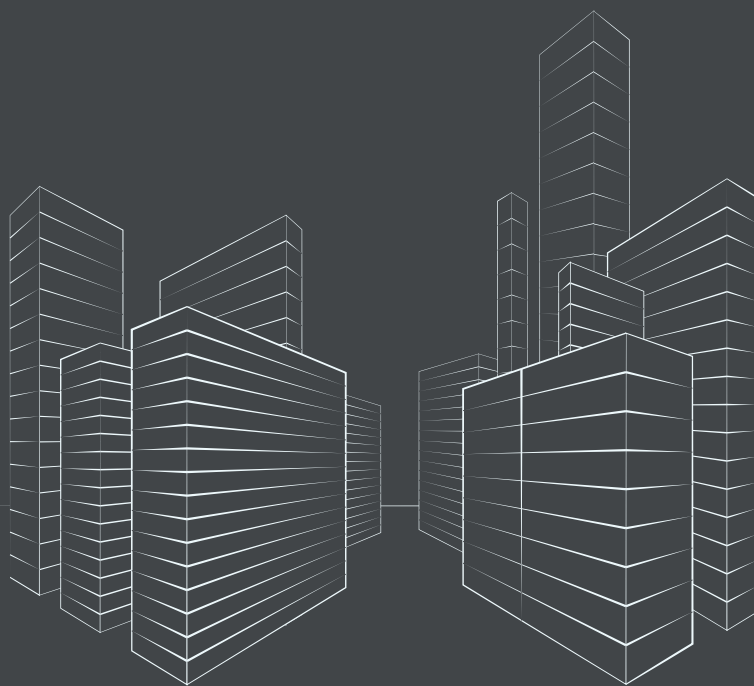


KATARZYNA ŚLEBARSKA

DROGA DO PRACY

PROAKTYWNE RADZENIE SOBIE A POSZUKIWANIE ZATRUDNIENIA
I ADAPTACJA DO NOWEGO MIEJSCA PRACY



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu Śląskiego
KATOWICE 2017

DROGA DO PRACY

Prace Naukowe



Uniwersytetu Śląskiego
w Katowicach
nr 3685

KATARZYNA ŚLEBARSKA

DROGA DO PRACY

PROAKTYWNE RADZENIE SOBIE A POSZUKIWANIE ZATRUDNIENIA
I ADAPTACJA DO NOWEGO MIEJSCA PRACY

WYDAWNICTWO UNIwersYTETU ŚLĄSKIEGO
KATOWICE 2017

[Kup książkę](#)

REDAKTOR SERII: PSYCHOLOGIA
IRENA PILCH

RECENZENT
MARIOLA ŁAGUNA

SPIS TREŚCI

WSTĘP	9
-----------------	---

CZĘŚĆ I

PROAKTYWNE RADZENIE SOBIE A SZUKANIE ZATRUDNIENIA I ADAPTACJA DO NOWEGO MIEJSCA PRACY

BEZROBOCIE – ISTOTNY PROBLEM SPOŁECZNY	19
Od bezrobocia do zatrudnienia	23
Aspekty ponownego zatrudnienia	26
TEORIA PROAKTYWNEGO RADZENIA SOBIE Z SYTUACJĄ TRUDNĄ	31
Proaktywność vs proaktywne radzenie sobie	32
Osobowość proaktywna a osobista inicjatywa	33
Zachowania proaktywne	36
Proaktywne radzenie sobie w sytuacji szukania pracy i adaptacji do nowego miejsca zatrudnienia – ramy konceptualne	42
Proaktywne radzenie sobie na tle koncepcji radzenia sobie ze stresem	46
Wymiary radzenia sobie ze stresem	50
Proaktywne radzenie sobie	53
Predyktory podejmowania zachowań proaktywnych	58
Przekonanie o własnej skuteczności	60
Wsparcie społeczne	63
PROAKTYWNE RADZENIE SOBIE W OKRESIE BRAKU PRACY I PONOWNEGO ZATRUDNIENIA – PRZYCZYNY I SKUTKI	67
Zachowania ukierunkowane na znalezienie pracy	69
Spełnione vs niespełnione oczekiwania	73
Adaptacja do nowego miejsca pracy	74
Efekty działań adaptacyjnych	79
Satysfakcja z pracy	80
Klaryfikacja roli	82

CZĘŚĆ II

PROAKTYWNE RADZENIE SOBIE W OKRESIE SZUKANIA ZATRUDNIENIA I ADAPTACJI DO NOWEGO MIEJSCA PRACY – WYNIKI BADAŃ WŁASNYCH

PROAKTYWNE RADZENIE SOBIE A ZACHOWANIA UKIERUNKOWANE NA POSZUKIWANIE PRACY	89
Metoda badawcza	95
Procedura i organizacja badania	95
Osoby badane	95
Operacjonalizacja zmiennych	96
Strategia statystycznej analizy danych	99
Wyniki	99
Predyktory proaktywnego radzenia sobie	102
Proaktywne radzenie sobie a aktywne poszukiwanie pracy	104
Bezpośrednie i pośrednie oddziaływanie proaktywnego radzenia sobie na poszukiwanie pracy	105
Intencja poszukiwania pracy i stres	107
Efekt moderujący czasu pozostawania bez pracy	108
Podsumowanie wyników badania	110
PROAKTYWNE RADZENIE SOBIE A ADAPTACJA DO NOWEGO MIEJSCA PRACY W SYTUACJI PONOWNEGO ZATRUDNIENIA	113
Metoda badawcza	122
Procedura i organizacja badania	122
Interwencja <i>Bądź PRO</i>	124
Osoby badane	127
Operacjonalizacja zmiennych	127
Strategia statystycznej analizy danych	131
Wyniki	133
Predyktory proaktywnego radzenia sobie	136
Podnoszenie poziomu proaktywnego radzenia sobie – rola treningu	139
Proaktywne radzenie sobie a wyniki adaptacji do pracy	141
Efekt pośredniczący proaktywnego radzenia sobie w osiąganiu wyników adaptacyjnych	149
Podsumowanie wyników badania	152

PODSUMOWANIE WYNIKÓW I Dyskusja	156
Podsumowanie wyników badań	157
Proaktywne radzenie sobie a zachowania ukierunkowane na poszukiwanie pracy – podsumowanie i wnioski z badania	157
Ponowne zatrudnienie a proaktywne radzenie sobie w nowym miejscu pracy – podsumowanie i wnioski z badania	163
Dyskusja wyników	171
Ograniczenia i perspektywy badawcze	174
Implikacje praktyczne	175

ANEKSY

ANEKS 1	181
ANEKS 2	187
BIBLIOGRAFIA	221
WYKAZ TABEL I RYSUNKÓW	239
SUMMARY	243
ZUSAMMENFASSUNG	249

WSTĘP

Człowiek właściwie ustawiony w procesie życia gospodarczego jest świadom swych praw ludzkich i obowiązków społecznych, ciążących nie tylko na jego własności materialnej, ale też i na jego zdolnościach i talentach, na jego pozycji społecznej, bo to wszystko ma służyć nie tylko jemu, ale całej rodzinie ludzkiej¹.

