalla². Analiza wartości współczynnika korelacji tau-b Kendalla wskazuje na wystąpienie istotnej dodatniej zależności pomiędzy: (1) byciem fizycznie zdolnym(a) do pracy a byciem psychicznie zdolnym(a) do pracy (tau-b = 0,589, $p < 0,001$), (2) byciem psychicznie zdolnym(a) do pracy a byciem zmotywowanym(a) do pracy (tau-b = 0,597, $p < 0,001$),

² Test ten zastosowano, ponieważ zmienne miały charakter porządkowy i nie charakteryzowały się normalnością rozkładu (Stanisz, 2006, s. 337).

Zrównoważona zatrudnialność wewnętrznych interesariuszy...

Rysunek 1

Zgodność ze stwierdzeniami składającymi się na zrównoważoną zatrudnialność (w %)



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2

Wartości średnie stwierdzeń składających się na zrównoważoną zatrudnialność

Wyszczególnienie	Minimum	Maksimum	Średnia (M)	Odchylenie standardowe (SD)
Oczekuję, że do wieku emerytalnego:				
będę fizycznie zdolny(a) do pracy	1	5	4,41	0,950
będę psychicznie zdolny(a) do pracy	1	5	4,16	0,854
będę zmotywowany(a) do pracy	1	5	3,85	0,844
będę chciał(a) kontynuować pracę	1	5	3,98	0,865
będę posiadał(a) odpowiednią wiedzę i umiejętności do pracy	1	5	4,12	0,867
będę w stanie dobrze wykonywać swoją dotychczasową pracę	1	5	4,29	0,880

Źródło: opracowanie własne.

(3) byciem zmotywowanym(a) do pracy a chęcią kontynuowania pracy ($\tau\text{-}b = 0,611, p < 0,001$), (4) chęcią kontynuowania pracy a posiadaniem odpowiedniej wiedzy i umiejętności do pracy ($\tau\text{-}b = 0,619, p < 0,001$), (5) posiadaniem odpowiedniej wiedzy i umiejętności do pracy a byciem w stanie dobrze wykonywać swoją dotychczasową pracę ($\tau\text{-}b = 0,596, p < 0,001$) (tabela 3).

Analiza testem t-Studenta dla prób niezależnych nie wykazała związku między płcią (między kobietami i mężczyznami) a którymkolwiek czynnikiem określającym zrównoważoną zatrudnialność. Analiza testem ANOVA (jednoczynnikowa analiza wariancji dla prób niezależnych) wykazała z kolei, że istnieje statystyczny związek między wiekiem a każdym czynnikiem określającym zrównoważoną zatrudnialność.

Ze względu na ograniczenia niniejszego opracowania skoncentrowano się na czynniku „będę fizycznie zdolny(a) do pracy”, który respondenci najczęściej wskazywali ($M = 4,41$). Porównywane grupy wiekowe różnią się między sobą istotnie statystycznie $F(4;107) = 3,672; p < 0,01$. Następnie w celu zbadania, które grupy różnią się między sobą istotnie statystycznie wykonano test post hoc Bonferroniego. Ze stwierdzeniem „będę fizycznie zdolny(a) do pracy” w najwyższym stopniu zgodziły się osoby w wieku 45–54 lata ($M = 4,92, SD = 0,277$). Średnia ocena tego stwierdzenia (czynnika) w tej grupie była istotnie statystycznie wyższa niż u badanych w wieku 25–34 lata ($M = 4,15; SD = 0,784, p < 0,05$; oraz istotnie statystycznie wyższa niż u badanych w wieku 55–64 lata ($M = 4,0; SD = 0,943, p < 0,05$ (rysunek 2).

