



Katarzyna Ślebarska

Instytut Psychologii, Uniwersytet Śląski
E-mail: katarzyna.slebarska@us.edu.pl

Proaktywne radzenie sobie a satysfakcja z pracy wśród nowo zatrudnionych pracowników / *Proactive coping and job satisfaction among organizational newcomers.*

Abstract

The main goal of the study was to investigate the role of proactive coping in job satisfaction. The study was conducted among individuals who are especially vulnerable for negative effects during adaptation process, namely organizational newcomers. The study was designed as intervention study. Data were collected from N = 172 organizational entrants within a longitudinal evaluation design (one pretest and double posttest). The results revealed the positive effect of the prepared RAAC intervention training and the complex effect of proactive coping on job satisfaction.

Keywords: Proactive coping; job satisfaction; training intervention; organizational newcomers

1. WPROWADZENIE

stniejące prognozy zakładają zmianę miejsca zatrudnienia średnio co dwa lata (w: Bauer i Erdogan, 2011: 51). Jednym z powodów jest tu niewątpliwie sytuacja gospodarcza kraju, z drugiej jednak strony nieodpowiednia adaptacja do nowego miejsca pracy może w znacznym stopniu przekładać się na brak zaangażowania w pracę, a nawet jej zmianę. Rodzi to poważne konsekwencje dla organizacji, jak m.in. strata czasu i zasobów związanych z koniecznością prowadzenia ciągłej rekrutacji i selekcji siły roboczej. Inwestycje w zakresie doboru pracowniczego czy szkoleń nie są w takim przypadku możliwe do odzyskania. Wśród pracowników przekłada się natomiast na brak satysfakcji z pracy, zaangażowania w nią, jak również niskie poczucie przynależności do danej organizacji (Bauer i Erdogan, 2011: 51), co dodatkowo może przekładać się na większą fluktuację pracowników.

Dostępne dane wskazują, że to właśnie nowo zatrudnieni pracownicy przejawiają najwyższą tendencję do rozstania się z organizacją (Allen, 2006: 237; Saks, 1994:

640). Napotykać często na bariery oraz doświadczając poczucia niepewności w nowym miejscu pracy stają się mniej efektywni lub rozważają zmianę pracy. Dlatego właśnie tak ważne staje się dogłębne zbadanie problemu adaptacji do pracy w początkowym okresie zatrudnienia.

2. PROAKTYWNE RADZENIE SOBIE

W klasycznym ujęciu, radzenie sobie z trudnościami analizowane jest najczęściej w aspekcie reaktywności. Radząc sobie w sposób reaktywny, jednostka skupia się na zaistniałym w przeszłości wydarzeniu, które traktuje jako krzywdę lub stratę. Jej główne działania skupiają się na przywróceniu poprzedniego stanu, a gdy to niemożliwe na przystosowaniu się do aktualnej sytuacji. Takie rozumienie problematyki radzenia sobie znacznie różni się od koncepcji proaktywnego radzenia sobie (Schwarzer i Taubert, 2002: 25), które zakłada aktywne podejmowanie inicjatywy z wyprzedzeniem czasowym, zamiast biernego czekania na samoistny rozwój wydarzeń. Osoba radząca sobie w sposób proaktywny dostrzega potencjalne trudności ale traktuje je jako wyzwanie, co pozytywnie motywuje ją do działania. W procesie zaradczym skupia się przede wszystkim na zwiększaniu zasobów, pomocnych przy osiągnięciu ambitnych i rozwojowych celów (Greenglass, 2002: 43; Schwarzer i Taubert, 2002: 27).

Proaktywność definiowana jest przez dwa różne konstrukty, proaktywna osobowości oraz osobista inicjatywa. Podczas gdy pierwszy konstrukt odnosi się do skłonności do proaktywnego zachowania i jest względnie stały, osobista inicjatywa zakłada możliwość zmiany zachowania (Searle, 2008). Zatem osoby, które nie przejawiają orientacji proaktywnej w radzeniu sobie z trudnościami mogą wypracować zdolność do proaktywnego radzenia sobie poprzez odpowiedni trening. Założono, że zastosowana w badaniach interwencja RAAC (Resource Accumulation and Controlability) wzmacniająca akumulację zasobów oraz kontrolę, będzie zwiększała proaktywne radzenie sobie wśród pracowników nią objętych.