KARD. STEFAN WYSZYŃSKI

Zmiany ekonomiczne i gospodarcze oraz ciągły rozwój technologiczny kształtują w dużej mierze zarówno strukturę zatrudnienia, jak i bezrobocia w obrębie rynku pracy. Rozwój nowych dziedzin gospodarki oraz technologii generuje zapotrzebowanie na konkretnych specjalistów. Jednocześnie gwałtowny rozwój i informatyzacja przemysłu przyczyniają się do coraz częstszej deprecjacji człowieka na rzecz maszyny. Redefinicja pojęcia kariery zawodowej, której nie można już spostrzegać przez pryzmat pracy w tej samej organizacji i dla jednego pracodawcy na przestrzeni całego życia (*life-time career*), uwidacznia nowe trendy panujące na rynku pracy, takie jak zatrudnienie czasowe, krótkoterminowe lub w niepełnym wymiarze godzin (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006). Przez to realne staje się zagrożenie utratą pracy, co z kolei przeważnie pociąga za sobą negatywne zjawiska w miejscu zatrudnienia, takie jak agresywna rywalizacja, dewaluacja wartości i zasad moralnych. Niekorzystna atmosfera w pracy dotyczy szczególnie nowych pracowników (*organizational newcomers*). W fazie wejścia (*entry phase*) do nowej organizacji pracownik musi

1 Przedmowa prymasa Polski kard. Stefana Wyszyńskiego do encykliki papieża Jana XXIII *Mater et Magistra* (1965).

bowiem stosunkowo szybko nabyć orientacji w oczekiwaniach dotyczących jego funkcjonowania w danym miejscu pracy. Procesowi adaptacji do nowego otoczenia zawodowego towarzyszą najczęściej poczucie zagubienia, niepewności czy braku bezpieczeństwa. Na dopasowanie człowieka do organizacji z jednej strony oddziałuje organizacja, proponując różne techniki socjalizacyjne, z drugiej strony nowy pracownik sam proaktywnie szuka potrzebnych informacji (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo, Tucker, 2007). Teoria socjalizacji organizacyjnej (van Maanen, Schein, 1979) podkreśla, że celem nowo zatrudnionych jest redukcja niepewności odczuwanej w fazie wejścia do nowego środowiska, tak by stało się bardziej przewidywalne (Berger, 1979). Teoria ta koresponduje z procesem adaptacji do nowego miejsca pracy. Niepewność może być niwelowana właśnie poprzez m.in. informacje otrzymywane z różnych źródeł, w szczególności te uzyskiwane dzięki społecznym interakcjom z przełożonymi i współpracownikami (Saks, Ashforth, 1997). Poprzez różne techniki i kanały pracownik zaopatrywany jest w informacje potrzebne do efektywnego wykonywania własnej pracy (klaryfikacja roli) oraz do dobrego funkcjonowania w obliczu realnych wymagań roli zawodowej, a także dotyczące relacji społecznych w miejscu pracy (Miller, Jablin, 1991). Konsekwencją okoliczności niesprzyjających integracji zawodowej może stać się z kolei wykluczenie zawodowe.

Takie zjawiska jak: bezrobocie, zwolnienia grupowe i indywidualne, walka z nadwyżką zatrudnienia, niemożność zdobycia stałej pracy nasilają rywalizację, lęk przed zwolnieniem, rodzą też poczucie stałego zagrożenia. Osoby zmuszone do zmiany miejsca pracy często napotykają trudności w znalezieniu nowego miejsca zatrudnienia. Niejednokrotnie okres braku pracy u poszczególnych jednostek znacznie się wydłuża, tak że klasyfikowane są one jako długotrwale bezrobotne. W takich okolicznościach zagadnienie skutecznego radzenia sobie z brakiem pracy staje się niezwykle istotne. Pomimo że postawa reaktywna wydaje się adekwatna w sytuacji radzenia sobie z brakiem pracy, to proces szukania nowego miejsca zatrudnienia obliguje jednostkę do wyjścia poza ramy reaktywności. Pojawia się zatem pytanie, jaki rodzaj aktywności zaradczej będzie najbardziej skuteczny w procesie szukania ponownego zatrudnienia

(*reemployment*). Odpowiedzią może być **proaktywne radzenie sobie**. Propozycja ta została poddana analizie empirycznej w niniejszej monografii.

W teorii proaktywnego radzenia sobie (Schwarzer, Taubert, 2002) proces zaradczy skupia się przede wszystkim na zwiększaniu zasobów pomocnych przy osiągnięciu ambitnych i rozwojowych celów. Proaktywna jednostka spostrzega trudności jako wyzwanie i pomimo świadomości ryzyka czy potencjalnego zagrożenia nie ocenia ich jako straty czy krzywdy (Greenglass, Fiksenbaum, 2009). Przeprowadzone badania własne analizują teorię proaktywnego radzenia sobie w odniesieniu do konkretnej sytuacji życiowej, mianowicie bezrobocia. Badania koncentrują się w szczególności na zrozumieniu podejmowanych przez osoby bezrobotne działań ukierunkowanych na poszukiwanie pracy.

Większa skuteczność działań zorientowanych na znalezienie pracy prowadzi do ponownego zatrudnienia. Jednak miarą sukcesu ponownego zatrudnienia nie powinno być jedynie podpisanie umowy o pracę, ale także dłuższe utrzymanie przyjętej posady. Dlatego też proces adaptacji nowych pracowników do miejsca pracy odgrywa tak ważną rolę. Ponieważ obecnie ścieżki kariery charakteryzują się znacznie mniejszą liniowością i związkiem z jednym miejscem pracy, niż można to było zauważyć w niedalekiej przeszłości (Hall, 2004), pracownicy coraz częściej stają przed koniecznością cyklicznej zmiany zatrudnienia, co z kolei oznacza nieustanne podejmowanie procesu adaptacji do nowego środowiska. Z tego względu efektywna adaptacja do nowego miejsca pracy staje się aktualnie bardzo ważnym zagadnieniem, a umiejętne zarządzanie wejściem nowych pracowników do organizacji wydaje się głównym zadaniem zarządzania zasobami ludzkimi. Dawny pogląd dotyczący nowych pracowników charakteryzował ich jako jednostki uległe, biernie dostosowujące się do otoczenia oraz poddające się nurtowi organizacyjnemu (van Maanen, 1976). Według bardziej współczesnej koncepcji kariery proteuszowej (Hall, 2004; Turska, 2014) pracownicy cechują się jednak coraz większą odpowiedzialnością za własny rozwój zawodowy, przez co wzrasta znaczenie indywidualnej proaktywności (Griffin, Neal, Parker, 2007). W przeciwieństwie do starszych koncepcji, w nowszych