Tabela 3

Wyniki analizy współczynnika korelacji tau-b Kendalla

			Korelacje					
Wyszczególnienie			Będę fizycznie zdolny(a) do pracy	Będę psychicznie zdolny(a) do pracy	Będę zmotywowany(a) do pracy	Będę chciał(a) kontynuować pracę	Będę posiadał(a) odpowiednią wiedzę i umiejętności do pracy	Będę w stanie dobrze wykonywać swoją dotychczasową pracę
Współczynnik korelacji tau-b Kendalla	Będę fizycznie zdolny(a) do pracy	Współczynnik korelacji	1,000	0,589**	0,484**	0,431**	0,379**	0,427**
		Istotność (dwustronna)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
		N	112	112	112	112	112	112
	Będę psychicznie zdolny(a) do pracy	Współczynnik korelacji	0,589**	1,000	0,597**	0,576**	0,455**	0,533**
		Istotność (dwustronna)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
		N	112	112	112	112	112	112
	Będę zmotywowany(a) do pracy	Współczynnik korelacji	0,484**	0,597**	1,000	0,611**	0,546**	0,562**
		Istotność (dwustronna)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
		N	112	112	112	112	112	112
	Będę chciał(a) kontynuować pracę	Współczynnik korelacji	0,431**	0,576**	0,611**	1,000	0,619**	0,589**
		Istotność (dwustronna)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
		N	112	112	112	112	112	112
	Będę posiadał(a) odpowiednią wiedzę i umiejętności do pracy	Współczynnik korelacji	0,379**	0,455**	0,546**	0,619**	1,000	0,596**
		Istotność (dwustronna)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
		N	112	112	112	112	112	112
	Będę w stanie dobrze wykonywać swoją dotychczasową pracę	Współczynnik korelacji	0,427**	0,533**	0,562**	0,589**	0,596**	1,000
		Istotność (dwustronna)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
		N	112	112	112	112	112	112

Uwaga. **p < 0,01.

Źródło: opracowanie własne.

Zrównoważona zatrudnialność wewnętrznych interesariuszy...

Tabela 4

Jednoczynnikowa analiza wariancji (ANOVA) dla zmiennych: wiek * czynniki określające zrównoważoną zatrudnialność

Jednoczynnikowa ANOVA						
Wyszczególnienie		Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność
Będę fizycznie zdolny(a) do pracy	Między grupami	8,344	4	2,086	3,673	0,008
	Wewnątrz grup	60,763	107	0,568		
	Ogółem	69,107	111			
Będę psychicznie zdolny(a) do pracy	Między grupami	10,962	4	2,740	4,064	0,004
	Wewnątrz grup	72,146	107	0,674		
	Ogółem	83,107	111			
Będę zmotywowany(a) do pracy	Między grupami	15,700	4	3,925	4,629	0,002
	Wewnątrz grup	90,719	107	0,848		
	Ogółem	106,420	111			
Będę chciał(a) kontynuować pracę	Między grupami	8,862	4	2,216	2,546	0,044
	Wewnątrz grup	93,102	107	0,870		
	Ogółem	101,964	111			
Będę posiadał(a) odpowiednią wiedzę i umiejętności do pracy	Między grupami	5,317	4	1,329	2,726	0,033
	Wewnątrz grup	52,174	107	0,488		
	Ogółem	57,491	111			
Będę w stanie dobrze wykonywać swoją dotychczasową pracę	Między grupami	6,028	4	1,507	3,052	0,020
	Wewnątrz grup	52,829	107	0,494		
	Ogółem	58,857	111			

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2

Średnie czynnika „Oczekuję, że do wieku emerytalnego będę fizycznie zdolny(a) do pracy” w odniesieniu do każdej badanej kategorii wieku



Źródło: opracowanie własne.

Badając związek między pozostałymi zmiennymi (wykształcenie, stanowisko zajmowane w organizacji pozarządowej, forma prawna organizacji pozarządowej, jej wielkość oraz zasięg działalności) a czynnikami określającymi zrównoważoną zatrudnialność, nie wykazano statystycznie istotnego związku między nimi.

W badaniach poddano ocenie ankietowanych różne rozwiązania organizacyjne mające na celu rozwijanie zrównoważonej zatrudnialności na współczesnym rynku pracy. Wyniki sondażu diagnostycznego wskazują, że badane osoby wysoko oceniają znaczenie programów profilaktyki zdrowotnej umożliwiających dbanie o ergonomiczne i bezpieczne warunki pracy dla osób w różnym wieku ($M = 3,92, SD = 0,95$). Respondenci wysoko oceniają również znaczenie tworzenia międzypokoleniowych zespołów sprzyjających uczeniu się, co pozwala na wykorzystanie dwustronnego mentoringu (intermentoringu), w ramach którego młodsze osoby przekazują starszym kolegom wiedzę z zakresu nowoczesnych technologii, z kolei osoby dojrzałe wiekiem mogą przekazać młodszym doświadczenia wyniesione z pracy ($M = 3,87, SD = 0,85$). Zapewnienie dostępu do zróżnicowanych metod szkolenia dla osób w różnym wieku także uzyskało wysoką ocenę wśród ankietowanych ($M = 3,84, SD = 0,85$). Wysoką ocenę respondenci przypisali także instrumentom motywującym do wydłużania aktywności zawodowej ($M = 3,81, SD = 0,87$). Zbliżone oceny zdobyły rozwiązania organizacyjne takie jak monitorowanie potrzeb rozwojowych osób w różnym wieku ($M = 3,78, SD = 0,87$), instrumenty motywujące do kształcenia ustawicznego