Hipoteza 1: Interwencja RAAC zwiększa proaktywne radzenie sobie.

3. PROAKTYWNE RADZENIE SOBIE A SATYSFAKCJA Z PRACY

Adaptacja definiowana jest jako zdolność do zmiany w celu dopasowania się do nowej sytuacji. Badania dotyczące adaptacji wskazują głównie na rolę czynników dyspozycyjnych w dostosowaniu się jednostki do zmian w środowisku pracy (Fugate i Kinicki, 2008: 21). Nowsze badania wskazują jednak na znaczenie osobistej inicjatywy i proaktywności w zrozumieniu zachowań pracowniczych (Seibert, Kraimer i Crant, 2001). W tym podejściu, osoby zdolne do adaptowania się nie czekają na pojawienie się konkretnej zmiany czy zagrożenia ale przejawiają tendencję do wcześniejszego odpowiedniego przygotowywania się do nich (Aspinwall i Taylor, 1997: 419). Wskazana konceptualizacja adaptacji bazuje na aktywnej adaptacji i proaktywności w pracy (Ashford i Taylor, 1990). W zgodzie z nią pozostaje idea kariery proteuszowej, która wskazuje na potrzebę własnej determinacji, posiadania motywacji wewnętrznej i kierowania się ambitnymi celami w życiu (Hall, 2004: 6). Szczególnie w początkowej fazie wejścia do nowego miejsca

pracy bardziej znacząca staje się aktywność podejmowana przez samą jednostkę, jak np. poszukiwanie informacji, planowanie, czy rozwiązywanie problemów, niż wsparcie płynące ze strony organizacji, jak poradnictwo, czy udzielanie informacji zwrotnej (Super i Hall, 1978: 336; Savickas, 1997: 254). W odpowiednim przystosowaniu się do miejsca zatrudnienia pomagają pracownikom planowanie i podejmowanie „z wyprzedzeniem” działań przygotowujących ich do przyszłych zmian i wyzwań. Ten sposób rozumienia aktywności pracowników odnosi się do proaktywnego radzenia sobie i powinien być efektywny w szczególności wśród nowo zatrudnionych pracowników, ponieważ proaktywne działania przyczyniają się do wypracowania konkurencyjności i efektywności, a przez to do osiągnięcia lepszych wyników adaptacyjnych w nowym miejscu zatrudnienia.

Wskazane pozytywne podstawy proaktywnego radzenia sobie mogą przekładać się więc na pożądane wyniki związane z wykonywaną pracą, jak satysfakcja z pracy (Wanberg i Kammeyer-Mueller, 2000: 379). Niektóre badania wskazują związek między określonymi aspektami proaktywnego radzenia sobie, m.in. pozyskiwanie informacji z wyższym poziomem satysfakcji z pracy (Ostroff i Kozłowski, 1992; Saks i Ashforth, 1997). W nawiązaniu, przyjęto założenie o pozytywnym oddziaływaniu proaktywnego radzenia sobie na odczuwaną satysfakcję z pracy:

Hipoteza 2: Proaktywne radzenie sobie prowadzi do wyższego poziomu odczuwanej satysfakcji z pracy.

4. METODA

4.1. PRÓBA BADAWCZA

Badaniami objęci zostali nowo zatrudnieni pracownicy trzech nowo otwartych elektromarketów (N=172). 53% próby stanowiły kobiety. Średni wiek wyniósł $M=31.47$ lat ($SD=9.79$; przedział: 20 - 61 lat). 51,5% badanych objętych zostało interwencją RAAC.