pracownicy postrzegani są jako aktywni uczestnicy własnego procesu adaptacyjnego (Chan, Schmitt, 2000; De Vos, De Clippeleer, Dewilde, 2009). Proaktywna adaptacja określana jest z kolei jako aktywność nowo zatrudnionych pracowników, jak np. przejawianie inicjatywy w uczeniu się. Proaktywność wydaje się tu elementem nawet bardziej istotnym od wsparcia otrzymywanego przez osoby przyjęte do pracy w nowej organizacji – np. w postaci informacji zwrotnej czy rad udzielanych przez przełożonych (Savickas, 1997). Dlatego właśnie powstaje pytanie, czy i w jaki sposób można wzmacniać proaktywność nowych pracowników. W niniejszej monografii przedstawiono badania własne, w których szczegółowej analizie została poddana jedna z możliwych propozycji takiego działania: zwiększanie proaktywnego radzenia sobie. Badanie przeprowadzone w grupie nowo zatrudnionych obejmowało interwencję opracowaną z myślą o wzmacnianiu radzenia sobie w sposób proaktywny.

Prezentowana praca składa się z dwóch zasadniczych części: teoretycznej oraz metodologiczno-empirycznej. Część teoretyczna przedstawia wybrane zagadnienia związane z problematyką proaktywnego radzenia sobie w trakcie szukania pracy oraz ponownego zatrudnienia, które stanowią ramy teoretyczne dla podjętych badań własnych.

Część teoretyczna obejmuje trzy rozdziały. Pierwszy rozdział koncentruje się na problematyce ponownego zatrudnienia. Zawiera kolejno wprowadzenie w przestrzeń bezrobocia, które w dalszym ciągu stanowi poważny problem psychologiczny oraz społeczny, a następnie etap wejścia do nowego miejsca zatrudnienia. Nakreślony tu został obraz osoby bezrobotnej podejmującej działania ukierunkowane na znalezienie zatrudnienia. Zaznaczone zostały także czynniki psychospołeczne, jakie towarzyszą jej w sytuacji ponownego zatrudnienia. Przyjęta perspektywa pozwala na głębsze uchwycenie nie tylko sukcesu związanego z podjęciem pracy, ale także z utrzymaniem jej przez dłuższy czas, a to poprzez zwrócenie uwagi zarówno na proces szukania pracy, jak i adaptacji do nowego miejsca zatrudnienia. W obu aspektach położono nacisk na proaktywne radzenie sobie.

Rozdział drugi zawiera charakterystykę proaktywności i proaktywnego radzenia sobie w oparciu o teorię proaktywnego radzenia

sobie (Schwarzer, 2000; Taubert, 1999). Zobrazowano tu dwutorowe podejście do proaktywności – rozważanej jako cecha dyspozycyjna jednostki lub jako czynnik kontekstualny, podatny na zmianę. Następnie zaprezentowano przyjęty model konceptualny stanowiący ramy teoretyczne podjętych empirycznych badań własnych. Rozważanie proaktywnego radzenia sobie jako rodzaju strategii zaradczej implikuje przekonanie, że poprzez konkretne działania, np. trening, można doprowadzić do nabycia większej wprawy w podejmowaniu proaktywnych działań zaradczych.

Ponieważ głównym przedmiotem zainteresowania niniejszej monografii są sposoby radzenia sobie z brakiem pracy, tj. zachowania ukierunkowane na poszukiwanie zatrudnienia (*Job Search Behavior – JSB*; Kanfer, Wanberg, Kantrowitz, 2001), a także z adaptacją do nowego miejsca pracy, stąd kolejny, trzeci rozdział został poświęcony proaktywnemu radzeniu sobie, zarówno w okresie bezrobocia, jak i ponownego zatrudnienia. Omówiono tu predyktory ponownego zatrudnienia – mianowicie zachowania ukierunkowane na poszukiwanie pracy oraz oczekiwania wobec przyszłej pracy – w odniesieniu do teorii spełnionych-niespełnionych oczekiwań (*met-unmet expectations*; Irving, Montes, 2009; Porter, Steers, 1973; Wanous, Poland, Premack, Davis, 1992). Część teoretyczną kończy charakterystyka możliwych wyników procesu adaptacyjnego w nowym miejscu pracy, takich jak satysfakcja z pracy i klaryfikacja roli.

Część metodologiczno-empiryczna stanowi prezentację wyników badań własnych. Jej struktura opiera się na dwóch odrębnych badaniach ujętych w dwa rozdziały. Pierwszy, osadzony w obszarze bezrobocia, skupia się na działaniach związanych z szukaniem pracy. Drugi jest analizą procesu adaptacji do nowego miejsca pracy w sytuacji ponownego zatrudnienia. W tej części główny nacisk położono na wyniki adaptacji do pracy. Przedstawiono tu cele badawcze, pytania i hipotezy zgodne z przyjętym modelem badawczym, a także opis badanych prób oraz zastosowanych narzędzi pomiaru. Badania wśród osób bezrobotnych miały charakter przekrojowy, z kolei badania dotyczące ponownego zatrudnienia miały charakter podłużny z jednoczesnym zastosowaniem interwencji. Zaprezentowana interwencja, stanowiąca projekt autorski, ma na celu podniesienie

poziomu proaktywnego radzenia sobie przez nowo przybyłych pracowników. W przypadku obu przeprowadzonych badań opisano efekty proaktywnego radzenia sobie, a mianowicie intensywność podejmowanych działań ukierunkowanych na znalezienie pracy oraz wyniki adaptacji do nowego miejsca pracy, obejmujące odczuwany dobrostan, klaryfikację roli oraz intencję zmiany pracy.