($M = 3,77, SD = 0,88$), ocena stanowisk pracy pod kątem potrzeb i możliwości osób w różnym wieku ($M = 3,75, SD = 0,83$) oraz programy wsparcia psychologicznego dla osób w różnym wieku ($M = 3,71, SD = 0,91$). Z kolei pełnienie przez osoby w wieku 50+ roli mentorów uzyskało najniższą ocenę wśród osób badanych ($M = 3,65, SD = 0,90$). Jednocześnie warto zaznaczyć, że na pięciostopniowej skali średnia ocena poszczególnych rozwiązań organizacyjnych przekroczyła wartość środkową. Szczegółowe wyniki oceny dokonanej przez ankietowanych przedstawiono w tabeli 5.

Dyskusja wyników badań i wnioski

Na potrzeby realizacji głównego celu artykułu w wyniku badań empirycznych dokonano oceny zrównoważonej zatrudnialności wewnętrznych interesariuszy organizacji pozarządowych w Polsce. Respondenci szczególnie wysoko ocenili poziom swojej zrównoważonej zatrudnialności w aspekcie oczekiwań dotyczących fizycznej i psychicznej zdolności do pracy. Uzyskane wyniki badań nawiązują do ustaleń poczynionych przez Brokerhof i in. (2020, s. 8). Warto przy tym zaznaczyć, że respondenci bardziej obawiają się o stan swojego zdrowia psychicznego niż fizycznego. Może to być związane ze specyfiką pracy w organizacjach pozarządowych, która rzadko stanowi obciążenie o charakterze fizycznym. Może jednak skutkować problemami w zakresie zdrowia psychicznego pracownika, co wynika z niestabilności zatrudnienia w organizacjach pozarządowych spo-

Tabela 5

Ocena rozwiązań organizacyjnych

Rozwiązania organizacyjne	Minimum	Maksimum	Średnia (M)	Odchylenie standardowe (SD)
Programy profilaktyki zdrowotnej umożliwiające dbanie o ergonomiczne i bezpieczne warunki pracy dla osób w różnym wieku	1	5	3,92	0,95
Tworzenie międzypokoleniowych zespołów sprzyjających uczeniu się	1	5	3,87	0,85
Zapewnienie dostępu do zróżnicowanych metod szkolenia dla osób w różnym wieku	1	5	3,84	0,84
Instrumenty motywujące do wydłużania aktywności zawodowej	1	5	3,81	0,87
Monitorowanie potrzeb rozwojowych osób w różnym wieku	1	5	3,78	0,87
Instrumenty motywujące do kształcenia ustawicznego	1	5	3,77	0,88
Ocena stanowisk pracy pod kątem potrzeb i możliwości osób w różnym wieku	1	5	3,75	0,83
Programy wsparcia psychologicznego dla osób w różnym wieku	1	5	3,71	0,91
Pełnienie przez osoby w wieku 50+ roli mentorów	1	5	3,65	0,90

Źródło: opracowanie własne.

wodowanego nierzadko brakiem długoterminowych źródeł finansowania działalności trzeciego sektora. Ponadto wiele organizacji pozarządowych funkcjonuje w trudnych obszarach problemowych, takich jak bezdomność, uzależnienia czy ochrona zdrowia. Aktywność zawodowa w takich obszarach stanowi obciążenie dla ludzkiej psychiki. Warto zaznaczyć, że badani zakładają, że do wieku emerytalnego będą w stanie dobrze wykonywać swoją dotychczasową pracę dzięki posiadaniu odpowiednich umiejętności i wiedzy. Osoby zaangażowane w działalność organizacji pozarządowych to w dużej mierze pasjonaci, którzy mają wysoki poziom motywacji do działania, poczucie misji i nieustannie rozwijają swoją wiedzę oraz umiejętności wykorzystywane w działalności na rzecz trzeciego sektora (Bogacz-Wojtanowska i Wrona, 2016, s. 27, 97; Wiśniewska i Wiśniewski, 2022, s. 97–99).