4.2. PROJEKT BADAŃ

Program badawczy obejmował 3 pomiary z uwzględnieniem grupy eksperymentalnej i kontrolnej. Badani zostali losowo przydzieleni do jednej z powyższych grup bezpośrednio po podpisaniu umowy o pracę bądź w przeciągu pierwszych dwóch tygodni w nowym miejscu pracy. Grupa eksperymentalna otrzymała przy pierwszym pomiarze (T1) pakiet interwencyjny w formie broszury dołączonej do kwestionariuszy. Interwencja stanowiła trening wzmacniający akumulację zasobów i kontrolę (*resource accumulation and controllability*, RAAC). Badani proszeni byli o zwrot wypełnionych ankiet po dwóch tygodniach. Tylko te osoby, które zwróciły wypełnioną broszurę były analizowane jako należące do grupy eksperymentalnej, natomiast osoby, które otrzymały broszurę jednak jej nie wypełniły, pomimo zwrotu wypełnionych kwestionariuszy, zostały wykluczone z dalszej analizy.

Wszyscy badani proszeni byli o trzykrotne uzupełnienie kwestionariuszy. Pierwszy pomiar odbywał się w momencie zatrudnienia (T1; N=172), po trzech miesią-

cach badani proszeni byli o ponowne wypełnienie kwestionariuszy (T2; N=119), ostatni pomiar odbył się po sześciu miesiącach od pomiaru początkowego (T3; N=99). Pomimo braku jasno zdefiniowanej granicy długości procesu socjalizacji i adaptacji do pracy, dostępne badania wskazują pierwszy rok w nowej pracy jako kluczowy i najbardziej oddziałujący na pracownika. W badaniu przyjęto sześciomiesięczny okres, który pozwolił na uchwycenie długoterminowych konsekwencji procesu zaradczego oraz utrzymanie zaangażowania osób badanych. Ponieważ badania były anonimowe, wszyscy respondenci proszeni byli o podanie anonimowego hasła (np. pseudonimu), co umożliwiło anonimowe porównanie indywidualnych wyników uzyskanych we wszystkich pomiarach.

4.3. NARZĘDZIA BADAWCZE

Proaktywne radzenie sobie mierzone było przy użyciu 14-itemowej Skali Proaktywności, stanowiącej jedną z podskal Inwentarza Proaktywnego Radzenia Sobie (polska adaptacja; Pasikowski et al., 2002). Przykładowa pozycja: „Kiedy staję przed problemem, przejmuję inicjatywę w rozwiązywaniu go”). Badani ustosunkowywali się do każdej pozycji skali zaznaczając odpowiedź na cztero stopniowej skali (1 = nigdy i 4 = zawsze).

Poziom ogólnej samoskuteczności określany był przy użyciu Skali Ogólnej Samoskuteczności (General Self-Efficacy Scale, GSES; polska adaptacja: Schwarzer, Jerusalem i Juczynski, 2008). Respondenci proszeni byli o ustosunkowanie się do 10 twierdzeń (przykład: „Zawsze jestem w stanie rozwiązać trudne problemy, jeśli tylko wystarczająco się postaram”) odpowiednio do przyjętej czterostopniowej skali (0 = nie; 4 = tak).

Satysfakcja z pracy oceniana była przy użyciu 13-itemów dotyczących różnych aspektów nowej pracy („w jakim stopniu jesteś zadowolony z warunków swojej pracy: np. wynagrodzenie, godziny pracy, obowiązki etc.”). Skala została stworzona na potrzeby badania. Uczestnicy proszeni byli o ustosunkowanie się do każdego pytania udzielając odpowiedzi zgodnie z przyjętą pięciostopniową skalą (1 = w ogóle; 5 = całkowicie).

5. WYNIKI

Tabela 1. Przedstawia średnie, odchylenie standardowe i korelacje dla analizowanych zmiennych.

Tabela 1. Średnia (M), odchylenie standardowe (SD) i korelacje dla badanych zmiennych.

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Wiek	33.66	11.28										
2. Płeć ^a	.58	.50	-.119									
3. GSE T1	2.21	.52	-.201*	-.208*								
4. GSE T2	2.20	.51	-.193+	-.021	.668**							
5. GSE T3	2.19	.54	-.254*	-.020	.537**	.806**						