Przedstawione wyniki prowadzą do wniosków zarówno teoretycznych, jak i mających implikacje praktyczne. Po pierwsze, podjęte badania testują teorię proaktywnego radzenia sobie w odniesieniu do radzenia sobie z bezrobociem i ponownym zatrudnieniem. Na tym polu wyniki dowodzą, że proaktywne radzenie sobie odgrywa u osób bezrobotnych istotną rolę w procesie szukania zatrudnienia oraz adaptacji do nowego miejsca pracy. Po drugie, rezultaty przeprowadzonych badań ukazują analizowane związki wieloaspektowo. Po trzecie, podjęte badania wykraczają poza zasadnicze rozumienie proaktywności jako względnie stałej cechy osobowej. Zaproponowany tu trening, mający na celu zwiększenie proaktywnego radzenia sobie poprzez gromadzenie dostępnych zasobów oraz wzmacnianie kontroli, świadczy o możliwości wzmacniania tego rodzaju radzenia sobie. Wyniki badań wskazują na potrzebę zwrócenia uwagi na metody szkoleń dla nowych pracowników, tak by były bardziej efektywne w trenowaniu proaktywnego radzenia sobie. Dzięki tej wielości punktów odniesienia uzyskane wyniki mogą stanowić podstawę dla konstruowania dodatkowych programów interwencyjnych, uwytatniając kwestie wymagające uwzględnienia przy tworzeniu tego rodzaju interwencji.

Podziękowania

Badania przeprowadzone wśród osób nowo zatrudnionych były finansowane ze środków Narodowego Centrum Nauki (NCN) przyznanych na podstawie decyzji nr DEC-2013/10/M/HS6/00550 w ramach projektu *Proaktywne radzenie sobie z adaptacją do nowego miejsca pracy w sytuacji ponownego zatrudnienia* (kierownik grantu: Katarzyna Ślebarska).

WSTĘP

Ponadto badania te, a także badania wśród osób bezrobotnych, były częściowo finansowane przez Niemiecką Centralę Wymiany Akademickiej (DAAD) w ramach stypendium na pobyt badawczy przyznanego autorce w 2011 i 2015 roku.

Katarzyna Ślebarska

**THE ROAD TO WORK.
PROACTIVE COPING IN RELATION WITH JOB
SEARCH AND ADAPTING TO A NEW WORKPLACE**

Summary

The employment and unemployment structure within the labor market is shaped to a large extent by economic changes and ongoing technological progress. The development of new disciplines and technologies simplifies work and generates demand for certain specialists. Concurrently, industry's rapid development and informatization contribute to an ever more often depreciation of the human being in favor of the machine. Redefining the concept of professional career, which can no longer be perceived through the lens of working in the same organization and for one employer during one's whole life (life-time career), highlights new trends on the labor market, such as temporary, short-term or part-time employment. The risk of job loss becomes realistic, which in turn frequently fosters negative phenomena in the work place such as aggressive rivalry, devaluation of values and moral rules. Unfavorable workplace atmosphere is particularly felt by organizational newcomers. In the entry phase, an employee who is new to an organization needs to gain orientation in the existing expectations regarding their functioning at the workplace at a relatively quick pace. The process of adapting to new vocational settings is often accompanied by feelings of confusion, uncertainty and insecurity. On the one hand, an individual's adjusting to an organization is influenced by the organization itself, proposing various socializing techniques. On the other hand, new employees themselves actively seek the needed information (Bauer et

al., 2007). The theory of organizational socialization (van Maanen & Schein, 1979) highlights that the goal of newcomers is reducing the uncertainty felt in the entry phase so that their environment becomes more predictable (Berger, 1979). Such an approach corresponds with the process of adapting to a new workplace. The insecurity may be mitigated, among others, by information acquired from various sources, particularly through social interactions with supervisors and coworkers (Saks & Ashforth, 1997). Through various techniques and channels, employees are provided with information that is necessary in order to do their job well (role clarification), those concerning possibilities to function well in the face of real requirements of their professional roles as well as those regarding social relations in the workplace (Miller & Jablin, 1991). The settings that are unfavorable to job integration may lead to vocational exclusion.

Phenomena such as unemployment, collective and individual redundancies, striving to reduce overemployment and inability to obtain permanent employment increase rivalry, fear of redundancy and feelings of permanent threat. The individuals who are forced to change their workplace often times face difficulties with finding a new one. Frequently the unemployment period lasts, as a result of which individuals are classified as long-term unemployed. In such circumstances the issue of efficient coping with joblessness becomes vital. In a traditional view, coping with difficulties is most frequently analyzed in the aspect of reactivity. This implies focusing on the stressful events that have already occurred. An individual is oriented towards compensating a loss or wrong that occurred in their past. Even though such mode of coping seems to be adequate while coping with joblessness, the process of seeking new employment requires individuals to go beyond sole reactivity. A question arises regarding the type of coping activity that would prove most useful in the reemployment seeking process. The present work provides empirical verification regarding a proposed answer to this question, namely: proactive coping. With regard to the proactive coping theory (Schwarzer & Taubert, 2002), the coping process is oriented mostly towards enhancing the resources that are helpful in attaining ambitious and developmental goals. Proactive individuals view difficulties

as challenges. In spite of being aware of risks and potential threats, do not perceive them as losses or wrongs (Greenglass & Fiksenbaum, 2009a). Proactive coping is mostly analyzed in relation with health and general well-being. The presented research applies the proactive coping theory to a distinctive context, that is, coping with joblessness. The study's primary focus was understanding unemployed individuals' job search behaviors.

Increased efficiency of job search behaviors leads for reemployment. However, the measure of reemployment success should not be constricted to signing a job contract – it should also involve maintaining the job. For this reason, the newcomers' process of adapting to the workplace gains crucial importance. Career paths nowadays represent significantly lower linearity and are less connected with one workplace than it could have been observed in the not too distant past (Hall, 2004). Therefore, employees often times face a necessity to change jobs – on average even once every two years (Bauer & Erdogan, 2011). This translates into ongoing involvement in the process of adapting to a new workplace. Hence, effective adaptation to a new workplace is currently becoming an essential issue, and managing the newcomers' entrance to an organization in a skillful manner seems to be the main task within human resources management. The past view on new employees described them as submissive, passive individuals who adjust to their environment and go with the organization's flow (van Maanen, 1976). However, the concept of Proteus's career (Hall, 2004; Turska, 2014) highlights that employees demonstrate an ever higher responsibility for their own professional development, which increases the significance of individual proactivity (Griffin, Neal, & Parker, 2007). In contrast with the older theorizations, employees are currently perceived as active participants involved in their own adaptation processes (Chan & Schmitt, 2000; De Vos, De Clippeleer, & Dewilde, 2009). Proactive adaptation is described as newcomers playing an active role through demonstrating initiative in learning etc. Proactivity appears to be an element that is even more significant than the support received by new employees in an organization, such as, for example, feedback or advice provided by supervisors (Savickas, 1997). A question can

be posed if and in what ways newcomers' proactivity can be boosted. This work presents results of the Author's own research works which analyze one of the plausible answers to the mentioned question, namely: through enhancing proactive coping. The study was carried out in a sample of newly employed workers. It employed an intervention aimed at boosting proactive coping.