W ramach artykułu poddano ocenie ankietowanych różne rozwiązania organizacyjne mające na celu rozwijanie zrównoważonej zatrudnialności na współczesnym rynku pracy. W tym kontekście za priorytetowe respondenci uznali programy profilaktyki zdrowotnej umożliwiające dbanie o ergonomiczne i bezpieczne warunki pracy dla osób w różnym wieku. Bezpieczne miejsce pracy bazujące na ergonomicznych rozwiązaniach ma kluczowe znaczenie dla zachowania zdrowia w wymiarze fizycznym oraz psychicznym. Dotychczasowe wyniki badań prowadzonych w omawianym obszarze w organizacjach biznesowych potwierdzają znaczenie tych rozwiązań w kształtowaniu zrównoważonej zatrudnialności pracowników (Moore i Khan, 2020, s. 4–6; Ybema i in., 2020). Co więcej, praca w niebezpiecznych i nieergonomicznych warunkach może stanowić źródło stresu, który negatywnie wpływa na stan zdrowia psychicznego. Stres może również zwiększać ryzyko chorób, np. autoimmunologicznych (Bekier, 2017, s. 16–19), co ma negatywny wpływ na zrównoważoną zatrudnialność pracowników.

Za istotne respondenci uznali również tworzenie międzypokoleniowych zespołów sprzyjających uczeniu się. Znaczenie tych rozwiązań w miejscu pracy potwierdzają wyniki badań zrealizowanych w organizacjach komercyjnych (Stankiewicz i in., 2019, s. 20–26; Wiktorowicz, 2016, s. 261–265). Co ważne, praca w ramach takich zespołów może prowadzić do wzrostu poziomu zrównoważonej zatrudnialności zarówno najmłodszych, jak i najstarszych ich członków. Na ogół starsi mogą zwiększać swoją zrównoważoną zatrudnialność, ucząc się od młodszych kolegów korzystania z nowoczesnych rozwiązań teleinformatycznych. Z kolei najmłodsi członkowie zespołów są w stanie rozwijać swoją zrównoważoną zatrudnialność, czerpiąc wiedzę z wieloletnich doświadczeń pracowników w wieku senioralnym. Wartość międzypokoleniowego transferu wiedzy w miejscu pracy potwierdzają dotychczasowe wyniki badań (Stankiewicz i in., 2019, s. 34; Wiktorowicz, 2016, s. 261–265). Doświadczenia te mogą umożliwić uczenie się na cudzych błędach zamiast na swoich.

Ważne jest także zapewnienie dostępu do zróżnicowanych metod szkolenia dla osób w różnym wieku. Warto również podkreślić znaczenie instrumentów motywujących do wydłużania aktywności zawodowej. Poziom motywacji wpływa bowiem na efektywność wydłużania aktywności zawodowej. Potwierdzają to wyniki badań Stankiewicz i in. (2019, s. 42, 116–117).

Badania zrealizowane przez Autorów artykułu mają ograniczenia wynikające m.in. z zastosowania metody nielosowego doboru respondentów – metody kuli śnieżnej oraz liczebności próby badawczej, a także wykorzystania prostych metod analizy danych. Ze względu na nielosowy dobór respondentów, uzyskanych wyników nie można uogólniać na całą populację. Przeprowadzone badania mają zatem charakter idyograficzny. Autorzy są świadomi ograniczonej wartości uogólniającej wyników badań. Warto jednak dodać, że wyniki zrealizowanych badań mogą stanowić egzemplifikację empiryczną podjętego problemu badawczego. Ponadto zaprezentowane w niniejszym opracowaniu wyniki badań empirycznych mogą stanowić przyczynek do przeprowadzenia badań o szerszym zakresie, z uwzględnieniem zmiennych moderujących i wyjaśniających istotę zrównoważonej zatrudnialności w organizacjach pozarządowych. W tym kontekście istotne wydaje się wskazanie dalszych kierunków badań związanych ze szczegółową analizą zależności między wynikami dotyczącymi zrównoważonej zatrudnialności a oceną rozwiązań organizacyjnych. Uzasadnione wydaje się również prowadzenie pogłębionych badań w omawianym obszarze wśród większej liczby respondentów w celu wypracowania kompleksowych rekomendacji dla organizacji pozarządowych.