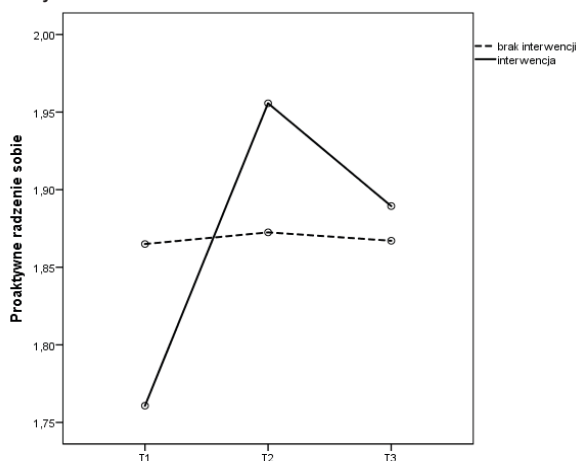
6. Proaktywne radzenie sobie T1	1.81	.47	-.302**	-.052	.621**	.678**	.643**					
7. Proaktywne radzenie sobie T2	1.92	.52	-.284**	.152	.459**	.605**	.579**	.690**				
8. Proaktywne radzenie sobie T3	1.88	.52	-.319**	.201*	.437**	.627**	.641**	.722**	.848**			
9. Satysfakcja T1	4.00	.58	-.049	-.305**	.375**	.274**	.192+	.395**	.272**	.127		
10. Satysfakcja T2	3.94	.57	-.019	-.277**	.298**	.360**	.385**	.342**	0.154	.202*	.570**	
11. Satysfakcja T3	3.98	.64	-.095	-.299**	.266**	.432**	.344**	.411**	.292**	.210*	.648**	.625**

^a płeć: 0=kobieta, 1=mężczyzna; **p<0.01, * p<0.05. T1=pomiar1, T2= pomiar2, T3=pomiar3

Jak przedstawia tabela 1. proaktywne radzenie sobie pozytywnie wiąże się z satysfakcją z pracy. Obie zmienne pozytywnie korelują z percepcją ogólnej samoskuteczności (GSE). Zarówno proaktywne radzenie sobie, jak i spostrzegana samoskuteczność ujemnie korelują z wiekiem.

W pierwszym etapie analizie poddana została różnica w średnich wartościach proaktywnego radzenia sobie uzyskanych we wszystkich trzech etapach pomiaru (T1 – T3) przy użyciu ANOVA dla powtórnego pomiaru. Wyniki przedstawione na rysunku 1. wskazują istotną różnicę w proaktywnym radzeniu sobie pomiędzy grupą objętą interwencją RAAC i grupą kontrolną ($F(2,96)=2,967$, $p=0,05$, $\eta^2=.058$) w poszczególnych pomiarach. Przeprowadzony test post-hoc Bonferroni wykazał istotną różnicę pomiędzy pierwszym i drugim pomiarem co oznacza, że badani w grupie eksperymentalnej uzyskali istotnie wyższy poziom proaktywnego radzenia sobie w T2 ($M=1.95$, $SD=.56$) w stosunku do T1 ($M=1.76$, $SD=.48$) i w porównaniu z grupą kontrolną ($M=1.87$, $SD=.46$). Uzyskane wyniki potwierdziły przyjętą hipotezę 1 dotyczącą pozytywnego efektu przeprowadzonej interwencji RAAC na poziom proaktywnego radzenia sobie.

Rysunek 1. Różnica w proaktywnym radzeniu sobie w grupie objętej interwencją RAAC i grupie kontrolnej.



W następnym etapie przeprowadzono analizę regresji w celu sprawdzenia interakcji pomiędzy proaktywnym radzeniem sobie a satysfakcją z pracy (Tabela 2). W Modelu 1 ujęto zmienne jako zmienne kontrolowane wprowadzono płeć, wiek, interwencję RAAC oraz ogólną samoskuteczność. Model 1 wyjaśnia 20% wariacji zmiennej zależnej (satysfakcja z pracy). W modelu tym płeć była ujemnie związana z satysfakcją z pracy, natomiast samoskuteczność (GSE) zwiększała poziom odczuwanej satysfakcji. Model 2 wyjaśnia 27% zmienności satysfakcji z pracy w T3 ($F(3,91)=4.359, p<.01$). Uzyskane wyniki wskazują na pozytywny efekt wyjściowego poziomu proaktywnego radzenia sobie (pierwszy pomiar, T1) oraz negatywny efekt proaktywnego radzenia sobie w T3 (ostatni pomiar). Uzyskane wyniki nie potwierdziły przyjętej hipotezy 2 dotyczącej pozytywnego efektu proaktywnego radzenia sobie na odczuwaną satysfakcję z pracy.