The research work had two primary goals: firstly, to establish the role of proactive coping in taking actions aimed at finding employment and in the process of adapting to a new workplace that follows reemployment (adaptation results: well-being, role clarification and intention to change jobs), and secondly, to provide an answer to the question if proactive coping can be acquired through training. The first goal was pursued through two independent measurements carried out in the following samples: 1) unemployed people, 2) newly employed workers. The second aim was furthered by measurements conducted in the newcomers' sample. An important aspect of the analysis was juxtaposing the employees on the basis of their status prior to entering a new organization (unemployed versus employed elsewhere). Due to the results of remaining unemployed, an assumption was made regarding differences in proactive coping between the considered groups. The main focus was on reemployed people, which forms a continuation of the job-seeking process that was analyzed on the grounds of a cross-sectional study carried out in a group of unemployed people.

The presented work comprises two parts, namely: theoretical and methodological/empirical one. The theoretical part describes a selection of issues connected with the topic of proactive coping during job search and reemployment, which constitutes the theoretical framework for the Author's research. This part comprises three chapters. The first one is centered on the issue of reemployment. It provides readers with an introduction to the issue of unemployment, which remains a serious psychological and social problem, and on the phase of entering a new workplace. Unemployed people were herein portrayed as ones who take actions oriented towards finding employment. Several psychosocial factors accompanying such people's reemployment were also identified.

The adopted perspective that focuses not only on the job-seeking process, but also on the adaptation to a new workplace allows grasping both the success linked with starting a job and remaining in it for a longer period. The emphasis was placed on proactive coping both during job search and adapting to new vocational settings.

Chapter two provides a description of proactivity and proactive coping based on the proactive coping theory (Schwarzer, 2000; Taubert, 1999). Proactivity was portrayed in a two-way manner – as an individual's dispositional trait and as a contextual, changeable factor. Subsequently, the contextual approach to proactivity was highlighted as one allowing a possibility to influence it. When the role of proactive coping as a remedial strategy is considered, it is expected that greater skills at performing proactive coping actions can be acquired through certain activities, for example training.

The main area of interest in this work is the ways of dealing with joblessness, i.e. job search behavior (Kanfer et al., 2001), as well as with adapting to a new workplace. Hence, the following third chapter is dedicated to the topic of proactive coping, both while being unemployed and during reemployment. It outlines the predictors of reemployment, namely: job search behavior and expectations towards future job, in relation to the met-unmet expectations theory (Irving & Montes, 2009; Porter & Steers, 1973; Wanous, Poland, Premack, & Davis, 1992). The theoretical part of the work is concluded with an outline of the possible outcomes of the process of coping to a new workplace such as job satisfaction and role clarification.

The second part of the work includes a presentation of the Author's own research results. This part comprises two chapters describing separate studies. The first chapter is embedded into the area of unemployment and focuses on actions connected with job search. The second chapter analyzes the process of adapting to a new workplace following reemployment. Primary emphasis is placed on the outcomes of work adaptation. It describes the research tenets and aims, questions and hypotheses formulated in line with the described research model as well as a description of the samples and measures. While the study of unemployed people was cross-sectional in nature, the one concerning reemployment was longitudinal

and also employed an intervention. The intervention, designed by the Author, was aimed at enhancing proactive coping among newcomer employees. For both studies, the outcomes of proactive coping were identified, namely: the intensity of job-seeking actions and new workplace adaptation outcomes, including perceived well-being, role clarification and intention to change jobs.

The presented results point to conclusions that are both theoretical and practical in nature. Firstly, the studies test the proactive coping theory in the context of coping with unemployment and reemployment. Regarding this field, the results indicate a salient role of proactive coping in unemployed people during job search and adapting to a new workplace. Secondly, the results portray relationships in a multi-aspect manner. Thirdly, the studies reach beyond the understanding of proactivity that limits it to being a relatively constant personal characteristic. The proposed training, aimed at increasing proactive coping through gathering available resources and enhancing one's control, indicates a possibility to boost the level of coping proactivity. The results also point out a necessity to pay proper attention to the training methods used with regard to newcomers in order for these methods to be effective in fostering proactive coping. On that account, the result of these research works serve as a useful starting point for additional intervention programs, at the same time highlighting the issues that merit being incorporated while planning such interventions.

Keywords

proactive coping, job search behavior, reemployment, job adaptation outcomes

Katarzyna Ślebarska

**DER WEG ZUR ARBEIT.
PROAKTIVES COPING IM PROZESS DER ARBEITSSUCHE
UND DER ANPASSUNG AN DEN NEUEN ARBEITSPLATZ**

Zusammenfassung

Sowohl ökonomische und wirtschaftliche Veränderungen als auch die ständige technologische Entwicklung beeinflussen in großem Maße die Struktur der Beschäftigung und der Arbeitslosigkeit auf dem Arbeitsmarkt. Die Entwicklung neuer Bereiche und Technologien erleichtert wesentlich die Arbeit und generiert den Bedarf an bestimmten Spezialisten. Parallel dazu trägt eine rasche Entwicklung und Informatisierung der Industrie zur immer häufigeren Entwertung des Menschen zugunsten der Maschine bei. Die Neudefinierung des Begriffs der beruflichen Karriere, die nicht mehr als lebenslange Arbeit für dieselbe Organisation und nur einen Arbeitgeber (*life-time career*) zu verstehen ist, bringt neue Trends zum Vorschein, die auf dem Arbeitsmarkt vorherrschen, wie befristete, kurzfristige Beschäftigung bzw. Teilzeitbeschäftigung. Daher wird die Gefahr real, die Arbeit zu verlieren, was oft zu negativen Erscheinungen am Arbeitsplatz führt, wie zum Beispiel aggressiver Wettbewerb oder Devaluation moralischer Werte und Prinzipien. Eine gestörte Atmosphäre am Arbeitsplatz wird in erster Linie von den neu eingestellten Mitarbeitern (*organizational newcomers*) wahrgenommen. In der Phase (*entry phase*) des Eintritts in eine neue Organisation muss sich der Angestellte nämlich relativ schnell orientieren, wie sich die Erwartungen hinsichtlich der von ihm am bestimmten Arbeitsplatz zu erfüllenden Funktionen darstellen. Der Prozess der Anpassung an ein neues Arbeitsmilieu wird meistens vom Gefühl der