Podziękowania

Publikacja została dofinansowana ze środków subwencji przyznanej Uniwersytetowi Ekonomicznemu w Krakowie – Projekt nr 067/ZZS/2022/POT.

Bibliografia

- Andrzejczak, A. (2020). Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach pozarządowych. W P. Mikołajczak (red.), *Rozwój organizacji pozarządowych wobec wyzwań współczesności* (s. 95–125). CeDeWu.
- Bekier, I. (2017). Stress and stress management strategies. *Intercathedra*, 33(1), 16–20. [http://www1.up.poznan.pl/intercathedra/files/Intercathedra%202017%20No%2033-1\[1\].pdf](http://www1.up.poznan.pl/intercathedra/files/Intercathedra%202017%20No%2033-1[1].pdf)
- Berntson, E. (2008). *Employability perceptions. Nature, determinants, and implications for health and well-being*. Stockholm University.
- Beveridge, W. H. (1909). *Unemployment. A problem of industry*. Longmans, Green & Co.
- Bogacz-Wojtanowska, E. i Wrona, S. (red.). (2016). *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*. Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego. bit.ly/3kPpAuy
- Brokerhof, I. M., Ybema, J. F. i Bal, P. M. (2020). Illness narratives and chronic patients' sustainable employability: The impact of positive work stories. *PLoS*