Tabela 2. Związek między badanymi zmiennymi a satysfakcją z pracy(T3).

Zmienne	Model 1	Model 2
Płeć ^a	-.294**	-.294**
Wiek	-.047	.003
Interwencja RAAC ^b GSE	-.150 .317**	-.132 .185*
Proaktywne radzenie sobie T1		.375**
Proaktywne radzenie sobie T2		.205
Proaktywne radzenie sobie T3		-.295*
Satysfakcja z pracy T1		
Satysfakcja z pracy T2		
$R^2 (\Delta R^2)$.195**	.273** (.097**)

Płeć: 0=kobieta, 1=mężczyzna; ^bInterwencja RAAC: 1=Interwencja, 0=brak interwencji;

* $p<.10$, ** $p<.05$, *** $p<.01$

6. DYSKUSJA

Przeprowadzone badania wskazały na możliwość wzmacniania proaktywnego radzenia sobie na drodze uczenia się. Zaproponowana interwencja dotycząca akumulacji zasobów i wzmacniania kontroli (RAAC), jako głównych czynników proaktywnego radzenia sobie wykazała pozytywny efekt na analizowany sposób radzenia sobie. Ponieważ proaktywne zachowania zakładają długoterminową perspektywę, efekty interwencji badane były po upływie trzech i następnie sześciu miesięcy od zastosowanej interwencji. Analiza uzyskanych wyników w grupie interwencyjnej pokazała istotną zmianę w poziomie proaktywnego radzenia sobie, także w stosunku do grupy eksperymentalnej.

W kolejnym etapie testowano związek proaktywnego radzenia sobie z odczuwaną satysfakcją z pracy. Proaktywne radzenie sobie obejmuje pozytywną ocenę sytuacji, co sprawia, że jednostka spostrzega nawet potencjalne trudności jako wyzwanie i jest wewnętrznie motywowana do podejmowania kroków zaradczych. Przyjmując perspektywę długoterminową wytycza sobie rozwojowe i cele i dąży do ich osiągnięcia (Schwarzer i Taubert, 2002: 27). Wyniki przeprowadzonej ana-

lize potwierdziły tę zależność jedynie na etapie początkowym. Ponieważ jednak pierwszy pomiar przeprowadzany był w dniu podpisywania umowy o pracę lub w przeciągu pierwszych dwóch tygodni w nowym miejscu pracy, badani mogli deklarować wyższy poziom satysfakcji z nowej pracy. W sposób naturalny mogli przeceniać własną skuteczność w radzeniu sobie oraz łączyć ją z zadowoleniem po uzyskaniu nowej posady. W początkowej fazie mogli też skupiać się w głównej mierze na zadowalających czynnikach formalnych zatrudnienia, jak lokalizacja, czy umówiony zakres obowiązków. Przy ostatnim pomiarze (T3) analiza wyników wskazała jednak odwrotny do zakładanego efekt. Wyższy poziom proaktywnego radzenia sobie oddziaływał negatywnie, a więc obniżał satysfakcję w miejscu pracy. Badania dotyczące wielowymiarowego efektu proaktywnego zachowania wskazują na możliwe negatywne skutki tego rodzaju działań (Belschak, Den Hartog i Fay, 2010: 269). Proaktywni pracownicy mogą na przykład nie znajdować zrozumienia w zespole pracowniczym, odbierani mogą też być jako nadmiernie narzekający lub nawet działający wbrew interesom grupy, co może przekładać się na niższy poziom zadowolenia z pracy. Dość prawdopodobnym wyjaśnieniem może tu jednak być wzrost świadomości pracownika. Większa proaktywność wiąże się bowiem z potrzebą rozwoju własnego i wytyczania sobie celów stanowiących wyzwanie. Proaktywna jednostka może więc odczuwać mniejszą satysfakcję z pracy, jeśli okaże się ona mało rozwojowa.