Verlorenheit, Unsicherheit bzw. fehlender Sicherheit begleitet. Die Anpassung eines Individuums an die Organisation wird einerseits von der Organisation selbst beeinflusst, die sich hierfür verschiedener Sozialisationsformen bedient, andererseits sucht der neue Mitarbeiter proaktiv nach erforderlichen Informationen (Bauer et al., 2007). In der Theorie der Organisationssozialisation (Van Maanen & Schein, 1979) wird betont, dass sich die neu eingestellten Mitarbeiter zum Ziel setzen, die in der Phase des Eintritts in ein neues Milieu empfundene Unsicherheit abzubauen, damit dieses für sie vorhersehbarer wird (Berger, 1979). Eine solche Einstellung entspricht dem Prozess der Anpassung an den neuen Arbeitsplatz. Die Unsicherheit kann u.a. durch die aus verschiedenen Quellen erworbenen Informationen, insbesondere dank sozialen Interaktionen mit Vorgesetzten und Mitarbeitern, nivelliert werden (Saks & Ashforth, 1997). Mithilfe verschiedener Techniken und Kanäle erlangt der Mitarbeiter Informationen, die zu einer angemessenen Arbeitsausführung notwendig sind (Klärung der Rolle) und sich auf die Möglichkeiten einer angemessenen Ausführung seiner Funktionen vor dem Hintergrund realer Anforderungen an der Berufsrolle und auf soziale Verhältnisse am Arbeitsplatz beziehen (Miller & Jablin, 1991). Aus widrigen Umständen der beruflichen Integration kann hingegen eine berufliche Ausgrenzung resultieren.

Erscheinungen wie Arbeitslosigkeit, individuelle Entlassungen und Massentlassungen, Kampf gegen überzähliges Personal und die Unmöglichkeit, eine feste Arbeitsstelle zu bekommen, verstärken die Rivalität wie auch die Angst vor Entlassung und erzeugen das Gefühl ständiger Bedrohung. Personen, die zum Arbeitsplatzwechsel gezwungen sind, stoßen oft auf Schwierigkeiten beim Finden einer neuen Arbeitsstelle. Mehrmals verlängert sich die Dauer der Arbeitslosigkeit einzelner Individuen, so dass sie als langfristige Arbeitslose klassifiziert werden. In solchen Fällen kommt der Frage einer wirksamen Bewältigung der eigenen Arbeitslosigkeit eine wesentliche Bedeutung zu. Nach traditioneller Auffassung wird die Bewältigung von Schwierigkeiten meistens unter dem Aspekt der Reaktivität analysiert, die von der Konzentrierung auf die bereits vorhandenen stressigen Ereignisse ausgeht. Das Individuum ist an

der Kompensierung eines in Vergangenheit erlittenen Verlusts oder Unrechts orientiert. Obwohl eine solche Haltung bei der Bewältigung der Arbeitslosigkeit adäquat zu sein scheint, zwingt sie das Individuum – in Bezug auf den Prozess der Arbeitssuche – über den Rahmen der Reaktivität hinauszugehen. Daher entsteht die Frage, welche Art der Hilfsmaßnahmen im Prozess der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz (*reemployment*) am wirksamsten ist. In der vorliegenden Monografie wurde die vorgeschlagene Antwort, das proaktive Coping, einer empirischen Analyse unterzogen. In Bezug auf die Theorie des proaktiven Copings (Schwarzer & Taubert, 2002) konzentriert sich der Hilfsprozess vor allem auf die Vermehrung der Vorräte, die beim Erreichen ehrgeiziger Entwicklungsziele behilflich sind. In erster Linie nimmt ein proaktives Individuum Schwierigkeiten als eine Herausforderung wahr und, obwohl es sich des Risikos oder der potenziellen Bedrohung bewusst ist, bewertet es sie nicht als Verlust oder Unrecht (Greenglass & Fiksenbaum, 2009). Das proaktive Coping wird hauptsächlich im Verhältnis zu Gesundheit und allgemeinem Wohlbefinden betrachtet. Die durchgeführten eigenen Untersuchungen analysieren die Theorie des proaktiven Copings in Bezug auf den bestimmten Zusammenhang, und zwar die Bewältigung der Arbeitslosigkeit. Sie konzentrieren sich insbesondere darauf, die von Arbeitslosen vorgenommenen, auf die Arbeitssuche gerichteten Maßnahmen (*jobsearch behavior*), zu verstehen.

Eine größere Wirksamkeit der Maßnahmen, die auf das Finden einer neuen Arbeitsstelle abzielen, führt zur Wiedereinstellung. Allerdings sollte nicht die Unterzeichnung des Arbeitsvertrags allein als Erfolgsmaß gelten, sondern eine längere Dauer des aufgenommenen Arbeitsverhältnisses. Daher gewinnt der Prozess der Adaptation neuer Mitarbeiter an den Arbeitsplatz an Bedeutung. Da sich die Karrierewege heutzutage durch eine wesentlich geringere Linearität und Bindung an den einzigen Arbeitsort kennzeichnen, was noch in der relativ jungen Vergangenheit nicht bemerkbar war (Hall, 2004), stehen die Mitarbeiter immer häufiger – durchschnittlich alle zwei Jahre (Bauer & Erdogan, 2011) – der Notwendigkeit des Arbeitswechsels gegenüber, was wiederum bedeutet, dass der Prozess der Anpassung an das neue Arbeitsmilieu immer neu beginnt. Aus

diesem Grund wird derzeit eine effektive Anpassung an den neuen Arbeitsplatz zum Kernproblem und das entsprechende Management beim Eintritt der neuen Mitarbeiter in die Organisation scheint die Hauptaufgabe im Bereich des Personalmanagements zu sein. Der in Vergangenheit existierenden Anschauung über die neuen Mitarbeiter zufolge waren diese untergeordnete Individuen, die sich passiv an die Umgebung anpassten und dem Organisationsablauf unterwarfen (van Maanen, 1976). Das Konzept der Proteus-Karriere (Hall, 2004; Turska, 2014) hebt allerdings hervor, dass sich die Mitarbeiter selbst durch eine immer größere Verantwortung für die eigene Berufsentwicklung kennzeichnen, wodurch die Bedeutung der individuellen Proaktivität zunimmt (Griffin, Neal, & Parker, 2007). Im Gegensatz zu älteren Konzepten werden die Mitarbeiter heutzutage als aktive Teilnehmer wahrgenommen, die für den eigenen Adaptationsprozess engagiert sind (Chan & Schmitt, 2000; De Vos, De Clippeleer, & Dewilde, 2009). Die proaktive Adaptation wird hingegen als Übernahme einer aktiven Rolle von den neu eingestellten Mitarbeitern verstanden, u.a. indem sie eine Initiative beim Lernen zeigen. In diesem Falle scheint die Proaktivität sogar ein noch wichtigerer Aspekt zu sein als die Unterstützung, welche die bei einer neuen Organisation eingestellten Mitarbeiter erhalten, wie z.B. Feedback oder Hinweise der Vorgesetzten (Savickas, 1997). Gerade aus diesem Grund entsteht die Frage, ob und wie man die Proaktivität der neuen Mitarbeiter verstärken kann. In der vorliegenden Monografie wurden eigene Untersuchungen dargestellt, bei denen eine der möglichen Antworten analysiert wurde, und zwar die Intensivierung des proaktiven Copings. Die in der Gruppe der neu eingestellten Mitarbeiter durchgeführten Untersuchungen umfassten eine Intervention, die zwecks Intensivierung des proaktiven Copings entwickelt wurde.