- ONE, 15(2), e0228581. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0228581>
- Brown, P., Hesketh, A. i Williams, S. (2003). Employability in a knowledge-driven economy. *Journal of Education and Work*, 16(2), 107–126. <https://doi.org/10.1080/1363908032000070648>
- Brown, L. D. i Moore, M. H. (2001). Accountability, strategy, and international nongovernmental organisations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 30(3), 569–587. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0899764001303012>
- Brülle, J., Gangl, M., Levanon, A. i Saburov, E. (2019). Changing labour market risks in the service economy: Low wages, part-time employment and the trend in working poverty risks in Germany. *Journal of European Social Policy*, 29(1), 115–129. <https://doi.org/10.1177/0958928718779482>
- Buchelt, B. i Jończyk, J. A. (2018). Innowacyjność jako podstawowy wyznacznik zatrudnialności lekarzy w szpitalach. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 511, 50–61.
- Czakon, W. (2011). Metodyka systematycznego przeglądu literatury. *Przegląd Organizacji*, 3, 57–61. <https://doi.org/10.33141/po.2011.03.13>
- De Oliveira, A. S. i Callado, A. A. C. (2019). External contingency factors and performance measuring: A study in Brazilian NGOs. *Journal of Education and Research in Accounting*, 13(2), 228–241. <https://doi.org/10.17524/repec.v13i2.1928>
- Evans, C., Nathan, M. i Simmonds, D. (1999). *Employability through Work*. Centre for Local Economic Strategies.
- Fleuren, B. P. I., de Grip, A., Jansen, N. W. H., Kant, I. i Zijlstra, F. R. H. (2020). Unshrouding the sphere from the clouds: towards a comprehensive conceptual framework for sustainable employability. *Sustainability*, 12(16), 6366. <https://doi.org/10.3390/su12166366>
- Forrier, A. i Sels, L. (2003). The concept employability: A complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(2), 102–124. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2003.002414>
- Froehlich, D. E., Segers, M., Beusaert, S. i Kremer, M. (2019). On the relation between task-variety, social informal learning, and employability. *Vocations and Learning*, 12(1), 113–127. <https://doi.org/10.1007/s12186-018-9212-4>
- Fugate, M., Kinicki, A. J. i Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14–38. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.005>
- Gabor, M. R., Blaga, P. i Matis, C. (2019). Supporting employability by a skills assessment innovative tool – sustainable transnational insights from employers. *Sustainability*, 11(12), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su11123360>
- Harry, T., Chinyamurindi, W. T. i Mjoli, T. (2018). Perceptions of factors that affect employability amongst a sample of final-year students at a rural South African university. *SA Journal of Industrial Psychology*, 44, a1510. <https://doi.org/10.4102/sajip.v44i0.1510>
- Hausner, J. (2006). Organizacje pozarządowe – trzeci sektor współczesnego społeczeństwa. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 714, 5–21. <https://r.uek.krakow.pl/bitstream/123456789/1633/1/15395873.pdf>
- Henseke, G. (2019). Against the grain? Assessing graduate labour market trends in Germany through a task-based indicator of graduate jobs. *Social Indicators Research*, 141(2), 809–840. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-1839-x>
- Hillage, J. i Pollard, E. (1998). *Employability: Developing a framework for policy analysis*. Institute for Employment Studies.
- Jagannathan, S., Ra, S. i Maclean, R. (2019). Dominant recent trends impacting on jobs and labor markets: An overview. *International Journal of Training Research*, 17(sup1), 1–11. <https://doi.org/10.1080/14480220.2019.1641292>
- Kafel, T. (2014). *Metody profesjonalizacji organizacji pozarządowych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Le Blanc, P. M., van der Heijden, B. I. J. M. i van Vuuren, T. (2017). “I will survive” a construct validation study on the measurement of sustainable employability using different age conceptualizations. *Frontiers in Psychology*, 8, 1690. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01690>
- Marciszewska, A. (2019). *Dojrzałość projektowa organizacji non-profit*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Marzec, I. (2015). *Uwarunkowania rozwoju zatrudnialności pracowników w organizacji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Marzec, I. (2016). Konsekwencje rozwoju zatrudnialności pracowników w organizacjach publicznych: szansa czy zagrożenie? *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 419, 87–94. <https://doi.org/10.15611/pn.2016.419.08>
- McQuaid, R. W. i Lindsay, C. (2005). The concept of employability. *Urban Studies*, 42(2), 197–219. <http://dx.doi.org/10.1080/0042098042000316100>
- Mevlja, B. i Kavčič, K. (2019). Impact of stakeholders on the development of nongovernmental organisations in Slovenia. *Ekonomski Pregled*, 70(2), 236–258. <https://doi.org/10.32910/ep.70.2.4>
- Mikołajczak, P. (2020). *Finansowe uwarunkowania działalności organizacji pozarządowych*. W P. Mikołajczak (red.), *Rozwój organizacji pozarządowych wobec wyzwań współczesności* (s. 73–94). CeDeWu.
- Mirońska, D. (2016). *Relacje z interesariuszami organizacji non profit z perspektywy marketingowej*. Oficyna Wydawnicza SGH.
- Moore, K. i Khan, M. H. (2020). Signalling organizational commitment to employability through job advertisements: the communication of HRD practices to young inexperienced job seekers. *Human Resource Development International*, 23(1), 25–45. <https://doi.org/10.1080/13678868.2019.1679569>
- Nitescu, S.-U. i Mihai, C.-E. (2019). Financial resources for NGOs. *Revista Economica*, 71(4), 86–103. <http://economie.ulbsibiu.ro/revista.economica/archive/71407nitescu&mihai.pdf>
- Paszkwicz, M. A. (2018). *Zatrudnialność osób z niepełnosprawnościami w świetle capability approach*. Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego.
- Pauli, U. i Pocztowski, A. (2008). *Zarządzanie personelem w organizacjach sektora ekonomii społecznej*. W J. Hausner (red.), *Zarządzanie podmiotami ekonomii społecznej* (s. 61–82). Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Pocztowski, A. (2003). *Zarządzanie zasobami ludzkimi: Strategie – procesy – metody*. PWE.
- Raemdonck, I., Beusaert, S., Fröhlich D., Kochoian, N. i Meurant, C. (2015). *Aging workers' learning and employability*. W P. Bal, D. Kooij i D. Rousseau (red.), *Aging*

workers and the employee-employer relationship (s. 163–184). Springer.

Reichel, J. (2018). *Sukcesja stanowisk kierowniczych w organizacjach pozarządowych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. <https://doi.org/10.18778/8142-178-2>

Saha, N., van der Heijden, B. I. J. M. i Gregar, A. (2013). Strategy and policy in mobilizing resources for employability enhancement (West Bengal, India). *International Journal of Education and Information Technologies*, 1(7), 18–26.

Savaş, H. i Karakaş, Z. (2019). An investigation into service performance measurement of non-governmental organizations. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 18(3), 1143–1159. <https://doi.org/10.21547/jss.461071>

Sharma, M., Luthra, S., Joshi, S. i Kumar, A. (2022). Analysing the impact of sustainable human resource management practices and industry 4.0 technologies adoption on employability skills. *International Journal of Manpower*, 43(2), 463–485. <https://doi.org/10.1108/IJM-02-2021-0085>

Sienkiewicz, Ł. (2010). Atrakcyjność zatrudnieniowa. Problemy definicyjne i ich konsekwencje. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 2(16), 27–43.