Wśród limitacji przeprowadzonych badań należy wskazać liczebność próby objętej badaniami. Grupa badawcza była relatywnie mało liczna, jakkolwiek liczebność próby pozwoliła na uzyskanie istotnych statystycznie efektów i konfirmację przyjętych hipotez badawczych. Po drugie, badanie odnotowano znaczny procent osób rezygnujących z udziału w czasie trwania projektu (do 52%). Zachowana pełna anonimowość danych nie pozwoliła na kontrolę powodów rezygnacji, co mogłoby wnieść istotne informacje do analizy wyników.

Przeprowadzone badania wskazują zarówno praktyczne implikacje, jak i sugestie dotyczące kierunków dalszych badań. Uzyskane wyniki wskazują na możliwość zwiększania proaktywnego radzenia sobie na drodze treningu. Dodatkowo rezultaty przeprowadzonych badań pokazują wieloaspektowo związek proaktywnego radzenia sobie z odczuwaną satysfakcją z pracy. Na podstawie uzyskanych wyników pojawia się potrzeba zwrócenia uwagi na metody szkoleń skierowanych do nowych pracowników, tak by były efektywne w trenowaniu proaktywnego radzenia sobie, jak również zwrócenie uwagi na poziom satysfakcji z pracy, niezależnie od poziomu proaktywnego radzenia sobie przejawianego przez nowo zatrudnionych pracowników, jako czynnika motywującego do pozostania w danym miejscu pracy na dłużej.

PODZIĘKOWANIA

Badania finansowane były 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”.

LITERATURA

- Allen, D. G. (2006). Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover? *Journal of Management*, 32, 237-256.
- Aspinwall, L. i Taylor, S. (1997). A Stitch in Time: Self-Regulation and Proactive Coping. *Psychological Bulletin*, Vol. 121, No. 3, pp.417-436
- Bauer, T. N. i Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: the effective onboarding of new employees. In: Z. Sheldon (Ed). *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization. APA Handbooks in Psychology* (pp. 51-64). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Belschak, F., Den Hartog, D. i Fay, D. (2010). Exploring positive, negative and context-dependent aspects of proactive behaviours at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 267-273
- Fugate, M. i Kinicki, (2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 503–527
- Greenglass, E. (2002). Proactive coping. In: E. Frydenberg (Ed.). *Beyond coping: Meeting goals, vision, and challenges* (pp. 37-62).. London: Oxford University Press.
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 1–13.
- Ostroff, C. i Kozlowski, S. W. J. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45, 849-874.
- Pasikowski, T., Sęk, H., Greenglass, E. i Taubert, S. (2002). The Proactive Coping Inventory - Polish adaptation. *Polish Psychological Bulletin*, 33, 41-46.
- Saks, A. M. (1994). Moderating effects of self-efficacy for the relationship between training method and anxiety and stress reactions of newcomers. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 639-654.
- Saks, A. M. i Ashforth, B. E. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 234-279
- Savickas, M. (1997). Career Adaptability: An Integrative Construct for Live-Span, Live-Space Theory. *The Career Development Quarterly*, 45, 247-259.
- Schwarzer, R. i Taubert, S. (2002). Tenacious goal pursuits and striving toward personal growth: Proactive coping. In: E. Frydenberg (Ed.), *Beyond coping: Meeting goals, visions and challenges* (pp. 19-35). London: Oxford University Press.
- Super, D. i Hall, D. (1978). Career Development: Exploration and Planning. *Annual Review of Psychology*, 29, 333-72. Wanberg, C. R., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Applied Psychology*, 85, 373–385.
- Pasikowski T, Sęk H, Greenglass E, & Taubert S (2002). The Proactive Coping Inventory - Polish adaptation. *Polish Psychological Bulletin*, 33, 41-46.
- Schwarzer, R., Jerusalem, M. i Juczynski, Z. (2008). *Polish version of the general self-efficacy scale*. <http://userpage.fu-berlin.de/~health/polish.htm>
- Searle, B. (2008). Does personal initiative training work as a stress management intervention? *Journal of Occupational Health Psychology*, 13, 259–270.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L. i Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54, 845–874
- Wanberg, C. R. i Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Applied Psychology*, 85, 373–385.