Die vorgenommenen empirischen Untersuchungen verfolgen grundsätzlich zwei Ziele: zum Einen sollen sie die Rolle des proaktiven Copings bei Maßnahmen, die am Finden einer Arbeitsstelle orientiert sind, und beim Prozess der Anpassung an den neuen Arbeitsplatz nach der Wiedereinstellung festlegen (Ergebnisse der Adaptation: Wohlbefinden, Klärung der Rolle, Intention zum

Arbeitswechsel), zum Anderen die Antwort auf die Frage geben, ob man das proaktive Coping durch ein Training erwerben kann. Das erste Ziel wurde durch zwei unabhängige Prüfungen realisiert, die in einer Gruppe von 1) Arbeitslosen und 2) neu eingestellten Mitarbeitern durchgeführt wurden. Das zweite Forschungsziel wurde durch die Prüfung in einer Gruppe neuer Mitarbeitern realisiert. Einen wichtigen Aspekt der durchgeführten Analyse bildete eine zusätzliche Gruppierung der untersuchten Mitarbeiter nach ihrem Status vor dem Eintritt in die neue Organisation (Arbeitslose vs. Mitarbeiter, die am anderen Arbeitsort eingestellt waren). Unter Berücksichtigung der Folgen des Verweilens in einem von der Arbeitslosigkeit betroffenen Umfeld wurde angenommen, dass es in den analysierten Gruppen einen Unterschied im proaktiven Coping gibt. Das Hauptinteresse konzentriert sich auf die wiedereingestellten Mitarbeiter (*reemployed*), was eine gewisse Fortsetzung des Prozesses der Arbeitssuche bildet, der auf der Basis der in einer Gruppe von Arbeitslosen durchgeführten Querschnittsuntersuchungen analysiert wird.

Die vorgelegte Arbeit besteht aus zwei Hauptteilen, einem theoretischen und einem methodologisch-empirischen. Der theoretische Teil stellt die ausgewählten, mit dem proaktiven Coping während der Arbeitssuche und Wiedereinstellung verbundenen Probleme dar, die einen theoretischen Rahmen für die vorgenommenen eigenen Untersuchungen bilden. Er besteht aus drei Kapiteln. Das erste Kapitel handelt von Problemen der Wiedereinstellung. Es umfasst die Einführung ins Umfeld der Arbeitslosigkeit, die nach wie vor ein wichtiges, sowohl psychologisches als auch soziales Problem bildet, sowie die Phase des Eintritts in eine neue Organisation. Es wurde darin das Porträt eines Arbeitslosen, der Maßnahmen ergreift, die am Finden einer neuen Arbeitsstelle orientiert sind, unter Berücksichtigung bestimmter psychosozialer Faktoren, die ihn bei der Wiedereinstellung begleiten, gezeichnet.

Die angenommene Perspektive ermöglicht eine tiefere Analyse des Erfolgs, der nicht nur mit der Aufnahme der Arbeit zusammenhängt, sondern auch mit deren Behalten in einem längeren Zeitraum, sowohl im Hinblick auf den Prozess der Arbeitssuche als auch auf die Anpassung an den neuen Arbeitsplatz. Der Nachdruck wurde

dabei auf das proaktive Coping sowohl im Prozess der Arbeitssuche als auch der Anpassung an das neue Arbeitsmilieu gelegt.

Im Anschluss daran enthält das zweite Kapitel eine Charakteristik der Proaktivität und des proaktiven Copings in Anlehnung an die Theorie des proaktiven Copings (Schwarzer, 2000; Taubert, 1999). Darin wurde die zweidimensionale Einstellung zur Proaktivität geschildert, die entweder als ein Dispositionsmerkmal des Individuums oder ein kontextueller variabler Faktor zu betrachten ist. Des Weiteren wurde betont, dass man die Proaktivität im kontextuellen Rahmen fassen kann, wodurch eine Möglichkeit deren Beeinflussung besteht. Indem man das proaktive Coping als eine Art der Hilfsstrategie betrachtet, kann erwartet werden, dass man durch bestimmte Maßnahmen, z.B. entsprechendes Training, eine bessere Übung in Verwendung proaktiver Hilfstätigkeiten erlangen kann.

Den Hauptgegenstand des Interesses in der vorliegenden Monografie bilden die Methoden der Bewältigung der Arbeitslosigkeit, d.h. Haltungen, die auf die Arbeitssuche (*Job Search Behavior – JSB*; Kanfer et al., 2001) und die Anpassung an den neuen Arbeitsplatz gerichtet sind. Daher wurde das dritte Kapitel dem proaktiven Coping sowohl in der Phase der Arbeitslosigkeit als auch der Wiedereinstellung gewidmet. In Bezug auf die Theorie der erfüllten-unerfüllten Erwartungen (*met-unmet expectations*; Irving & Montes, 2009; Porter & Steers, 1973; Wanous, Poland, Premack, & Davis, 1992) wurden darin die Prädiktoren der Wiedereinstellung, und zwar eine auf die Arbeitssuche gerichtete Haltung und Erwartungen hinsichtlich der künftigen Arbeitsstelle geschildert. Der theoretische Teil endet mit der Charakteristik möglicher Ergebnisse des Adaptationsprozesses am neuen Arbeitsort, wie Zufriedenheit mit der Arbeit und Klärung der Rolle.