Stanisz, A. (2006). *Przystępny kurs statystyki z zastosowaniem STATISTICA PL na przykładach z medycyny. Tom 1. Statystyki podstawowe*. StatSoft Polska.

Stankiewicz, A., Warwas, I. i Wiktorowicz, J. (2019). *Wzmacnianie potencjału pracowników 50+ - Bank ćwiczeń STAY*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. <http://www.stay.uni.lodz.pl/wp-content/uploads/2019/08/Bank%87wicze%C5%84-STAY.pdf>

Świągół, M. (2014). Potencjał kariery studentów kierunków i specjalności informatologicznych. *Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja*, 66(2), 79–90.

Tentama, F., Subardjo i Abdillah, M. H. (2019). Motivation to learn and social support determine employability among vocational high school students. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 8(2), 237–242. <http://doi.org/10.11591/ijere.v8i2.18188>

Trzeciński, T. (2017). *Nowoczesne metody zarządzania i przywództwa w organizacjach typu non-profit*. Metanon-profit Publishing.

Urbaniak, B. (2010). *Imperatyw kształcenia ustawicznego w gospodarce opartej na wiedzy*. W M. Znajmiecka-Sikora i E. Roszko (red.), *Podstawy kształcenia ustawicznego od A do*

Z. Monografia (s. 15–41). Wydawnictwo ego. <https://www.cedego.pl/wp-content/uploads/1-podstawy-kształcenia-ustawicznego-od-A-do-Z.pdf>

van der Heijden, B. I. J. M., Gorgievski, M. J. i de Lange, A. H. (2016). Learning at the workplace and sustainable employability: A multi-source model moderated by age. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(1), 13–30. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1007130>

van der Klink, J. J. L., Bultmann, U., Burdorf, A., Schaufeli, W. B., Zijlstra, F. R. H., Abma, F. I., Brouwer, S. i van der Wilt, G. J. (2016). Sustainable employability – definition, conceptualization, and implications: a perspective based on the capability approach. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 42(1), 71–79. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3531>

Wiktorowicz, J. (2016). *Międzypokoleniowy transfer wiedzy a wydłużanie okresu aktywności zawodowej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. https://dspace.uni.lodz.pl/bitstream/handle/11089/42575/Wiktorowicz_Miedzypokoleniowy.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Wiśniewska, S. (2015). Rozwój kompetencji pracowników jako wyznacznik zatrudnialności na współczesnym rynku pracy. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 6(107), 131–143.

Wiśniewska, S. (2016). Zatrudnialność w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu, W J. Ejdyś (red.), *Spoleczna odpowiedzialność i zrównoważony rozwój w naukach o zarządzaniu: Aspekty teoretyczne i aplikacyjne* (s. 221–234). TNOiK SWU „Dom Organizatora”.

Wiśniewska, S. (2017). Zarządzanie różnorodnością w rozwijaniu zatrudnialności pracowników w organizacji. *Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae*, 1, t. 1, 107–114. https://miscellanea.ujk.edu.pl/data/Oferta/Pliki/852_9.Wisniewska.pdf

Wiśniewska, S. i Wiśniewski, K. (2022). Socially responsible activities addressed to internal stakeholders of non-governmental organisations. *European Research Studies Journal*, XXV(3), 96–110.

Ybema, J. F., van Vuuren, T. i van Dam, K. (2020). HR practices for enhancing sustainable employability: implementation, use, and outcomes. *International Journal of Human Resource Management*, 31(7), 886–907. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1387865>

Sylwia Wiśniewska jest doktorem nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, adiunktem w Katedrze Zarządzania Zasobami Pracy Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Jej zainteresowania badawcze dotyczą problematyki zatrudnialności, zrównoważonej zatrudnialności, kompetencji, zarządzania różnorodnością i jakości życia. Współpracuje z praktyką gospodarczą m.in. jako ekspert.

Kamil Wiśniewski jest doktorem nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, adiunktem w Katedrze Zarządzania Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach. Jego zainteresowania badawcze koncentrują się wokół problematyki zarządzania wiedzą, organizacyjnego uczenia się i psychologii sprzedaży. Współpracuje z praktyką gospodarczą m.in. jako ekspert.