Im zweiten Teil der Arbeit erfolgt die Darstellung der Ergebnisse der durchgeführten eigenen Untersuchungen. Die Struktur des empirischen Teils basiert auf zwei separaten Untersuchungen, die in zwei folgenden Kapiteln erfasst sind. Das erste ist im Umfeld der Arbeitslosigkeit eingenistet und konzentriert sich auf die mit der Arbeitssuche verbundenen Maßnahmen. Das zweite bildet hingegen eine Analyse des Prozesses der Anpassung an den neuen

Arbeitsplatz im Falle der Wiedereinstellung. Der Nachdruck wurde hier hauptsächlich auf die Ergebnisse der Anpassung an die Arbeit gelegt. In Einklang mit dem präsentierten Forschungsmodell wurden die Grundsätze und Ziele der Untersuchung, die gestellten Fragen und Hypothesen, sowie die Schilderung der untersuchten Proben und eingesetzten Werkzeuge dargestellt. Die unter den Arbeitslosen durchgeführten Untersuchungen hatten einen Querschnittscharakter. Die Untersuchungen betreffs der Wiedereinstellung hatten hingegen einen Längsschnittscharakter mit gleichzeitiger Inanspruchnahme der Intervention. In diesem Falle wurde eine Autorenintervention präsentiert, die auf die Erhöhung des Niveaus des proaktiven Copings bei den neu eingestellten Mitarbeitern abzielt. In den beiden vorgenommenen Untersuchungen wurden die Resultate des proaktiven Copings geschildert, und zwar die Intensität der auf das Finden einer Arbeitsstelle gerichteten Maßnahmen und Ergebnisse der Anpassung an den neuen Arbeitsplatz, die das empfundene Wohlbefinden, die Klärung der Rolle und Intention zum Arbeitswechsel umfassen.

Die dargestellten Ergebnisse führen sowohl zu den theoretischen als auch zu den praktisch implizierbaren Schlussfolgerungen. Erstens testen die vorgenommenen Untersuchungen die Theorie des proaktiven Copings in Bezug auf die Bewältigung der Arbeitslosigkeit und Wiedereinstellung. In dieser Hinsicht deuten die Ergebnisse auf eine wichtige Rolle des proaktiven Copings für Arbeitslose während der Arbeitssuche und Anpassung an den neuen Arbeitsplatz hin. Zweitens zeigen die Ergebnisse der durchgeführten Untersuchungen mehrere Aspekte bestimmter Zusammenhänge. Drittens gehen die vorgenommenen Untersuchungen über die grundsätzliche Fassung der Proaktivität als eines relativ festen Personenmerkmals hinaus. Das vorgeschlagene Training, das auf die Intensivierung des proaktiven Copings durch die Speicherung verfügbarer Vorräte und Verstärkung der vorhandenen Kontrolle abzielt, deutet darauf hin, dass die Möglichkeit besteht, das Niveau der Proaktivität im Hilfsprozess zu erhöhen. Die Ergebnisse der Untersuchungen weisen auf den Bedarf hin, sich auf die Methoden der an die neuen Mitarbeiter adressierten Schulungen zu konzentrieren, damit diese das proaktive

ZUSAMMENFASSUNG

Coping effektiver trainieren. Aus diesem Grund bilden die erzielten Ergebnisse einen wichtigen Ausgangspunkt für zusätzliche Interventionsprogramme und exponieren zugleich die Probleme, die bei der Gestaltung derartiger Interventionen zu berücksichtigen sind.

Schlüsselworte

proaktive Bewältigung, Arbeitssuche, berufliche Wiedereingliederung, Anpassungsergebnisse

Redakcja: DOMINIKA KIELAN
Projekt okładki: MARIUSZ BIENIEK
Redakcja techniczna: DOMINIKA KIELAN
Korekta: MAGDALENA BIENIEK
Łamanie: MARIUSZ BIENIEK

Copyright © 2017 by
Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego
Wszelkie prawa zastrzeżone

ISSN 0208-6336

ISBN 978-83-226-3190-4
(wersja drukowana)

ISBN 978-83-226-3191-1
(wersja elektroniczna)

Wydawca
Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego
ul. Bankowa 12B, 40-007 Katowice
www.wydawnictwo.us.edu.pl
[e-mail: wydawus@us.edu.pl](mailto:wydawus@us.edu.pl)

Wydanie I. Ark. druk. 16,25. Ark. wyd. 14,0.
Papier offset, kl. III, 90 g Cena 26 zł (+VAT)

Druk i oprawa: „TOTEM.COM.PL Sp. z o.o.” Sp.K.
ul. Jacewska 89, 88-100 Inowrocław

Zmiany ekonomiczne, gospodarcze i technologiczne pociągnęły za sobą radykalne zmiany w strukturze i dynamice rynku pracy. Spowodowało to destabilizację zatrudnienia, zwrot ku zatrudnieniu tymczasowemu, krótkoterminowemu lub w niepełnym wymiarze godzin, nasilenie się zagrożenia utratą pracy, a wreszcie wzrost bezrobocia. Tendencje te wymagają od jednostki zupełnego zrewidowania podejścia do poszukiwania pracy – porzucenia postawy biernej na rzecz aktywnej oraz koncentracji na osiągnięciu jak największej skuteczności.

Większa skuteczność działań zorientowanych na znalezienie pracy prowadzi do ponownego zatrudnienia. Jednak miarą sukcesu w tym zakresie nie powinno być jedynie podpisanie umowy o pracę, ale przede wszystkim dłuższe utrzymanie przyjętej posady. Dlatego też niezwykle ważny staje się proces adaptacji nowych pracowników do miejsca zatrudnienia. Adaptacja do nowego miejsca pracy może być szczególnie trudna dla osób podejmujących pracę po okresie bezrobocia. Brak pracy najczęściej powoduje bowiem negatywne zmiany w psychofizycznym i społecznym funkcjonowaniu człowieka. W podjętych badaniach uwaga koncentruje się w szczególności na zrozumieniu procesu radzenia sobie w trakcie reintegracji zawodowej przez osoby powtórnie zatrudnione (posiadające status osoby bezrobotnej przed podjęciem obecnej pracy). Pojawia się pytanie, jaki rodzaj aktywności zaradczej będzie najbardziej skuteczny w procesie szukania ponownego zatrudnienia (*reemployment*) oraz adaptacji do nowego miejsca pracy. Zaproponowana w niniejszej monografii odpowiedź – **proaktywne radzenie sobie** – została tu poddana szczegółowej analizie empirycznej. Ujęcie proaktywności w ramy kontekstualne oznacza, że osoby, które nie przejawiają orientacji proaktywnej w radzeniu sobie z trudnościami, mogą wypracować zdolność do proaktywnego radzenia sobie poprzez odpowiedni trening. W przeprowadzonym badaniu wykorzystano autorską interwencję dotyczącą wzmocnienia proaktywnego radzenia sobie.

ISSN 0208-6336	Więcej o książce
Cena 26 zł (+ VAT)	
ISBN 978-83-226-3191-1	
	
9 788322 631911	